

Altes Wissen für eine neue Beratung

Beitrag von **Heiner Dübi**, Inhaber der **CARDUN AG**, Begründer der **Spiralrhetorik™** Beratung & Coaching & Supervision, **Winterthur**

Liebe Besucherin, lieber Besucher

Sie lesen die Zusammenfassung der ehemaligen Websites www.cardun.ch und www.whistleblowing.ch. Dieser Themenbereich mit 25-jähriger Erfahrung ist neu in www.spiralrhetorik.com integriert. Das Skript ist auch als **pdf zum Download** eingefügt. Sie befinden sich bereits auf der neuen Beratungswebsite der CARDUN AG. Bitte nehmen Sie mit uns Kontakt auf.

Whistleblowing

A: Definition

Menschen werden erst dann zu **Whistleblowern** (Hinweisgebern), wenn sie öffentliche Stellen in Anspruch genommen haben. Voraus gegangen sind oft vergebliche Versuche, intern auf unfaire, unlautere oder illegitime Praktiken oder Risiken aufmerksam zu machen. Solange Sie nicht an die Öffentlichkeit gelangen, jedoch Kenntnis über unfaire Praktiken oder Zustände im aktiven, fachlichen, sozialen und ethischen System Ihrer Organisation haben und diese ansprechen, sind Sie keine **Whistleblowerin** oder kein **Whistleblower**, sondern Kritikerin oder Kritiker.

B: Vermeidung von Whistleblowing

Um **Whistleblowing** zu vermeiden, empfehlen wir Organisationen wie Unternehmungen oder Verwaltungen etc. sogenannte **Risikoboten** auszubilden. Auf ihre Aufgabe kommen wir zu sprechen.

C: Persönliche Kompetenzen

Will ein Mensch an die Öffentlichkeit gelangen und sich als **Whistleblower** outen, benötigt er folgende **überdurchschnittliche Voraussetzungen und Eigenschaften** (die im Durchschnitt auch für **Risikoboten** gelten):

- Eine überdurchschnittliche **Konfliktfähigkeit** (die Begabung, Recht zu behalten statt Recht zu haben),
- Eine überdurchschnittliche **Zivilcourage** (eine hohe **Selbstachtung** mit dem Gefühl, dazuzugehören) und
- Eine überdurchschnittliche, innovative und kreative **Ungehorsamkeit/Epikie** (die Fähigkeit, gegen die Grenzen einer Systemmoral zu verstossen oder diese zu verlassen, ohne sich und andere unnötig zu verletzen).

Insbesondere braucht ein Mensch, mit der Fähigkeit ein **Whistleblower** zu sein, ein Entfaltungs- und Entwicklungsbedürfnis, die es ihm emotional erlauben, eigene Schwächen loslassen zu können, um selber alle Regeln der **Fairness** zu eigenem und fremden Nutzen zu leben, diese **Fairnessregeln** wo immer einzuhalten, um im Verlauf des Vorgehens - nach etlichen **Güterabwägungen** - selbst einmal unfair gegen Unfaire zu sein, um es dann wieder dabei zu belassen und selber nicht daran zu zerbrechen. Diese **Professionalität** und **Techniken des Whistleblowings** setzen sich zusammen aus spürender **Entscheidung**, fühlender **Argumentation**, denkender **Erkenntnis** und diskursiver **Führung**. Alles sind Professuren und Techniken, die gelernt werden können. Die **CARDUN AG** hat in den letzten

25 Jahren eigene **Tools** dafür entwickelt, die als neue Beratung in der **Spiralrhetorik™** integriert sind. Sie können in **Seminaren** und **Kursen** gelernt und im **Coaching** vertieft werden. Wir bieten auch **Beratungen** an, wenn Sie sich zum **Whistleblowing** hingezogen fühlen oder als **Whistleblower*in** an die Öffentlichkeit treten wollen.

D: Vorbereitung

Zusammen mit unseren Kunden führen wir eine sorgfältige **Güterabwägung** durch und prüfen geeignete andere Wege als den des **Whistleblowings**, bevor es zur **Entscheidung** kommt. Geprüft werden sowohl der **Sachverhalt** wie auch

- die Ausbildung Ihres eigenen Urteilsvermögens,
- Ihre selbst-realisierte Beherrschung der authentischen Auftrittskompetenz,
- die Integration der eigenen Emotionalität sowie der verschiedenen Lebenswelten in die eigene Persönlichkeit (insbesondere auch die Sexualität),
- die eigene Konfliktfähigkeit, Toleranz und Selbstachtung,
- Ihre nur begrenzte Verwundbarkeit für Kritik und Misserfolg sowie
- Ihre Bereitschaft, sich in den Möglichkeiten der vorgegebenen Grenzen zum eigenen und fremden Nutzen zu entfalten und entwickeln.

E: Prävention

Eine weitere Möglichkeit, die wir Führungskräften empfehlen, sind

- interne und externe **Risikoboten** in die Unternehmenskultur zu integrieren,
- diese vor unfairen Attacken zu schützen, damit
- **notwendiges Whistleblowing** bereits im Keim entwirrt - d.h. **unter adäquaten Voraussetzungen** eliminiert werden kann
- **Whistleblowing** als solches **unter adäquaten Voraussetzungen** der **Illegalität** oder **Illegitimität** überführt werden könnte.

Mit der Beauftragung und **Schulung eines internen Risikoboten** können Unternehmer ihr Unternehmen **präventiv**

- vor unfairen, **illegitimen und illegalen Praktiken** bewahren,
- **Whistleblowing** vermeiden
- zu **Fairness** neigende Menschen anziehen,
- (potenzielle) **Whistleblower** vor unfairen **Attacken** schützen sowie
- das **Image** und die **Reputation** (www.reputation-image.ch) der eigenen Organisation, Unternehmung, Verwaltung etc. erfolgreich im Markt und in der Gesellschaft platzieren.

F: Risikobotenschulung

Erste **Schulungsthemen** für auszubildende **Risikoboten** mit ausgewählten Menschen oder Coachinggruppen können sein: Faire **Prinzipien**, faire **Prozesse**, faire **Strategien** und faire **Kommunikation** in der Unternehmung.

Solche **Präventionen** ermöglichen oft, **Burnout**, **Konflikte**, **Krisen** und **Mobbing** in Organisationen zu vermeiden, was das Risiko für ein Güter abgewogenes **Whistleblowing** minimiert und eine Entspannung bewirkt.

G: Wirkursache und Gegenstand von Whistleblowing

Wichtig zu wissen ist, dass **Whistleblowing** immer in einem System entsteht und nie von einzelnen Menschen verursacht werden kann. **Whistleblowing** ist im innersten Kern ein eindeutiger Fall von Führungsversagen unter Nichteinhaltung des heute rechtlich gültigen Corporate Governance.

Whistleblowing kann nur mit dem Ansatz einer **Systemveränderung** oder mit der **Zulassung von Risikoboten** rechtzeitig gelöst oder (präventiv) verhindert werden. Die **CARDUN AG** kann auch für eine Supervision hinzugezogen werden, um ein Güter abgewogenes **Whistleblowing** von Illegitimität zu unterscheiden.

Während die Illegalität und Legalität einer Handlungsweise durch **das geltende Recht und seine Auslegung** klar definiert werden, sind der dauernde und schwierige Gegenstand von **Whistleblowing** mit den Fragen zu klären:

- welche Motive, Kompetenzen, Professuren und Techniken (Arbeitswerkzeuge) machen ein **legitimes Whistleblowing** aus und
- sind die Handlungsweisen oder Verhaltensweisen einer Führerschaft oder einer Organisation **als System** illegitim oder legitim?

H: Zusammenfassung

Wer die **Voraussetzungen für ein güterabgewogenes, legitimes Whistleblowing** überzeugend eliminieren will, darf keine Angst vor diesem Geschick und kein Angebot dafür haben. Wer **Whistleblowing** in seinem gesamten System verhüten will, soll in erster Linie eine gehörige Portion an **Selbstkritik** und **kritische Distanz** gegenüber seinen eigenen, subjektiven Wertvorstellungen und persönlichen Interessen aufbringen. Es geht nicht darum, **Whistleblowing** zu verhindern, sondern im inneren und äußeren Umfeld des eigenen Unternehmens Strukturen zu schaffen, die einen ethisch begründbaren professionellen **Dissens** unter **Menschen, Personal, Teams**, potenziellen Whistleblowern und Risikoboten zulässt.

Da alle wesentlichen **Entscheidungen in Unsicherheit** stattfinden, gibt es immer Risiken. Ausgebildete **Risikoboten** nehmen Einfluss auf den **Überzeugungstransfer der Entscheider**.

Mit dem **Diskussionsprozess**, den ausgebildete **Risikobote** im Auge haben, laden sie Führungskräfte, Mitarbeiter, Vorstände, Verwaltung- und Aufsichtsräte ein, für sich selbst ein **moralisch-ökonomisches Problem** zu analysieren und auf einen **rational-ethisch-ökonomischen Kurs** zu bringen.

Die **Kraft des Erkennens und allfälligen Umdenkens**, die **Risikoboten** in den entscheidenden Gremien professionell und ausdrucksvoll kommunizieren, motiviert die beteiligten verantwortlichen Menschen, in verbalen Interaktionen zumeist gesellschaftsgewohnte Fehler zu vermeiden.

Risikoboten können ausgewählte Menschen, Vorsitzende, Sitzungsleiter, Mitarbeiter, Vorgesetzte, externe Teilnehmer, Verhandlungspartner oder auch Moderatoren, im Konfliktfall auch Mediatoren sein. Sie helfen durch **überlegte und beherrschte Kommunikationsstrategie** bei der Mehrheit der **Entscheidsträger** den **Irrtum** zu vermeiden wie

- die **Überzeugung**, wenn Menschen verschiedene Thesen vertreten, seien sie zwangsläufig verschiedener Meinung,
- die **Idee**, Meinungen müssten polarisiert werden,

- **Lösungen** müssten dogmatisiert werden oder der Anschein der Besserwisserei müsste dem andern unterstellt werden,
- **Formen** des aggressiven Gegeneinanders führten zu besseren Entscheidungen,
- „**Ja, aber**“ und „**weil**“-**Spiele** könnten aufgrund ihrer unvollständigen Argumentation bessere Resultate erzielen,
- **Themen**, die nicht durch gemeinsames Nachdenken, sondern nur durch Hinschauen gelöst werden können, sollten dennoch diskutiert werden,
- zu frühe **Kompromisse** sollten beschlossen werden, auch wenn wesentliche Aspekte nicht gesehen oder geklärt worden sind.

I: Kompromissentscheidungen

Kompromisse sind einzig dann sinnvoll, wenn

- moralische und funktionale Verbesserungen im Sinn einer **Mehrzielentscheidung** konkurrieren oder
- aufgrund einer nicht mehr ökonomisch-rationalen Vorgabe **risikofreudiges und risikoscheues Entscheiden der Entscheider** aufeinander treffen.

Solche Entscheidungen müssen aber in einem fortlaufenden technischen Diskurs begleitet und situativ verändert werden, damit sie nicht Systemimmanent werden

J: Konsensfindung

Auch wenn **das reale Gespenst Whistleblowing** niemals aus der Welt zu schaffen ist, so ermöglichen **Risikoboten**, dass **unfaire Praktiken** und **Image schädigende Risiken** über die Führungslinie ihrer Organisationen vor dem **Gang an die Öffentlichkeit** gelöst werden. Manager, die sich die **Technik des Risikoboten** zu eigenen machen oder mindesten einen ausgebildeten **Risikoboten in entscheidenden Teams integrieren**, um einen Erkenntnisprozess auf faire Weise mitgestalten und haushalten,

- schaffen **stabile Handlungserwartungen** in ihrem Unternehmen,
- legen sich selbst bewusst **moralische Standards** im internen **Diskurs** mit andern fest,
- schaffen **ethisch-ökonomische Anreize** für andere Mitarbeiter,
- lassen keine **Leichen im Keller** zurück,
- stellen die **Weichen für einen langfristigen Unternehmenserfolg** und
- verunmöglichen **Whistleblowing**, abhängig davon, dass ihnen kraft ihrer persönlichen Kompetenzen die **Reputation** gelingt.

Nebst dem professionellen Umgang mit internen Hinweisgebern, schützen Risikoboten neben dem Image ihres Unternehmens und der selbst eigenen Reputation auch potenzielle Whistleblower, die mit dem Gang an die Öffentlichkeit, also dann wenn sie als Hinweisgeber extern Alarm schlagen, sich - oft unprofessionell - einem hohen Risiko aussetzen und das Image einer Institution schädigen.