



→ e-book

# Der Weg zu einer starken «Speak Up»-Kultur

# Inhalt

Einleitung: Mitarbeitende, die sich äußern, sind ein Wachstumsfaktor	03
Die Merkmale einer funktionierenden «Speak Up»-Kultur	04
Was Mitarbeitende davon abhält, sich zu äußern	05
Wie etabliere ich eine starke «Speak Up»-Kultur?	06
Die nützlichen Features von SpeakUp	06
Fazit: Es ist wesentlich, dass wir bessere Gespräche	08
	09

# Mitarbeitende, die sich äußern, sind ein Wachstumsfaktor

Es ist nicht einfach, sich zu äußern.

Viele Menschen haben gute Gründe, es nicht zu tun. Wir alle kennen die Geschichten von Whistleblowern, die arbeitslos werden, sich Vergeltungsmaßnahmen ausgesetzt sehen oder – schlimmer noch – in ihrer Umgebung als schwarze Schafe gelten.

Doch abgesehen von individuellen Tragödien – gehen auch unsachgemäß mit Meldungen von Fehlverhalten um, kann ihnen das stark schaden. Das Versäumnis, sich zu äußern, oder die unsachgemäße Behandlung derjenigen, die sich äußern, kann rufschädigend wirken, rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen und eine toxische Arbeitskultur schaffen.

Die schwierige Entscheidung, ob man sich äußern oder schweigen soll, wird als Whistleblowing-Dilemma bezeichnet. Wir von SpeakUp glauben, dass all die mutigen Menschen, die es wagen, sich zu äußern, etwas Besseres verdient haben.

Es ist uns klar, dass es für Unternehmen schwierig ist, sinnvolle Gespräche zu führen und ethisches Verhalten zu ermutigen, wenn sie strikt gemäß Protokoll einfach die Compliance-Kästchen abhaken. Auch sie brauchen deshalb

Hilfe. Und was wir ebenfalls wissen: in einer Welt, in der Ehrlichkeit und Transparenz gefördert werden, gedeihen Menschen und Unternehmen.

Unabhängig davon, ob Sie als Unternehmen das Engagement ihrer Mitarbeitenden verbessern möchten, als Führungskraft ein integratives Umfeld schaffen oder als Einzelperson etwas bewegen wollen – die Entwicklung einer «Speak Up»-Kultur, in der eine offene Kommunikation gefördert wird, kann all diese Dinge bewirken.

In diesem Whitepaper vermitteln wir eine Fülle an Wissen und praktischen Strategien, die nötig sind, um eine «Speak Up»-Kultur zu schaffen und Beziehungen und Vertrauen zu stärken – und dadurch mehr zu tun, als nur die Compliance-Regeln einzuhalten. Zudem loten wir die Vorteile für Unternehmen aus, die eine Kultur der Ehrlichkeit und Transparenz fördern. Darüber hinaus befassen wir uns mit den Herausforderungen, die mit der Etablierung einer «Speak Up»-Kultur einhergehen – sowie mit praktischen Möglichkeiten, um diese zu überwinden.

Begleiten Sie uns auf dieser Entdeckungsreise – und erfahren Sie, wie Sie noch heute die Kommunikation, das Vertrauen und die Compliance in Ihrem Unternehmen verbessern können.

# Die Merkmale einer funktionierenden «Speak Up»-Kultur

Eine «Speak Up»-Kultur ist sowohl ein moralisches Konzept, das das Rückgrat aller Kommunikationsmaßnahmen in einer Organisation bildet, als auch ein Umfeld, das aktiv gefördert wird. In einer «Speak Up»-Kultur fühlen sich die Mitarbeitenden komfortabel und ermutigt, alle ihre Probleme oder Ideen anzusprechen. Ein Merkmal einer funktionierenden «Speak Up»-Kultur ist die Abwesenheit von Angst oder Konsequenzen für diejenigen, die ihre Meinung äußern. Ein weiteres ist, dass aktives Zuhören, Respekt und ein konstruktiver Dialog zwischen allen Mitarbeitenden gefördert werden. Dadurch ermutigt eine «Speak Up»-Kultur Zusammenarbeit, gegenseitiges Vertrauen und Verantwortlichkeit. Letztlich führt dies zu positiven Veränderungen innerhalb des Unternehmens und unterstützt das Wachstum.

Die Bezeichnung «Speak Up»-Kultur bezieht sich auch auf die Art und Weise, wie Fehlverhalten gemeldet wird. In einer funktionierenden «Speak Up»-Kultur sollten die Mitarbeitenden nämlich das Gefühl haben, dass es kaum Grenzen zwischen der Wahrnehmung von etwas Falschem und dessen Meldung gibt.

## Die Vorteile einer «Speak Up»-Kultur für Unternehmen

Eine «Speak Up»-Kultur fördert eine offene Kommunikation und gibt den Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Meinungen, Ideen und Bedenken zu äußern – ohne Vergeltungsmaßnahmen befürchten zu müssen. Dadurch fördert sie ein kooperatives und integratives Arbeitsumfeld, in dem innovative Lösungen geteilt und Probleme proaktiv angegangen werden können. Nicht zuletzt fördert eine «Speak Up»-Kultur zudem die Eigenverantwortung unter den Mitarbeitenden, da sie sich geschätzt und gehört fühlen, was ihr Engagement und ihre Produktivität erhöht.

Die Etablierung einer «Speak Up»-Kultur ist von entscheidender Bedeutung, wenn es darum geht, Fehlverhalten in einem Unternehmen wirksam vorzubeugen und zu bekämpfen. Unternehmen können Transparenz und Verantwortlichkeit fördern, indem sie eine offene Kommunikation ermutigen und eine sichere Umgebung für Mitarbeitende schaffen, in der sie ihre Bedenken äußern können. Deutliche Meldekanäle, Schulungen zu ethischem Verhalten und ein aktiver Umgang mit gemeldeten Fehlverhalten sind wichtige Maßnahmen, um eine «Speak Up»-Kultur zu etablieren – eine Kultur, die Integrität fördert und das Wohlergehen sowohl des Einzelnen als auch des Unternehmens schützt.

# Was Mitarbeitende davon abhält, sich zu äußern

Mitarbeitende können verschiedene Beweggründe haben, wenn sie lieber schweigen, statt von ihnen wahrgenommenes Fehlverhalten zu melden. Es ist wichtig, dass Unternehmen ein sicheres und repressionsfreies Umfeld schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden wohl fühlen, wenn sie sich äußern. Konkret: Ein Umfeld, in dem sie keine negativen Konsequenzen befürchten müssen. Unternehmen sollten solche Meldungen zudem aktiv fördern und belohnen. Auch müssen diejenigen, die sich mit Informationen melden, während des gesamten Verfahrens geschützt und unterstützt werden.

Nachfolgend einige der wichtigsten Hürden, die Mitarbeitende davon abhalten, sich zu äußern:

1. **Angst vor Vergeltungsmaßnahmen oder Gegenreaktionen** durch Kolleg/-innen oder Vorgesetzte kann eine erhebliche Hürde für die Meldung von Fehlverhalten sein. Mitarbeitende befürchten möglicherweise negative Konsequenzen wie Ächtung, Degradierung oder sogar den Verlust ihres Arbeitsplatzes. Auch mangelndes Vertrauen in die Bereitschaft eines Unternehmens, gegen Fehlverhalten vorzugehen, kann ein Grund sein.
2. **Mangelndes Vertrauen in das Meldeverfahren** kann Mitarbeitende ebenfalls davon abhalten, über Fehlverhalten zu sprechen. Wenn sie zweifeln, ob ihre Bedenken ernst genommen werden oder ob angemessene Maßnahmen ergriffen werden, ziehen Mitarbeitende es möglicherweise vor, zu schweigen. Sei es, weil sie in einem früheren Fall die Erfahrung gemacht haben, dass nicht auf angemessene Weise mit Fehlverhalten umgegangen wurde. Oder sei, weil innerhalb der Organisation eine Kultur herrscht, in der Außenstehende sich nicht einmischen.
3. **Wenn es in den Augen von Mitarbeitenden vergeblich ist, Meldung zu erstatten**, ziehen sie es möglicherweise vor, zu schweigen - beispielsweise, wenn sie glauben, die Meldung von Fehlverhalten habe sowieso keine Konsequenzen und ihre Bemühungen seien umsonst. Dieser Eindruck wird allenfalls zusätzlich verstärkt, wenn sie schon einmal erlebt haben, dass Meldungen ignoriert wurden oder wenn es dem Disziplinarverfahren an Transparenz mangelt. Diese gefühlte Vergeblichkeit einer Meldung trägt zu einer Kultur des Schweigens bei und kann Unternehmen darin behindern, Fehlverhalten wirksam anzugehen und vorzubeugen. →

4. **Sprachbarrieren können ebenfalls dazu führen, dass Mitarbeitende schweigen.** Wenn sich Mitarbeitende aufgrund von Sprachunterschieden nicht wohl fühlen oder unsicher sind, ob sie ihre Bedenken wirksam äußern können, ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dass sie sich melden. Bietet ein Unternehmen keine angemessene Unterstützung für die Überwindung von Sprachbarrieren, haben die Mitarbeitenden möglicherweise das Gefühl, dass ihre Meldungen nicht richtig verstanden oder ernst genommen werden. Dies kann sie zusätzlich davon abhalten, Fehlverhalten zu melden. Zugleich wird so eine Kultur des Schweigens innerhalb der Organisation aufrechterhalten.
5. **Untaugliche Instrumente können bewirken, dass Mitarbeitende sich nicht trauen, sich zu äußern.** Stehen nur veraltete oder untaugliche Instrumente für die Meldung von Fehlverhalten zur Verfügung, kann dies die Bereitschaft senken, sich zu melden. Ist das Meldeverfahren zudem kompliziert oder zeitaufwendig und müssen zu viele Fragen beantwortet werden, lassen sich Mitarbeitende möglicherweise weiter entmutigen. →

# Wie etabliere ich eine starke «Speak Up»-Kultur?

Angesichts der Hürden mit denen Unternehmen beim Versuch eine Speak Up-Kultur zu etablieren rechnen müssen, fragen Sie sich womöglich: Was kann ich tun, um diese Hindernisse zu überwinden und eine gesunde Kommunikationskultur zu fördern?

Die Herausforderungen mögen sehr umfangreich und weitreichend erscheinen. Es gibt jedoch drei Hauptmaßnahmen, auf die Sie sich konzentrieren können, um eine «Speak Up»-Kultur - eine Kultur, die die Menschen zum Reden bringt - zu etablieren:

1. **Schulungen und Ausbildungen**
2. **Mit gutem Beispiel vorgehen**
3. **Bereitstellen der richtigen Instrumente**

Wie diese drei Maßnahmenbereiche konkret aussehen und wie sie sich in die Praxis umsetzen lassen, erfahren Sie nachfolgend:

## Schulungen und Ausbildungen

In der Aus- und Weiterbildung geht es darum, Ihren Mitarbeitenden und Führungskräften das Wissen zu

vermitteln, das sie brauchen, um häufig gemachte Fehler zu vermeiden. Doch welche Arten von Trainings und Ausbildungen sind wirklich nötig? Nachfolgend zwei einfach umsetzbare Maßnahmen:

1. **Schulen Sie Ihr Personal regelmäßig darin, Fehlverhalten zu erkennen und zu melden.** Um das Verständnis Ihrer Mitarbeitenden für die verschiedenen Arten von Fehlverhalten und deren effektive Meldung zu verbessern, eignen sich beispielsweise Online-Kurse oder Informationsvideos. Workshops oder Seminare von Experten sind effiziente Mittel, um Mitarbeitende darüber aufzuklären, wie wichtig es ist, sich zu äußern - und wie wichtig ihre Meldungen für ein sicheres und ethisches Arbeitsumfeld sind.
2. **Zeigen Sie in Trainingsprogrammen auf, welche Vorteile es hat, Fehlverhalten zu melden.** Vorteile sind beispielsweise der Schutz des Wohlbefindens von Kolleg/-innen und die Verhinderung weiterer Schäden für das Unternehmen. Wenn Ihre Mitarbeitenden wissen, dass Ihr Unternehmen die Bedeutung von solchen Meldungen versteht, können sie sicher sein, dass sie sich ohne Konsequenzen melden können.

## Mit gutem Beispiel vorangehen

Führungskräfte sind ein wesentlicher Bestandteil eines gesunden «Speak Up»-Ökosystems. Sie legen den Erwartungsrahmen fest, was Mitarbeitende tun können (und was nicht), wenn sie Fehlverhalten melden. Mit den folgenden beiden Maßnahmen kann die Leitung eines Unternehmens einen wichtigen Beitrag leisten:

1. **Ermutigen Sie Ihre Führungskräfte, das erwünschte Verhalten vorzuleben - und Verantwortung für ihre Handlungen zu übernehmen.** Wenn Mitarbeitende sehen, dass ihre Vorgesetzten konsequent ethisches Verhalten vorleben und fördern, hat dies eine starke Vorbildfunktion. Dadurch wird eine Kultur der Integrität gefördert und Mitarbeitende werden ermutigt, bei ihrer eigenen Arbeit ethische Entscheidungen zu treffen.
2. **Übertragen Sie Führungskräften die Verantwortung dafür, dass Meldungen von Verstößen gegen ethische Grundsätze behandelt und entsprechende Maßnahmen getroffen werden.** Dazu gehört die Durchführung gründlicher Untersuchungen ebenso wie - falls nötig - die Umsetzung von Disziplinarmaßnahmen, sowie die Gewährleistung vollständig transparenter Verfahren. Wird Führungskräften die Verantwortung dafür übertragen, vermittelt dies die klare Botschaft, dass unethisches Verhalten auf keiner Ebene des Unternehmens geduldet wird. Zugleich stärkt es das Vertrauen der Mitarbeitenden, da sie wissen, dass ihre Bedenken ernst genommen werden und umgehenden Reaktionen seitens des Unternehmens folgen.

## Stellen Sie die richtigen Instrumente zur Verfügung

Mitarbeitende sind eher bereit, ihre Ideen oder Bedenken zu äußern, wenn einfach zu nutzende Tools solche

Gespräche erleichtern. Nachfolgend einige Punkte, die Sie bei der Auswahl der Instrumente beachten sollten:

1. **Verwenden Sie ein vertrauliches Meldesystem,** mit dem Mitarbeitende Fehlverhalten anonym melden können. Die Gewährleistung der Anonymität ist für ein sicheres Umfeld für Hinweisgebende entscheidend. Zugleich werden so auch andere Personen ermutigt, eigene Bedenken vorzubringen. Strenge Vertraulichkeitsmaßnahmen - wie etwa die Zugangsbeschränkungen zu den gemeldeten Informationen und diskrete Untersuchungen - helfen, die Identität von Hinweisgebenden zu schützen. Darüber hinaus sollten Unternehmen eine Politik der Nicht-Vergeltung pflegen, damit Hinweisgebende sicher sein können, dass sie keine negativen Konsequenzen befürchten müssen.
2. **Stellen Sie verschiedene Kanäle für die Meldung von Fehlverhalten zur Verfügung,** wie beispielsweise anonyme Hotlines, Webportale und mobile Meldemöglichkeiten. Stehen mehrere Kanäle zur Verfügung, fühlen sich die Hinweisgebende eher komfortabel, ihre Bedenken zu äußern, da sie wissen, dass ihre Identität - falls gewünscht - geschützt wird. Klare Richtlinien und Ressourcen ermutigen Mitarbeitende zusätzlich, sich zu äußern, wenn sie Zeugen unethischen Verhaltens werden.
3. **Senken Sie mit den von Ihnen bereitgestellten Tools die Hürden für Meldungen so weit wie möglich.** Das Meldeverfahren sollte einfach sein - das heißt, ohne komplizierte Fragen oder Wartezeiten auskommen. Fragebögen mit Prüffragen können potenzielle Hinweisgebende abschrecken. Mit benutzerfreundlichen und zugänglichen Meldeverfahren schaffen Unternehmen ein sicheres Umfeld für Hinweisgebende, das es ihnen erlaubt, Fehlverhalten ohne unnötige Hindernisse oder Verzögerungen zu melden. →

# Die nützlichen Features von SpeakUp

SpeakUp, unsere branchenführende Plattform, verfügt über zahlreiche, vielseitig anpassbare Funktionen, die sich ohne Umschweife für Unternehmensanwendungen eignen. Nachfolgend stellen wir Ihnen einige davon kurz vor:

## **Vollständige Anonymität**

Unsere Plattform ermöglicht Hinweisgebenden die vollständig anonyme Meldung von Fehlverhalten. Niemand kennt die Identität von Hinweisgebenden, es sei denn, die betreffenden Personen entscheiden sich dafür, ihre Identität offenzulegen.

## **Flexibles Meldeformular**

Dank unserem einfachen, individuell anpassbaren Formular können Hinweisgebende in jeder Phase des Verfahrens selbst entscheiden, wie viele Informationen sie preisgeben. Allfällige Hemmschwellen reduzieren sich dadurch zusätzlich.

## **Sprachunterstützung**

SpeakUp ist weltweit verfügbar, 365 Tage im Jahr und rund um die Uhr. Unsere Plattform ermöglicht es Hinweisgebenden und Fallmanagern in über 70 Sprachen miteinander zu kommunizieren - dank sofortiger maschineller Übersetzung und menschlicher Übersetzung für sensiblere Fälle.

## **Verfügbarkeit auf unterschiedlichsten Geräten**

Hinweisgebende können mit den Fallmanagern über Voicemail, Webbrowser oder über die SpeakUp-App kommunizieren. Für praktisch alle Bedürfnisse von Hinweisgebenden ist eine Option verfügbar.

## **Konfigurierbares Fallmanagement**

Benutzende können die Fall-Managementstruktur selbst konfigurieren, indem sie Teams und Arbeitsabläufe definieren sowie kanalübergreifende Zugriffsregeln festlegen. Mit dem Fallmanagement-System von SpeakUp können auch Probleme mit Drittparteien untersucht werden, beispielsweise auf Ebene der Lieferkette.

## **Überprüfbares und regelkonformes Fallmanagement**

Alle Fälle sind vollständig überprüfbar und das Fallmanagement entspricht einer Vielzahl von Vorschriften. Für jeden Fall werden automatisierte Prüfpfade erstellt und Beweise werden sicher gespeichert. Nutzende können darüber hinaus Fälle aus anderen Kanälen importieren, Erinnerungsmeldungen einstellen, Quittungen bestätigen und vieles mehr. →

# Fazit: Es ist wesentlich, dass wir bessere Gespräche führen

Eine «Speak Up»-Kultur bildet das moralische Rückgrat aller Kommunikationsmaßnahmen in einem Unternehmen, zugleich unterstützt sie aktiv deren Umsetzung. Sie fördert eine offene Kommunikation und gibt den Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Meinungen, Ideen und Bedenken ohne Angst vor Vergeltungsmaßnahmen zu äußern. Dadurch wird ein kooperatives und integratives Arbeitsumfeld geschaffen.

Die Etablierung und Pflege einer «Speak Up»-Kultur ist von entscheidender Bedeutung, wenn es darum geht, Fehlverhalten wirksam zu verhindern und zu bekämpfen. Unternehmen können Transparenz und Verantwortlichkeit fördern, indem sie sich für eine offene Kommunikation einsetzen und einen sicheren Raum schaffen, in dem Mitarbeitende ihre Bedenken äußern können. Klare Meldekanäle, Schulungen zu ethischem Verhalten und der aktive Umgang mit gemeldeten Fehlverhalten sind wichtige Schritte in der Entwicklung einer «Speak Up»-Kultur – einer Kultur, die Integrität fördert und das Wohlergehen sowohl des Einzelnen als auch des Unternehmens sicherstellt.

**SpeakUp ist das ideale Tool für den Übergang zu einer «Speak Up»-Kultur in Ihrem Unternehmen. Möchten Sie SpeakUp in Aktion erleben?**



**Martijn Boone**

Enterprise Sales Director

[martijnboone@speakup.com](mailto:martijnboone@speakup.com)

+31 6 21 48 58 33

**Kontaktieren Sie uns →**

info@speakup.com  
+31 (0)20 662 15 45

Olympisch Stadion 6, 1076 DE  
<https://speakup.com>