

Compliance Berater

12 / 2021

Betriebs-Berater Compliance

7.12.2021 | 9.Jg
Seiten 453–504

EDITORIAL

Der Kurs der Sterne ist bestimmbar ... | I
Dr. Katharina Hastenrath

AUFSÄTZE

**Erfolgreiche Struktur von Hinweisgebersystemen –
Praktische Aspekte und das Zusammenspiel mit anderen Gesetzen | 453**
Dr. Malte Passarge

Checkliste: In fünf Schritten zum Hinweisgebersystem | 459
Dr. Helke Drenckhan

Umgang mit unspezifischen Hinweisgebermeldungen | 467
Dr. Daniel Zapf

EU-Hinweisgeberrichtlinie: Unternehmen haben noch viel zu tun | 472
Prof. Dr. Christian Hauser und Helene Blumer

**Grundsätzliche Ersatzfähigkeit von Ermittlungskosten
im Arbeitsrecht | 477**
Prof. Dr. Michael Fuhlrott und Sönke Oltmanns

Tue Gutes und sprich darüber | 483
Prof. Dr. Kai-D. Bussmann und Eva Volk

RECHTSPRECHUNG

**Kommentar: EGMR-Urteil Gawlik ./ Liechtenstein – Pflicht von
Whistleblowern zu einer zumutbaren Informationsprüfung | 490**
Sandra Scherbarth

BGH: Auskunftspflichten des ehemaligen GmbH-Geschäftsführers | 493

BAG: Ersatz von Kosten für Compliance-Ermittlungen | 495

**LAG Baden-Württemberg: Unterlassung der Nutzung eines
Geschäftsgeheimnisses | 500**

**Kommentar: Anforderungen an angemessene Schutzmaßnahmen
i. S. d. GeschGehG | 504**
Johannes Simon und Jan-Patrick Vogel

Schwerpunktheft
Hinweisgeber-
schutz

CB-BEITRAG

Dr. Helke Drenckhan

Checkliste: In fünf Schritten zum Hinweisgebersystem

Viele Unternehmen stehen heute vor der Frage, wie sie ein internes Hinweisgebersystem aufbauen. Meist sind sie dazu aufgrund der EU-Hinweisgeberrichtlinie verpflichtet. Auf den ersten Blick erscheint alles ganz einfach, denn da sind beispielsweise eine Telefonnummer oder ein Link, über die vermutete Rechtsverletzungen unternehmensintern gemeldet werden können. Erst auf den zweiten Blick wird deutlich, dass es um mehr als nur einen „Briefkasten“ geht. Damit eine Meldung zur gewünschten Verbesserung führen kann, müssen Unternehmen die dafür erforderlichen Prozesse aufbauen. Diese Prozesse hinter dem „Briefkasten“ bilden dann das Hinweisgebersystem. Welche fünf Schritte ein solches Projekt erfolgreich machen, lesen sie hier.

I. Worum es geht und worum nicht

Viel ist bereits über den Inhalt, die Elemente, die Vor- und Nachteile eines Hinweisgebersystems geschrieben und diskutiert worden.¹ Spezifische Gesetzesnormen werden Hinweisgebersysteme auf nationaler Ebene künftig weiter konkretisieren. Die neue ISO 37002 beschreibt ebenfalls die Anforderungen an ein solches Whistleblowing-System. Was diese Normen allerdings nicht mitliefern, ist die Bauanleitung für ein Hinweisgebersystem. Sie beschreiben nicht, welche Teile in welcher Reihenfolge zusammengesetzt sind. Entsprechende Leitfäden zur Implementierung geben teilweise Vereine und Verbände zur Unterstützung heraus.²

In der Praxis sind für die Umsetzung des Projektes vom Start bis zum Ziel viele einzelne Schritte notwendig, die aus verschiedenen Gesetzen folgen und mühsam zusammensuchen sind. Deshalb fokussiert dieser Beitrag auf das Projekt „Implementieren eines Hinweisgebersystems“ in Form einer „Bauanleitung“. Natürlich gibt es viele Wege nach Rom und Anpassungen im Einzelfall sind die Regel. Bei der Umsetzung ist deshalb darauf zu achten, die anschließenden Erläuterungen auf die vorliegende Situation anzupassen. Der Verlauf des Projektes wird nachfolgend in fünf Schritte unterteilt, die im ersten Abschnitt (ab V.) erläutert werden. Inhaltliche Diskussionen müssen zugunsten der „Bauanleitung“ zurückstehen.

Der zweite Abschnitt (ab VI.) enthält eine detaillierte Checkliste, die die wesentlichen Fragen nochmals überblicksartig zusammenfasst. Allerdings ist es wie bei allen Checklisten, manche Aspekte können im konkreten Fall überflüssig sein, andere fehlen oder müssen vertieft werden. Auch wenn diese Liste auf den konkreten Fall angepasst werden soll, kann sie Zeit sparen und vielleicht dazu beitragen, dass „Bauteile“ nicht vergessen gehen.

Und noch vorweg: Der beschriebene Projektablauf hat ein Unternehmen vor Augen, das in verschiedenen Ländern mit Tochtergesellschaften tätig ist.

II. Diese Rechtsnormen bilden das Fundament

Mit der Frage, wie ein solches Hinweisgebersystem erfolgreich implementiert werden kann, beschäftigen sich derzeit viele Unternehmen. Leider ist die Motivation oft die neue gesetzliche Pflicht. Das ist bedauerlich, denn ein solches System kann eine wertvolle Informationsquelle zur Aufdeckung von rechtlichem Fehlverhalten sein.³ Je frühzeitiger das Unternehmen davon erfährt, desto eher kann es ein Verhalten abstellen, das zu gravierenden Schäden führen könnte. Ein Vorteil, der nicht selten verkannt wird.⁴

Vorgaben dazu, wie ein Hinweisgebersystem in der EU auszusehen hat,⁵ finden sich in erster Linie in der Richtlinie zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden (sog. EU-Hinweisgeberrichtlinie, 2019/1937). Diese Richtlinie sollte von den nationalen Gesetzgebern bis Ende 2021 umgesetzt werden, was aber nur wenigen EU-Mitgliedstaaten gelingen wird. In Deutschland gibt es derzeit einen Entwurf, das sog. Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG). Solche nationalen Spezialgesetze sind bei der Implementierung zu beachten. Neben den genannten Gesetzen, kann der neue Standard für Hinweisgebersysteme, die ISO 37002, wertvolle Empfehlungen zu Anforderungen an und zum Betrieb eines solchen Systems geben.

1 U. a. *Ruhmannseder/Behr/Krakow*, Hinweisgebersysteme, 2. Aufl. 2021; *Clodius/Warda*, CB 2021, 137 ff.; *Buchert*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler, Corporate Compliance, 3. Aufl., § 42; *Lengauer/Ruckstuhl*, Compliance, 2017, Rn. 988 ff.; *Roth*, Compliance, 2. Aufl. 2016, S. 213 ff.; *Moosmayer*, Compliance, 4. Aufl. 2021, Rn. 181 ff.

2 Ethics and Compliance Switzerland (ECS), Guideline, Key Success Factors for Implementing an Internal Speak-Up Procedure; Deutsches Institut für Compliance e. V. (DICO), Standard 11 – Hinweisgebersysteme, 2021.

3 *Guttenberger*, in: *Ruhmannseder/Behr/Krakow*, Hinweisgebersysteme, Rn. 99, 106; *Moosmayer*, Compliance, Rn. 181.

4 So auch *Roth*, Compliance, S. 214, 221.

5 Außerhalb der EU gibt es ebenfalls gesetzliche Vorschriften zu Hinweisgebersystemen, bspw. in den USA, ausführlich *Moosmayer*, Compliance, Rn. 181; *Behr/Ruhmannseder*, in: *Ruhmannseder/Behr/Krakow*, Hinweisgebersysteme, Rn. 48 ff.

Darüber hinaus sind beim Implementieren und Betrieb des Hinweisgebersystems weitere Gesetze zu beachten. Das sind einerseits das jeweilige nationale Arbeitsrecht und andererseits die Normen zum Datenschutz, insbesondere die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und nationale Datenschutzgesetze. Im internationalen Umfeld ist die Projektleitung dazu auf Unterstützung in den jeweiligen Ländern angewiesen. Das kann einen erheblichen rechtlichen Prüfaufwand verursachen.⁶

III. Ein Hinweisgebersystem ist mehr als eine Hotline

Was bedeutet nun ein Hinweisgebersystem aus der Unternehmenssicht? Die Hotline, der Weblink, die Kontaktadresse, die auf den ersten Blick nach einem „Briefkasten“ für Meldungen aussehen, sind mehr als das. Hinweise sollen das Unternehmen auf ein Fehlverhalten, das Gesetze oder interne Regeln verletzt, aufmerksam machen. Das können Themen wie Korruption, Geldwäsche, Diskriminierung aber auch Umweltschutz, Arbeitssicherheit und vieles mehr sein. Häufig melden Mitarbeitende derartige Verstöße und sie versuchen es zuerst über interne Meldekanäle. Die Mitarbeitenden erhoffen sich, dass der Arbeitgebende das missbilligte Verhalten abstellt und eventuell Abläufe verbessert. Solche Meldungen schützen das Unternehmen und deshalb muss dafür gesorgt werden, dass der Hinweisgebende keine Nachteile erleidet. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, muss das Unternehmen zwei Prozesse aufbauen. Das sind der Melde- und der Fallbearbeitungsprozess, die ineinandergreifen. Beide Prozesse sind in jedem Unternehmen individuell gestaltet. Nachfolgend wird grob aufgezeigt, worum es geht.

1. Der Meldeprozess

Der Meldeprozess⁷ beschreibt wie die Meldung vom Hinweisgebenden zu den zuständigen Personen im Unternehmen gelangt und legt insbesondere fest, wer eine Meldung abgeben darf, wer sie empfängt, welche sicheren Meldekanäle zur Verfügung stehen und wie die Kommunikation mit dem Hinweisgebenden erfolgt.

2. Der Fallbearbeitungsprozess

An den Meldeprozess schließt sich der Fallbearbeitungsprozess⁸ an. Dieser Prozess regelt, was mit der eingehenden Meldung geschieht. Dazu gehört insbesondere, wer eingehende Meldungen bearbeitet, wie diese bearbeitet und welche Folgemaßnahmen abgeleitet werden. Solche Maßnahmen sind vor allem interne Untersuchungen, anschließende Sanktionen und Verbesserungsmaßnahmen. Zur Fallbearbeitung gehören jegliche Bearbeitungen von eingegangenen Hinweisen, auch wenn sie keine Sanktionen zur Folge haben. Diese beiden Prozesse müssen im Rahmen des Projektes auch bei einem kleinen Unternehmen bedarfsgerecht implementiert werden.

3. Ein kunterbuntes Projekt

Das Projekt Hinweisgebersystem ist interdisziplinär. Diese beiden Prozesse zu implementieren, erfordert neben den rechtlichen auch organisatorische, technische, prozessuale, kommunikative und in internationalen Unternehmen sogar kulturelle Anforderungen zu berücksichtigen. Deshalb kann neben der Projektleitung ein Projektteam sinnvoll sein.

IV. Die Projektleitung

Bevor es an die Planung und Umsetzung des Projektes geht, muss die Leitung bestimmt werden. Hierfür ist eine interne Ansprechperson unumgänglich. Zwar lässt sich externe Unterstützung beziehen, aber mit den internen Prozessen und der Unternehmenskultur sind nur die eigenen Mitarbeitenden vertraut. Deshalb ist dringend anzuraten, interne Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

In der Praxis können das verschiedene Funktionen sein. Teilweise nehmen Compliance- oder Rechtsabteilungen das Thema in die Hand. Manchmal sind aber auch Personal- oder Finanzabteilungen mit solchen Aufgaben betraut.

V. Das Projekt Hinweisgebersystem

Ist die Projektleitung bestimmt, kann das Projekt aufgelegt werden. Es empfiehlt sich in fünf Schritten vorzugehen. Dementsprechend ist die nachfolgende „Bauanleitung“ gegliedert. Jeder Schritt wirft Fragen auf, die im Laufe des Projektes nach und nach bearbeitet werden müssen. Die einzelnen Fragen können hier nicht allgemein beantwortet, sondern nur aufgezeigt werden. Es geht um eine Struktur des Projektes und die Fragen, die die Projektleitung im Einzelfall klären und umsetzen muss.

Die Abbildung (siehe S. 461) zeigt diese fünf Schritte im Überblick. Das Projekt startet mit der Planung, dann folgen die Implementierung und der Rollout. Nach diesen drei Schritten ist das System „live“ und wird betrieben und gemonitort. Die beim Betreiben gesammelten Erfahrungen sollten wiederum genutzt werden, um das betriebliche Hinweisgebersystem fortlaufend zu verbessern. Die Arbeit mit dem Hinweisgebersystem hört also nie auf.

1. Planen

Der erste Schritt ist die Planung, die mit dem Beschluss der Unternehmensleitung beginnt. Dann kann das Projektteam in einem Kick-off Meeting zusammenkommen und die Vorgaben der Unternehmensleitung in einem groben Plan für die erforderlichen Prozesse und den Ablauf des Projektes zusammenstellen.

a) Beschluss der Unternehmensleitung

Der Startschuss fällt mit dem Beschluss der Unternehmensleitung.⁹ Dieser ist aus drei Gründen besonders wichtig. Rechtlich ist die Unternehmensleitung für die rechtmäßige Geschäftstätigkeit verantwortlich (Legalitätskontrollpflicht) und dazu leistet das Hinweisgebersystem einen Beitrag.¹⁰ In Deutschland ist es der Vorstand, während in der Schweiz neben der Geschäftsleitung der Verwaltungsrat maßgebend ist. Auch wenn das Unternehmen verpflichtet ist, ein Hinweisgebersystem zu implementieren, liegt die konkrete Ausgestaltung im

⁶ Moosmayer, Compliance, Rn. 187.

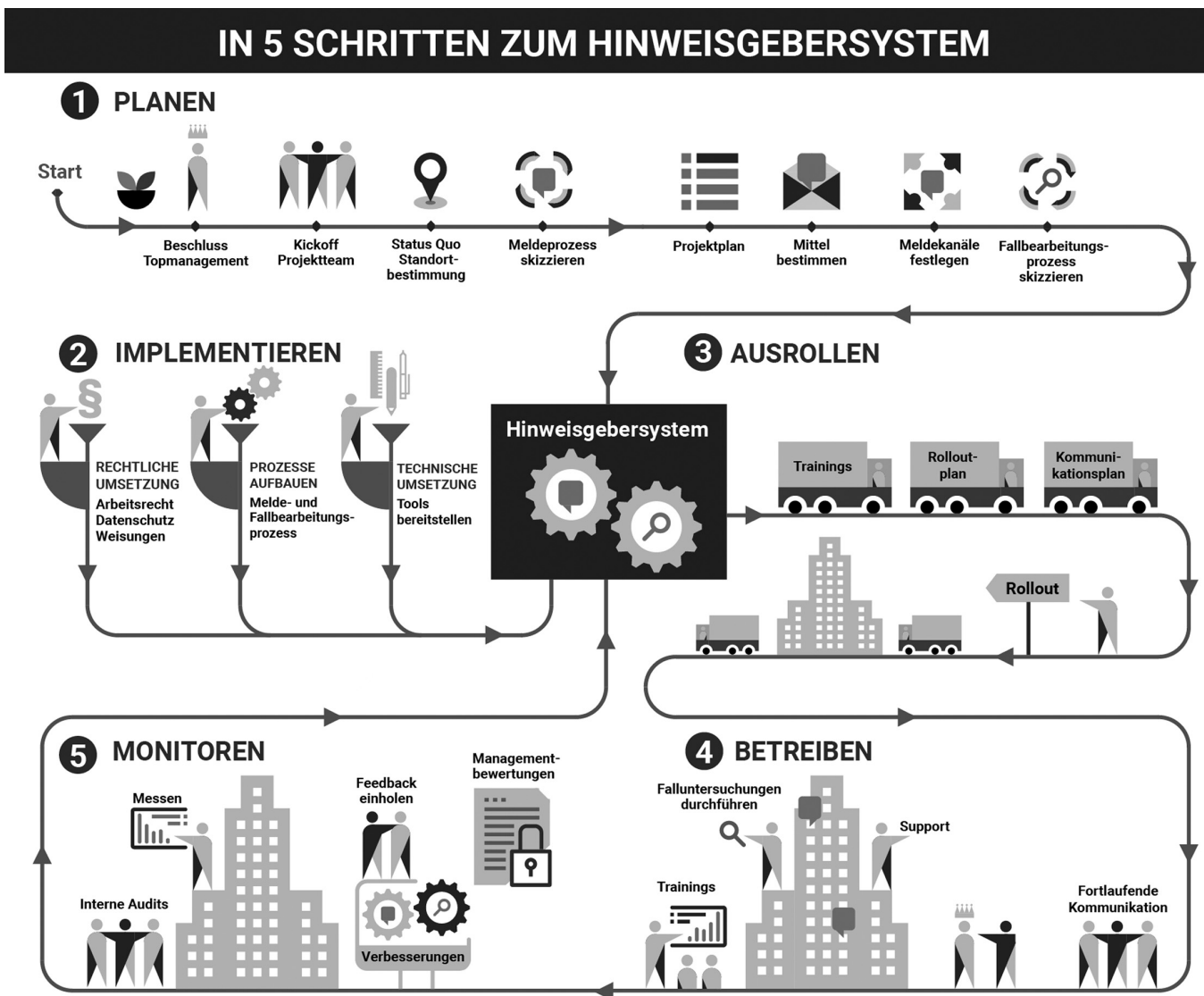
⁷ Der deutsche Entwurf des Hinweisgeberschutzgesetzes (HinSchG-E, Stand 26.11.2020) spricht von Meldestellen, §§ 12, 13, 14, Meldekanälen, § 16, und dem Verfahren bei internen Meldungen, § 17.

⁸ § 18 HinSchG-E beschreibt es als Folgemaßnahmen; ausführlich: *Knierim/Rübenstahl/Tsambikakis*, Internal Investigations, Ermittlungen im Unternehmen, 2013.

⁹ Homann, CB 2021, 336, 337.

¹⁰ Guttenberger, in: Ruhmannseder/Behr/Krakow, Hinweisgebersysteme, Rn. 179, 182; Berger, in: Ruhmannseder/Behr/Krakow, Hinweisgebersysteme, Rn. 182.

Abb.: In fünf Schritten zum Hinweisgebersystem



Erkennen der Unternehmensleitung.¹¹ Beeinflussende Faktoren sind die Art, Größe und Organisation des Unternehmens, der anzuwendende Rechtsrahmen, die Länder, in denen das Unternehmen tätig ist, und auch die in der Vergangenheit empfangenen Meldungen.¹² Darüber hinaus ist die Unternehmensleitung entscheidend für die Glaubwürdigkeit. Das Hinweisgebersystem wird nur genutzt, wenn die Meldeberechtigten dem System vertrauen und keine Nachteile fürchten. Dieses Vertrauen in die Ernsthaftigkeit kann nur die Unternehmensleitung erreichen, indem sie voll hinter dem Projekt steht. Schließlich entscheidet die Unternehmensleitung über organisatorische Fragen sowie personelle und finanzielle Ressourcen. Deshalb ist es wichtig, dass sie zum einen über die grundsätzliche Gestaltung des Systems als solchem und zum anderen über den Ablauf und die Organisation des Projektes entscheidet. Zur grundsätzlichen Ausgestaltung würde insbesondere zählen, welches Ziel das Unternehmen mit dem Hinweisgebersystem erreichen möchte. Geht es darum, die gesetzlichen Pflichten zu erfüllen oder weitergehend eine Speak Up-Kultur zu fördern? Wird eine zentrale, für die gesamte Gruppe geltende Lösung gesucht oder organisiert sich jede Konzerngesellschaft eigenverantwortlich dezentral. Auch Mittelwege sind denkbar. Inwieweit ein zentrales System künftig rechtlich

noch möglich ist, wird derzeit diskutiert und von den nationalen Umsetzungsgesetzen abhängen.¹³ Gibt ein Konzern einem dezentralen System Vorrang, muss dennoch der Konzernverantwortung der Muttergesellschaft Rechnung getragen werden. Es ist sicherzustellen, dass die Unternehmensleitung über wesentliche Fälle ad hoc und regelmäßig mit Berichten und Statistiken informiert wird.¹⁴ Zu entscheiden ist auch, welche Meldekanäle genutzt werden,¹⁵ ob anonyme Meldungen – soweit gesetzlich zulässig – erlaubt sein sollen und wie weit die unternehmensinternen Kanäle gegenüber Geschäfts-

11 In Deutschland liegen diese Entscheidungen beim Vorstand. Dazu: *Berger*, in: *Ruhmannseder/Behr/Krakow*, *Hinweisgebersysteme*, Rn. 184 ff. In der Schweiz ist der Verwaltungsrat maßgebend. Dazu: *Lengauer/Ruckstuhl*, *Compliance*, 2017, Rn. 89 ff.
 12 *Berger*, in: *Ruhmannseder/Behr/Krakow*, *Hinweisgebersysteme*, Rn. 186.
 13 Dazu auch: *Bloch/Kremer*, <https://www.cms-shs-bloggt.de/compliance/whistleblowing-im-konzern-eine-zentrale-stelle-ist-zu-wenig/>.
 14 *Berger*, in: *Ruhmannseder/Behr/Krakow*, *Hinweisgebersysteme*, Rn. 185; *Klahold/Lochen*, in: *Hauschka/Moosmayer/Lösler*, *Corporate Compliance*, 3. Aufl., Rn. 7; *Lengauer/Ruckstuhl*, *Compliance*, 2017, Rn. 100 ff.
 15 Ausführlich zu verschiedenen Meldekanälen: *Clodius/Warda*, *CB* 2021, 137, 140.

partnern oder vielleicht sogar der Öffentlichkeit (Hinweisgeberkreis) geöffnet werden. Je nachdem müssen andere technische Lösungen gesucht oder weitere Personen in das Projekt eingebunden werden. Auch über den groben Ablauf des Projektes sollte die Unternehmensleitung informiert sein, denn die Projektleitung benötigt interne, vielleicht auch externe Unterstützung und der Roll-Out wird alle Mitarbeitenden und eventuell Geschäftspartner und Lieferanten betreffen. Insofern sind personelle und finanzielle Ressourcen gefordert.

b) Kick-off Meeting

Bei diesem interdisziplinären Projekt ist es ratsam Personen, deren Mitwirkung im späteren Verlauf gefragt ist, frühzeitig in Form eines Kick-off Meetings einzubinden. So können sie ihre Erfahrungen und Bedürfnisse einbringen und später notwendig werdende Tätigkeiten einplanen. Oft sind das IT-, Kommunikations-, HR-, Audit-, Legal-, Compliance- und Datenschutzbeauftragte. Weitere Stakeholder einzubeziehen kann ebenfalls sinnvoll sein. Beispielsweise könnte Corporate Responsibility ein starkes Interesse an einem Hinweisgebersystem haben. Dann schont es die Ressourcen des Unternehmens eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten.

Hier kann der Sinn und Zweck des Projektes erläutert, wesentliche Elemente abgestimmt und Feedback eingeholt werden. Die Projektleitung stellt den Ablauf des Projektes und den Zeitplan vor und zeigt auf, an welcher Stelle welche Unterstützung gefragt ist.

c) Analyse des Satus Quo

Um besser planen zu können, ist es wichtig, die Ausgangslage zu kennen. Das sind einerseits die bisherige Situation im Umgang mit Meldungen und andererseits die nationalen Gesetze rund um Hinweisgebersysteme in den Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist.

Die Projektleitung sollte sich ein Bild darüber verschaffen, wie bisher Meldungen eingingen, wie sie dokumentiert wurden, wie man mit Meldenden kommunizierte und welche Folgen Meldungen hatten. Dabei sollte nach formellen und informellen Meldewegen Ausschau gehalten werden. Die gesammelten Informationen helfen, Bedürfnisse an ein künftiges System zu erkennen und auch bereits existierende Prozesse oder Meldekanäle anzupassen oder abzustellen.

Schon in einem frühen Zeitpunkt lohnt es sich, die relevanten Normen für Hinweisgebersysteme im jeweiligen nationalen Recht in den Blick zu nehmen. Das sind neben länderspezifischen Whistleblowing-Vorschriften, Regelungen zum Datenschutz und arbeitsrechtliche Bestimmungen. Diese Vorgaben können den Ablauf des Projektes maßgeblich beeinflussen. Ein Hinweisgebersystem lässt sich in einigen Ländern nur mit der Zustimmung der Betriebsräte, der Konsultation von nationalen Arbeitnehmervertretungen oder dem europäischen Betriebsrat implementieren. Auch beim Datenschutz kann es sein, dass nationale Besonderheiten zu beachten sind. Diese Anforderungen müssen eingeplant werden.

d) Den Meldeprozess planen

Anschließend empfiehlt sich, sowohl den Melde- als auch den Fallbearbeitungsprozess grob zu skizzieren. Festzulegen ist insbesondere, wer die eingehenden Meldungen empfängt,¹⁶ wer melden darf, was gemeldet werden soll (Kategorien), wie die Vertraulichkeit sichergestellt wird, welche Meldekanäle¹⁷ zur Verfügung stehen sollen und wie die Kommunikation in welchen Fristen mit dem Meldenden erfolgt. Die Antworten auf diese Fragen bestimmen zugleich, ob und welches Tool

zum Einsatz kommt, wer einbezogen und wie die spätere Kommunikation aussehen wird.¹⁸ Regelmäßig nimmt die Suche nach den passenden Meldekanälen etwas Zeit in Anspruch. Je nach Unternehmensgröße, Land und Branche kommen unterschiedliche Kanäle und meist auch in Kombination zur Anwendung.¹⁹ Meldungen sollten mündlich oder schriftlich abgegeben werden können und ein persönliches Gespräch sollte ebenfalls möglich sein.²⁰ Wird eine dezentrale Lösung gesucht, muss sichergestellt werden, dass die Konzernleitung einen Überblick über eingehende Meldungen erhält und welche Maßnahmen daraus folgen.

Sind solche Fragen geklärt, ist außerdem zu bestimmen, welche formalen Dokumente für den Meldeprozess (bsp. Policy) erstellt werden und welche Abstimmungen erforderlich sind.

e) Den Fallbearbeitungsprozess planen

Geht eine Meldung ein, muss diese auf ihre Relevanz und Stichhaltigkeit („Plausibilitätscheck“) geprüft werden. Nicht Compliance-relevante Fälle werden geschlossen oder an andere zuständige Abteilungen weitergeleitet und relevante Meldungen werden untersucht (Triage). Je nach Untersuchungsergebnis muss das Fehlverhalten abgestellt, Sanktionen ergriffen und Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden.²¹ Dafür sind ebenfalls Zuständigkeiten und Abläufe zu bestimmen. Die Unabhängigkeit der Untersuchung ist sicher zu stellen. Für die Planung sind noch keine konkreten Namen von verantwortlichen Personen erforderlich, aber eine Vorstellung über den künftigen Prozess sollte es geben. Verschiedene weitere Fragen, insbesondere wann der Hinweisgebende über welche Untersuchungsschritte informiert wird, sind festzulegen. Jeder Schritt der Fallbearbeitung ist reversionssicher zu dokumentieren und die Vertraulichkeit der Fallbearbeitung ist abzusichern.²² Für die Einzelheiten wird hier auf die weiterführende Literatur verwiesen.²³ Zu entscheiden ist, wie sich diese Anforderungen technisch realisieren lassen.

Für die Planung ist besonders wichtig, ob die Fallbearbeitung zentral oder dezentral erfolgen soll. Die derzeitige Diskussion geht stark in Richtung dezentrale interne Untersuchungen. Die Entscheidungen der nationalen Gesetzgeber bleiben aber abzuwarten.²⁴

Existiert ein Plan für den künftigen Fallbearbeitungsprozess, ist zu prüfen, welche Tools notwendig sind, welche Unterstützung diejenigen Personen benötigen, die die Fallbearbeitungen tatsächlich durchführen und welche Dokumente erstellt werden sollen.

f) Mögliche Tools evaluieren

Sind die Entscheidungen über die erforderlichen Meldekanäle getroffen, müssen eventuell die passenden Provider, technische Mittel oder Ombudspersonen²⁵ ausgewählt oder aufgebaut werden. Bei der Auswahl ist insbesondere der Datenschutz zu berücksichtigen. Schon hier

16 Ausführlich zur Organisation: *Clodius/Warda*, CB 2021, S. 137, 138.

17 *Berger*, in: *Ruhmannseder/Behr/Krakow*, Hinweisgebersysteme, Rn. 330 ff.

18 Ausführlich zu den verschiedenen Meldekanälen: *Homann*, CB 2021, S. 336, 338; *Clodius/Warda*, CB 2021, 137, 140.

19 *Pikó*, CB 2019, 235, 238.

20 Art. 9 Abs. 2 EU-Hinweisgeberrichtlinie.

21 *Clodius/Warda*, CB 2021, 137, 141 ff.; *Berger*, in: *Ruhmannseder/Behr/Krakow*, Hinweisgebersysteme, Rn. 360 ff.

22 *Clodius/Warda*, CB 2021, 137, 140.

23 *Berger*, in: *Ruhmannseder/Behr/Krakow*, Hinweisgebersysteme, Rn. 330 ff.

24 S. o. Fn. 13.

25 Der Ombudsmann ist mittlerweile der „Klassiker“. *Moosmayer*, Compliance, Rn. 186.

sollte darauf geachtet werden, in welchen Ländern die Daten gespeichert und verarbeitet werden.

g) Den Projektplan erstellen

Die einzelnen Schritte sind schließlich in einem Projektplan zusammenzufassen. Dieser bestimmt, wer für was verantwortlich ist und welche Maßnahmen bis wann umgesetzt werden. Das hilft sehr, um im Verlauf des Projektes den Überblick nicht zu verlieren und den Zeitplan einhalten zu können.

2. Umsetzen

Ist die Planungsphase abgeschlossen, geht es im zweiten Schritt darum, das Projekt Schritt für Schritt umzusetzen.

a) Den Meldeprozess implementieren

Der Meldeprozess sollte detailliert in einer Richtlinie oder einem anderen förmlichen Dokument festgehalten werden.²⁶ Zu regeln sind die Zuständigkeiten, die Kategorien, die gemeldet werden dürfen (Scope), die Geheimhaltung, der Umgang mit der Meldung, die Konsequenzen bei missbräuchlichen Meldungen, Fristen und vieles mehr.²⁷ Je nach Einzelfall wird es eine gruppenweite oder einzelne nationale Lösungen geben. Aber auch bei einer gruppenweit geltenen Richtlinie, sind zusätzliche nationale Anpassungen notwendig. Diese Richtlinien müssen auf nationaler Ebene in Kraft gesetzt werden. Schlussendlich ist das Regelwerk den Mitarbeitenden und meldeberechtigten Dritten bekannt zu machen und muss für sie leicht zugänglich sein. Gibt es einen Verhaltens- oder Lieferantenkodex,²⁸ Handbücher oder Schulungsmaterial, müssen diese ebenfalls angepasst und kommuniziert werden.

b) Den Fallbearbeitungsprozess implementieren

Der Fallbearbeitungsprozess ist nun auf gruppenweiter und/oder nationaler Ebene ebenfalls in einem Regelwerk zu konkretisieren, zu dokumentieren und den zuständigen Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen. Muster für einen Untersuchungsplan, der aufzeigt, wie die eingehenden Fälle abzulegen, zu bearbeiten, zu dokumentieren sind, können nützlich sein. Zeitliche Vorgaben („Target Timelines“) unterstützen die Mitarbeitenden, bestimmte Fristen zu beachten.²⁹ Geht es um eine internationale Gruppe stößt eine Vereinheitlichung bald an nationale Grenzen. Interne Untersuchungen sind in den Ländern teilweise sehr verschieden geregelt. Auch die Art der Untersuchung kann je nach Sachverhalt sehr unterschiedlich und deshalb schwer zu vereinheitlichen sein.

c) Zusätzliche nationale gesetzliche Anforderungen beachten

In internationalen Konzernen sind bestehende nationale Anforderungen oder gesetzliche Beschränkungen zu prüfen. So dürfen in manchen Ländern keine anonymen Meldungen abgegeben oder bestimmte Kategorien von Fehlverhalten nicht über das Hinweisgebersystem gemeldet werden. Ebenso sind spezifische Vorgaben an die Prozesse zu überprüfen.

Eine bedeutende Rolle spielt das nationale Arbeitsrecht. Einerseits sind die Arbeitsverträge für die Zukunft entsprechend anzupassen.³⁰ Andererseits muss in einigen Ländern dem Betrieb eines Hinweisgebersystems der Betriebsrat zustimmen oder eine Betriebsvereinbarung abschließen.³¹ Teilweise müssen Arbeitnehmervertretungen³² und ein Europäischer Betriebsrat informiert oder konsultiert werden.

Zusätzliche Anforderungen stellen die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und nationale Datenschutzgesetze.³³ Hinweisgebersysteme

verarbeiten regelmäßig personenbezogene Daten. Neben den Daten des Meldenden sind meist auch personenbezogene Daten von betroffenen oder weiteren Personen erfasst. Es können sogar besondere Kategorien von personenbezogenen Daten, wie beispielsweise religiöse Überzeugungen oder ethnische Herkunft, von betroffenen oder anderen Personen enthalten sein. Die Hinweisgeberrichtlinie regelt den Datenschutz nicht (Art. 17 EU-Dir.) und so bleiben viele Fragen offen. Unterstützung bietet die Orientierungshilfe zu Whistleblowing Hotlines der Datenschutzkonferenz der Länder.³⁴ Danach sind eine Datenschutzerklärung und eine entsprechende Kurznotiz (two-step-procedure)³⁵ zu erstellen. Hinzu kommt eine Aufnahme ins Verzeichnis der Datenverarbeitungen und eine Datenschutzfolgeabschätzung. Wird eine Software eingesetzt oder ein Ombudsmann beauftragt, muss mit dem Dienstleister ein Auftragsdatenverarbeitungsvertrag abgeschlossen werden. Gibt es eine gemeinsame Lösung für mehrere Gesellschaften, muss auch hier eine Vereinbarung untereinander über den Umgang mit den Daten abgeschlossen werden.³⁶ Zu bestimmen ist auch, wann die Daten gelöscht oder anonymisiert werden. Einige Länder stellen zusätzliche spezifische Anforderungen an die Speicherung der Daten, die im Vorfeld abzuklären sind.³⁷ Außerdem ist darauf zu achten, dass bei jedem Hinweis und jeder weiteren Verwendung der Informationen im Ausland ein grenzüberschreitender Transfer personenbezogener Daten stattfindet. Ist der Datenempfänger in einem nicht sicheren Drittland, beispielsweise den USA, ist für zusätzliche Garantien und Sicherheiten zu sorgen.³⁸

d) Technische Umsetzung

Je nachdem für welche Kanäle sich das Unternehmen entscheidet, müssen diese installiert werden, beispielsweise die E-Mail-Adresse, Telefonnummern oder die webbasierte Lösung.³⁹ Hier kann einiges an Umsetzung notwendig werden, um beispielsweise Texte anzupassen, verschiedene Sprachen zur Verfügung zu stellen oder die Vertraulichkeit abzusichern.

26 U. a. *Clodius/Warda*, CB 2021, 137, 138.; *Berger*, in: Ruhmannseder/Behr/Krakow, Hinweisgebersysteme, Rn. 271.

27 Ausführlich zum Meldeprozess *Berger*, in: Ruhmannseder/Behr/Krakow, Hinweisgebersysteme, Rn. 302 ff.

28 Ausführlich *Berger*, in: Ruhmannseder/Behr/Krakow, Hinweisgebersysteme, Rn. 267 f.

29 *Clodius/Warda*, CB 2021, 137, 138; *Berger*, in: Ruhmannseder/Behr/Krakow, Hinweisgebersysteme, Rn. 360 ff.

30 U. U. genügt eine dynamische Verweisklausel: *Berger*, in: Ruhmannseder/Behr/Krakow, Hinweisgebersysteme, Rn. 279 ff.

31 Beispielsweise Deutschland und Österreich, dazu *Diepold/Loof*, CB 2017, 25, 26.

32 Beispielsweise Frankreich.

33 *Diepold/Loof*, CB 2017, 25, 27.

34 Konferenz der unabhängigen Datenschutzbehörden des Bundes und der Länder (DSK), Orientierungshilfe der Datenschutzaufsichtsbehörden zu Whistleblowing-Hotlines: Firmeninterne Warnsysteme und Beschäftigtendatenschutz, vom 14.11.2018.

35 European Data Protection Supervisor (EDPS), Guidelines on processing personal information within a whistleblowing procedure, December 2019.

36 Zu diskutieren sind eine Auftragsdatenverarbeitung oder eine gemeinsame Verantwortlichkeit.

37 Beispielsweise Russland und China.

38 EuGH, Urt. v. 16.7.2020 – C-311/18 – Schrems II, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:62018CJ0311>, und neue Standardvertragsklauseln der Europäischen Kommission vom 4.6.2021, (SCC) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32021D0914&from=EN>; ausführlich zum US Cloud Act: *Rosenthal*, Jusletter 10.8.2020.

39 Ausführlich *Homann*, CB 2021, 336, 339.

Sind die Prozesse aufgesetzt, die rechtlichen Vorgaben erfüllt und ist die Technik organisiert, geht es im anschließenden dritten Schritt um die Vorbereitung des Roll-outs.

3. Ausrollen

Im Hinblick auf den Roll-Out sind vier wichtige Punkte besonders hervorzuheben. Zuerst ist zu klären, wie der Roll-Out erfolgen soll. Je nach Unternehmen kann es sich anbieten, schrittweise vorzugehen oder auf einmal („big-bang“) auszurollen. Schrittweise hieße, das System zuerst in einzelnen Geschäftseinheiten oder bestimmten Ländern aufzuschalten und dann nach und nach auszudehnen. Die andere Variante wäre, das System und die Kommunikation in einem Zug für die gesamte Organisation zu launchen.

Die zweite Frage ist, wann der Roll-Out erfolgen soll. Ist das geklärt, muss als Drittes die Kommunikation vorbereitet und müssen diejenigen, die mit dem System arbeiten, geschult werden. Für die Akzeptanz ist die Kommunikation des neuen Systems entscheidend. Wenn niemand davon weiß oder die Mitarbeitenden ihre Ansprechpersonen, die E-Mail oder den Weblink nicht finden, werden auch keine Meldungen eingehen. Die Unternehmensleitung sollte daher den „Go Live“ verkünden und die Bedeutung erklären. Das stärkt das Vertrauen der Mitarbeitenden in das System und trägt wesentlich zu einer Kultur bei, in der Bedenken zu äußern selbstverständlich ist.

Bei den Kommunikationsmaßnahmen ist zu planen, welche Zielgruppe mit welchen Informationen erreicht werden kann. Das sind dann eventuell Plakate in den Fabriken, Townhall-Meetings, ein train-the-trainer-Konzept, E-Mail für Mitarbeitende im Büro, Informationen im Intranet und/oder Internet, ein Quiz oder ein Beitrag in der Mitarbeitendenzeitschrift.⁴⁰ Der Link, die Telefonnummer oder E-Mail, Ansprechpersonen und weiterführende Dokumente müssen leicht verständlich und auffindbar sein. Zu planen ist auch, wie relevante Dritte erreicht werden können.

Schließlich müssen diejenigen Funktionen um Unternehmen geschult werden, die Aufgaben im Rahmen des Melde- oder Fallbearbeitungsprozesses haben. Eventuell sind sie involviert oder sollen Fragen von Mitarbeitenden oder Dritten beantworten können. Das sind vor allem HR-Verantwortliche, die Fragen beantworten, Line-Manager, die möglicherweise Meldungen von ihren Mitarbeitenden erhalten und Case Manager als diejenigen, die die Fallbearbeitungen vornehmen. Hier sollte Schulungsmaterial bereit stehen. Ein train-the-trainer Konzept könnte ebenfalls geeignet sein, die Zielgruppe zu erreichen.

Sind diese Schritte getan, kann das System in Betrieb genommen und Meldungen bearbeitet werden.

4. Betreiben

Mit dem Ausrollen des Hinweisgebersystems ist die Arbeit nicht getan. Nun müssen die eingehenden Fälle bearbeitet werden. Daneben bleibt das Fördern einer Speak-Up-Kultur eine fortlaufende Herausforderung. Dazu gehört auch, in regelmäßigen Schulungen die Arbeitsweise des Hinweisgebersystems zu erläutern und wieder daran zu erinnern. Erfahrungsgemäß gerät es schnell wieder in Vergessenheit.⁴¹ Insbesondere neue Mitarbeitende müssen über die Funktionsweise des Systems informiert werden.

5. Monitoren

Wird das Hinweisgebersystem betrieben, sollte es beobachtet werden. Erzielt es tatsächlich die Wirkung, für die es vorgesehen ist? Gehen Meldungen ein und führen diese zu Sanktionen und Verbesserungen?

Es empfiehlt sich, mit Kennzahlen zu arbeiten, um Veränderungen und deren Wirkung messen zu können. Feedbacks und Stichproben lassen erkennen, ob die Mitarbeitenden Kenntnis von dem System und Vertrauen in dessen Arbeitsweise haben. Mit Audits lässt sich feststellen, ob die Prozesse und Vorgaben beachtet werden.

Wesentlich ist, dass sich auch die Unternehmensleitung und das Management in regelmäßigen Abständen mit dem Hinweisgebersystem beschäftigen, mit den Statistiken auseinandersetzen und Verbesserungen einleiten.

VI. Zusammenfassende Checkliste

Die EU-Richtlinie 2019/1937 zum Schutz von Hinweisgebern verpflichtet Unternehmen im privaten und öffentlichen Sektor sichere Meldewege einzurichten.

Das sind *Unternehmen* mit

- 50 und mehr Beschäftigten in der EU oder
- mit einem Jahresumsatz über 10 Mio. EUR und
- *Städte und Gemeinden* mit mehr als 10.000 Einwohnern.

Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten in der EU müssen die Richtlinie bis Ende 2021 umsetzen. Bis Ende 2023 müssen auch Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten ein Hinweisgebersystem einführen.

1. Planen

a) Managemententscheid

Die Unternehmensleitung bestimmt das Ziel und den Rahmen:

- Ziel
- Projektleitung
- Zeitrahmen
- gruppenweite oder Einzellösung
- Meldekanäle
- Meldeberechtigte
- zentrale oder dezentrale Organisation der Prozesse
- Ressourcen und Budget
- interne Projektleitung oder Unterstützung durch externe Berater
- Zulässigkeit anonymer Meldungen

b) Kick-off-Meeting

Der Startschuss fällt mit dem Kick-off-Meeting:

- Projektziel konkretisieren
- wesentliche Stakeholder benennen
- interdisziplinäres Projektteam zusammenstellen
- Projektname
- Projektorganisation: Wer macht was bis wann?
- grober Projektplan

c) Analyse des Status Quo

Analysieren Sie, ob es bereits Meldewege gibt und welche rechtlichen Anforderungen bestehen:

- Existieren bereits formelle oder informelle Meldestellen?
- Welche Gesellschaften in welchen Ländern werden erfasst?
- Wie werden die Meldungen und Fallbearbeitungen abgeleitet?

40 Clodius/Warda, CB 2021, 137, 139.

41 Clodius/Warda, CB 2021, 137, 139.

- Welche Anpassungen werden in welchen Ländern nötig?
- Welche nationalen rechtlichen Anforderungen bestehen an ein Meldesystem (Spezielle Normen, Arbeitsrecht, Datenschutz)?
- Wer sind heute die lokalen Ansprechpartner?
- Welche Art Meldungen und wieviele gingen bisher ein?

d) Meldeprozess planen

Planen Sie, wie und von wem Meldungen entgegengenommen werden:

- Wie soll das Hinweisgebersystem heißen?
- Sind anonyme Meldungen erlaubt?
- Was darf gemeldet werden?
- Wer darf melden?
- Wer nimmt die Meldungen entgegen?
- Welche Meldekanäle sollen wir zur Verfügung stellen?
- Was geschieht bei missbräuchlichen Meldungen?
- Wie wird der Hinweisgeber geschützt?
- Wie wird mit dem Hinweisgeber kommuniziert?
- Von wem und in welchem Zeitraum wird dem Hinweisgeber der Eingang der Meldung bestätigt und bis wann wird er über den Verlauf der Fallbearbeitung informiert?
- Wer ist persönlicher Ansprechpartner?
- Wie wird mit den persönlichen Daten umgegangen?
- Wie wird Vertraulichkeit sichergestellt?

e) Fallbearbeitungsprozess planen

Planen Sie, wie und von wem die eingegangenen Meldungen bearbeitet werden:

- Wer bearbeitet eingehende Meldungen?
- Wie werden Fälle untersucht?
- Welche Fälle müssen eskaliert werden?
- Was muss wem berichtet werden?
- Wie wird die Fallbearbeitung richtig und sicher dokumentiert?
- Wie wird die Vertraulichkeit sichergestellt?
- Wie wird mit dem Hinweisgeber kommuniziert?
- Wann und wie werden personenbezogene Daten gelöscht?
- Was geschieht nach Abschluss der internen Untersuchung?

f) Tools bestimmen

Evaluieren Sie, mit welchen Mitteln sich das geplante Meldesystem bei Ihnen am besten umsetzen lässt:

- Welche Anforderungen muss die technische Umsetzung erfüllen?
- Welches Werkzeug wäre passend (E-Mail, Hotline, Websystem, Ombudsmann etc.)?
- Auswahl treffen und entscheiden
- Mit IT-Lösung erarbeiten oder Provider auswählen

g) Projektplan erstellen

Erstellen Sie einen groben Projektplan:

- Was ist bis wann zu tun?
- Wer ist für was verantwortlich?
- Wann soll der Roll-out erfolgen?

2. Umsetzen

a) Meldeprozess implementieren

Erstellen Sie die notwendigen Dokumente für den Meldeprozess und passen Sie bestehende Prozesse und Dokumente an:

- Meldeprozess in einem Dokument, bspw. einer Richtlinie niederlegen
- Zuständigkeiten und Berichtswege definieren
- notwendige Anpassungen im Verhaltens-, Lieferantenkodex, in nationalen Handbüchern, Arbeitsverträgen, Schulungen etc.
- eventuell übersetzen

b) Fallbearbeitungsprozess implementieren

Erstellen Sie die notwendigen Dokumente für die Fallbearbeitungen:

- Regelungen für den Fallbearbeitungsprozess im Sinne von Mindeststandards dokumentieren, bspw. Investigation und Remediation Guidelines
- bestimmen, wie die Fallbearbeitung dokumentiert und aufbewahrt wird, Verantwortlichkeiten und Zugriffsrechte definieren
- zeitliche Zielvorgaben definieren („Target Timelines“)
- Löschkonzept für Daten festlegen

c) Rechtliche Vorgaben umsetzen

Evaluieren Sie, in welchen Ländern welche Anforderungen bestehen und setzen Sie diese um:

- spezielle nationale Anforderungen an ein Hinweisgebersystem beachten
- Datenschutz
 - nationales Datenschutzrecht und DSGVO beachten
 - Datenschutzerklärung und Kurznotiz
 - eventuell Auftragsverarbeitungsvertrag mit Provider und Vereinbarung unter Gruppengesellschaften
 - Aufnahme ins Datenbearbeitungsverzeichnis
 - Datenschutzfolgeabschätzung
 - grenzüberschreitende Datenverarbeitungen prüfen
 - Löschkonzept
- Arbeitsrecht
 - nationales Arbeitsrecht beachten, Arbeitsverträge
 - Information, Konsultation oder Zustimmung nationaler Arbeitnehmervertretungen/ Betriebsräte einholen
 - Information eines Europäischen Betriebsrates

d) Tools

Implementieren Sie die ausgewählten technischen Lösungen:

- E-Mail-Adressen aufsetzen
- sichere Ablage oder Case Management-System einrichten
- Intranet und eventuell Website anpassen
- bei einer webbasierten Lösung, technische Umsetzung mit dem Provider
- Eventuell Ombudsmann einsetzen

3. Roll-out

a) Roll-out vorbereiten

Planen Sie, wie und wann Sie das Meldesystem aufschalten:

- Wie soll ausgerollt werden, schrittweise oder in Etappen?
- Wann wird ausgerollt?
- Wann und wie werden existierende nationale Prozesse angepasst?
- Roll-out vorbereiten

b) Kommunikationsmaßnahmen vorbereiten

Planen Sie, wie Sie was an wen über das neue Meldesystem kommunizieren:

- Kommunikation der Unternehmensleitung vorbereiten

- Welchen Inhalt wollen wir welchen Zielgruppen mitteilen?
- Mit welchen Mitteln erreichen wir welche Zielgruppe?
- Wann startet die Kommunikation?
- Wer ist für was zuständig?
- Kommunikationsmaßnahmen erstellen, bspw. E-Mail, Newsletter, Plakate

c) Schulungen

Schulen Sie die Mitarbeitenden, die in die Prozesse involviert sind, zu den kommenden Aufgaben:

- HR schulen, um Fragen beantworten zu können.
- Vorgesetzte informieren, wie sie mit Meldungen umgehen, die sie erhalten.
- Case Manager schulen, damit sie Fallbearbeitungen durchführen können.

4. Betreiben

a) Weiter kommunizieren

Halten Sie die Kommunikation über das Meldesystem lebendig:

- Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden und relevanten Dritten
- Kommunikationsmaßnahmen umsetzen und fortlaufend kommunizieren
- in Schulungen und Dokumente für Mitarbeitende und relevante Dritte integrieren

b) Fallbearbeitungen

Bearbeiten Sie die eingehenden Meldungen:

- eingehende Meldungen bearbeiten und untersuchen, abschließen und dokumentieren, sanktionieren und Verbesserungen einleiten
- fortlaufende Kommunikation mit dem Hinweisgeber, Fristen beachten
- immer den Hinweisgeber und betroffene Personen schützen

c) Berichte

Werten Sie die Meldungen aus und informieren Sie die Unternehmensleitung:

- Schlussberichte erfassen und auswerten
- Statistiken erstellen
- Berichte für die Unternehmensleitung erstellen

d) Unterstützung

Bieten Sie Support und Schulungen:

- Ansprechperson zur Verfügung stellen und Fragen beantworten
- regelmäßige Schulungen für Mitarbeitende, die in den Melde- und Fallbearbeitungsprozess involviert sind

5. Monitoren

a) Messen

Messen Sie Kennzahlen und werten Sie diese aus:

- Kennzahlen definieren, messen und auswerten
- beispielsweise Anzahl und Art der Fälle, benötigte Untersuchungszeit, Anzahl der begründeten und unbegründeten Meldungen

b) Feedback einholen

Holen Sie Feedback ein:

- Personalumfragen oder Stichproben

c) Interne Audits

Führen Sie interne Audits durch:

- regelmäßig, um die Organisation und Wirksamkeit zu überprüfen

d) Managementbewertungen

Die Unternehmensleitung muss sich mit den Meldungen auseinandersetzen:

- regelmäßige Bewertung der Organisation und des Systems

e) Verbesserungen

Regelmäßige Verbesserungen:

- regelmäßig auf Mängel überprüfen und verbessern
- Wirksamkeit und Effektivität regelmäßig verbessern

VII. Fazit

Das Implementieren eines Hinweisgebersystems ist kein Hexenwerk, aber auch nicht so einfach und schnell, wie es auf den ersten Blick erscheinen mag. Es ist ein komplexes und interdisziplinäres Projekt. In international tätigen Konzernen erschweren verschiedene nationale Gesetze eine einheitliche gruppenweite Lösung. Es wäre daher nicht realistisch, mit dem Vorhaben zu starten, die „perfekte“ Lösung aufzusetzen. Wichtig ist, einen Anfang zu machen. Wie aufgezeigt, ist das Hinweisgebersystem ohnehin ein Set an Prozessen, das fortlaufend verbessert werden sollte. Die Checkliste soll helfen, Struktur in das Projekt zu bringen. Dann lässt sich der Elefant Stück für Stück essen.

AUTOR



Dr. **Helke Drenckhan** ist Gründerin der *Compliance Designer GmbH* (www.compliancedesigner.com). Sie unterstützt bei der Implementierung von Hinweisgebersystemen. Mit *Compliance Design* hilft sie Compliance wirksamer zu machen. Compliance-Erfahrung sammelte sie als Inhouse-Juristin und gibt diese auch in der Lehre an der FHNW in Basel und der ZHAW in Winterthur weiter.