

**Mut zur Offenheit als Zeichen des Vertrauens**

# Radikale Transparenz statt Geheimniskrämerei

Intransparenz ist heute in den meisten Organisationen der Standard. Mitarbeitenden werden nur gerade so viele Informationen zugänglich gemacht, wie unbedingt nötig. Dabei zeugt Transparenz von Vertrauen in die Mitarbeitenden und schafft im Umkehrschluss ebenfalls Vertrauen in die Organisation. Dies sehen wir in der Auswertung von Millionen Mitarbeitendenbefragungen weltweit. Bei Great Place To Work Schweiz leben wir tagtäglich die radikale Transparenz und berichten hier aus der Praxis.

Von Dr. Patrick Mollet und Tobias Véron

Um die Bedeutung von Transparenz zu verstehen, lohnt es sich, zuerst einen Blick auf das Gegenteil zu werfen: Intransparenz, also die bewusste Zurückhaltung und Geheimhaltung von Informationen innerhalb einer Organisation. Die Gründe für Intransparenz sind vielfältig. Oftmals werden Informationen zurückgehalten, um Machtpositionen zu sichern oder sich nicht angreifbar zu machen.

Manchmal werden auch Gründe vorgeschoben: Man will die Mitarbeitenden schützen, weil man Angst hat, dass sie mit den Informationen nicht umgehen können (z.B. bei geplanten Reorganisationen oder sinkenden Umsatzzahlen). Auch der Datenschutz wird gerne vorgeschoben, um Informationen nicht preisgeben zu müssen.

Mitarbeitende werden also bei Entscheidungen vor vollendete Tatsachen gestellt, erhalten Aufträge ohne ausreichende Informationen, und die Antwort auf Rückfragen ist oftmals ein «ist so, weil ist so». Genau diese Intransparenz führt zu Unsicherheit und Frustration, das Vertrauen in die Führung sinkt, und die Motivation leidet.

## Transparenz als Wechselwirkung

Im Gegensatz dazu stärkt Transparenz das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Organisation und die Führungskräfte. Wenn Informationen offen geteilt werden, fühlen sich die Mitarbeitenden ernst genommen

und eingebunden. Sie können eigenverantwortlich mitdenken und im Interesse der Organisation handeln. Dies führt nicht nur zu einer besseren Zusammenarbeit, sondern auch zu einer höheren Motivation und Zufriedenheit im Team.

Transparenz und Vertrauen stehen also in einer dynamischen Wechselwirkung zueinander: Informationen zu teilen und Vertrauen zu schenken, ermöglicht es den Mitarbeitenden, mitzudenken und ihr volles Potenzial zu entfalten. Dieses entfaltete Potenzial und das zurückgegebene Vertrauen stärken wiederum die Organisation.

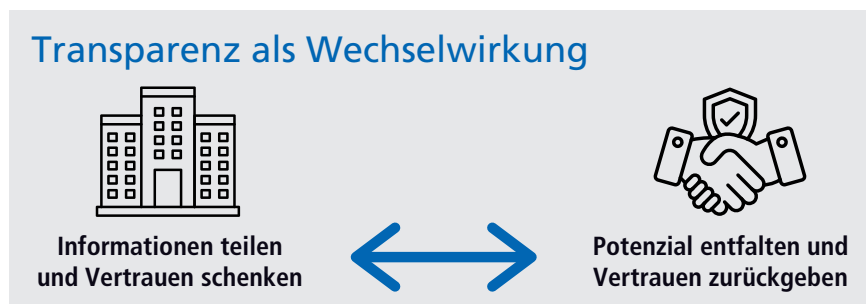
Der Weg zu mehr Transparenz ist nicht einfach. Die Offenlegung bisher unbekannter Informationen kann zu kritischen Fragen und Diskussionen führen, da sich nun alle ein eigenes Bild machen können. Dies kann vorübergehend zu Unzufriedenheit führen, wenn die Bewegung hin zu mehr Transparenz nicht richtig kommunikativ begleitet wird. Dennoch lohnt sich dieser Weg, denn den negati-

ven Auswirkungen kann mit der richtigen Einstellung entgegengewirkt werden. Offenheit zur Diskussion ist entscheidend, besonders bei den Führungskräften.

Führungskräfte müssen bereit sein, sich zu erklären und sich angreifbar zu machen. Sie können sich nicht hinter ihrer Position oder ihrem Wissen verstecken, sondern müssen verbindlich zu ihrem Wort stehen. Dies erfordert Mut und Überzeugung, denn es bedeutet, dass man zu seinen Entscheidungen stehen und diese klar kommunizieren muss. Wenn Entscheidungen bereits mit dem Bewusstsein und dem Willen zur inhaltlichen Auseinandersetzung getroffen wurden, kann der Weg gemeinsam und gestärkt beschritten werden.

## Transparenz als Standard

Bei Great Place To Work haben wir uns vor sechs Jahren für die Selbstorganisation entschieden. Mit dieser Entscheidung ging auch eine vollständige Transparenz einher. Wir teilen alle relevanten Infor-



## Unsere Meilensteine



mationen offen, von der Strategie über die Erfolgsrechnung bis hin zu den Gehältern. Diese Offenheit hat das Vertrauen innerhalb unseres Teams enorm gestärkt.

Ein besonders wichtiger Schritt war die Einführung der Lohntransparenz im Jahr 2020, die komplette Offenlegung aller Individuallöhne. Als Beratungsfirma bestehen 80% unserer Kosten aus Löhnen. Wie können wir sonst erreichen, dass die Mitarbeitenden eigenverantwortlich und unternehmerisch handeln, wenn dieser Kostenblock eine Blackbox ist?

### Was bei uns nun transparent ist? Alles!

Strategiedokumente, Meetingprotokolle, Budgets, Ausgaben: Unsere strategischen Pläne und Ziele sind für alle Mitarbeitenden offen einsehbar. Alle Mitarbeitenden haben Zugang zu den Protokollen aller Meetings und können jederzeit nachvollziehen, was aktuell diskutiert wird, welche Entscheidungen getroffen wurden und warum. Jeder und jede weiss, wofür wir Geld ausgeben und wie die finanzielle Lage des Unternehmens ist. Und falls etwas nicht transparent sein soll, muss es dafür gute Gründe geben (z.B. der Persönlichkeitsschutz der Mitarbeitenden bei Krankheitsfällen).

### Transparenz als Standard

Bereiche, in denen man transparent sein kann:

- Strategie
- Meetings
- Dividenden
- Buchhaltung
- Dateizugriff
- Arbeitsabläufe
- Löhne + Budget
- Entscheidungen
- Personalplanung
- Eigentumsverhältnisse
- ...

Transparenz als Standard schafft eine Kultur des Vertrauens und ermöglicht es unseren Mitarbeitenden, informierte Entscheidungen zu treffen, verantwortungsvoll und unternehmerisch zu handeln. Dies hat das Engagement und die Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeitenden

weiter erhöht. Denn das Vertrauen geht in beide Richtungen: Weil wir als Organisation den Mitarbeitenden vertrauen, vertrauen sie umgekehrt auch der Organisation. Sie wissen, dass nichts hinter ihrem Rücken diskutiert wird und keine politischen Spiele gespielt werden.

### Die Daten bestätigen die Erfahrung aus der Praxis

Letztes Jahr haben wir über 76 000 Mitarbeitende aus über 250 Organisationen in der Schweiz befragt. Die Auswertungen dieser Mitarbeitendenbefragungen zeigen deutlich, dass Transparenz einen positiven Einfluss auf die Arbeitskultur hat. Organisationen, die viel Wert auf Transparenz legen, erhalten von ihren Mitarbeitenden durchweg positive Rückmeldungen. Diese fühlen sich gut informiert und in Entscheidungsprozesse eingebunden.

Im Gegensatz dazu sehen wir bei durchschnittlichen Schweizer Organisationen deutlich mehr Unzufriedenheit und Misstrauen. Die Mitarbeitenden möchten mehr einbezogen und informiert werden. Dies bestätigt, dass Transparenz nicht nur ein nettes Extra, sondern ein zentraler Faktor für eine gesunde und produktive Arbeitskultur ist.

### Der Weg zur radikalen Transparenz

Auch wenn radikale Transparenz für viele Organisationen zunächst überwältigend wirken mag, lohnt es sich, mehr Offenheit zu wagen. Wir empfehlen dabei folgende Schritte:

1. **Analyse der aktuellen Intransparenz:** Überlegen Sie sich, warum bestimmte Informationen derzeit nicht geteilt werden. Sind diese Gründe wirklich gerechtfertigt oder basieren sie auf veralteten Denkweisen?
2. **Schrittweise Einführung:** Starten Sie mit kleinen Schritten. Teilen Sie

beispielsweise zunächst Strategiedokumente oder Meetingprotokolle.

3. **Einbeziehung der Mitarbeitenden:** Transparenz sollte aus einem echten Wunsch nach Offenheit und Vertrauen resultieren und nicht als Pflicht auferlegt werden, da erzwungene Transparenz zu Misstrauen und Widerstand führen kann. Binden Sie Ihre Mitarbeitenden in den Prozess ein und fragen Sie sie, in welchen Bereichen sie sich mehr Transparenz wünschen.
4. **Kontinuierliche Verbesserung:** Transparenz ist ein fortlaufender Prozess. Überprüfen und verbessern Sie Ihre Praktiken regelmässig.

Unser Tipp: Vermeiden Sie potenzielle Stolpersteine, indem Sie klar kommunizieren, wann, warum und welche Informationen transparent gemacht werden. Achten Sie darauf, dass die bereitgestellten Informationen relevant und gut strukturiert sind, um Informationsüberflutung zu vermeiden. Und gehen Sie proaktiv auf mögliche «Ungerechtigkeiten» ein, sprechen Sie die Themen offen an, und nehmen Sie gegebenenfalls Anpassungen vor, um mehr Fairness zu gewährleisten.

Gut umgesetzt stärkt Transparenz das Vertrauen in die Organisation und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden – egal ob Transparenz in homöopathischen Dosen verabreicht wird oder radikal gelebt wird. Sie erfordert Mut und Überzeugung, doch die positiven Auswirkungen auf die Arbeitskultur und die Motivation der Mitarbeitenden sind den Aufwand wert. Indem wir alle mehr Transparenz leben, schaffen wir eine vertrauensbasierte Kultur, in der alle ihr volles Potenzial entfalten können.



**Dr. Patrick Mollet** ist Mitinhaber von Great Place To Work® und bringt 20 Jahre HR-Erfahrung mit. Seine Expertise über die Arbeitswelt der Zukunft teilt er in Keynotes wie auch auf LinkedIn, YouTube und TikTok.



**Tobias Véron** ist Consultant bei Great Place To Work®. Als Arbeitspsychologe mit HR-Erfahrung in verschiedenen Branchen und Weiterbildungen im New-Work-Umfeld setzt er sich für die Erfüllung aller Mitarbeitenden im Arbeitskontext ein.