



Bedenken konstruktiv ansprechen - Ein Leitfaden

Ergänzungsmaterial zur Code of Conduct-Schulung

Einführung

Es kann vorkommen, dass wir ein Verhalten eines Kollegen beobachten, das uns problematisch erscheint und vielleicht sogar einen Verstoß gegen den Code of Conduct darstellt. Oftmals können solche Situationen durch ein konstruktives Gespräch mit der Person, deren Verhalten problematisch erscheint, gelöst werden. Allerdings ist es nicht immer einfach, jemanden darauf hinzuweisen, dass sein Verhalten problematisch ist. Dieser Leitfaden soll eine Hilfestellung in solchen Situationen geben. Er enthält Anregungen, die helfen, das Gespräch vorzubereiten, das Problem offen und ehrlich anzusprechen und in einen konstruktiven Dialog einzutreten. Unverzichtbare Grundvoraussetzungen, um einen solchen Dialog zu ermöglichen, sind gegenseitiges Vertrauen und Respekt.

In welchen Situationen kann dieser Leitfaden hilfreich sein?

Ob es sinnvoll ist, problematisches Verhalten direkt mit der handelnden Person zu besprechen, hängt von den Umständen ab. Die direkte Ansprache der handelnden Person sollte insbesondere unter folgenden Umständen in Betracht gezogen werden:

- > Das fragwürdige Verhalten ist untypisch für die handelnde Person. Die Person ist im Gegenteil normalerweise für ein gutes Urteilsvermögen bekannt und trifft verantwortungsvolle Entscheidungen.
- > Für das problematische Verhalten sind vermutlich besondere Umstände verantwortlich, wie z. B. ungewöhnlich hoher Stress oder fehlendes Bewusstsein für Anforderungen, die in einer bestimmten Situation zu berücksichtigen sind.

In solchen Situationen ist der direkte Dialog häufig der beste Weg. Die meisten Menschen wollen sich verantwortungsbewusst verhalten und sind in der Regel dankbar, wenn sie von einem wohlmeinenden Kollegen in konstruktiver Weise auf mögliches Fehlverhalten hingewiesen werden.

Es kann jedoch Situationen geben, in denen es besser ist, das problematische Verhalten nicht direkt mit der handelnden Person zu besprechen. Dies ist insbesondere unter den folgenden Umständen der Fall:

- > Aus dem Verhalten droht schwerwiegender Schaden für Menschen oder das Unternehmen.
- > Die Person verstößt vorsätzlich gegen Gesetze oder den Code of Conduct.
- > Das direkte Gespräch mit der handelnden Person könnte zur Vernichtung von Beweisen führen.

Unter solchen Umständen ist es besser, professionelle Unterstützung bei einer hierfür qualifizierten Fachabteilung zu suchen. Infrage kommende Ansprechpartner, wie z. B. das Penguin Random House Ethics & Compliance-Team, werden im Code of Conduct beschrieben.

Was, wenn Sie der Vorgesetzte sind?

Wie sollten Sie sich verhalten, wenn Sie als Vorgesetzter darauf aufmerksam werden, dass ein Mitarbeiter gegen Gesetze oder den Code of Conduct verstößt? Wenn ein Vorgesetzter oder ein Mitglied der Geschäftsführung Kenntnis davon erlangt, dass ein Mitarbeiter gegen den Code of Conduct verstößt, ist es seine Pflicht, hiergegen in wirksamer Weise einzuschreiten.

Haben Sie Fragen?

Das Penguin Random House Ethics & Compliance-Team steht Ihnen jederzeit als Gesprächspartner zur Verfügung. Dies gilt auch, wenn Sie einen Kollegen auf problematisches Verhalten hinweisen möchten, sich aber bezüglich des besten Vorgehens unsicher sind. Die Kontaktdaten des Penguin Random House Ethics & Compliance-Teams sowie weitere Informationen finden Sie am Ende dieses Dokuments.

Mitarbeiter, die ihre Bedenken bezüglich eines potenziellen Fehlverhaltens offen und konstruktiv ansprechen, tragen entscheidend dazu bei, dass Fehlverhalten frühzeitig erkannt und korrigiert wird und seltener auftritt. Sie tragen damit zum Schutz des Unternehmens bei. Bertelsmann schätzt und fördert den offenen Dialog am Arbeitsplatz. Einschüchterungen oder Repressalien gegen Mitarbeiter, die auf mutmaßliches oder tatsächliches Fehlverhalten hinweisen, dürfen nicht geduldet werden.

Ihr Penguin Random House Ethics & Compliance-Team

1

Bereiten Sie das Gespräch vor

Schaffen Sie einen geeigneten Rahmen:

Gestalten Sie die Voraussetzungen, damit Sie und Ihr Gesprächspartner sich ungestört unterhalten können:

- > Wählen Sie einen Ort, der ein ungestörtes Gespräch ermöglicht.
- > Wählen Sie eine Uhrzeit, die ausreichend Zeit für das Gespräch bietet.
- > Stellen Sie unnötige Störquellen ab (z. B. Klingeln des Telefons, Signale für eingehende E-Mails oder SMS, eintretende Personen usw.).

Ziele:

Werden Sie sich über Ihre Ziele für das Gespräch klar. Was wollen Sie erreichen?

Was ist das Problem?

Beschreiben Sie, warum das zur Diskussion stehende Verhalten problematisch ist. Welche negativen Auswirkungen sind zu erwarten? Für betroffene Personen? Für Sie? Für das Unternehmen? Für Ihren Gesprächspartner?

A vertical orange line with three circular markers and a downward arrow at the bottom, serving as a guide for the writing area. To the right of the line are three sets of horizontal dashed lines for writing, corresponding to the three sections: 'Schaffen Sie einen geeigneten Rahmen', 'Ziele', and 'Was ist das Problem?'.



Problemursache?

Überlegen Sie, worin die Gründe für das problematische Verhalten der handelnden Person liegen könnten. Welche Argumente wird die Person möglicherweise vorbringen, um ihr Verhalten zu rechtfertigen?

Alternative Lösungen:

Wie würden Sie auf diese Argumente reagieren? Gibt es bessere Lösungen, um mit der Problemursache umzugehen? Wie kann das Problem in angemessener Weise gelöst werden?

A vertical orange line with two circular markers at the top and bottom. To the right of this line are ten horizontal dashed lines, providing space for handwritten notes.

2

Tipps für ein wirksames Gespräch

A. Die Bedenken ansprechen

Bitten Sie um Erlaubnis, Ihre Bedenken offen ansprechen zu dürfen.

Vertical line with a dot at the top and horizontal dashed lines for writing.

Zeigen Sie Respekt:

Stellen Sie klar, dass Sie nicht die Integrität der betroffenen Person infrage stellen, Sie aber ernste Bedenken haben, die Sie gemeinsam adressieren möchten.

Vertical line with a dot and horizontal dashed lines for writing.

Beschreiben Sie Ihre Beobachtung:

Erklären Sie sachlich, worüber Sie sprechen wollen.

- > Beschreiben Sie konkret das beobachtete Verhalten, das Ihnen Sorgen bereitet.
- > Bleiben Sie in Ihrer Sprachwahl so objektiv wie möglich. Vermeiden Sie z. B. spekulative Rückschlüsse über die Beweggründe oder den Charakter Ihres Gesprächspartners.
- > Überprüfen Sie, ob Ihr Gegenüber Ihrer Beschreibung der Situation zustimmt.

Vertical line with a dot and horizontal dashed lines for writing.



Erläutern Sie die Problematik und die Risiken:

Erklären Sie, warum Sie Bedenken bezüglich des beschriebenen Verhaltens haben. Teilen Sie Ihrem Gesprächspartner mit, warum Ihnen die Angelegenheit wichtig erscheint. Erläutern Sie, welche Auswirkungen sein Verhalten auf die Betroffenen haben kann, z. B. auf Sie selbst, die Kollegen, das Unternehmen, auf ihn selbst.

Vertical line with two orange dots and a series of horizontal dashed lines for writing.

B. Eine konstruktive Gesprächsatmosphäre schaffen

Schaffen Sie eine Atmosphäre, in der sich Ihr Gesprächspartner sicher fühlt

Bewahren Sie Haltung:

Bleiben Sie ruhig, objektiv und aufmerksam. Beobachten Sie sich selbst und machen Sie sich bewusst, wie Sie sich während des Gesprächs fühlen. Wenn Sie den Eindruck haben, dass Sie zu emotional werden und das Gespräch zu hitzig wird, überlegen Sie, ob vielleicht ein guter Moment für eine Pause wäre.

Vertical line with two orange dots and a series of horizontal dashed lines for writing.

Seien Sie empathisch:

Zeigen Sie von Beginn an Interesse an der Sichtweise Ihres Gesprächspartners und dass Sie seine Situation ernst nehmen. Signalisieren Sie, dass Sie sich in seine Situation hineinversetzen können. Erlauben Sie Ihrem Gegenüber, das Gesicht zu wahren. Achten Sie darauf, dass Ihre Äußerungen und Ihre Gestik respektvoll und nicht bedrohlich wirken.

Vertical line with two orange dots and a series of horizontal dashed lines for writing.



Sorgen Sie für einen ausgewogenen Dialog

Fassen Sie sich kurz:

Sprechen Sie nicht zu lange, lassen Sie Raum für eine Antwort. Je kürzer und direkter Ihre Botschaft ist, umso einfacher ist es, Ihnen zuzuhören und zu antworten.



Stellen Sie Fragen:

Versuchen Sie, durch Fragen Informationen zu sammeln, damit Sie und Ihr Gesprächspartner ein umfassendes und gemeinsames Bild der Situation herstellen.



Hören Sie zu:

Nachdem Sie Ihre Frage gestellt haben, warten Sie auf die Antwort Ihres Gesprächspartners. Vermeiden Sie, Ihren Gesprächspartner zu unterbrechen. Lassen Sie auch ein paar Sekunden der Stille zu, hören Sie zu.



Seien Sie aufgeschlossen:

Beharren Sie nicht um jeden Preis auf Ihrer Sicht der Dinge. Seien Sie offen für neue Erkenntnisse, die sich aus dem Gespräch ergeben können. Kalkulieren Sie die Möglichkeit ein, dass Sie etwas falsch verstanden oder sich geirrt haben.



Überprüfen Sie, ob Sie Ihren Gesprächspartner richtig verstanden haben:

Rekapitulieren Sie das, was Sie gehört haben, noch einmal in Ihren eigenen Worten. Dadurch vermitteln Sie, dass Sie aufmerksam zuhören und Ihr Gegenüber verstehen.

Vertical line with a dot at the top and a series of horizontal dashed lines for writing.

Unterstreichen Sie bestehendes Einverständnis:

Dort wo Sie mit Ihrem Gesprächspartner einer Meinung sind, bringen Sie es zum Ausdruck. Dies kann auch durch Gesten geschehen, z. B. Kopfnicken. Hierdurch tragen Sie zu einem vertrauensvollen Gesprächsklima bei.

Vertical line with a dot at the top and a series of horizontal dashed lines for writing.

Finden Sie die Lösung gemeinsam

Suchen Sie nach alternativen Handlungsmöglichkeiten:

Überlegen Sie sich neue Strategien.

Vertical line with a dot at the top and a series of horizontal dashed lines for writing.



Lösen Sie das Problem gemeinsam:
Schlagen Sie Alternativlösungen vor. Oder noch besser, helfen Sie Ihrem Gegenüber dabei, selbst eine Lösung zu finden.

Vertical line with orange dots at the top and bottom, and horizontal dashed lines for writing.

Fassen Sie zusammen

Fassen Sie zusammen:
Fassen Sie den Kern des Gesprächs sowie alle getroffenen Entscheidungen, Zusagen usw. noch einmal zusammen.

Vertical line with orange dots at the top and bottom, and horizontal dashed lines for writing.

Zeigen Sie Wertschätzung:
Danken Sie Ihrem Gesprächspartner abschließend für seine Bereitschaft, sich auf das Gespräch einzulassen und sich mit Ihren Bedenken auseinanderzusetzen.

Vertical line with orange dots at the top and bottom, and horizontal dashed lines for writing.



3

Was, wenn keine Einigung zustande kommt?

Haben Sie ein wenig Geduld:

Möglicherweise braucht Ihr Gesprächspartner nur ein wenig Zeit für sich, um die neuen Argumente zu verarbeiten und seine Haltung zu ändern. Sofern die Situation es zulässt, bieten Sie Ihrem Gesprächspartner etwas Bedenkzeit an. Oder vereinbaren Sie mit ihm, dass er sich eine zweite Meinung bei einer qualifizierten Person einholt.

Verbindlichkeit:

Muss die Entscheidung vertagt werden, betonen Sie die Notwendigkeit, erneut miteinander zu sprechen, bevor Ihr Gesprächspartner handelt. Bleiben Sie dran.

Vertical line with two orange dots and a right-pointing arrow at the bottom. To the right of the line are two sets of horizontal dashed lines for writing notes.



Plan B:

Überlegen Sie, welche Handlungsoptionen Sie haben, sollte sich herausstellen, dass Ihre Überzeugungsbemühungen gescheitert sind und Ihr Kollege gegen den Code of Conduct verstoßen wird.

In diesem Fall sollten Sie einen der Ansprechpartner kontaktieren, die im Code of Conduct beschrieben werden. Hier werden Möglichkeiten angeboten, sicher und vertraulich auf Bedenken hinzuweisen.

Mögliche Optionen sind:

- > Sprechen Sie mit der lokalen Geschäftsleitung über Ihre Bedenken
- > Kontaktieren Sie das Penguin Random House Ethics & Compliance-Team.
- > Wenden Sie sich an die Ombudsperson.

Vertical orange line with a dot at the top and a square at the bottom.

Kontaktinformation

PENGUIN RANDOM HOUSE
ETHICS & COMPLIANCE-TEAM
E-Mail: ethics@penguinrandomhouse.com



PENGUIN RANDOM HOUSE | ETHICS & COMPLIANCE

1745 Broadway | New York, NY 10019

ethics@penguinrandomhouse.com | <http://employee.penguinrandomhouse.com/ethics>