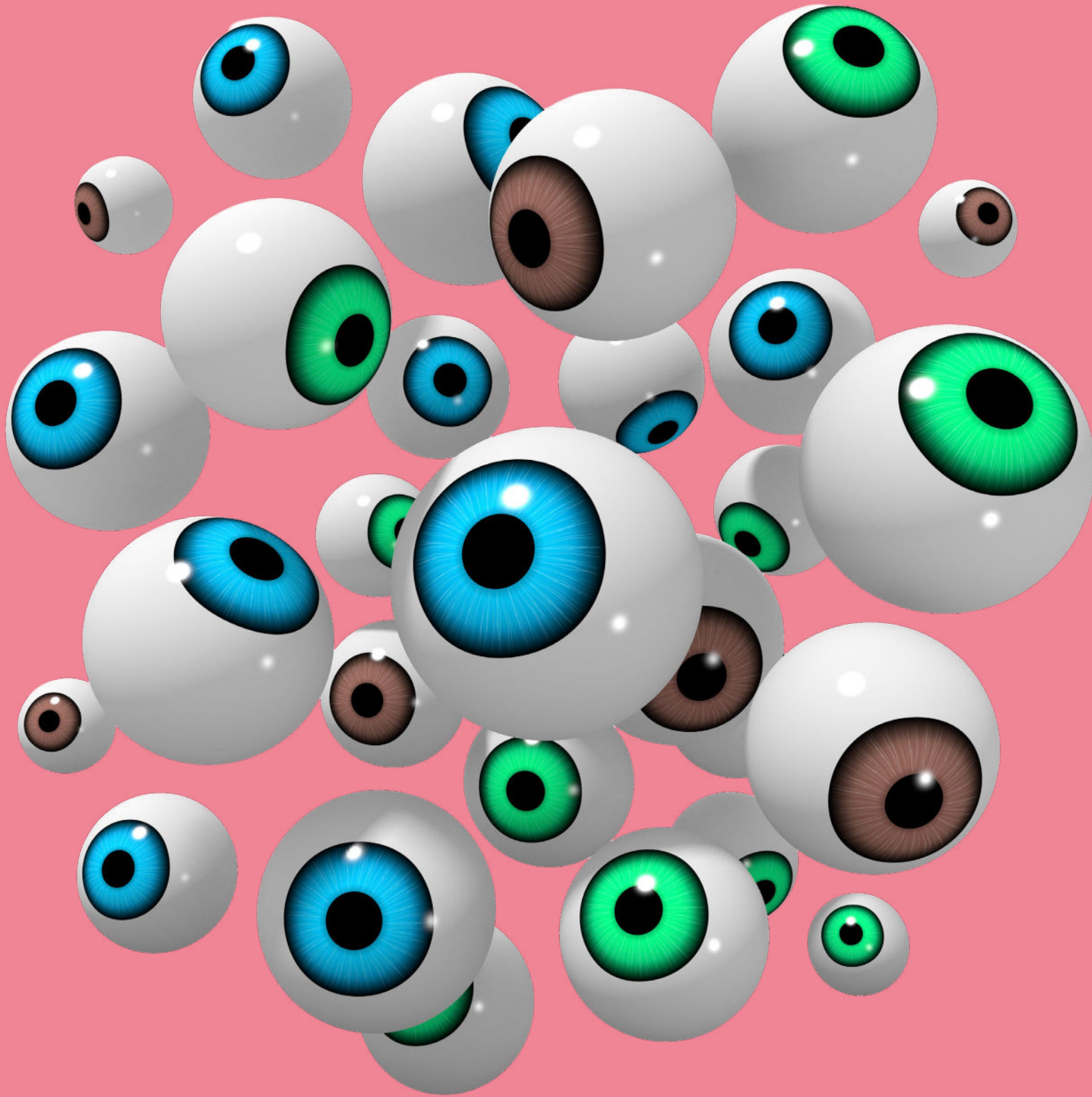


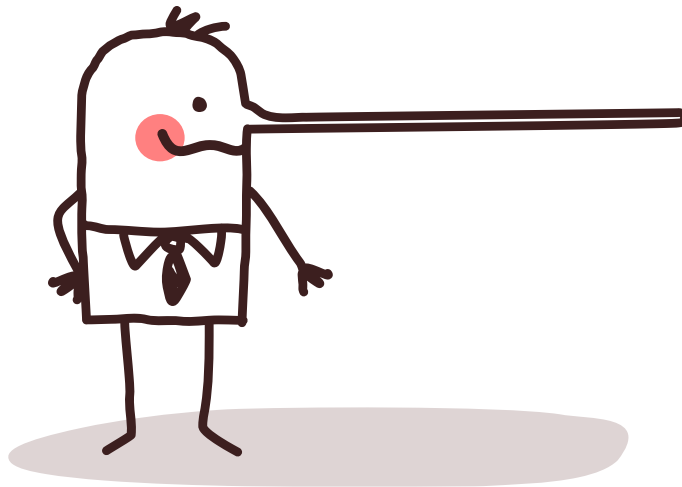
HUMAN RESOURCES

MANAGER



TRANSPARENZ

Manchmal dürfen
Führungskräfte
nicht alles sagen,
was sie wissen,
doch das Team
sucht ...



In der Grauzone

Transparenz gilt als Führungsideal, doch in Transformationsprozessen stößt Offenheit schnell an Grenzen, eine Grauzone zwischen Transparenz und **Diskretion** entsteht. Wie verantwortungsvolle Kommunikation trotz Schweigegebot gelingt.

Ein Beitrag von **PETRA WALTHER**

Transparenz gilt heute als Grundpfeiler moderner Führung. In Leitbildern wird sie hervorgehoben, in Change-Prozessen als Erfolgsfaktor gepriesen. Doch die Realität zeigt: Der Ruf nach Transparenz steht häufig im Widerspruch zu dem, was Führung überhaupt leisten kann. „Transparenz wird meist als guter Wert an sich betrachtet“, sagt **Armin Trost**, Professor an der Business School der Hochschule Furtwangen mit den Schwerpunkten Human Resources und angewandte Psychologie. „Es ist jedoch nicht zielführend, Transparenz pauschal gut zu heißen. Ungefilterte Offenheit kann dem Unternehmen sogar schaden.“

Auch Executive Coach **Gudrun Happich** erlebt eine deutliche Diskrepanz zwischen Erwartung und Wirklichkeit. „In der täglichen Praxis herrscht oft Unsicherheit, Intransparenz, Grauzone. Denn Führungskräfte können und dürfen oftmals nicht transparent sein“, berichtet sie.

Führungskräfte zwischen den Stühlen

Führungskräfte sitzen somit zwischen allen Stühlen: Sie sollen Orientierung geben, wenn sie selbst keine haben. Sie sollen kommunizieren, ohne zu früh zu sprechen. Und

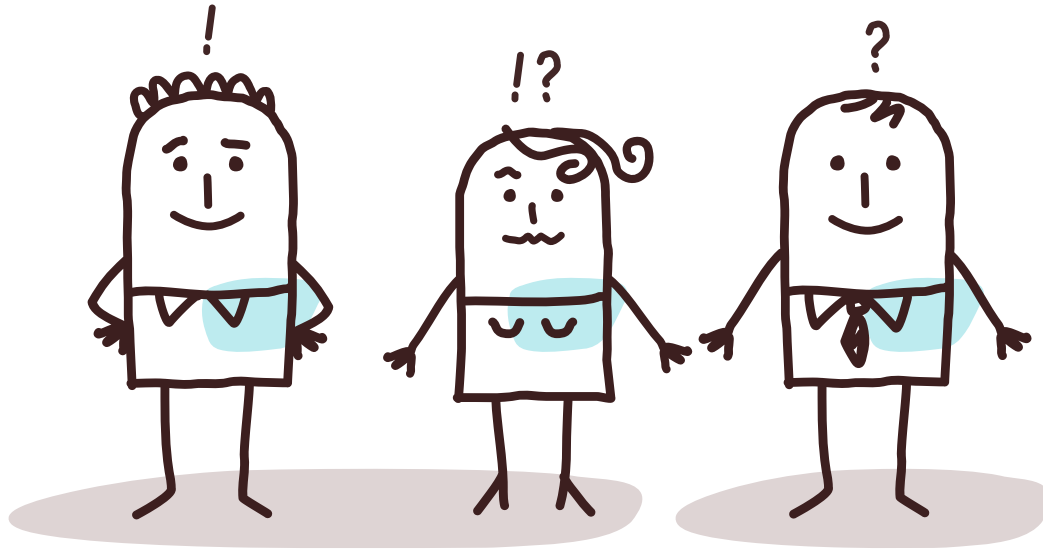
sie sollen Vertrauen schaffen, während sie Informationen zurückhalten müssen. Ein Balanceakt, der für viele zu einer erheblichen emotionalen Belastung wird.

Wie herausfordernd diese Grauzone ist, zeigt das Beispiel von Andreas Müller (Anm. der Red.: Name geändert), Führungskraft in einem Energiekonzern. Sein Unternehmen plante vor einigen Jahren eine umfassende Reorganisation: Jede Organisationseinheit sollte 30 Prozent des Personals abbauen. Müller wusste ganze fünf Monate vor der offiziellen Kommunikation davon. „Eine äußerst unangenehme und anspannende Phase“, erinnert er sich. Auf Fragen seines Teams konnte er lediglich sagen, dass noch nichts final entschieden sei. So bewegte er sich in einem engen Korridor:

- Er wusste, was kommt.
- Er durfte nichts sagen.
- Sein Team suchte Orientierung.

Das Transformationsdilemma: Führung zwischen zwei schlechten Optionen

Die Situation ist typisch. Doch die eigentliche Schwierigkeit beginnt bereits viel früher. „In frühen Phasen von Transformationen kann niemand klare Aussagen treffen – auch



... Orientierung. Eine Situation, die viel Fingerspitzengefühl erfordert, um kein Vertrauen zu verlieren.

nicht auf oberster Ebene“, betont Armin Trost. Am Anfang herrsche vor allem eines: Ungewissheit. Nicht weil Informationen bewusst geheim gehalten würden, sondern weil sie schlicht noch nicht existierten. Es entsteht das, was der HR Experte das Transformationsdilemma nennt: Alle wollen Antworten – aber es gibt noch keine.

Liegt eine erste Richtung des Vorstands vor, haben Führungskräfte zwei Optionen:

1. Sofort kommunizieren.

Das schafft formale Transparenz. Doch Detailfragen bleiben offen, unter den Mitarbeitenden steigt in der Regel die Unsicherheit und Spekulationen nehmen zu. „Viele können diese Phase der Unklarheit nicht tragen“, sagt Trost.

2. Erst alles durchplanen, dann kommunizieren.

Insbesondere große Unternehmen holen sich externe Berater ins Haus. Mit ihnen gelingt es oft, Szenarien bis ins Detail durchzudeklinieren. Die Kommunikation wird somit klarer. Doch Trost weiß: In den meisten Fällen fühlen die Mitarbeitenden sich übergangen und klagen, warum sie nicht früher eingebunden wurden. „Beide Wege frustrieren Menschen“, fasst er zusammen. Das Transformationsdilemma bedeutet also auch: In der frühen Phase einer Transformation können Unternehmen schlicht nicht „richtig“ handeln.

Emotionale Kompetenz statt emotionaler Abstinenz

Laut Gudrun Happich ist es in Phasen voller Ungewissheit entscheidend, dass die Führungskraft emotionale Präsenz zeigt. Sie berichtet von einer Vorstandsvorsitzenden während der Coronapandemie, die ihrer Belegschaft gegenüber sehr offen kommunizierte: „Ich weiß nicht, was kommt.

Und ja, auch ich habe Angst in dieser Situation. Aber ich werde alles tun, gemeinsam mit euch einen Weg zu finden.“

Wie die Sparringspartnerin für das Topmanagement berichtet, war die Vorstandsvorsitzende selbst überrascht darüber, dass dieses Vorgehen gut ankam und als Vorbild wirkte: Alle ihre Directs übernahmen ihren Kommunikationsstil in der herausfordernden Zeit der Pandemie.

Für Happich ist klar: „Menschen stufen Führung in Krisensituationen als glaubwürdig ein, wenn die Führungskraft sich auch emotional zeigt.“ Das vollständige Ausblenden von Emotionen hingegen wirke distanziert und würde Unsicherheit nur weiter verstärken.

Verantwortungsvoll schweigen — aber nicht wortlos bleiben

Je weiter eine Transformation fortschreitet, umso mehr ist ein „verantwortungsvolles Schweigen“ gefragt. Happich hält es mit dem Spruch: „Alles, was du sagst, muss wahr sein – aber du musst nicht alles sagen, was du weißt.“

Das bedeutet:

- nicht lügen,
- keine instabilen Versprechen geben,
- Details zurückhalten, solange sie unklar sind.

Wichtig sei jedoch, den Prozess sichtbar zu machen.

Claudia Weiler, Trainerin und Beraterin für Führungskräfte, rät in diesem Zusammenhang, zu erklären, warum man gerade nichts sagen könne. Auch sei es wichtig, regelmäßige Zwischenstände zu geben sowie Verständnis gegenüber der Verunsicherung der Mitarbeitenden zu zeigen. „Verantwortungsvolles Schweigen heißt auch, die emotionale Seite der Mitarbeitenden in der Situation zu sehen und respektvoll damit umzugehen“, sagt sie. Dazu gehöre, eine zeitliche Orientierung zu geben, bis wann Entscheidungen

vom Unternehmen zu erwarten sind. Damit die Mitarbeitenden Vertrauen fassen können, sei es außerdem hilfreich, ihnen anzubieten, bei Fragen auf einen zuzukommen. „Das verhindert, dass das Gedankenkarussell überhandnimmt und beugt Gerüchten vor“, sagt Weiler.

Vertrauen entsteht durch Erfahrungen — und durch Kontext

Das Vertrauen hängt jedoch eng mit der Erfahrungshistorie einer Organisation zusammen. Denn Mitarbeitende interpretieren neue Ankündigungen stets vor dem Hintergrund ihrer Erfahrung mit früheren Veränderungen. Das zeigt sich auch im Falle von Andreas Müller: Einige Zeit nach der großen Reorganisation gab es eine weitere strukturelle Neuausrichtung – diesmal ohne Personalabbau. „Es war extrem wichtig, offen zu kommunizieren, dass die Organisation zwar neu geordnet werde, es aber ausdrücklich keine Entlassungen gebe“, berichtet er.

„Wer zuvor schmerzhaft Einschnitte erlebt hat, rechnet automatisch wieder mit negativen Folgen“, weiß Claudia Weiler. Es sei wichtig, dass Führungskräfte solche Befürchtungen berücksichtigen, um ihnen gezielt Einhalt zu gebieten.

Transparenz braucht Einordnung — besonders bei Zahlen

Aus ähnlichen Gründen ist es essenziell, die Bedeutung von Kennzahlen zu erläutern. Viele Unternehmen setzen heute auf „Zahlentransparenz“, um Teams stärker einzubinden. Hier ist laut Weiler aber Vorsicht geboten: „Ohne globale Unternehmenszahlen herunterzubrechen und sie einzuordnen, erzeugen sie Verwirrung und Spekulationen. Mitarbeitende müssen in jedem Fall verstehen, was diese Zahlen bedeuten“, betont die Beraterin. Wichtige Fragen seien unter anderem:

- Betrifft uns diese Entwicklung tatsächlich?
- Welche Auswirkungen hat sie für unser Team?
- Was bedeutet sie im operativen Alltag?

„Für die Übersetzungsleistung benötigen Führungskräfte oft selbst Unterstützung“, erläutert Weiler. Schulungen würden helfen, Zahlen einzuordnen und nachvollziehbar machen zu können. Sei die kontextualisierte Transparenz nicht gegeben, könnten schnell Missverständnisse, Angst und eigene Interpretationen entstehen.

Die Rolle von HR: weg von modellhaften „Lösungen“

HR spielt eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, Führungskräfte durch Grauzonen zu begleiten und Vertrauen im Unternehmen zu stabilisieren. Executive Coach Gudrun Happich beobachtet HR jedoch häufig in einer Beleh-

rungsrolle – mit der die Personaler und Personalerinnen sich keine Akzeptanz beim C-Level verschaffen. „Es braucht echtes Interesse. Statt den Führungskräften zu vermitteln, dass man wisse, wie es geht, sollte HR ihnen gut zuhören und sie fragen, was sie in ihrem Führungsdilemma benötigen“, sagt sie. „Denn Transformationen folgen selten linearen Change Modellen, wie sie die Konzepte von HR vorsehen.“ Happich schlägt drei Schritte für mehr Wirksamkeit vor:

1. Wahrnehmen, dass vieles hinter verschlossenen Türen entsteht.
2. Ernst nehmen, dass Prozesse widersprüchlich, unklar und emotional sind.
3. Daraus etwas machen – beispielsweise Austauschformate für die Führungskräfte ermöglichen.

Dass gerade der Austausch mit anderen Führungskräften beim Führen in der Grauzone entlastend wirkt, zeigt das Beispiel von Andreas Müller. „Die Situation gemeinsam zu tragen und zu wissen, dass Kollegen beziehungsweise Kolleginnen mit ähnlichen Gefühlen konfrontiert sind, war für mich enorm wichtig während der Phase, in der ich mein Team noch nicht über die Entscheidungen der Geschäftsführung informieren durfte“, sagt der Manager.

Vertrauensanker sein

Gudrun Happich ist davon überzeugt: Es wäre ein Riesenschritt, wenn es HR gelänge, sich das Vertrauen des Top-Managements zu erarbeiten. Aber auch die Vertrauensbildung der Mitarbeitenden ist eine Aufgabe von HR. „Im Unternehmen muss akzeptiert werden, dass die Geschäftsführung manche Informationen zurückhalten muss“, meint Claudia Weiler. Dies sei allerdings nur möglich, wenn die Mitarbeitenden darauf vertrauen können, dass das Unternehmen zum Besten für seine Belegschaft agiere. Das bedeutet wie so oft: Ausschlaggebend ist die Unternehmenskultur.

Die Grauzone bleibt — aber sie ist gestaltbar

Transparenz ist wichtig, kann aber nie absolut sein. In Veränderungsprozessen gibt es immer Momente, in denen Schweigen professioneller ist als Reden. Das Ziel sollte daher nicht vollständige Offenheit lauten, sondern verantwortungsvolle Kommunikation – prozessorientiert, verständlich, emotional glaubwürdig und ehrlich innerhalb gegebener Grenzen. ♦



Petra Walther ist freie Journalistin.