

# Im Gespräch mit:

Professor Dr.  
Guido Möllering  
&  
Dr. Maximilian  
Heimstädt



## Transparentes Management: Offen für alle(s)?

Transparenz wird zunehmend als Grundlage guter Unternehmensführung verstanden. Doch welche Form der Transparenz hilft wirklich? Wie verändert Transparenz die Vertrauensbeziehungen des Unternehmens? Wo liegen die Grenzen der nützlichen und zumutbaren Transparenz? Für bdvb aktuell sprach hierzu Dilara Wiemann von der neuen bdvb-Hochschulgruppe an der Universität Witten/Herdecke mit Guido Möllering und Maximilian Heimstädt vom dortigen Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung.

**Ob in Politik, Verwaltung oder Unternehmen – Transparenz scheint das Organisationsgebot der Stunde. Wie ist das zu erklären?**

**Möllering:** Ja, Transparenz erscheint seit einigen Jahren als ein Allheilmittel. Sie zu fordern ist leicht, sie einzulösen keineswegs. Man erhofft sich bessere Kontroll-, Koordinations- und auch Innovationsmöglichkeiten und übersieht dabei leicht die Nachteile. Für die Unternehmensführung ist es dabei eigentlich eine altbekannte Aufgabe, den Berichtspflichten nachzukommen und ansonsten sorgsam auszuloten, welche Informationen sinnvoll innerhalb und außerhalb des Unternehmens geteilt werden sollten.

**Heimstädt:** Es gibt allerdings wichtige Entwicklungen, die neue

Formen der Transparenz möglich und nötig gemacht haben. Selbst ein für seine Intransparenz berühmtes Unternehmen wie Apple muss eine gewisse Offenheit zeigen, damit die Anschlussfähigkeit für Drittanbieter mit ihren Apps gewährleistet bleibt. Neue Kommunikationstechnologien machen es Unternehmen leicht, direkt mit vielen Stakeholdern in Kontakt zu sein. Dabei nicht mitzumachen, gilt inzwischen schon vielfach als illegitim.

**Aber hat nicht die Forderung nach Transparenz auch viel damit zu tun, dass es so viele Skandale gegeben hat?**

**Möllering:** Das ist nicht von der Hand zu weisen. Bei Vertrauensbrüchen gibt es fast immer eine Art Transparenzreflex: Nun wollen wir alles sehen, damit wir

nicht mehr betrogen werden können. Dieser Ansatz ist aber nur ganz bedingt hilfreich beim Wiederaufbauen von Vertrauen. Grundsätzlich gilt: Erzwungene Transparenz verhindert Vertrauen, freiwillige Transparenz aber, die über die Pflichten hinausgeht, ist vertrauensförderlich.

**Wie sieht transparentes Management aus?**

**Heimstädt:** Transparenz bedeutet, sich beobachtbar zu machen. Managerinnen und Manager können sich selbst und ihr Unternehmen ganz verschiedenen Beobachtern auf unterschiedliche Weise zeigen. Transparentes Management kann bedeuten, dass die Führungsebene den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen mehr Informationen zur Verfügung stellen, beispiels-

weise über Entscheidungsprozesse. Transparentes Management kann aber auch bedeuten, interessierten Gruppen außerhalb der Organisation tiefere oder breitere Einblicke zu gewähren.

**Möllering:** Eine neue Qualität der Transparenz ist, dass man Informationen preisgibt, ohne genau zu wissen für wen. Bisher wusste man meist noch, wer was zu welchem Zweck wissen muss: das Finanzamt, der strategische Kooperationspartner, die funktional gekoppelten Abteilungen im Hause. Die neue, allgemeine Offenheit, quasi für alle und für alles, ist ungewohnt. Man fühlt sich gläsern. Soweit muss man aber meist gar nicht gehen. Mit „Open Innovation“ oder „Open Strategy“ ist eher gemeint: offener als zuvor.



**Und wann ist transparentes Management angebracht?**

**Möllering:** Die einfache Regel würde natürlich lauten: Wenn es mehr nützt als schadet. Transparenz darf kein Selbstzweck sein. Der Nutzen kann vielfältig sein und vom Beweis des eigenen guten Willens über die Erleichterung von Planungs- und Steuerungsprozessen bis hin zur Ermöglichung von ungeahnter Kreativität und Beteiligung reichen.

**Heimstädt:** Manche Unternehmen, zum Beispiel LEGO, wurden ja geradezu davon überrascht, auf welche Ideen ihre Kunden kommen können. Die Nachteile durch den Missbrauch der geteilten Informationen können aber ebenso vielfältig sein. Oft ist es auch schwer, es allen recht zu machen.

**Möllering:** Über Siemens nach dem Korruptionsskandal gibt es eine interessante Studie. Durch eine Transparenz-Offensive gelang es Siemens, das Vertrauen der Investoren zurückzugewinnen, zugleich gängete und vergraulte man aber die zumeist ja unbescholtene Belegschaft. Viele Managerinnen und Manager haben die Nase voll von Compliance, weil sie anscheinend oft über das Ziel hinausschießt.

**Verändert die zunehmende Transparenz von Unternehmen auch die Management-**

**forschung?**

**Möllering:** Wir Forscher freuen uns, dass zunehmende Transparenz einen verbesserten Datenzugang bedeutet. Wenn wir an unserem Institut zum Beispiel über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen forschen, so sind heute viele relevante Unternehmensdaten dazu frei zugänglich, an die man vor einigen Jahren nicht ran gekommen wäre. Natürlich ist aber längst nicht alles transparent und unsere eigenen Datenerhebungen bleiben auch aus anderen Gründen unerlässlich.

**Heimstädt:** Für uns ist spannend, wie Managerinnen und Manager mit Transparenz umgehen. Transparenz muss ja gestaltet werden. Dabei gibt es eine gewisse Doppelbödigkeit. Im Wissen, beobachtet zu werden, besteht ein Anreiz für Unternehmen und Führungskräfte, sich so darzustellen, wie sie erwarten, dass es von ihnen erwartet wird. Transparenz ist also gleichzeitig Abbild und Schauspiel. Unternehmen und Führungskräfte zeigen manche Informationen her, um andere im Verborgenen zu belassen.

**Transparenz als Versteckspiel?**

**Heimstädt:** Das trifft es eigentlich ganz gut. Allerdings liegt die Betonung weniger auf dem Vorhalten als vielmehr auf dem

Spiel. Viele kennen den Begriff des Greenwashings. In letzter Zeit werden Unternehmen immer öfter auch mit dem Vorwurf des Openwashing konfrontiert, mit der Anschuldigung, man würde nur so tun, als ob man sich öffne. In meiner Doktorarbeit habe ich zum Beispiel sogenannte Open-Data-Initiativen in mehreren Großstädten untersucht, dabei geht es um die Forderung, dass öffentliche Organisationen alle ihre Datensätze im Internet verfügbar machen sollen. In jeder der Städte fand ich Aushandlungsprozesse zwischen der Verwaltung, Aktivisten und Unternehmern. Allseits zufriedenstellendes Ergebnis dieser Aushandlungen war oft, dass Datensätze nur selektiv, in aggregierter Form oder in veränderten Formaten veröffentlicht wurden. Ohne gewisse Freiräume wird die sinnvolle Beobachtung zur totalen Überwachung.

**Wie diskutieren Sie das Thema Transparenz mit den Studierenden?**

**Möllering:** Als Digital Natives scheinen Studierende auf den ersten Blick argloser im Umgang mit den eigenen Daten zu sein und erwarten zugleich, dass man alles googeln kann. Allerdings gibt es da immer noch viel zu diskutieren. Man kann zum Beispiel beim Thema „Globale Wertketten“ zeigen, dass es mit der Transparenz noch lange nicht so weit her ist, wie Aktivisten, aber eben auch die Controller in den Unternehmen es gerne hätten. Woran liegt das? Wo Transparenz eng mit der Digitalisierung verknüpft ist, kann die zukünftige Generation unbeschwerter an viele neue Möglichkeiten herangehen: Apps, Wearables, Roboter. Sie muss dabei aber auch an ihre Verantwortung für wirtschaftliche, soziale und ökologische Folgen erinnert werden. Wir müssen über nachhaltige Digitalisierung reden und dabei ist der Aspekt der Transparenz ganz zentral. «



**DIE INTERVIEWPARTNER**

**Prof. Dr. Guido Möllering ist seit 2016 Direktor und Lehrstuhlinhaber am Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung an der Universität Witten/Herdecke. Er gehört zu den führenden Experten zum Thema Vertrauen in der Wirtschaft.**

**Dr. Maximilian Heimstädt ist seit 2016 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Reinhard-Mohn-Institut. In seiner Promotion an der Freien Universität Berlin untersuchte er die Entstehung von Transparenznormen und deren Auswirkungen in Organisationen.**

