

„Die Zeit des Gelabers ist vorbei“

Management. Transparenz ist etwas, das Mitarbeitende fordern. Für Unternehmen heißt das nicht, alles offenzulegen, sondern nachvollziehbar, konsistent und ehrlich zu kommunizieren.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Gejammert wird auf beiden Seiten: Auf der einen sind es die Mitarbeitenden, die zu wenig Informationen und Einblicke über das Geschehen im Unternehmen erhalten. Auf der anderen sind es die Führungskräfte, die das Gefühl haben, vor lauter Kommunikation nicht mehr zum Arbeiten zu kommen. Was beide Seiten thematisieren ist: Transparenz.

Die, sagt Patricia Klarner, Direktorin des Instituts für Organization Design an der WU Wien, bedeute nicht, alles offenzulegen, sondern nachvollziehbar, konsistent und ehrlich zu kommunizieren. „Besonders in Krisenzeiten ist es entscheidend, ehrlich zu erklären, warum Veränderungen oder Restrukturierungen notwendig sind.“ Diese Kommunikation müsse konsistent über die Zeit und verschiedene Ansprechgruppen hinweg erfolgen. „Es geht darum, das ‚Warum‘ hinter den Entscheidungen zu vermitteln, nicht nur das ‚Was‘.“

Aus Führungssicht bedeutet Transparenz, notwendige Informationen sinnvoll und verständlich aufzubereiten: auf unterschiedlichsten Kanälen, in unterschiedlichen Formaten, nie als Einbahnstraße, sondern immer mit der Möglichkeit zur Interaktion. Und das laufend und wiederholt. Denn Information ist eine Bringschuld des Managements - aber auch eine Holschuld der Mitarbeitenden. Von einem Kommunikations-teppich, spricht Nina Haas, Geschäftsführerin von osb Wien Consulting. Wie die Maschen dieses Teppichs zu



MGO

weben seien, hänge dabei von der Unternehmenskultur ab. Fix ist: Vertrauen durch Transparenz in der Organisation aufzubauen, erfordert Zeit und Engagement.

Die Frage, welche Informationen Unternehmen offenlegen, verlange eine Abwägung zwischen dem Nutzen der Kommunikation und dem Risiko der Informationsweitergabe und damit verbundenen Wettbewerbsnachteilen, sagt Saskia Wallner, CEO von Ketchum Austria. Grundsätzlich aber sei es gut, Zahlen zu kommunizieren: etwa Umsatz, Kosten, Personalkosten.

Orientierung, Sicherheit, Sinn

Was Transparenz aus Mitarbeitendensicht außerdem bedeutet, nennt Haas: Jene Informationen seien gefragt, die „Orientierung, Sicherheit geben und Sinn stiften“. Dabei sei auch zu differenzieren, welche Zielgruppe im Unternehmen Informa-

tionen in welcher Menge und Tiefe benötige. Wichtig aber sei immer, ein Gesamtbild zu vermitteln: „Es geht um den Sinn, nicht um jedes Detail.“

Ein oft übersehener Punkt, sagt Klarner, sei die Reife der Information: Wann ist eine Information so weit, dass sie von der Führungsebene kaskadierend in die Organisation kommuniziert werden kann? Zu frühe Transparenz könne genauso wie ein Informationsvakuum zu Verwirrung und Gerüchten führen, insbesondere in Veränderungsprozessen. Hier helfe das Prinzip „Sicherheit durch Prozess“, betonen Wallner und Haas übereinstimmend: Fehlt es aktuell an Inhalten oder Entscheidungen, lässt sich kommunizieren, bis wann es Neues oder Entscheidungen geben werde.

Und noch ein weiterer Punkt kann helfen, die interne Transparenz zu steigern: Das vorhandene Wissen zu managen und beispielsweise laufende

und abgeschlossene Projekte zu dokumentieren, was dank moderner Tools auch in Echtzeit möglich ist. Der Ausspruch des ehemaligen Siemens-Chef Heinrich von Pierer, „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“, ist in dieser Hinsicht vielen eine Warnung.

Transparenz aber sei, sagen die drei Expertinnen, kein reines Kommunikationsprojekt, sondern ein Führungs- und Kulturthema. Die Offenheit einer Organisation, Informationen zu teilen, muss in der Führung und Kultur verankert sein und von oben beginnen. Führungskräfte müssen als Rollenvorbilder agieren, Begründungen teilen und konsistent kommunizieren.

Synapsen, keine Isolierschicht

Sie dürfen also keinesfalls wie „Isolierschicht“ arbeiten, die Wissen als Machtfaktor einsetzt, sondern wie Synapsen agieren, die Informationen weitertragen, erklären, kontextualisieren und, Auswirkungen erläutern. Es gehe um ein „one voice, one agenda“ der Führungskräfte. „Wenn alle am selben Strang ziehen, ist Transparenz keine Anstrengung, sondern eine schlüssige Konsequenz aus der Unternehmens- und Führungskultur“, sagt Wallner. Unter einer Bedingung: Was kommuniziert werde, müsse echt sein: „Die Zeit des Gelabers ist vorbei.“

Kommunikation und kulturelle Transformation sind Themen, die in der HR-Lounge, dem von Josef Buttinger gegründeten Netzwerk für HR-Verantwortliche, besprochen werden. www.hr-lounge.at

SPRECHBLASE

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Keine Blöße geben, nur ja modern bleiben

Warum die Welt mittlerweile PUMO geworden ist.



Bitte nicht unhöflich sein oder lachen, wenn das Gegenüber im 1990er-Stil über die VUCA-Welt klagt.

Auch wenn diese volatil, unsicher, komplex, mehrdeutig erscheint. Oder sogar als VUCADD, also VUCA plus divers und dynamisch. Bitte auch nichts darauf einbilden, dass man es ja besser weiß, weil die Welt längst BANI ist: brüchig, ängstlich, nicht-linear und unverständlich. Vorsicht: Auch dieses Akronym ist Schmach von gestern.

Wer im Gespräch wirklich Eindruck schinden will, erklärt, warum die Welt heute - Achtung, Sprechblase - PUMO ist. Polarized (Lagerbildung in der Gesellschaft), unthinkable (das Undenkbare wird normal), metaphoric (alles ist im Wandel, Fixpunkte wanken) und overheated (reale oder inszenierte Aufgeregtheit bestimmen die Wahrnehmung).

Wie immer man es auch nennt: Die beste Gelegenheit, die Welt besser zu machen, ist ohnehin immer - JETZT (und das ist kein Akronym).

NEWSLETTER

Ihr Newsletter jeden Freitagmittag mit News aus "Management & Karriere". Jetzt kostenlos bestellen

diepresse.com/newsletter/karriere

Executive MBA & einsemestriger Universitätslehrgang / 2026 NEU auch in Wien

SALES MANAGEMENT EXCELLENCE

DIE LIMAK UND „DIE PRESSE“ VERGEBEN VIER TEILSTIPENDIEN

JETZT STARTEN UND DIE ZUKUNFT DES VERTRIEBS GESTALTEN!

Erfolg im digitalen Zeitalter bedeutet mehr als nur Angebot und Nachfrage zu verbinden. Erfolgreiche Vertriebsleiter*innen sind strategische Visionär*innen, die die gesamte Customer Journey im Blick haben, ihre Teams zielgerichtet führen und moderne Technologien effektiv einsetzen.

Der Executive MBA und Universitätslehrgang Sales Management Excellence bieten die Kombination aus fundierter wissenschaftlicher Basis und praxisorientierter Wissensanwendung. Damit können die Vertriebsaktivitäten im Unternehmen zeitgemäß gesteuert, gestärkt und teambegeisternd umgesetzt werden.

FOLGENDE PROGRAMME STEHEN ZUR AUSWAHL

2 x Executive MBA Sales Management Excellence:
Programmstart Linz: 10. April 2026
Programmstart Wien: 26. März 2026
Förderbetrag: je € 13.450,-

2 x Universitätslehrgang Sales Management Excellence:
Programmstart Linz: 16. Oktober 2026
NEU: Programmstart Wien: 16. Oktober 2026
Förderbetrag: je € 3.450,-

TERMINE FÜR STIPENDIUM

Bewerbungsschluss: 09. März 2026
Hearing: 13. März 2026

INFORMATION & BEWERBUNG

Motivationsschreiben, Lebenslauf und Bewerbungsbogen an stipendium@limak.at

Nähere Details zu den Stipendien finden Sie auf unserer Website oder informieren Sie sich persönlich: LIMAK Austrian Business School, Mag. Florentina Schallmeiner, Tel.: 0676/898 664 478

*Programmkosten exkl. Reise- und Aufenthaltskosten sowie Mittagsverpflegung / exkl. Anmelde- und Administrationsgebühr (MBA € 1.990,- / Universitätslehrgang € 690,-) Diese Förderung ist für die Teilnehmenden nicht mit anderen preismindernden Aktionen kombinier- oder in bar ablösbar. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Die Presse

Austrian Business School | LIMAK



limak.at/stipendien

Jetzt
Stipendium
sichern!

