

The background of the page features several large, semi-transparent, grey geometric shapes, including rectangles and parallelograms, arranged in a scattered pattern. These shapes are positioned behind the text, creating a layered, architectural feel.

Reihe A: Discussion Paper 98-01

## «Ich verpfeife meine Firma...»

Einführung in das Phänomen  
Whistle-Blowing

Thomas M. Schwarb

Juli 1998

© Fachhochschule Solothurn und der Autor  
Jede Reproduktion, auch von Teilen und unabhängig  
vom Medium, ist nur mit Genehmigung der Fach-  
hochschule Solothurn und des Autors gestattet.

# Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz

Als Teil der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz bildet die Hochschule für Wirtschaft HSW in Olten Betriebsökonominnen FH und Betriebsökonominnen FH mit den Vertiefungsrichtungen Controlling, Human Resource Management, Marketing und Wirtschaftsinformatik im Vollzeitstudium aus. Ihr ist auch die Höhere Fachschule für Wirtschaftsinformatikschule WIS mit einem berufsbegleitenden Ausbildungsgang angeschlossen.

Die HSW ist renommiert für das breite Weiterbildungsangebot, welches von Fachtagungen über Fachkurse und Berufsprüfungsvorbereitungen bis hin zu Nachdiplomstudiengängen reicht. Erwähnenswert sind die Nachdiplomstudiengänge für Nonprofitorganisationen, für Logistik, für Corporate Design Management und das bereits seit zehn Jahren erfolgreich durchgeführte Schweizerische Nachdiplomstudium für Personalmanagement.

Die HSW ist aktiv in verschiedensten wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsgebieten. Die wichtigsten Schwerpunkte der Forschungsaktivitäten sind Unternehmertum, Innovation und strategisches Management, Human Resource Management und Informations- und Wissensmanagement. Die Ergebnisse werden unter anderem in der vorliegenden Publikationsreihe und an Forschungsseminaren vorgestellt.

## Publikationsreihe

Die Hochschule für Wirtschaft HSW (hervorgegangen aus der früheren HWV Olten) der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz veröffentlicht in dieser Reihe Forschungsarbeiten ihrer Hochschulangehörigen. Mit diesen Publikationen sollen die Fachkollegen und die interessierte Öffentlichkeit über die Forschungstätigkeiten und deren Ergebnisse informiert werden. Beachten Sie die Liste der verfügbaren Publikationen und die Bestelladresse am Schluss dieses Hefts.

## Abstract

Es wird das im deutschsprachigen Raum noch wenig beachtete, unternehmsethische Thema, das Verpfeifen illegaler oder unethischer Organisationspraktiken, vorgestellt. Neben der Darstellung einiger typischer Fälle, des wissenschaftlichen Kenntnisstandes und dem Nachweis der zunehmenden Bedeutung des Themas, wird ein Prozessmodell vorgestellt. Dieses Modell soll unter anderem die Basis für ein Forschungsprogramm bilden. Mit den Forschungen sollen die Einflussfaktoren des Whistle-Blowing-Prozesses untersucht werden. Daraus sollen Empfehlungen für eine konstruktive Einbindung von Whistle-Blower abgeleitet werden.

Until now blowing the whistle on unethical or illegal practices of organizations is not a topic in business ethics in German-speaking countries. There are some typical case studies and the scientific state of the art presented. The increasing importance of the subject is shown and a model is developed, that allows the scientific analysis of the subject. On this basis a research-project is presented. The findings of this project will allow to increase the sensibility of managers and the public for both, whistle-blowing and ethical problems in general, and will give important hints to manage these situations successfully.

## Dank

Der Autor möchte Frau lic. rer. pol. Désirée Bandelier herzlich für die Aufarbeitung der Literatur und ihre ausgezeichneten Vorarbeiten in diesem Gebiet sowie Maria Baur, Ruedi Käch und Sabine Künzi für das Durchlesen danken.

## Autor



Dr. Thomas M. Schwarb

war während zehn Jahren als Informatiker im Gesundheitswesen tätig. An der Universität Basel studierte er berufs begleitend Ökonomie und war anschliessend am Institut für Betriebswirtschaft als Lehrassistent in den Bereichen Personalmanagement, Organisation & Führung in der Lehre und Forschung tätig. Danach übernahm er die Leitung der Personaldienste eines grossen öffentlichen Spitals. Seit 1998 ist er im Fachbereich Human Resource Management an der Fachhochschule Solothurn (ehemals HWV Olten) in der Lehre und Forschung tätig. Er ist Autor verschiedener Fachartikel und -bücher im Bereich Personalmanagement.

# Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
1.1 Zielsetzungen .....	1
1.2 Begriffsklärung .....	1
1.3 Fallbeispiele .....	3
1.3.1 Challenger .....	3
1.3.2 Sepico .....	4
1.3.3 Meili.....	4
1.3.4 Zusammenfassung .....	5
2 Theoretische Grundlagen .....	7
2.1 Schwerpunkte der wissenschaftlichen Diskussion .....	7
2.2 Stellenwert in der Unternehmensethik.....	7
2.2.1 Whistle-Blowing in den USA und in Europa .....	7
2.2.2 Whistle-Blowing als Teilgebiet der Unternehmensethik.....	8
2.2.3 Whistle-Blowing und Loyalität in Unternehmen .....	9
2.3 Whistle-Blowing und Betriebswirtschaftslehre .....	10
2.3.1 Institutionalisiertes Whistle-Blowing .....	10
2.3.2 Bezüge zur Führungs- und Organisationstheorie .....	11
2.3.3 Whistle-Blowing als Form von VOICE.....	12
2.4 Bedeutung und Aktualität des Themas .....	12
2.4.1 Wandel der Unternehmensstrukturen.....	12
2.4.2 Der Sonderfall Schweiz .....	14
2.5 Modell .....	15
3 Forschung .....	20
3.1 Forschungsansatz.....	20
3.2 Zielpublikum.....	20
3.3 Forschungsfragen .....	20
3.3.1 Prüfung der Grundannahmen .....	20
3.3.2 Prüfung des gewählten Modells .....	21
3.3.3 Identifikation der kritischen Einflussfaktoren auf den Whistle-Blowing-Prozess.....	21
3.3.4 Prüfung der Wirksamkeit von Empfehlungen .....	22
4 Schlussfolgerungen .....	23
5 Literatur .....	24
6 Bisher erschienen.....	27



# 1 Einleitung

## 1.1 Zielsetzungen

Die vorliegende Publikation widmet sich einem bei uns noch wenig beachteten unternehmensethischen Thema, dem Verpfeifen unethischer oder illegaler Organisationspraktiken.

Es soll aufgezeigt werden, dass dieses Thema aufgrund der gegenwärtigen Entwicklungen zunehmend an Bedeutung gewinnen wird und sowohl die Unternehmen als auch die Öffentlichkeit gefordert sind, diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Am Beispiel des Whistle-Blowing kann aufgezeigt werden, dass ethische und betriebswirtschaftliche Ziele sehr viel gemeinsam haben und nicht als Gegensätze betrachtet werden müssen. Das Whistle-Blowing ist aus der Sicht des Autors eines der wichtigsten unternehmensethischen Themen, welches zudem eine Art Scharnierfunktion zwischen Ethik und Betriebswirtschaft darstellt resp. die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensethik belegt.

Die nachfolgenden Ausführungen bieten eine Orientierungshilfe und einen Einstieg in die Thematik Whistle-Blowing und zeigen auf, welche ethischen und betriebswirtschaftlichen Themengebiete tangiert werden. Neben der Darstellung des wissenschaftlichen Kenntnisstandes wird ein Modell für die strukturierte Analyse des Whistle-Blowings vorgestellt.

Auf diese Weise wird zudem die Grundlage für die vom Autor geplanten Forschungsvorhaben zur Aufarbeitung des Themas Whistle-Blowing in der Schweiz geschaffen. Mit den Forschungen soll das Phänomen Whistle-Blowing in seinen ethischen und betriebswirtschaftlichen Dimensionen erfasst werden und einem möglichst grossen Publikum zugänglich gemacht werden. Damit soll auch die dringend notwendige Sensibilisierung der Unternehmensleitungen, der Wissenschaft und der Öffentlichkeit für ethische Fragen gefördert werden.

Aus den Forschungsergebnissen sollen Empfehlungen für die konstruktive Einbindung von Whistle-Blower in die Entscheidungsprozesse von Unternehmen abgeleitet werden.

## 1.2 Begriffsklärung

Der Begriff Whistle-Blowing wird von der englischen Redewendung „to blow the whistle on“ abgeleitet. Sie bedeutet umgangssprachlich soviel wie „jemanden verpfeifen“ oder „etwas stoppen“<sup>1</sup>. Whistle-Blowing umfasst beide Bedeutungen. Neben „Verpfeifen“ wird auch darauf angespielt, dass in verschiedenen Mannschaftssportarten der Schiedsrichter durch einen Pfiff mit seiner Trillerpfeife einen Regelverstoss anzeigt. Er ahndet damit unfaires Verhalten und macht die Zuschauer darauf aufmerksam. Beide Betrachtungsweisen des Begriffs bringen die Thematik sehr gut zur Geltung. Im alltäglichen Sprachgebrauch wird das Verpfeifen von Jemandem negativ konnotiert. Dieser Betrachtungsweise ist aber auch der Vergleich mit dem Schiedsrichter, der im Gegensatz zum Whistle-Blower über Sanktionsmöglichkeiten verfügt, gegenüberzustellen, welcher als unerlässliches Element betrachtet wird.

Der Begriff Whistle-Blowing ist in der Unternehmensethik-Diskussion in den Vereinigten Staaten seit rund 25 Jahren fest verankert, während er in der deutschsprachigen Literatur und Forschung im Bereich Unternehmensethik weder als Begriff noch als Gegenstand Bedeutung erlangt hat. Neben Whistle-Blowing findet sich in der amerikanischen Literatur zunehmend auch die Be-

---

<sup>1</sup> Vgl. Collins English Dictionary: Standard Edition, 3rd edition. Harper Collins Publishers, Glasgow, 1991, 1750.

zeichnung „Ethical Resisters“. Es wird argumentiert, dass dieser Begriff wertneutraler und nicht negativ konnotiert sei (vgl. GLAZER & GLAZER 1989:4). In der vorliegenden Arbeit soll aber dennoch Whistle-Blowing als Begriff verwendet werden. Zum einen gibt es erst wenige Publikationen, die von „Ethical Resister“ statt von Whistle-Blower sprechen. Zum anderen umschreibt Whistle-Blowing den Akt als solchen präziser. Die dem Begriff eigene, implizit abschätzige und negative Komponente bringt zum Ausdruck, dass sich da jemand gegen die (lokale) Norm verhält und demzufolge auch mit entsprechenden Sanktionen zu rechnen hat.

Die nachfolgende Definition zeigt, worum es ganz allgemein bei Whistle-Blowing geht:

Bei Whistle-Blowing handelt es sich um das Offenlegen von illegalen, unmoralischen oder unrechtmässigen Praktiken, die innerhalb der Kontrollmöglichkeiten des Arbeitgebers liegen. Offengelegt werden diese Praktiken von Organisationsmitgliedern oder ehemaligen Organisationsmitgliedern gegenüber Personen oder Organisationen, die diese Praktiken möglicherweise beeinflussen können. (NEAR, DWORKIN & MICELI, 1993:394; eigene Übersetzung)

Aus der Definition geht hervor, dass es beim Whistle-Blowing nicht nur, wie man vielleicht spontan annimmt, um das Aufdecken von ethisch fragwürdigen Handlungen geht, welche im juristisch (noch) nicht definierten Graubereich liegen, sondern durchaus auch um faktisch illegale Praktiken. Wichtig ist, dass es in der Macht des Arbeitgebers liegt, diesen Praktiken einen Riegel zu schieben. Findet der Whistle-Blower innerhalb der Organisation kein Gehör, hat er die Möglichkeit, sich mit seinem Anliegen an die Öffentlichkeit zu wenden. Whistle-Blowing lässt sich demnach in internes und externes Whistle-Blowing unterscheiden: Bei den aufsehenerregenden Fälle handelt es sich um externes Whistle-Blowing, welchem allerdings in der Regel ein internes Whistle-Blowing vorausgegangen ist.

Inwieweit Whistle-Blowing ein ethisch begrüssenswertes Vorgehen ist, kann nicht generell beantwortet werden. Der Akt des Whistle-Blowing kann vom altruistisch motivierten Vorgehen zugunsten der Allgemeinheit bis hin zur moralisch verwerflichen Erpressung gehen. Die Studie von CALLAHAN/COLLINS (1992:938) hat gezeigt, dass einem Whistle-Blower am meisten Verständnis entgegengebracht wird, wenn er zuerst alle internen Mittel ausschöpft, bevor er die Öffentlichkeit informiert. Aber auch dann ist es nach CALLAHAN/COLLINS wichtig, dass zuerst in Frage kommende Ämter oder Gerichte angerufen werden, bevor man sich an die Medien wendet. Allerdings liegen oft Konstellationen vor, welche derartige Bemühungen von Whistle-Blower massiv erschweren oder verunmöglichen. Die Rechtfertigung der verpöferten Organisation, der Whistle-Blower habe vorher nicht alles versucht, ist in praktisch allen Fällen als Entschuldigungsversuch zu finden. Damit verliert das Kriterium von CALLAHAN/COLLINS etwas an Bedeutung.

Die Ausführungen weisen darauf hin, dass nicht nur das Ergebnis – der Akt des Whistle-Blowing an und für sich – betrachtet werden darf, sondern auch der Prozess, der zu einem solchen Akt führt oder führen kann. Bis eine Person den Akt des Whistle-Blowing begeht, durchläuft sie einen (Bewusstseins-)prozess, in dessen Verlauf sie mit ethisch relevanten Entscheidungen konfrontiert wird. Die unternehmensethische Relevanz kann deshalb sowohl Akt wie auch Prozess betreffen. In der vorliegenden Arbeit soll denn auch der gesamte Prozess des Whistle-Blowings – also internes und externes Whistle-Blowing – in Organisationen behandelt werden. Dabei wird das Schwergewicht auf Whistle-Blowing-Phänomene in Unternehmen und Verwaltungen gelegt. Die Analyse soll sich nicht auf die unternehmensethische Fragestellungen beschränken, sondern vielmehr anhand des Whistle-Blowings die Zusammenhänge der Unternehmensethik mit den



traditionellen betriebswirtschaftlichen Gebieten wie beispielsweise Personalmanagement, Mitarbeiterführung, Organizational Behavior, aufzeigen.<sup>2</sup>

## 1.3 Fallbeispiele

Um in einem ersten Schritt die Thematik des Whistle-Blowing zu konkretisieren, sollen die abstrakten Erläuterungen mit drei Fallbeispielen ergänzt werden<sup>3</sup>: Challenger, Sepico und Meili. Das erste Beispiel gehört zu den bekanntesten Ethik-Fallstudien überhaupt und hat weit über die Grenzen der Vereinigten Staaten Beachtung gefunden. Sepico gehört zu den klassischen Whistle-Blowing-Fällen, die immer wieder zitiert werden, und das letzte Beispiel stellt ein Hit-Thema der Schweizer Presse im Jahr 1997 dar. Die Aktualität und die mit dem Fall verbundenen Emotionen sollten aber den Blick auf das Wesentliche nicht versperren.

### 1.3.1 Challenger

Am 28. Januar 1986 verloren sieben Astronauten ihr Leben, als der Raumgleiter Challenger kurz nach dem Start explodierte. Nur wenige Tage nach dem Unglück wurde die sogenannte Rogers-Kommission gebildet, die den Auftrag hatte, den Unglückshergang detailliert zu untersuchen. Nach 120 Arbeitstagen legte die Kommission ihren Abschlussbericht vor. Die Rekonstruktion des Unglücksherganges war praktisch auf tausendstel Sekunden genau möglich. (LÖHR 1991:9)

Direkte Ursache des Unglücks war das Versagen eines Gummidichtungsringes einer Hilfsrakete, aufgrund der ungewöhnlichen Kälte bei den Startvorbereitungen. Dies führte letztendlich zur Explosion des Aussentanks und damit des ganzen Raumgleiters. Dieses technische Versagen trat allerdings nicht völlig unvorhersehbar ein. Konstruktionsmängel der Hilfsraketen waren der NASA und dem Hersteller Morton Thiokol schon seit Jahren bekannt gewesen. Aufgrund der festgestellten Mängel der Hilfsraketen bemühte man sich bereits seit August 1985 intensiv um ein neues Dichtungs- und Verbindungssystem. Unter den 14 theoretisch wichtigsten Unglücksursachen bei einem Shuttle-Start wurde ein Versagen der Hilfsraketen immerhin als grösstes Risiko eingeschätzt. (LÖHR 1991:12f)

Die indirekte Ursache des Unglücks beruhte auf einem weitreichenden Managementversagen, entstanden aus einer unglücklichen Verquickung von Kommunikationsversagen, Informationsfilterung und einer Kritik unterdrückenden Organisationskultur. Rekonstruiert werden konnten die Geschehnisse rund um die Startvorbereitungen und der nachfolgenden Startfreigabe in erster Linie dank den offenen Aussagen zweier Ingenieure, die für den Hersteller Morton Thiokol arbeiteten: Roger M. Boisjoly und Arnold R. Thompson. (LÖHR 1991:18; BOISJOLY, FOSTER CURTIS & MELLICAN 1989:223)

Nach ihren Aussagen vor der Rogers-Kommission sahen sich beide Ingenieure beruflichen Repressalien ausgesetzt. Nach ihren ersten Aussagen wurde ihnen sofort ein anderer, hierarchisch tiefer gestellter Aufgabenbereich innerhalb des Unternehmens zugewiesen, der nichts mehr mit der Konstruktion von Hilfsraketen zu tun hatte. Im Laufe weiterer Anhörungen berichtete Boisjoly vor der Rogers-Kommission von den Strafversetzungen. Aufgrund der Intervention des Vorsitzenden der Rogers-Kommission bei Morton Thiokol wurden beide Ingenieure für kurze Zeit wieder auf ihre alten Positionen gesetzt. Sie waren damit zwar pro forma wieder auf ihren ehemaligen Posten, wurden allerdings innerhalb des Unternehmens von Kolleginnen und Kollegen sowie der Unternehmensleitung ausgegrenzt. Mit der Zeit hielten sie diesem psychischen Druck

---

<sup>2</sup> Daneben sind auch Modelle und Theorien wie unkooperative Spiele, unvollständige Verträge usw. beizuziehen.

<sup>3</sup> Publikationen, welche die berühmtesten Whistle-Blowing-Fälle zusammengetragen haben sind unter anderen: NADER/PETKAS 1972; WESTIN 1981 und GLAZER/GLAZER 1989.

nicht mehr stand. Boisjoly liess sich krank schreiben und kehrte nicht mehr an seinen Arbeitsplatz zurück. Er verklagte seinen Arbeitgeber auf eine Million Dollar Schadenersatz, weil er aufgrund seiner Aussagen vor der Rogers-Kommission Repressalien verschiedenster Art ausgesetzt war. Allerdings verlor er den Prozess vor Gericht. Heute ist er ein Mann mit einer Mission, der an Colleges und Universitäten Vorträge über Unternehmensethik hält. (LÖHR 1991:18; BOISJOLY, FOSTER CURTIS & MELLICAN 1989:223; WERHANE 1991:607; GLAZER & GLAZER 1989:252f)

### 1.3.2 Sepico

Frank Sepico, ein Polizeibeamter des New York Police Department (NYPD), war massgeblich an der Aufdeckung weitverzweigter Korruption innerhalb des NYPD beteiligt. 1970 wandten sich Sepico und zwei weitere Polizeibeamte an die New York Times und beschuldigten das NYPD der Korruption auf allen hierarchischen Ebenen. Zuvor hatte Sepico mehrere Jahre lang vergeblich versucht, sich bei hohen Polizeioffizieren und Verwaltungsbeamten Gehör zu verschaffen. Aber niemand wollte eingreifen. Als er Meldung über die Korruption in einem Revier in der Bronx machte, provozierte er damit zwar eine Untersuchung. Aber nur einige wenige, subalterne Polizisten wurden vor Gericht gebracht. Die Offiziere des Reviers und der zentralen Dienststelle blieben unbehelligt. Sepico wurde daraufhin von seinen Arbeitskollegen bedroht und zunehmend isoliert. Er war der Typ des ehrlichen Beamten, der nicht schweigen wollte. Als letzten Versuch, seinen Anschuldigungen Gehör zu verschaffen, beging er ein unverzeihliches Vergehen: er wurde zum 'Verräter' in den eigenen Reihen, weil er seine Beweise an aussenstehende Kreise weitergab. Seine Anschuldigungen wurden durch die Aussage von Inspektor Paul Delise bestätigt. Unterstützt wurde er zudem durch den Polizeibeamten David Durk, der selber seit einigen Jahren vergeblich versucht hatte, sich Gehör bei den Behörden zu verschaffen.

Sepico beschloss, in seinem letzten Versuch alles auf eine Karte zu setzen. Er hatte damit Erfolg. Die Artikelserie in der New York Times berichtete detailliert über die Unregelmässigkeiten, die sich durch das ganze NYPD zogen. Durch die Veröffentlichungen sah sich der Bürgermeister von New York City, Lindsay, gezwungen, die sogenannte Knapp-Kommission mit der Untersuchung der Korruption bei der Polizei zu beauftragen. Die Ergebnisse der langwierigen Untersuchungen bestätigten alle Anschuldigungen, die Sepico erhoben hatte. Im NYPD war Korruption nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Einfache Beamte wie hohe Offiziere waren gleichermaßen korrupt. (GLAZER & GLAZER 1989:53f)

Sepico selber bezahlte einen hohen Preis dafür, dass er die weitverbreitete Korruption im NYPD entlarvt hatte. Währenddem er von der Presse gelobt und durch die hoch geachtete Knapp-Kommission in Schutz genommen wurde, wurde er von seinen Kollegen geächtet. Als er bei einer Razzia lebensgefährlich angeschossen wurde, erhielt er – der Verräter – das, was er in den Augen vieler anderer Polizeibeamter nur verdiente. Während seines Spitalaufenthaltes wurde ihm unter anderem eine „get well“-Karte aus Polizeikreisen zugeschickt, auf der stand: „with sincere sympathy ... that you didn't get your brains blown out, you rat bastard. Happy relapse.“ (zitiert in NADER/PETKAS 1972:165). Gesundheitlich angeschlagen und desillusioniert liess er sich wegen Dienstunfähigkeit pensionieren und verliess das Land für einige Jahre. (GLAZER & GLAZER 1989:55).

### 1.3.3 Meili

Am 8. Januar 1997 entdeckte der bei einem Bewachungsunternehmen angestellte Wachmann Christoph Meili<sup>4</sup> in einem Schredderraum bei der Schweizerischen Bankgesellschaft (UBS) zwei

---

<sup>4</sup> Die Fallstudie Christoph Meili basiert auf einer breiten Recherche. Es ist vorgesehen diesen Fall in eine Sammlung Schweizer Fallstudien aufzunehmen. Um die Lesbarkeit nicht zu behindern, sind die Quellen aus denen zitiert wird, im

Wagen voller alter Akten. Diese dokumentierten verschiedene Aktivitäten einer von der UBS übernommenen Bank (EiBa) in Nazi-Deutschland. Kurzentschlossen nahm er drei Ordner und 40 Einzelblätter an sich, leitete das Ganze zwecks weiterer Aufklärung an die Israelitische Cultusgemeinde in Zürich weiter und machte die geplante Aktenvernichtung publik.

Die Affäre verursachte ein enormes Medienecho, da die Schweiz zu dieser Zeit wegen der Vertuschung der Finanz- und Handelsbeziehung mit Nazi-Deutschland im Kreuzfeuer internationaler Kritik war und der Bundesrat mit einer speziellen Verordnung die Vernichtung derartiger Akten untersagt hatte.

Der Generaldirektor der SBG, Robert Studer, äusserte in einer Live-Fernsehsendung, dass die von Wachmann Christoph Meili aus den UBS-Archiven behändigten Dokumente mit „99,9-prozentiger Sicherheit“ praktisch bedeutungslos seien, und er unterstellte Meili zudem unlautere Motive. Aufgrund einer darauf von Meili eingereichten Klage präzisierte ein Anwalt von Studer, dass Meili seine Vorgesetzten oder andere Anlaufstellen innerhalb der Bank vom Fund hätte unterrichten müssen, so hätte die Vernichtung der umstrittenen Akten noch gestoppt werden können. Das Nichteinhalten des Dienstweges erwecke den Eindruck, dass es Meili insbesondere darum gegangen sei, sich mit dieser Vorgehensweise „Publizität für die eigene Person zu sichern“ und „Publizität für seine Entdeckung zu schaffen“. Durch ein arbeitsvertraglich korrektes Vorgehen hätte „dem von Meili angeführten Anliegen, nämlich der Erhaltung von angeblich historisch wertvollen Dokumenten“, besser Rechnung getragen werden können, hält Studers Anwalt weiter fest. Und: Das Anliegen von Christoph Meili und „die von ihm gewählte Vorgehensweise sind nicht in Einklang zu bringen“.

Meili erreichte mittels einer richterlichen Verfügung, dass Studer derartige Äusserungen nicht wiederholen durfte, und drei Monate später gab die UBS offiziell zu, dass die betreffenden Akten doch von historischer Bedeutung waren.

Obwohl die Medien Meili viel Respekt zollten, wurde dieser vom Bewachungsunternehmen entlassen und Opfer mancher Drohungen. Die Zürcher Bezirksanwaltschaft ermittelte gegen ihn wegen Verletzung des Bankgeheimnisses, da es sich um ein Offizialdelikt handelte, das von Amtes wegen untersucht werden musste. Die illegale Aktenvernichtung der SBG wurde hingegen nicht weiter untersucht.

Meili suchte in der Folge Zuflucht in den USA, wo Senat und Repräsentantenhaus eigens ein Gesetz erliessen, um ihm eine Aufenthaltsbewilligung zu erteilen. Der israelische Parlamentarier, Avraham Hirschson, verlangte später sogar die Schaffung eines Gerechtigkeits-Nobel-Preises und dessen Verleihung an den Ex-Wachmann.

### 1.3.4 Zusammenfassung

Die Darstellung der oben geschilderten Fälle von Whistle-Blowing ist nur sehr skizzenhaft und oberflächlich. Wichtig ist auch nicht der detaillierte Ablauf dieser Fälle, sondern dass ein Eindruck vermittelt wird, worum es bei Whistle-Blowing geht und dass die Leserinnen und Leser die vorgestellten Begriffe mit konkreten Ereignissen verbinden können.

Einige Elemente der geschilderten Fälle sind typisch: Die verschiedenen Interessengruppen schätzen die Whistle-Blower höchst unterschiedlich ein und gehen mit ihnen entsprechend um. Die betroffenen Organisationen betrachten das Verhalten der Whistle-Blower als illoyal und schrek-

---

folgenden summarisch angegeben: HOFER (1997), N.N. (1997A), N.N. (1997B), SCHÜTZ (1997), SHRAGA (1997), SUTER (1997).

ken trotz des eigenen Fehlverhaltens vor offiziellen und inoffiziellen Sanktionsmassnahmen nicht zurück. Die traditionelle Vorstellung des Primats der Loyalität ist auch in den gesetzlichen Regelungen der Schweiz festgehalten.<sup>5</sup>

Demgegenüber sieht sich der Grossteil der Whistle-Blower selber als sehr loyale Arbeitnehmer, die zuerst alle organisationsinternen Wege ausschöpfen, abblitzen und dafür bestraft werden, und dann an die Öffentlichkeit gehen, um Praktiken zu stoppen, die langfristig dem Unternehmen schaden.

Bemerkenswert ist ausserdem die Frage, gegenüber welchem Arbeitgeber denn Loyalität geschuldet sein soll. In den Fällen Challenger und Meili waren die Whistle-Blower nicht bei der betroffenen Organisation angestellt.

So schillernd und spannend sich diese Fälle auch lesen, die Thematik Whistle-Blowing erschöpft sich nicht in der Schilderung spektakulärer Einzelereignisse, die in Whistle-Blowing in der Öffentlichkeit gipfeln. Aus wissenschaftlicher und gesellschaftlicher Sicht ist viel wesentlicher, was vor dem Akt des öffentlichen Verpfeifens passiert ist und wie derartige Prozesse ablaufen, damit unethisches Handeln von Organisationen ohne die grossen, persönlichen Kosten für Einzelne zukünftig vermieden werden können.

Ausserdem wurde mit Absicht nur ein Schweizer Fall geschildert, obwohl es noch eine Vielzahl bedeutender Fälle gäbe (z.B. Zürcher Klärschlamm-Affäre, Meier 19, Berner Finanzskandal, Hoffmann-La Roche vs. Adams), denn die mit den bekannten Fällen verbundenen Emotionen sowie die eigenen Theorien und persönlichen Überzeugungen führen zu einer mangelnden Distanz und verhindern so die systematische Problemanalyse.

---

<sup>5</sup> Vgl. z.B. das Schweizerische Obligationenrecht Art. 321a Abs. 1 „Der Arbeitnehmer hat die ihm übertragene Arbeit sorgfältig auszuführen und die berechtigten Interessen des Arbeitgebers in guten Treuen zu wahren.“ Sowie Art. 321a, Abs. 4 „Der Arbeitnehmer darf geheim zu haltende Tatsachen, wie namentlich Fabrikations- und Geschäftsgeheimnisse, von denen er im Dienst des Arbeitgebers Kenntnis erlangt, während des Arbeitsverhältnisses nicht verwerthen oder anderen mitteilen; auch nach dessen Beendigung bleibt er zur Verschwiegenheit verpflichtet, soweit es zur Wahrung der berechtigten Interessen des Arbeitgebers erforderlich ist.“ Aber auch im neu geschaffenen Mitwirkungsgesetz vom 17. Dezember 1993 findet sich ein Artikel zur „Verschwiegenheitspflicht“ (Art. 14): „Abs. 1: „Die Mitglieder der Arbeitnehmervertretung sind über betriebliche Angelegenheiten, die ihnen in dieser Eigenschaft zur Kenntnis gelangen, zur Verschwiegenheit gegenüber betriebsfremden Personen verpflichtet, sofern diese nicht mit der Wahrung der Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer betraut sind.“ Abs. 2: „Die Arbeitgeberin und der Arbeitgeber sowie die Mitglieder der Arbeitnehmervertretung sind zur Verschwiegenheit gegenüber allen Personen verpflichtet: a. in Angelegenheiten, bei denen dies von Arbeitgeberseite oder von der Arbeitnehmervertretung aus berechtigtem Interesse ausdrücklich verlangt wird; b. in persönlichen Angelegenheiten einzelner Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.“ Abs. 3: „Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Betrieben ohne Arbeitnehmervertretung, denen gestützt auf Artikel 4 das Informations- und Mitspracherecht direkt zusteht, sowie betriebsfremde Personen, die nach Absatz 1 informiert werden dürfen, sind ebenfalls zur Verschwiegenheit verpflichtet.“

# 2 Theoretische Grundlagen

## 2.1 Schwerpunkte der wissenschaftlichen Diskussion

Whistle-Blowing hat als praxisrelevantes Thema schrittweise Eingang in die unternehmensethische Forschung in den USA gefunden.

Anfangs der siebziger Jahre kristallisierte sich Whistle-Blowing als Thema heraus, das die Unternehmenspraxis beschäftigte. In praxisorientierten Managementzeitschriften erschienen erste Artikel zur Thematik, und Fallstudiensammlungen dokumentierten, dass es sich bei Whistle-Blowing keineswegs um ein isoliertes Phänomen oder Einzelfälle handelte. Fälle wie derjenige von Sepico haben dazu beigetragen, dass über Whistle-Blowing eine intensive Diskussion in der Öffentlichkeit ins Rollen kam. Thematisch lassen sich die meisten Publikationen über Whistle-Blowing einer der folgenden vier Kategorien zuordnen (vgl. BARNETT 1992):

- Fallstudiensammlungen
- Untersuchung darüber, welchen juristischen Schutz Whistle-Blower geniessen
- Konzeptionelle Analysen des Whistle-Blowing-Prozesses
- Empirische Studien

Diese vier Kategorien haben sich allerdings nicht parallel entwickelt. In den siebziger Jahren dominierten vor allem Fallstudiensammlungen, während in den achtziger Jahren verschiedene Studien zur rechtlichen Stellung von Whistle-Blower erschienen. Theoretische und empirische Arbeiten finden sich vor allem seit Mitte der achtziger Jahre.

## 2.2 Stellenwert in der Unternehmensethik

### 2.2.1 Whistle-Blowing in den USA und in Europa

Die Stellung der Thematik Whistle-Blowing in der Unternehmensethik lässt sich nur dann abschätzen, wenn man sich der unterschiedlichen Entwicklung der Disziplin Unternehmensethik in den USA und in Europa respektive dem deutschsprachigen Raum, der hier von besonderem Interesse ist, bewusst wird. Zum einen werden unternehmensethische Fragestellungen in den USA schon viel länger und auch intensiver diskutiert als in Europa. Zum anderen ist die Unternehmensethik als Fach in den USA viel stärker mit der Betriebswirtschaftslehre verbunden. Dafür sind vor allem zwei Umstände massgebend. Erstens ist die Managementlehre in den USA traditionell stark pragmatisch, anwendungs- und berufsorientiert ausgerichtet. Zweitens ist das Verhältnis zu Fragen rund um Wertprobleme unverkrampft und unbelasteter vom Werturteils-Streit<sup>6</sup> als im deutschsprachigen Raum. Dies scheint eine intensivierete Auseinandersetzung der Meinungsmacher in der Wissenschaft mit moralischen und ethischen Fragestellungen begünstigt zu haben (STAFFELBACH 1994:32).

Die geringen Berührungspunkte gegenüber ethischen Fragestellungen haben dementsprechend auch dem Entstehen einer Flut von wissenschaftlichen Publikationen Vorschub geleistet. Neben verschiedenen Zeitschriften, die ausschliesslich der Unternehmensethik gewidmet sind, finden sich auch in traditionellen Managementzeitschriften regelmässig Artikel, die sich mit ethischen

---

<sup>6</sup> Der Werturteils-Streit in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften bezieht sich auf die Frage, ob Normen und Tatsachenaussagen eine Einheit bilden sollen oder nicht. Der in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften dominierende Positivismus verneint dies. Wissenschaft hat demnach werturteilsfrei zu sein.

Fragestellungen auseinandersetzen. Dazu gehören insbesondere die Harvard Business Review, das Academy of Management Journal, die Academy of Management Review, die California Management Review, das Business Horizons und das Journal of Marketing (STAFFELBACH 1994:37).

In Europa hat die Unternehmensethik zeitlich verzögert und nur zögerlich ihren Weg in die Wirtschaftswissenschaften gefunden. Gerade im deutschsprachigen Raum dominiert der erwähnte Werturteils-Streit immer noch die Diskussionen. Zentrales Thema ist die Frage, ob und wie sich eine Unternehmensethik wissenschaftlich überhaupt begründen lässt. Es gilt immer noch den seit GRATIAN<sup>7</sup> postulierten inhärenten Widerspruch ökonomischen und ethischen Handelns zu widerlegen. LÖHR beklagt denn auch, dass weite Kreise der (deutschsprachigen) Betriebswirtschaftslehre nicht bereit sind, den ethischen Orientierungsbedarf der Unternehmenspraxis als Thema aufzugreifen, und dies, obwohl sie sich als primär zuständige Disziplin für Probleme der Unternehmensführung sieht. Die herrschende Betriebswirtschaftslehre beruft sich selbstgenügsam darauf, nur ökonomische Aspekte unternehmerischen Handelns behandeln zu können. Folglich wird die Unternehmensethik als fachfremd empfunden und der Kompetenz von Theologen und Philosophen überantwortet (LÖHR 1991:5). Die schlechte Rezeption unternehmensethischer Fragestellungen in der Betriebswirtschaftslehre zeigt sich auch daran, dass man im Gegensatz zu amerikanischen Zeitschriften in deutschsprachigen Fachzeitschriften der Betriebswirtschaftslehre erst seit wenigen Jahren einzelne Artikel findet, die zu unternehmensethischen Themen Stellung beziehen. Diese Nichtbeachtung der Thematik spiegelt sich auch in der Tatsache, dass es in Europa offenbar erst eine Fachzeitschrift für Unternehmensethik gibt: die in italienischer Sprache erscheinende „Etica degli Affari“ (vgl. STAFFELBACH 1994:37).

LÖHNERT (1998:93ff) hat diesen Sachverhalt ebenfalls bestätigt, kommt jedoch darüber hinaus zum Schluss, dass der deutsche kulturelle und ethische Hintergrund von dem der USA sehr verschieden und daher das ethische Bewusstsein – also nicht nur die Thematisierung – sehr unterschiedlich ist.

## 2.2.2 Whistle-Blowing als Teilgebiet der Unternehmensethik

Angesichts der unterschiedlichen Entwicklung und Verankerung der Unternehmensethik in der Managementlehre in den USA und Europa kann es auch nicht verwundern, dass eine so praxisnahe Fragestellung wie Whistle-Blowing im deutschsprachigen Raum (noch) keine Beachtung gefunden hat.

Die grosse Publizität, die Whistle-Blowing in den USA genießt, wird, neben der generell grösseren Aufgeschlossenheit ethischen Fragen gegenüber, auch durch das amerikanische Rechtssystem begünstigt. Die Rechtssetzung erfolgt in den USA in erster Linie über Präzedenzfälle. Deshalb besteht ein per se höherer Anreiz als beispielsweise in der Schweiz, Streitigkeiten vor Gericht auszutragen, um so zu quasi-gesetzlichen Regelungen zu gelangen.

Whistle-Blowing ist als Phänomen Ausdruck von ethischem Versagen in Unternehmen, das sowohl in der Organisationsstruktur wie auch in der Organisationskultur seine Ursache haben kann. Die bekannten Whistle-Blowing-Fälle sind dabei nur die Spitze des Eisberges. Diese Geschichten handeln von Leuten, die ihr Anliegen bis zum (bitteren) Ende vertreten haben. Wichtig ist aber nicht so sehr der letzte, oft spektakuläre Akt, sondern der Prozess des Whistle-Blowing an sich. Denn bevor sich Whistle-Blowing für alle sichtbar manifestiert, ist schon viel Wesentliches ab- oder schiefgelaufen.

---

<sup>7</sup> „Homo mercator numquam aut vix potest Deo placere“ übersetzt als: „Der Kaufmann kann Gott nicht gefallen oder nur mit Mühe“ (GRATIAN zitiert in STEINMANN/LOHR 1991:1). Ebenso häufig wird MILTON FRIEDMANS Diktum zitiert, dass die einzige gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens darin bestehe, Gewinne zu erwirtschaften.

Whistle-Blowing ist aber nicht nur ein interessantes Thema, weil sich anhand dieser Problematik verschiedene ethische Aspekte diskutieren lassen, sondern auch, weil viele klassische Fragestellungen der verhaltenswissenschaftlich orientierten Betriebswirtschaftslehre tangiert werden. Deshalb lässt sich wie bereits einleitend bemerkt, anhand von Whistle-Blowing, so meine These, sehr gut zeigen, dass ethische und betriebswirtschaftliche Überlegungen sehr viel gemeinsam haben und nicht zwingend in einem antagonistischen Verhältnis zueinander stehen müssen.

### 2.2.3 Whistle-Blowing und Loyalität in Unternehmen

Wer Whistle-Blowing als Thematik aufgreift, kommt um eine Betrachtung unter dem Aspekt der Loyalität nicht herum. Denn für einen Whistle-Blower stellt sich weniger die Frage, ob er sich loyal verhalten soll oder nicht, sondern vielmehr, wem gegenüber. Doch was heisst loyal sein überhaupt?

Loyalität ist kein absoluter Wert. Sie kann zwar auf der einen Seite Tugenden wie Mut, Dankbarkeit und Gerechtigkeit hervorbringen. Aber sie hat auch ihre Schattenseiten, wenn damit dem Chauvinismus oder vandalistischem Verhalten (z.B. randalierende Fussballfans) Vorschub geleistet wird. Denn Loyalität beinhaltet per Definition immer ein gewisses Mass an Handeln wider besseren Wissens und damit ein Ausserachtlassen des eigenen Urteilsvermögens (ERWIN 1993:388). Das bekannte Motto „my country, right or wrong“ ist eine gute Illustration für diese unbedingte Loyalität.

Loyalität ist eine Tugend, die gerne von den Mitarbeitenden eines Unternehmens gefordert und in Anspruch genommen wird. Das Unternehmen möchte nicht nur, dass die Mitarbeitenden die ihnen übertragenen Aufgaben und Arbeiten erledigen, es möchte, dass sie sich für das Unternehmen – dessen Ziele und Werte – überhaupt einsetzen. Dies kann soweit gehen, dass die Mitarbeitenden mit Unternehmenspraktiken konfrontiert werden, welche ihren persönlichen oder den gesellschaftlichen Normen und Werten widersprechen. Genau in diesen Fällen müssen betroffene Mitarbeitende entscheiden, ob sie zum Whistle-Blower werden oder ob sie die Haltung der bekannten drei Affen einnehmen: ‘nichts hören, nichts sehen und vor allem nichts sagen’.

Normalerweise sieht sich ein Whistle-Blower mit einem Loyalitätskonflikt konfrontiert, den er für sich lösen muss. Bei Loyalitätskonflikten am Arbeitsplatz kommen zwei unterschiedliche Situationen zum tragen. Entweder steht die Loyalität zur eigenen Abteilung, zu den Kollegen oder dem Vorgesetzten in Konflikt zur Loyalität gegenüber der Unternehmensleitung, oder es besteht ein Loyalitätskonflikt zwischen Unternehmensinteressen und dem persönlichen Gewissen (vgl. GRAHAM 1986:18f). Ein (potentieller) Whistle-Blower befindet sich also in einem Gewissenskonflikt. Er muss abwägen, ob das Risiko, einer Partei zu schaden, gerechtfertigt und verantwortbar ist, um die Schädigung einer anderen Partei zu verhindern oder zu stoppen.

Der gegenwärtige Trend, die Mitarbeitenden zu Mit-Unternehmern zu machen, entschärft diesen Gewissenskonflikt prinzipiell nicht. Im Gegenteil, die höhere Bindung der Mitarbeitenden zum Unternehmen lässt eher mehr problematische Praktiken zugunsten der Unternehmen erwarten und verursachen so häufiger und schwieriger abzuwägende Entscheide von den Beobachtenden.

Traditionell wird ein Arbeitnehmer als Agent<sup>8</sup> gesehen, der an Stelle eines Prinzipals handelt und zur Loyalität und Verschwiegenheit verpflichtet ist. Ein Whistle-Blower scheint, daher zumindest

---

<sup>8</sup> In den Wirtschaftswissenschaften wird vom sogenannten Principal-Agent-Problem gesprochen. Es geht dabei um die Fragen der Beziehungs- oder Anreiz-Gestaltung, damit der Agent im Sinn des Prinzipals handelt.

auf den ersten Blick, diese (gesetzlichen<sup>9</sup>) Pflichten zu verletzen. Es erstaunt deshalb nicht, dass in vielen Fällen Arbeitgeber und Arbeitskollegen Whistle-Blowing als einen Akt der Illoyalität betrachten, der moralisch verwerflich ist (vgl. LARMER 1992:125). Tritt der Whistle-Blower schliesslich vor die Öffentlichkeit, führt dies zu einer moralischen, wenn auch nicht immer juristischen Verurteilung des Unternehmens in den Augen der Öffentlichkeit, die unter Umständen für das Unternehmen existenzbedrohend sein kann. Deshalb ist es nur konsequent, dass der Whistle-Blower von Management und Mitarbeitenden gleichermaßen zum Sündenbock gestempelt und Repressionen ausgesetzt wird. Geflissentlich wird dabei übersehen, dass die vom Whistle-Blower aufgedeckten unethischen oder illegalen Verhaltensweisen vom Unternehmen zumindest stillschweigend geduldet wurden. Gleichzeitig darf die Problematik der Kosten des Whistle-Blowings – insbesondere bei ungerechtfertigten Fällen – für die Unternehmen nicht vergessen werden. Allfällige betriebliche oder juristische Gestaltungsmaßnahmen müssen diese im Auge behalten, beziehungsweise das Ziel verfolgen, dass es nicht zu externem Whistle-Blowing kommen muss.

Um zum Bild des Whistle-Blower als Schiedsrichter zurückzukehren: Der Schiedsrichter wird für seine Intervention gehasst, obwohl nicht er den Regelverstoß begangen hat, sondern einer oder mehrere der Mannschaft. Anstatt die Anliegen des Whistle-Blower konstruktiv einzubinden, wird die ganze Energie darauf konzentriert, ihn zum Verstummen zu bringen. Dabei könnten durch frühzeitiges Aufnehmen der Kritik des Whistle-Blower die negative Publizität in der Öffentlichkeit, unter Umständen teure Gerichtsverfahren oder damit ausgelöste Gesetzgebungsverfahren verhindert werden (vgl. DOZIER & MICELI 1985:835).

Die meisten Whistle-Blower sehen sich selber als loyale und engagierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die ohne Erfolg zuerst alle organisationsinternen Mittel ausschöpfen, bevor sie sich an die Öffentlichkeit wenden, um Praktiken stoppen, die langfristig dem Unternehmen schaden. Whistle-Blower sind also Leute, die vergeblich versucht haben, sich und ihren Anliegen innerhalb der Organisation Gehör zu verschaffen. Auf der anderen Seite sind sie offenbar nicht bereit, zu resignieren oder kampfflos die Stelle zu wechseln. Dies ist um so erstaunlicher, weil die persönlichen Kosten eines Whistle-Blower in der Regel sehr hoch sind: Ächtung innerhalb des Unternehmens, Strafversetzungen, Verlust des Arbeitsplatzes, faktisches Berufsverbot durch schwarze Listen bis hin zu Bedrohung der eigenen Person und der Familie.

## 2.3 Whistle-Blowing und Betriebswirtschaftslehre

### 2.3.1 Institutionalisiertes Whistle-Blowing

Whistle-Blowing scheint auf den ersten Blick kaum etwas mit der Unternehmenspraxis gemein zu haben. Fast ist man versucht, darauf hinzuweisen, dass es sich bei allfälligem Whistle-Blowing allenfalls um sehr spezielle Einzelfälle handeln kann. Dabei wird aber übersehen, dass Whistle-Blowing durchaus im Unternehmensalltag in gewissen Formen institutionalisiert und fest verankert ist. Dazu gehören in einem Unternehmen all jene Stellen, deren Aufgabe explizit – allerdings zumeist auf einer streng internen Ebene – in Whistle-Blowing besteht. Zu denken ist in diesem Zusammenhang vor allem an interne Revisionsstellen, Sicherheits-, Umweltschutz- und Datenschutzbeauftragte, Mitbestimmungsorgane, Controller (insbesondere im Bereich des Personalcontrolling), Ombudsmänner und Ombudsfrauen sowie Qualitätskontrollstellen jeglicher Art. Diese Stellen sind zum Teil freiwillig, zum Teil aufgrund von freiwillig eingegangenen Verpflichtungen (z.B. im Rahmen der ISO-9000- oder ISO-14000-Zertifizierung) oder aufgrund von gesetzli-

---

<sup>9</sup> Vgl. Fussnote 5.



chen Verpflichtungen eingerichtet worden (Datenschutzbeauftragte in Deutschland, Sicherheitsbeauftragte in der Schweiz<sup>10</sup>).

Ganz besonders interessant – vor allem in Kenntnis des Falls Meili – ist, dass der Schweizerische Bundesrat in der Verordnung für die unabhängige Historikerkommission (Kommission Bergier), welche die Rolle der Schweiz im Handel mit Nazi-Deutschland aufarbeiten soll, festgehalten hat, dass Informanten der Kommission von allen Geheimhaltungspflichten entbunden sind.

### 2.3.2 Bezüge zur Führungs- und Organisationstheorie

Whistle-Blowing tangiert verschiedene Problembereiche, mit denen sich auch die verhaltenswissenschaftlich orientierte Betriebswirtschaftslehre beschäftigt. Führungsaspekte, Rollenerwartungen resp. -verhalten und gruppendynamische Aspekte, Organisationales Bürgertum, Commitment, Involvement, aber auch Mikropolitik, Kommunikation und Organisationskultur sind Themen, die in jedem Whistle-Blowing-Prozess eine grosse Rolle spielen. Whistle-Blowing ist zudem immer mit einer Emanzipation der Mitarbeitenden von Verhaltenserwartungen, Gruppendruck und Organisationskultur verbunden. Ein Whistle-Blower muss sich zwischen Eigenverantwortung und Konformität entscheiden. Man denke nur an die Gruppenexperimente von Asch<sup>11</sup> oder die Gehorsamsexperimente von Milgram<sup>12</sup>, um einen Eindruck davon zu bekommen, wie schwierig es sein kann, sich von Rollen und Erwartungen zu emanzipieren. Gelingt dies, so bleibt die Frage, welche Konsequenzen man aus diesem Emanzipationsprozess zieht. Im Sinne HIRSCHMANS (1970: 4) kommen dabei zwei Verhaltensformen in Frage: EXIT oder VOICE. Diese stellen für das Unternehmen zwei verschiedenartige Feedbackschlaufen über Probleme dar. Über diese zwei Feedbackschlaufen ist es dem Management eines Unternehmens möglich, Informationen über Mängel der Unternehmensführung oder des Leistungsprogramms zu gewinnen.

Wenn Kunden die Produkte eines Unternehmens nicht mehr kaufen oder Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, so wird dieses Verhalten unter EXIT zusammengefasst. Die EXIT-Lösung hat für das Unternehmen allerdings den Nachteil, dass Feedback hier nur indirekt erfolgt. Man

---

<sup>10</sup> Je nach Art der Betriebe Sicherheitsbeauftragte im Rahmen des Arbeitsschutzes gemäss Arbeitsgesetz, der obligatorischen Unfallverhütung, verschiedener Störfallverordnungen oder aufgrund des Zivilschutzes notwendig.

<sup>11</sup> ASCH (1964) belegte mit seinen Gruppenexperimenten, dass Gruppennormen, Rollenerwartungen und Statuszwänge zu gravierenden Verzerrungen der Wahrnehmung führen können. Eine Gruppe wurde instruiert, bewusst eklatant falsche Wahrnehmungsergebnisse bei einem Vergleichstest anzugeben. In über einem Drittel der Fälle gab eine (naive) Versuchsperson unter dem Gruppendruck der instruierten Gruppenmitglieder ein nicht ihrer Wahrnehmung entsprechendes Ergebnis an. Der Konformitätsdruck der Gruppe kann für bestimmte Menschen offensichtlich so gross werden, dass sie wider besseren Wissens eine wahrnehmungsdiskrepante Äusserung abgeben und dadurch eine falsche Entscheidung treffen, respektive mittragen.

<sup>12</sup> MILGRAM (1974) untersuchte in seinen sogenannten Gehorsamsexperimenten, wie und wann Probanden einer Autorität den Gehorsam verweigern, wenn diese Autorität Dinge von ihnen verlangt, die sie in einen Gewissenskonflikt stürzen. Er wollte herausfinden, inwieweit Personen bereit sind, verantwortungslos zu handeln, wenn ihr Handeln von einer Autoritätsperson sanktioniert wird. Versuchspersonen wurden gegen eine geringfügige Bezahlung gewonnen, um an einem vermeintlichen Experiment über den Einfluss von Bestrafung auf die Lernleistung von Menschen mitzuwirken. Die (naive) Versuchsperson spielte dabei immer den 'Lehrer' und eine vermeintliche, aber vorher instruierte, andere Versuchsperson (in Wirklichkeit ein Schauspieler) den 'Schüler'. Die Aufgabe des Lehrers bestand darin, den Schüler, der auf einer Art elektrischem Stuhl festgeschnallt war, für falsche Antworten mit einem Elektroschock zu bestrafen. Die Höhe des Schocks fing bei 15 Volt (schwache Wirkung) an und erhöhte sich mit jeder falschen Antwort des Schülers um weitere 15 Volt bis zu insgesamt 450 Volt (lebensgefährlich). Zögerte der Lehrer, wurde er vom Versuchsleiter nachdrücklich aufgefordert, im Interesse des Experiments weiter zu machen. Die Wissenschaftler erwarteten, dass nicht mehr als zwei Prozent sogenannte pathologische Fälle das Experiment zu Ende führen würden. Ex post stellte sich aber heraus, dass die generelle Gehorsamsbereitschaft viel höher war als erwartet: rund zwei Drittel aller Versuchspersonen führten das Experiment bis zum Abbruch bei 450 Volt zu Ende, obwohl sie nicht wussten, dass der vermeintliche Schüler nicht wirklich unter Strom gesetzt wurde.

merkt, dass die Umsätze zurückgehen oder dass man eine hohe Personalfluktuation hat, aber man weiss damit noch nicht weshalb.<sup>13</sup>

VOICE ermöglicht demgegenüber ein direktes Feedback. Kunden beschwerten sich und Mitarbeitende artikulieren ihre Anliegen und versuchen ihre Vorstellung im Unternehmen durchzusetzen. VOICE ist deshalb für das Unternehmen respektive das Management die unbequemere Feedbackschleife, allerdings hat sie den Vorteil, dass man nicht erst lange nach den Gründen der Unzufriedenheit suchen muss wie im Falle von EXIT.

### 2.3.3 Whistle-Blowing als Form von VOICE

Whistle-Blowing ist eine Form von VOICE der Mitarbeitenden eines Unternehmens, die allerdings in bezug auf ihre Wünschbarkeit und ihrem Nutzen von den verschiedenen beteiligten Interessensgruppen unterschiedlich beurteilt wird. Für den Whistle-Blower ist Whistle-Blowing in der Öffentlichkeit das letzte Mittel, im Unternehmen die angestrebte Veränderung doch noch in Gang zu setzen. Das betroffene Unternehmen betrachtet hingegen Whistle-Blowing in der Regel als ein illegitimes Mittel oder Verhalten eines Organisationsmitglieds (vgl. FARRELL & PETERSEN 1982:406f), das dem Unternehmen schadet. Die letzte beteiligte Interessensgruppe ist die Öffentlichkeit, für die der Nutzen von Whistle-Blowing in der Regel positiv eingeschätzt wird, da Whistle-Blowing meistens illegales oder moralisch verwerfliches Handeln – sei es zum Beispiel Korruption, sicherheitswidriges Verhalten oder Umweltverschmutzung – aufdeckt (vgl. DUNFEE 1990:131).

Dass Whistle-Blowing für das Unternehmen eine illegitime Form von VOICE ist, beruht auf der einen Seite auf einer eher kurzfristigen Betrachtungsweise und auf der anderen Seite auf einem Loyalitätsverständnis in Unternehmen, welches Loyalität als passives Konstrukt versteht: Das Unternehmen grenzt sich gegenüber der Umwelt ab und versucht sich der Kritik der Umwelt durch eine Wagenburgmentalität zu entziehen. Whistle-Blowing wird als illegitimes Verhalten betrachtet, das es zu verhindern gilt. Damit richtet sich das Augenmerk auf die Unterdrückung von kritischen Stimmen im Unternehmen. Nutzbringender wäre es allerdings, zu versuchen, Whistle-Blowing konstruktiv im Unternehmen einzubinden. Ob und in welcher Form es in einem Unternehmen zu Whistle-Blowing kommt, hängt nämlich massgebend davon ab, welche Möglichkeiten bestehen, Anliegen in einem Unternehmen zu artikulieren und wie mit VOICE in seinen verschiedenen Formen generell umgegangen wird.

## 2.4 Bedeutung und Aktualität des Themas

### 2.4.1 Wandel der Unternehmensstrukturen

Bereits in der frühen Unternehmensethikforschung wurde festgestellt, dass die Art der Unternehmensorganisation einen wesentlichen Einfluss auf das ethische Handeln hat. Dabei spielt nicht nur die Frage der Hierarchie oder der Enge der Unternehmenskultur eine Rolle, sondern auch Methoden der Entwicklung. Die Automobilindustrie hat bereits in den 60er-Jahren begonnen, die verschiedenen Prozesse der Entwicklung parallel ablaufen zu lassen, um die Time-to-market so kurz wie möglich zu halten. Im berühmten Fall des Ford Pinto führte dies dazu, dass nach Abschluss der Entwicklung festgestellt wurde, dass der Benzintank bei Auffahrkollisionen häufig explodierte. Da die Montageanlagen jedoch bereits fertiggestellt waren, konnte es die

---

<sup>13</sup> Es wird mit dem im folgenden beschriebenen Forschungsvorhaben noch zu zeigen sein, ob es allenfalls sinnvoll ist, die Feedbackschleife EXIT hinsichtlich von Phänomenen wie z.B. innerer Kündigung und Resignation zu differenzieren oder sogar eine eigene Kategorie zu schaffen.

Unternehmensleitung ökonomisch nicht mehr verantworten, die Produktion zu stoppen. Erst nach einigen Jahren und einer Häufung von Berichten in den Medien sowie amtlichen Untersuchungen, hat Ford entschieden, am Ford Pinto Nachbesserungen zu machen<sup>14</sup>.

Heute hat sich die Parallelisierung von Entwicklungsprozessen vollständig durchgesetzt. Dieser Wandel wurde zusätzlich durch das Outsourcing verstärkt.<sup>15</sup> Mit der Auslagerung von Prozessen aus der eigenen Organisation findet eine zusätzliche Entkoppelung statt. Den aktuellen Höhepunkt dieses Wandels bildet das virtuelle Unternehmen, welches sich im Extremfall beliebig konfiguriert und allenfalls nur noch auf die Produktidee und das Label beschränkt.

Die aktuellen Trends in der Organisationspraxis, wie flachere Hierarchien und flexibilisierte Strukturen, können nur auf eigenverantwortlich handelnde und gut ausgebildete Mitarbeitende aufbauen. Dies verlangt auf der einen Seite, dass alle Mitarbeitenden das unternehmerische Handeln kritisch beurteilen, und auf der anderen Seite die Unternehmen als Ganzes auch mit kritischen Stimmen von innen konstruktiv umgehen können. Nur so ausgestaltete Entscheide können gewährleisten, dass ein Unternehmen seine Konkurrenzfähigkeit nicht wegen unethischen Praktiken verliert.

Die ethische (Selbst-)Kontrolle wird allerdings deutlich schwieriger und gleichzeitig wird es für die Mitarbeitenden unklarer, wem sie denn verpflichtet sind und Loyalität schulden.

In den letzten zwei Jahrzehnten ist ein weiterer, beschleunigter Wandel der Organisationen festzustellen. Insbesondere grosse Unternehmen definieren sich in recht kurzen Zeitabständen neu. Das heisst, es werden andere Unternehmen dazu gekauft und integriert, es wird mit anderen Unternehmen fusioniert und oftmals werden gleichzeitig Unternehmenszweige ausgegliedert<sup>16</sup>. Ebenso werden Standorte neu geschaffen oder aufgegeben. Von diesen Massnahmen sind oft viele Mitarbeitende betroffen, welche ohne ihr Zutun einen neuen Arbeitgeber oder gar keine Arbeit mehr haben. Generell ist zudem festzustellen, dass die durchschnittliche Anstellungsdauer der Mitarbeitenden kürzer wird. Vielfach wird heute sogar die früher öfter anzutreffende und geförderte, beinahe lebenslängliche Anstellung als negativ betrachtet. Die Verkürzung der Anstellungsdauer resp. die Gewöhnung an das Wechseln des Arbeitgebers führt zu einer Lockerung der Bindung.

Von Bedeutung dürfte auch die in mannigfacher Hinsicht wachsende Potenz der einzelnen Mitarbeitenden sein. Diese zeigt sich beispielsweise an der laufend wachsenden Wertschöpfung pro Arbeitsplatz und der fortschreitenden Automatisierung. Der Einzelne steuert und überwacht im-

---

<sup>14</sup> Offenbar hat heute die Macht der Medien und/oder das ethische Verhalten der Unternehmensleitungen erheblich zugenommen. So hat Mercedes nach Bekanntwerden der Ergebnisse des sogenannten Elch-Tests (Kippen des Fahrzeugs bei plötzlicher Richtungsänderung) die Produktion der A-Klasse und des Smart unter erheblichen Kostenfolgen (die Presse schätzte 600 bis 700 Millionen Deutsche Mark) gestoppt, und am Fahrzeugkonzept wurden Korrekturen vorgenommen (DAVID 1997, REUTERS 1997a, 1997b). Beim Fall Ford Pinto war die Explosionsgefahr des Benzintanks bei Produktionsstart zwar auch bekannt, trotzdem wurde mit der Produktion begonnen. Auch war zu dieser Zeit bei einigen anderen Autotypen die Gefahr des Umkippen oder Ausbrechens allgemein bekannt, dies hatte aber weder einen Produktionsstopp noch ein grosse öffentliche Aufmerksamkeit zur Folge.

<sup>15</sup> Das geschilderte Fallbeispiel „Challenger“ ist ebenfalls ein Beispiel für diesen Trend (vgl. S. 3). Die unfallverursachenden Feststoffraketen sind nicht eine NASA-eigene Entwicklung sondern ein Produkt einer Fremdfirma.

<sup>16</sup> Oft erreichen Unternehmen durch Fusionen in einzelnen Bereichen eine marktbeherrschende Stellung, so dass die zuständigen Wettbewerbsbehörden die Ausgliederung von Unternehmensbereichen verlangen. Oft findet mit Übernahmen und Fusionen aber auch freiwillig eine strategische Neuausrichtung (z.B. auf das Kerngeschäft) statt. Ein gutes Beispiel bildet hierfür die Fusion von Ciba und Sandoz zur Novartis im Jahr 1997. Dort wurden neben den von den EU-Wettbewerbsbehörden verlangten Ausgliederungen zusätzlich die weniger ertragreichen Geschäfte in Ciba *Feinchemie* und Clariant verselbständigt.

mer umfangreichere Prozesse<sup>17</sup>. Ebenso sind neueste Technologien nicht nur Grossunternehmen vorbehalten. In den USA haben im Gegenteil gerade kleine Unternehmen beispielsweise in der Computerindustrie und in der Gentechnik entscheidende Fortschritt erzielt. Die Entwicklungen, dass immer potentere Verfahren und Techniken entwickelt, welche von immer kleineren Einheiten kontrolliert werden, führen zu einem grossen Gefahrenpotential (z.B. für die Umwelt, die Wirtschaft) und verlangen vom einzelnen hohe ethische Kompetenz.

Ein weiterer Einfluss geht von einem gesellschaftlichen Wandel aus, welcher unter anderem den Konsumerismus<sup>18</sup> hervorgebracht hat. Zum einen sind die Konsumenten verstärkt bereit mit Boykotten auf problematisches Verhalten zu reagieren und zum anderen hat sich auch die Gesetzgebung massiv verändert. So hat beispielsweise die Produkthaftpflichtgesetzgebung dazu geführt, dass nicht mehr der Konsument nachweisen muss, dass das Produkt fehlerhaft war, sondern das Unternehmen verpflichtet ist, das korrekte Funktionieren nachzuweisen.

Auch die laufend schnellere und umfassendere Verfügbarkeit von Information führt dazu, dass der Legitimationsdruck des Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern zugenommen hat. Informationen über bekannt gewordene Produktfehler, umweltschädliche Produktionstechnologien, kriminelle oder unmoralische Handlungen sind sofort weltweit verbreitet und verfügbar. Die Aktienmärkte, die Kunden, der Staat oder die Öffentlichkeit reagieren jeweils – oft in unberechenbarer Weise – sofort. In der Folge haben heute nicht nur grosse, sondern auch mittlere Unternehmen designierte Informationsbeauftragte. Erstaunlich ist allerdings, dass die meisten Unternehmen die Konzeption ihres öffentlichen Auftretens nicht in die Hände ihrer eigenen Mitarbeitenden legen, sondern auf externe PR-Agenturen vertrauen, welche dem Unternehmen im Grunde deutlich weniger verpflichtet sind als die Mitarbeitenden, denen uneingeschränkte Loyalität abverlangt wird.

## 2.4.2 Der Sonderfall Schweiz

Die Schweiz wird sowohl aus der Innensicht als auch vom Ausland aus – mindestens in staatspolitischer Hinsicht – als Sonderfall betrachtet. In der Schweiz verbieten die gesetzlichen Regeln den Arbeitnehmern das Informieren von Dritten über Unternehmenspraktiken praktisch vollständig. Diesbezüglich unterscheidet sich die Schweiz von allen EU-Staaten, wo Arbeitnehmer rechtlichen Schutz geniessen, wenn sie das Unternehmen beispielsweise bei einer Wettbewerbs- oder Umweltbehörde verpfeifen, oder den USA, wo die Whistle-Blower spezifischen, gesetzlichen Schutz geniessen. Auch bezüglich dem Unternehmensorganisations- und Führungsverständnisses reklamiert die Schweiz eine eigene Position, welche in einigen Forschungsarbeiten<sup>19</sup> belegt worden ist. HOFSTEDE (1983) hat gezeigt, dass die Schweizer beispielsweise, verglichen mit den angelsächsischen Ländern<sup>20</sup>, eine vergleichbare Akzeptanz von sozialen Unterschieden haben, aber einen weniger ausgeprägten Individualismus aufweisen. HOFSTEDE versteht unter Individualismus die Unabhängigkeit des Individuums von der Familie und von Organisationen. Der vergleichsweise weniger ausgeprägte Individualismus geht mit einer hohen Loyalitäts-

---

<sup>17</sup> Bis vor wenigen Jahren bestand eine Cockpit-Besatzung eines Langstreckenpassagierflugzeuges aus vier bis fünf Mitgliedern (Pilot, Co-Pilot, Navigator, Flight-Ingenieur, Funker). In modernen Flugzeugen sind nur noch der Pilot und der Co-Pilot im Cockpit, bei Kurzstreckenflügen manchmal nur noch ein Pilot oder der Co-Pilot hat noch zusätzliche Aufgaben.

<sup>18</sup> Der Begriff wurde von DRUCKER (1973) geprägt und wurde auch von KOTTLER (1982) aufgenommen. Er steht für die Emanzipation der Konsumenten und Herausbildung der Konsumentenschutzbewegung.

<sup>19</sup> Zu nennen sind beispielsweise das Nationale Forschungsprojekt Führungslandschaft Schweiz (MÜLLER 1988) oder die Arbeit von HOFSTEDE (1983).

<sup>20</sup> Deutschland hat in dieser Hinsicht eine mit der Schweiz weitgehend vergleichbare Positionierung.

forderung der Unternehmen gegenüber den Mitarbeitenden einher. Hinzu kommt eine starke Verschwiegenheit gegenüber Dritten.<sup>21</sup>

Die vorgängig geschilderten Wandel der Unternehmensstrukturen durchbrechen jedoch zunehmend diese Schweizer Eigenarten. Die Mitarbeitenden stellen ein Gut oder eine Leistung für ein Unternehmen her, das gar nicht ihr Arbeitgeber ist, oder sie finden sich plötzlich bei einem anderen Arbeitgeber. Auch wird langjährige Unternehmenszugehörigkeit nicht mehr als Leistungsausweis betrachtet, vielmehr werden Stellenwechsel in einem gewissen Mass für die Laufbahn als wertvoll angesehen. Die Bindung zum Arbeitgeber nimmt folglich beidseitig laufend ab und somit kann vom Arbeitgeber her auch nicht mehr mit einer uneingeschränkten Loyalität seitens der Mitarbeitenden gerechnet werden.<sup>22</sup>

Insgesamt ist es nach dieser Schilderung nicht mehr erstaunlich, dass das Thema Whistle-Blowing im deutschsprachigen Raum noch ein weitgehend unaufgearbeitetes Gebiet ist und auch die Unternehmensethik ein eher randständiges Dasein fristet. Gleichzeitig zeichnet sich aber ein Wandel ab, welcher Phänomene wie das Whistle-Blowing begünstigt und geradezu nach einer Aufarbeitung verlangt.

## 2.5 Modell

Um das Phänomen des Whistle-Blowings erfassen und erforschen zu können, bedarf es einer systematischen Analyse der Gegenstands. Zu diesem Zweck bietet sich die Entwicklung eines Modells an. Das einfachste Modell kann aus der bekannten Metapher der drei Affen abgeleitet werden, bei der jeweils einer nichts hört, nichts sieht sowie nichts sagt. Die drei Affen können für die zentralen Elemente des Whistle-Blowing-Prozesses stehen. Die Wahrnehmung des unethischen Handelns und die Bekanntmachung der Feststellung. Der Verarbeitungsprozess von Informationen wird hier nur implizit, durch die Wahrnehmungsverweigerung, angesprochen.

Ein geeignetes, differenziertes und auf das Whistle-Blowing bezogenes Prozessmodell ist das von DOZIER/ MICELI (1985), welches im folgenden als Basis benutzt wird. In diesem Modell können wir sieben Entscheidungen des Whistle-Blower identifizieren. Diese Entscheide grenzen jeweils eine Phase ab (vgl. Abb. S. 16, die einzelnen Phasen sind mit Linien abgegrenzt):

Phase 1:

Die Organisationsmitglieder nehmen organisationales Fehlverhalten wahr oder nicht.

MICELI & NEAR (1984) haben festgestellt, dass die Wahrnehmung je nach Position oder persönlichen, beruflichen oder organisatorischen Ethikstandards unterschiedlich stark ist.

In verschiedenen Untersuchungen über Verbrechensanzeigen wurde nachgewiesen, dass Beobachter (potentielle Whistle-Blower) versuchen, Verbrechen zu übersehen. Es hat sich gezeigt, dass eine Wahrnehmung eher erfolgt, je höher der sozio-ökonomische Status des Beobachters ist und je jünger dieser ist.

(Fortsetzung S. 17)

---

<sup>21</sup> Ein gutes Beispiel für diese Verschwiegenheit ist das Sprechen über die Höhe der Löhne. Währenddem in den angelsächsischen Ländern die Lohnbereiche bereits in Stellenausschreibungen bekanntgegeben werden und die Löhne zum Teil sogar an den Anschlagbrettern bekanntgegeben werden, findet sich in der Schweiz in vielen Arbeitsverträgen ein Verbot, über den Lohn zu sprechen, und generell ist die Bereitschaft der Mitarbeitenden, über ihren Lohn zu sprechen, sehr tief. Dies mussten auch die Gewerkschaften feststellen, als sie versuchten, geschlechtsdiskriminierende Löhne systematisch zu erfassen.

<sup>22</sup> Zu erforschen ist, ob gegenwärtig nicht gleichzeitig ein verbreiteter Opportunismus (z.B. aufgrund des wirtschaftlichen Drucks) einen Gegentrend darstellt.

- Hoher sozioökonomischer Status
- junges Alter
- Inspektionsaufgaben in der Organisation

- Bedeutung des org. Fehlverhaltens / ist es ein Notfall?
- ermutigende Bemerkungen von Anderen
- tiefer Status der verantwortlichen Person

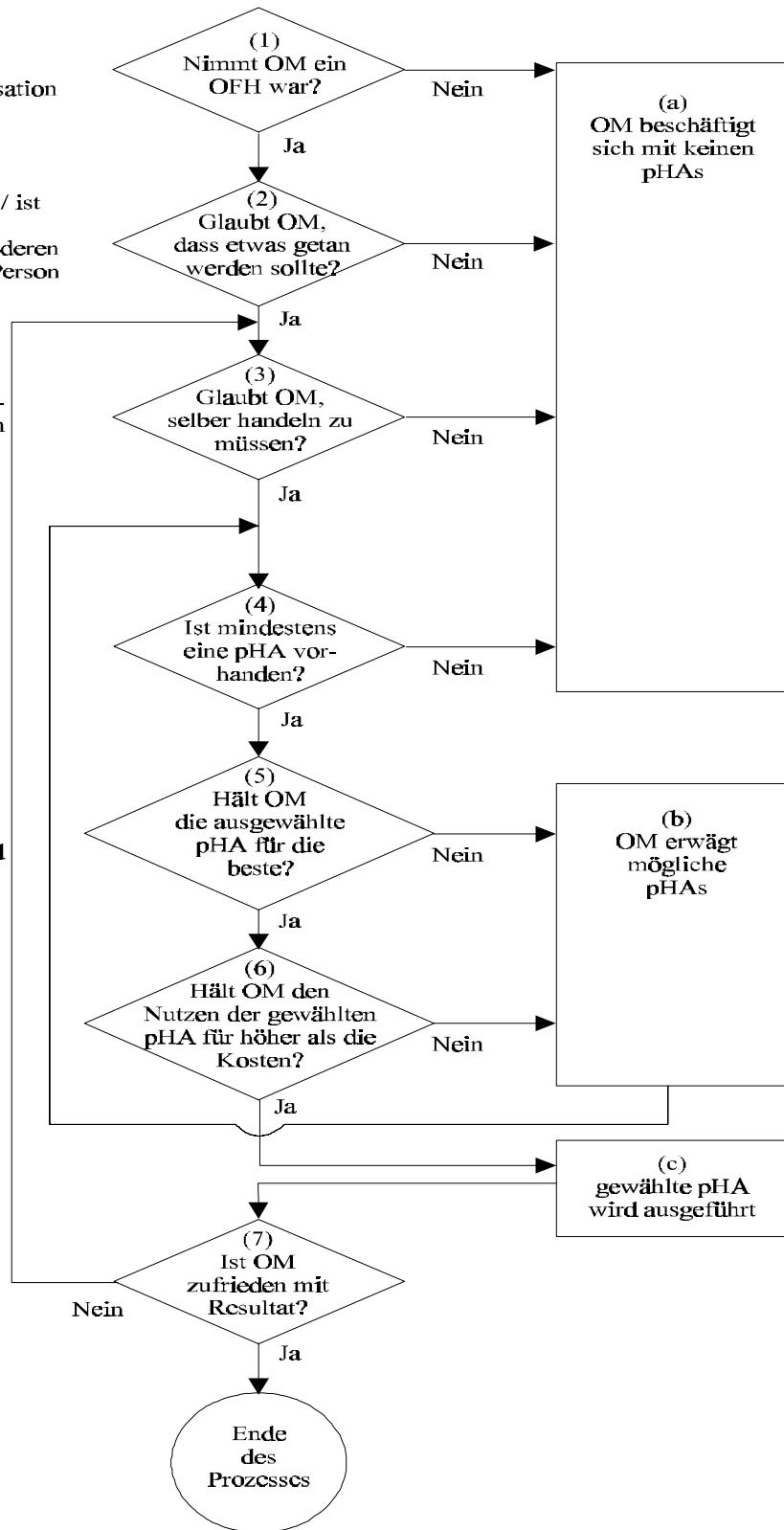
- persönliche, ethische Überzeugungen ('Rechte' vs. 'Nutzen')
- altruistische Einstellung
- hedonistische Ausgewogenheit
- wenig andere Beobachter, loser Zusammenhalt zwischen Beobachtern
- viele Beobachter mit hohem Zusammenhalt und hohem Verantwortungsgefühl
- Beobachter sind mehrheitlich Männer oder die Fachkompetenz ist unterschiedlich
- Locus Of Control

- Beobachter sind mehrheitlich Männer oder die Fachkompetenz ist unterschiedlich
- Zeitdruck
- Locus Of Control

- Unterstützung oder Aufforderung des Whistle-blowing-Adressaten
- niedrige Macht des Fehlverhaltens
- niedrige Leistungsorientierung und hohes Bedürfnis nach Akzeptanz

- Unterstützung oder Aufforderung des Whistle-blowing-Adressaten
- niedrige Macht der verantwortlichen Person
- niedrige Leistungsorientierung und hohes Bedürfnis nach Akzeptanz

- Wurde die Information aufgenommen (z.B. Medienecho)
- Ist der Missstand behoben
- Ist OM-Verhalten gewürdigt worden



empirisch nachgewiesene Faktoren, die zu Gunsten eines positiven Entscheids wirken

Entscheidungsstrang

Entscheidungsergebnis

- OM = Organisationsmitglied
- OFH = organisatorisches Fehlverhalten
- pHA = politische Handlungsalternative

Die Übertragung dieser Untersuchungsergebnisse auf das Whistle-Blowing ist allerdings nur unter Vorbehalt zu machen, denn es handelt sich bei den Beobachtern von Verbrechen um Externe und nicht um Organisationsmitglieder (vgl. z.B. GELFAND ET AL. 1973).

Verschiedene Untersuchungen (vgl. z.B. JOHNSON & PANY 1981, MICELI & NEAR 1984) belegen, dass Whistle-Blowing eher von zuständigen Personen übernommen wird (z.B. dass der Sicherheitsbeauftragte auf nicht behobene Sicherheitsmängel hinweist). Der Zusammenhang ist aber nicht besonders stark.

In Whistle-Blowing-Studien wurde von BARNETT ET AL. (1996) nachgewiesen, dass religiöse und ethische Überzeugungen das Verpfeifen von Kollegenverhalten beeinflussen resp. erklären.

#### Phase 2:

Nach der Wahrnehmung erfolgt eine Beurteilung des Fehlverhaltens mit der Frage, ob Handlungsbedarf gegeben ist.

Dieser ist insbesondere dann gegeben, wenn die Korrektur des Verhaltens dringend ist oder das Fehlverhalten eine grosse Tragweite hat resp. hatte. Verschiedene Autoren nehmen hier die Notwendigkeit eines Notfalls an. Unter Notfall wird folgendes fünfdimensionale Konstrukt verstanden:

- a) Bedrohung oder tatsächlicher Schaden des Opfers,
- b) ein seltenes, ungewöhnliches Ereignis
- c) mit dem der Beobachter wenig oder keine Erfahrung hat,
- d) ein unvorhergesehenes, unerwartetes Ereignis und
- e) die Notwendigkeit für dringende und unverzügliche Handlung durch den Beobachter.

Beispiel: *„... the manufacture of an unsafe braking mechanism for automobiles by an irresponsible firm appears to set the stage for a whistle-blowing 'emergency', because the threat of harm to potential victims increases over time as more unsafe autos are sold and the irresponsible manufacturer will not change without pressure brought to bear, either externally or internally.“* (Dozier/Miceli, 1985:831)

Aus der Sicht des Autors ist die Annahme eines Notfalls jedoch zu streng, da das wahrgenommene organisationale Fehlverhalten keinen Notfall darstellen muss.

Empirisch wurde von Shotland & Huston (1979) nachgewiesen, dass die Beurteilung des Sachverhalts als Notfall durch Dritte den Entscheid beeinflusst.

Aus den Untersuchungen des Verpetzens von Mitschülern (z.B. Harari/McDavid 1979) ist bekannt, dass der relative, soziale Status des Verpetzten einen Einfluss auf die Entscheidung hatte.

#### Phase 3:

Bei dieser Entscheidung geht es darum, ob der Beobachter sich für verantwortlich hält, helfen oder eingreifen zu müssen. Diese Entscheidung ist losgelöst vom Umstand, ob der Beobachter tatsächlich helfen könnte, zu betrachten.

Auf diesen Entscheid haben die persönlichen ethischen Überzeugungen, der Grad der wahrgenommenen sozialen Verantwortung, die Anwesenheit von anderen Beobachtern und das Wohlbefinden des Beobachters relativ zum Opfer resp. zur verantwortlichen Person einen nachweisbaren Einfluss (vgl. z.B. Smith et al. 1983).

Die persönlichen, ethischen Überzeugungen haben einen grossen Einfluss auf die Entscheidung der Organisationsmitglieder. Leitet jemand seine Überzeugungen von unabhängigen, absolut geltenden Standards her (z.B. Menschenrechte, biblische Gebote) so begünstigt dies mögliches Whistle-Blowing. Wägt jemand auf der anderen Seite bei der Entscheidung Schaden und Nutzen ab, so spielen beispielsweise Organisationsinteressen eine grössere Rolle und Whistle-Blowing wird eher vermieden.

Der Vergleich des Organisationsmitglieds mit sich und dem vom Schaden bedrohten Subjekt beeinflusst die Neigung zum Handeln. So wird eine Person kaum eingreifen oder helfen, welche selbst nichts hat oder von anderen keine Hilfe erfährt. SMITH ET AL. (1983) haben festgestellt, dass Mitarbeitende mit einer grossen Arbeitszufriedenheit einer anderen Person eher helfen, als Mitarbeitende mit tiefer Arbeitszufriedenheit. Wie weit diese Erkenntnisse auf den Whistle-Blowing-Prozess – also in der Regel Handeln gegenüber einem als Organisation erlebten Subjekt – übertragbar sind, ist jedoch noch zu prüfen.

Die Zusammensetzung, Struktur und Grösse der Gruppe, welche das organisatorische Fehlverhalten beobachtet hat, wirkt sich ebenfalls in verschiedener Hinsicht auf das Empfinden der Zuständigkeit einer Person aus. In einer kleinen Gruppe fühlt sich der Einzelne eher zum Handeln gefordert. Bekannt ist dieses Verhalten bei Unfällen, wo Hilfeleistungen sogar unterbleiben, wenn eine grosse Gruppe anwesend ist. Ein Mitglied einer grossen Gruppe empfindet sich allerdings als zuständig, wenn die Gruppe einen grossen Zusammenhalt aufweist, das heisst, dass eine Übereinstimmung hinsichtlich der Beurteilung derartiger Fragen besteht. Zusätzlich wurde empirisch nachgewiesen, dass die geschlechtliche Durchmischung das Gefühl der Zuständigkeit beeinflusst. Sobald mehrere Personen des gleichen Geschlechts anwesend sind, fühlen sich die einzelnen weniger zuständig. Empirisch wurde auch festgestellt, dass sich bei Anwesenheit beider Geschlechter Frauen etwas stärker als Männer zurücknehmen. Dieser Umstand wurde auch ausserhalb des schulischen Unterrichts, wo das Problem bekannt und gut erforscht ist, nachgewiesen. (vgl. z.B. SENNEKER & HANDRICK 1983)

Ist dem Beobachter bewusst, dass er in dieser Sache der Fachspezialist ist oder umgekehrt, dass ein anderer Beobachter der Spezialist ist, so wird dies seine Entscheidung ebenfalls beeinflussen.

Phase 4:

Der Beobachter beurteilt, ob er in irgendeiner Weise eingreifen kann – das heisst, ob mindestens eine Handlungsalternative vorhanden ist. Der Beobachter kann zum Schluss kommen, dass er keine Möglichkeit hat, die unethischen Praktiken direkt oder indirekt zu unterbinden.

Das Ergebnis dieser Entscheidung hängt massgeblich vom *locus of control* und der Fachkompetenz des Beobachters ab. Beim *locus of control* handelt es sich um ein psychologisches Konstrukt, eine sogenannte Persönlichkeitsvariable, welche die generalisierten Kontrollüberzeugungen wiedergibt. Der *locus of control* kann beispielsweise bei der Attribution<sup>23</sup> von Ursachen festgestellt werden. Schreibt jemand die Ursachen den Umwelteinflüssen oder anderen Personen zu, attribuiert er extern. Schreibt er die Ursachen sich selbst zu, attribuiert er intern. Personen mit einem hohen *locus of control* sind überzeugt, dass die Ursachen tendenziell bei ihnen selber liegen. Entsprechend betrachten sie sich auch eher als verantwortlich selbst handeln zu müssen.

---

<sup>23</sup> Die Attributionstheorie (engl. *attribution*=Zuschreibung) von HEIDER (1958) besagt, dass Personen dazu neigen, Misserfolge externen Ursachen, z.B. den widrigen Umständen, und Erfolge sich selbst, z.B. dem grossen persönlichen Einsatz, zuzuschreiben.



Die Fachkompetenz ist erforderlich um den beobachteten Sachverhalt überhaupt richtig beurteilen zu können sowie Alternativen (zum beobachteten, unethischen Ereignis) und Möglichkeiten der Einflussnahme zu kennen.

Die beiden Einflussfaktoren *locus of control* und Fachkompetenz beeinflussen nicht nur diese Entscheidungsphase sondern auch die Phasen 5 und 6.

Phase 5:

Der Beobachter muss die möglichen Handlungsalternativen beurteilen und eine geeignete auswählen. Eine mögliche Handlungsalternative ist immer, (vorläufig) nichts zu tun resp. Situation weiter überdenken oder die Organisation zu verlassen. Die zur Verfügung stehende Zeit dürfte für den Verlauf dieser Phase entscheidend sein. Liegt ein Notfall vor (vgl. Phase 2), werden beispielsweise laufend Personen gefährdet, kann ebenfalls nicht lange überlegt oder mit anderen Personen beraten werden.

Phase 6:

Hier geht es darum abzuwägen, ob die potentiellen Vorteile des Whistle-Blowing oder die potentiellen Kosten grösser sind. Diese Abwägung entspricht jedoch nicht einer ökonomischen, sondern einer rein persönlichen Abwägung, die im Wertesystem der betreffenden Person verankert ist.

Die Kosten des Whistle-Blowing können geringer ausfallen, wenn

- a) derjenige, der sich fehl verhält, nicht genügend Macht hat, um sich zu rächen (vgl. erwähnte Verpetz-Studien HARARI/MCDAVID 1979),
- b) wenn der Beobachter sich nicht selber an jemanden wenden muss, der möglicherweise negativ reagiert, sondern aufgefordert wird, die Vermutungen von jemand anderem zu bestätigen, und
- c) wenn es für den Beobachter keine negativen Folgen hat oder er vor negativen Folgen geschützt wird.

Auf der anderen Seiten entsteht ein höherer 'Nutzen', wenn

- a) die Chancen, gehört zu werden, gross sind (z.B. Medieninteresse),
- b) eine soziale oder pekuniäre Anerkennung zu erwarten ist.

Phase 7:

Zur Frage, wann ein Whistle-Blower mit dem Resultat seiner Aktivitäten zufrieden ist, gibt es keine spezifischen, empirischen Untersuchungen.

Aus verschiedenen Fallstudien ist jedoch ersichtlich, dass sich einerseits die betroffenen Organisationen und deren Mitglieder oft uneinsichtig verhalten und so den Whistle-Blower weiter anspornen. Gleichzeitig neigen die Whistle-Blower nicht selten zu Kohlhaasiaden<sup>24</sup>.

Gleichzeitig haben den Whistle-Blower nicht in jedem Fall hohe ethische Überzeugungen gelei-tet, so dass die Zufriedenheit in derartigen Fällen auch vom Erreichen egoistischer Ziele (z.B. Anerkennung in den Medien, Entschädigungsleistungen) abhängig ist.

---

<sup>24</sup> Kohlhaasiade geht auf die Novelle „Michael Kohlhaas“ (1810) von HEINRICH KLEIST zurück. Diese basiert ihrerseits auf der Lebensgeschichte des Deutschen Kaufmanns Hans Kohlhaas, welcher 1534 einen Fehdebrief gegen seinen Widersacher und den kursächsischen Adel eröffnete und im März 1535 einen kleinen Feldzug gegen diesen führte, da er bei einem Rechtsstreit vor Gericht nicht zu seinem Recht kam. Er wurde am 22. 3. 1540 in Berlin hingerichtet.

# 3 Forschung

Wie in den Vorbemerkungen festgehalten wurde, soll der vorliegende Beitrag nicht nur in das Phänomen Whistle-Blowing einführen, sondern auch ein Forschungsfeld abstecken. Das Ziel der Forschung ist es, das Phänomen Whistle-Blowing in seinen ethischen und betriebswirtschaftlichen Dimensionen darzustellen und damit einem deutschsprachigen Publikum zugänglich zu machen. Besonderes Gewicht wird dabei auf eine Betrachtung des Whistle-Blowing-Prozesses unter den übergeordneten Aspekten Loyalität und VOICE-Management gelegt. Die Relevanz der Thematik für das Management und die Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum soll dargelegt werden. Gleichzeitig sollen Gestaltungsempfehlungen für die konstruktive Einbindung von Whistle-Blower in die Entscheidungsprozesse von Unternehmen ausgearbeitet werden.

## 3.1 Forschungsansatz

Das Projekt soll ein theoretischer Beitrag zum besseren Verständnis und zur besserer Verankerung unternehmensethischer Fragestellungen in der (verhaltenswissenschaftlich orientierten) Betriebswirtschaftslehre sein.

## 3.2 Zielpublikum

Zielpublikum sind in erster Linie an ethischen Fragen interessierte Betriebswirtschaftler und Führungskräfte, aber auch Mitarbeitende, die sich in einem Loyalitätskonflikt von ethischen Grundsätzen und gelebter Realität in Unternehmen befinden.

Darüber hinaus ist die gesamte Öffentlichkeit als Zielpublikum zu betrachten. Zum einen kann jedermann einmal vor die Entscheidung gestellt sein, den Arbeitgeber zu verpfeifen oder unethisches Handeln zu akzeptieren. Zum anderen ist die gesamte Öffentlichkeit von den unethischen Praktiken betroffen (z.B. durch gefährliche Güter oder Korruption). Seitens der Medien ist bereits eine Sensibilität für das Phänomen festzustellen.<sup>25</sup>

## 3.3 Forschungsfragen

Im wesentlichen lassen sich vier Forschungshauptfragen ableiten. Mit der *Überprüfung der Grundannahmen* und der *Zweckmässigkeit des Konzepts* soll das Forschungsvorgehen selbst validiert werden.

Wenn die kritischen *Determinanten des Whistle-Blowing-Prozesses* sowie die *Sensibilität* für entsprechende Fragen und die *Whistle-Blowing-Neigung* von Betroffenen identifiziert werden können, wird es möglich, konkrete Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmenspolitik, aber auch für den Gesetzgeber abzuleiten. Als vierte Forschungsfrage wäre schliesslich die *Erfolgswirkung von Gestaltungsempfehlungen* zu prüfen.

---

<sup>25</sup> Die Wirtschaftszeitung CASH hat das vorliegende Forschungsprojekt bereits thematisiert (ARNOLD 1998), Schweizer Radio DRS 1 hat das Whistle-Blowing im Rahmen der Sendung Doppelpunkt zum Thema Korruption aufgegriffen (HITZ 1998) und wird im Ende 1998 zusammen mit dem Autor eine Sendung zum Whistle-Blowing ausstrahlen. Die Konsumentenzeitung K-Tip wird ebenfalls zum gleichen Zeitpunkt das Thema aufgreifen. Mit diesen Medienaktivitäten kann parallel zum Forschungsprojekt eine Sensibilität der Öffentlichkeit und möglicherweise der Unternehmensleitungen erreicht werden.

### 3.3.1 Prüfung der Grundannahmen

Der vorliegende Beitrag basiert auf einigen Grundannahmen. Es wird angenommen, dass das Bewusstsein für das Phänomen Whistle-Blowing in der Schweiz sehr niedrig, die praktische Relevanz jedoch sehr hoch ist.

Das niedrige Bewusstsein für das Phänomen in Öffentlichkeit und Wissenschaft ist im vorliegenden Beitrag bereits nachgewiesen worden.

Etwas schwieriger wird der Nachweis der praktischen Relevanz sein, auch wenn diese auf Anhieb plausibel erscheint.

Die Überprüfung der Grundannahmen wird sich stark auf die Erkenntnisse aus kulturvergleichenden Studien und indirekt auf die Ergebnisse der Validierung des gewählten Modells abstützen können.

### 3.3.2 Prüfung des gewählten Modells

Im vorliegenden Beitrag wurden ein Entscheidungsmodell und mögliche Determinanten vorgestellt. Inwieweit dieses die wesentlichen Elemente zweckmässig und vollständig abbildet, bedarf einer – möglichst empirisch fundierten – Überprüfung.

Die zentrale Frage ist, ob das auf die Entscheidungsprozesse des Individuums bezogene Modell die Fragestellung am richtigen Ort angeht. Denkbar wären auch Modelle, welche beispielsweise Umfелеlemente in den Prozess einbauen.

### 3.3.3 Identifikation der kritischen Einflussfaktoren auf den Whistle-Blowing-Prozess

Wie bereits ausgeführt, findet sich in der angelsächsischen Literatur eine stattliche Zahl von Untersuchungen, welche die Einflussfaktoren auf den Whistle-Blowing-Prozess oder sogar Prädiktoren<sup>26</sup> für ein Whistle-Blowing-Ereignis untersuchen.

Es wird zu prüfen sein, inwieweit diese Forschungsergebnisse übertragbar sind. Das heisst, ob es sich um die selben Faktoren handelt und ob diese die gleiche und gleich starke Wirkung haben. Insbesondere diejenigen Erkenntnisse, welche nicht aus Untersuchungen mit spezifischen, sondern mit verwandten Fragestellungen stammen (z.B. Ergebnisse aus Augenzeugen-Studien bei Kriminalfällen), werden genau zu untersuchen sein.

Bei den Determinanten des Whistle-Blowing-Prozesses sind prinzipiell die personenbezogenen und die unternehmensbezogenen, situativen Faktoren zu unterscheiden.

Dementsprechend sind auch verschiedene Untersuchungsmethoden anzuwenden.

1. Die unternehmensbezogenen Faktoren sollen mittels einer repräsentativen Befragung erforscht werden.
2. Die Sensibilität für ethische Fragestellungen und die Whistle-Blowing-Neigung sollen auf experimentellem Weg (vorzugsweise mit Computer-Simulationen) erhoben werden. Zusätzlich sollte eine repräsentative Erhebung der Erfahrungen von Mitarbeitenden mit Whistle-Blowing-Fragen durchgeführt werden.

---

<sup>26</sup> Ein Prädiktor ist eine Variable (Einzelgrösse oder Test), welche zur Voraussage (in der Regel des Kriteriums) verwendet wird. Dies setzt eine Korrelation zwischen Prädiktor und Kriterium voraus.

### 3.3.4 Prüfung der Wirksamkeit von Empfehlungen

Die konstruktive Einbindung des (potentiellen) Whistle-Blower in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse dürfte von grösster Relevanz sein. Nimmt man an, dass auf diese Weise sowohl die Kosten aus den Whistle-Blowing-Folgen (z.B. Imageverlust) als auch die möglichen Folgekosten des unethischen, unternehmerischen Handelns (z.B. Haftung für unsicheres Auto) vermieden werden können, so ist offensichtlich, dass man sich – vergleichbar mit einer Versicherungspolice – sehr hohe Kosten ersparen kann.

Die Forschungen im Bereich Whistle-Blowing und übertragbare Forschungsergebnisse aus verwandten Gebieten geben bereits eine Vielzahl von Hinweisen darüber, welche Faktoren sich in welcher Weise auf das Whistle-Blowing auswirken, dieses begünstigen oder eher verhindern. Einige dieser Faktoren können von seiten der Unternehmen direkt beeinflusst werden und stellen somit ein unternehmenspolitisches Gestaltungsfeld dar.

Im Rahmen einer Untersuchung wären somit die ethischen Risiken zu ermitteln oder ein Instrument für diese Ermittlung zu schaffen. Auf diese Weise kann auch der potentielle Schaden sowohl für ein bestimmtes Unternehmen als auch für die gesamte Wirtschaft geschätzt werden.

Eine weitere Teilfrage des Forschungsvorhabens wird sich mit der Wirkungsstärke der Massnahmen befassen müssen. Insbesondere bei Personalentwicklungsmassnahmen wurde die Erfolgsprüfung lange Zeit vernachlässigt. Heute stehen für derartige Prüfungen mindestens methodische Konzepte zur Verfügung.

# 4 Schlussfolgerungen

Whistle-Blowing ist ein zentrales Element der Unternehmensethik und seit rund 25 Jahren in den Vereinigten Staaten ein vielbeachtetes Thema. In der deutschsprachigen Unternehmensethikdiskussion scheint Whistle-Blowing hingegen kein Thema zu sein<sup>27</sup>.

Das Phänomen als solches ist trotzdem recht verbreitet. Die erwähnten Trends in der Organisationspraxis, die schnellere und bessere Verfügbarkeit der Informationen, die strukturellen Änderungen und die Dynamik der Wirtschaftsentwicklung, lassen eine weitere Zunahme von Whistle-Blowing-Fälle erwarten. Diese Umstände verlangen verstärkt einen qualifizierten Umgang mit dem Phänomen. Dieser setzt aber zuerst ein entsprechendes Verständnis und Bewusstsein voraus. Bis heute sind beide weder in der Wissenschaft noch in der Unternehmenspraxis zu finden.

Da Whistle-Blowing oftmals der einzige Weg ist, unethische oder gefährliche Praktiken aufzudecken (z.B. Korruption, marktbehindernde Preisabsprachen, gefährliche Produkte), beurteilt der Autor dieses Phänomen als eines der wichtigsten Elemente einer praktischen Unternehmensethik.

Die Reaktionen von verpöfchten Unternehmen sind in aller Regel recht ungeschickt und führen oft zu langfristig wirkenden Schäden, und dies, obwohl die entsprechenden Regeln der Unternehmenskommunikation längst bekannt wären (vgl. z.B. HOFMANN 1998). Dass Whistle-Blower positiv integriert werden könnten, wird von den Verantwortlichen nicht erkannt, da ihnen wahrscheinlich auch die eigenständige Betrachtungsweise des Phänomens nicht bekannt ist.

Die bekannten Schweizer Whistle-Blowing-Fälle (S. 3ff) lassen vermuten, dass die Erkenntnisse aus den angelsächsischen Studien weitgehend auf die Schweiz übertragbar sind.

In beinahe allen Fällen handelt es sich bei den Whistle-Blower um Personen, die eine auf Werten (und nicht eine abwägende, nutzenorientierte) basierende Moralvorstellung haben; das Verpöfchen führt zu heftigsten Reaktionen des Arbeitgebers, neben der Auflösung des Arbeitsverhältnis werden auch juristische Massnahmen ergriffen, die Person wird diskreditiert, die Arbeitskollegen üben grossen sozialen Druck aus und selbst nach einer einhelligen Belobigung des Whistle-Blower durch die Öffentlichkeit oder die Gerichte revidieren die Arbeitgeber ihre Auffassung nicht.

Entsprechend ist in der Schweiz zuerst eine Sensibilisierung für die Problematik notwendig. Darauf und auf entsprechenden Forschungsergebnissen aufbauend wird es erst möglich sein, Massnahmen zugunsten eines erwünschten Whistle-Blowings zu etablieren.

Seitens der Medien ist erfreulicherweise eine Sensibilität für das Phänomen und die Bereitschaft darüber zu berichten festzustellen.

---

<sup>27</sup> Ein Indiz für die geringe Beachtung ist der Umfang, welcher der Thematik des Whistle-Blowing in deutschsprachigen Nachschlagewerken eingeräumt wird. Das Lexikon der Wirtschaftsethik von ENDERLE ET. AL. (1993:1275ff) ist eine der wenigen deutschsprachigen Publikationen, die das Stichwort Whistle-Blowing wenigstens erwähnen. Whistle-Blowing wird dort als stehender Begriff übernommen und nur erläuternderweise übersetzt. Die Literaturhinweise beziehen sich alle auf englischsprachige Publikationen, die zudem einseitig ausgewählt erscheinen, da wichtige Exponentinnen und Exponenten dieser Forschungsrichtung nicht genannt werden. In einer vom Kieler Institut für Weltwirtschaft herausgegebenen Bibliographie zu Ethik und Wirtschaftswissenschaften finden sich keine Angaben zu deutsch- oder englischsprachigen Publikationen über Whistle-Blowing (vgl. SIEFKES 1993).

# 5 Literatur

- Adams, Stanley (1984):  
‘Hoffmann La Roche gegen Adams’. Aus dem Englischen von Christiane Oehlmann und Marianne Schulz-Rubach. Zürich: Unionsverlag.
- Arnold, Ruedi (1998):  
‘Erst die Loylität, dann die Moral.’ In: CASH, 25, 19. Juni 1998, 52.
- Asch, Solomon (1964):  
‘Opinions and Social Pressure.’ In: H.J. Leavitt & L.R. Pondy (eds.): Readings in Managerial Psychology. Chicago & London: University of Chicago Press.
- Barnett, Tim (1992):  
‘A Preliminary Investigation of the Relationship Between Selected Organizational Characteristics and External Whistleblowing by Employees.’ In: Journal of Business Ethics, 1992, 11, 949-959.
- Barnett, Tim; Bass, Ken; Brown, Gene (1996):  
‘Religiosity, ethical ideology, and intentions to report a peer's wrongdoing.’ In: Journal of Business Ethics, 15, 1161-1174.
- Boisjoly, Russell P.; Foster curtis, Ellen & Mellican, Eugene (1989):  
‘Roger Boisjoly and the Challenger Disaster: The Ethical Dimensions.’ In: Journal of Business Ethics, 1989, 8, 217-230.
- Callahan, Eletta S. & Collins, John W. (1992):  
‘Employee Attitudes Toward Whistle-Blowing: Management and Public Policy Implications.’ In: Journal of Business Ethics, 11, 939-948.
- David, Fred (1997):  
‘Der Stern fällt nicht vom Himmel.’ In: CASH, 7. November 1997, 11.
- Dozier, Janelle B. & Miceli, Marcia P. (1985):  
‘Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behavior Perspective.’ In: Academy of Management Review, 1985, Vol. 10, No. 4, 823-836.
- Drucker, Peter F. (1973):  
Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row.
- Dunfee, Thomas W. (1990):  
‘To Encourage or Repress? Corporate Policy and Whistle-Blowing.’ In: G. Enderle, B. Almond & A. Argandoña (eds.): People in Corporations. Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness. Dodrecht/Boston/London: Kluwer Academic, 129-138.
- Enderle, Georges et. al. (Hrsg.) (1993):  
Lexikon der Wirtschaftsethik. Freiburg: Herder.
- Erwin, R.E. (1993):  
‘Corporate Loyalty: Its Objects and Its Grounds.’ In: Journal of Business Ethics, 1993, 12, 387-396.
- Farrell, Dan & Petersen, James C. (1982):  
‘Patterns of Political Behavior in Organizations.’ In: Academy of Management Review, 1982, Vol. 7, No. 3, 403-412.
- Gelfand, D.M.; Hartmann, D.P.; Walder, P. & Page, B. (1973):  
‘Who reports shoplifters? A field-experimental study.’ In: Journal of Personality and Social Psychology, 25, 276-285.
- Glazer, Myron Peretz & Glazer, Penina Migdal (1989):  
‘The Whistleblowers. Exposing Corruption in Government and Industry.’ New York: Basic Books.
- Graham, Jill W. (1986):  
‘Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay.’ In: L.L. Cummings & B.M. Staw (eds.): Organizational Behavior, 1986, Vol. 8, 1-52.

- Harari, H.; McDavid, J.W. (1979):  
 'Situational influence on moral justice: A study of „finking“ .' In: Journal of Personality and Social Psychology, 11, 240-244.
- Heider, F. (1958):  
 The psychology of interpersonal relations. New York: Wiley.
- Hirschman, Albert O. (1970):  
 Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Hitz, Heinrich (1998):  
 Wenn es nicht schon zu spät ist. Strukturen gegen die Korruption. Radiosendung des Schweizer Radio DRS 1, Doppelpunkt vom 8. März 1998.
- Hofer, Gabriella (1997):  
 'Meili klagt gegen Studer.' In:  
 Tages-Anzeiger, 20, 25. Januar 1997, 27 (Tages-Anzeiger-Internet-Archiv).
- Hofmann, Daniel (1998):  
 'Bildhafte Kommunikation in brenzligen Situationen.' In: NZZ, 6./7. Juni 1998, 128, 81-82.
- Hofstede, Geert (1982):  
 Culture Consequences. L.A.: Sage Publ.
- Johnson, D.A. & Pany, K. (1981):  
 Expose or cover-up: Will an employee blow the whistle? Management Accounting, 1991, 59, 32-36.
- Kottler, Philip (1982):  
 Marketing-Management: Analyse, Planung und Kontrolle. Deutsche Übersetzung von Reber, Heidi, 4. Auflage. Stuttgart: Poeschel.
- Larmer, Robert A. (1992):  
 'Whistleblowing and Employee Loyalty.' In: Journal of Business Ethics, 1992, 11, 125-128.
- Löhnert, Bettina (1998):  
 'Die kulturellen Unterschiede amerikanischer Unternehmensethikprogramme. Eine interkulturelle Analyse.' In: Ulrich, Peter; Wieland, Josef (Hrsg.) (1998): Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, 91-118.
- Löhr, Albert (1991):  
 Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis. Stuttgart: Verlag für Wissenschaft und Forschung.
- Miceli, Marcia P. & Near, Janet P. (1984):  
 'The relationships among beliefs, organizational position, and whistle-blowing status: A discriminate analysis.' In: Academy of Management Journal, 27, 687-705.
- Milgram, Stanley (1974):  
 Obedience to Authority. An Experimental View. New York u.a.: Harper & Row.
- Müller, Werner R. (1988):  
 'Führungslandschaft Schweiz. Was beschäftigt die Schweizer Führungskräfte und was heisst für sie Führung?' In: Die Unternehmung, 42, 246-262.
- N.N. (1997a):  
 'Sturmböe.' In: CASH, Rubrik Leute (Ab), 31. Juli 1997, 31, 19 (CASH-Internet-Archiv).
- N.N. (1997b):  
 'Ansehen.' In: CASH, Rubrik Leute (Auf), 12. Dezember 1997, 50, 25 (CASH-Internet-Archiv).
- Nader, Ralph & Petkas Peter J. (1972):  
 Whistle-blowing: The Report on the Conference on Professional Responsibility. New York: Grossman.
- Near, Janet P.; Dworkin, Terry M. & Miceli, Marcia P. (1993):  
 'Explaining the Whistle-Blowing Process: Suggestions from Power Theory and Justice Theory.' In: Organization Science, 1993, 3, 393-411.

- Reuters (1997a):  
Daimler – A-Klasse bestand Elch-Test beim TÜV. Reuters-Pressetext, 1. Dezember 1997, 07:48.
- Reuters (1997b):  
Geänderte A-Klasse bestand Tests. Reuters-Pressetext, 9. Dezember 1997, 17:06.
- Schütz, Dirk (1997):  
‘Ein Mythos zerbröckelt. Unternehmen/UBS.’ In: Bilanz, 9/1997, 34-42.
- Senneker, P.; Handrick, C.(1983):  
‘Androgyny and helping behavior.’ In: Journal of Personality and Social Psychology, 45, 916-925.
- Shotland, R.L.; Huston, T.L. (1979):  
‘Emergencies: What are they and do they influence bystanders to intervene?’ In: Journal of Personality and Social Psychology, 37, 1822-1834.
- Shraga, Elam (1997):  
‘Eine Leiche im Keller der UBS.’ In: CASH, 7. November 1997, 45, 100 (CASH-Internet-Archiv).
- Siefkes, Frauke (1993):  
Ethics and Economics. Ethik und Wirtschaftswissenschaften. Bibliography on Economic and Business Ethics. Kieler Bibliographien zu aktuellen ökon. Themen; 11. Universität Kiel, Institut für Weltwirtschaft. Kiel: ZBW.
- Smith, C.A.; Organ, D.W.; Near, Janet P. (1983):  
‘Organizational citizenship behavior: Ist nature and antecedents.’ In: Journal of Applied Psychology, 37, 1822-1834.
- Staffelbach, Bruno (1994):  
Management-Ethik. Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftlicher Sicht.  
Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Steinmann, Horst; Löhr, Albert (1991):  
Grundlagen der Unternehmensethik. Stuttgart: Poeschel.
- Suter, Daniel (1997):  
‘Meili schmerzlich vermisst.’ In: Tages-Anzeiger, 120, 28. Mai 1997, 7 (Tages-Anzeiger-Internet-Archiv).
- Ulrich, Peter; Wieland, Josef (Hrsg.) (1998):  
Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz.  
Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Werhane, Patricia H. (1991):  
‘Engineers and Management: The Challenge of the Challenger Incident.’ In: Journal of Business Ethics, 1991, 10, 605-616.
- Westin, Alan F. (1981):  
Whistle Blowing! Loyalty and Dissent in the Corporation. New York u.a.: McGraw-Hill.



## 6 Bisher erschienen

In der Reihe A, «Discussion Papers» der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, sind bisher erschienen:

Nr. 98-01: Thomas M. Schwarb (Juli 1998):  
Ich verpfeife meine Firma... Einführung in das Phänomen „Whistle-Blowing“

In der Reihe B, «Sonderdrucke» der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, sind bisher erschienen:

Nr. 98-01: Najib Harabi (Oktober 1998):  
Channels of R&D spillovers: An investigation of Swiss firms  
Aus: Technovation, 17 (11/12) (1997) 627-635.

Nr. 98-02: Max Zuberbühler (Oktober 98):  
Virtualität – der zukünftige Wettbewerbsvorteil  
Aus: io Management, 67 (1998), 18-23.

Nr. 98-03: Najib Harabi (Oktober 1998):  
Les facteurs déterminants de la R&D  
Aus: Revue française de gestion, n° 114, p. 39-51, 1997.

Preis für ein Exemplar: Discussion Papers (Reihe A): SFr. 20.—  
Sonderdrucke (Reihe B): SFr. 20.—

Bestellung bitte an: Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft  
-Sekretariat Weiterbildung-  
Postfach  
4601 Olten  
Telefon: 062 286 01 90  
Telefax: 062 286 01 91