

Katerina Doumanes

Transparenz durch interne
Unternehmenskommunikation. Herstellung
und beeinflussende Faktoren

Masterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2017 GRIN Verlag
ISBN: 9783668452268

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/364457>

Katerina Doumanes

Transparenz durch interne Unternehmenskommunikation. Herstellung und beeinflussende Faktoren

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Hochschulstudienzentrum Hamburg

Master-Thesis

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Science (M.Sc.) in Human Resource Management

über das Thema
Transparenz durch interne Unternehmenskommunikation

Hamburg, den 21.01.2017

Für meine Familie.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	- IV -
Tabellenverzeichnis	- IV -
Abkürzungsverzeichnis	- IV -
1 Einleitung.....	- 1 -
2 Begrifflich-konzeptionelle Grundlagen der Transparenz	- 6 -
2.1 Formen von Transparenz.....	- 7 -
2.2 Vertrauen und Transparenz	- 10 -
2.3 Transparenzmanagement	- 13 -
2.4 Intransparenz und Grenzen von Transparenz.....	- 16 -
3 Begrifflich-konzeptionelle Grundlagen der Kommunikation.....	- 20 -
3.1 Kommunikation	- 20 -
3.2 Unternehmenskommunikation.....	- 21 -
3.2.1 Interne Unternehmenskommunikation	- 21 -
3.2.2 Auf- und Abwärtsbewegungen der Unternehmenskommunikation...	- 23 -
3.2.3 Externe Unternehmenskommunikation	- 24 -
3.2.4 Einordnung der Kommunikation in die Unternehmensstruktur	- 25 -
3.2.5 Ziele der internen Unternehmenskommunikation.....	- 28 -
3.2.6 Interne Unternehmenskommunikationskanäle	- 29 -
3.2.6.1 Mitarbeiterzeitung	- 30 -
3.2.6.2 Social Intranet.....	- 31 -
3.2.6.3 Videoformate	- 35 -
3.2.6.4 Persönliche Kommunikation	- 36 -
3.2.6.4.1 Besprechungen.....	- 37 -
3.2.6.4.2 Veranstaltungen.....	- 37 -
4 Arbeitsbezogenes Transparenzerleben	- 38 -
5 Gestaltung einer transparenten internen Unternehmens-kommunikation ..	- 41 -
6 Empirische Untersuchung	- 48 -
6.1 Konstruktion des Interviewleitfadens	- 48 -
6.2 Konstruktion der Stichprobe für die Experteninterviews	- 50 -
6.3 Durchführung der Interviews	- 54 -
6.4 Auswertung der Interviews	- 55 -
7 Darstellung des Befundes der Interviews	- 56 -

7.1	Schwerpunkt I: Interne Unternehmenskommunikation Begriffsverständnis	- 57 -
7.2	Schwerpunkt II: Transparenz und transparente interne Unternehmenskommunikation Begriffsverständnis	- 63 -
7.3	Schwerpunkt III: Möglichkeiten der Umsetzung transparenter interner Unternehmenskommunikation	- 67 -
7.4	Schwerpunkt IV: Grenzen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung transparenter interner Unternehmenskommunikation	- 73 -
8	Fazit	- 77 -
8.1	Kritische Würdigung	- 77 -
8.2	Theoretische Reflexion	- 81 -
8.3	Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse	- 85 -
8.4	Ausblick	- 87 -
9	Anlage 1: Kontaktaufnahme zu Experten	- 89 -
9.1	Anlage 1.1: Kontaktaufnahme zu E2	- 89 -
9.2	Anlage 1.2: Kontaktaufnahme zu E4	- 93 -
9.3	Anlage 1.3: Kontaktaufnahme zu E6	- 94 -
10	Anlage 2: Interviewleitfaden	- 99 -
11	Anlage 3: Transkriptionen	- 102 -
11.1	Transkription E1	- 102 -
11.2	Transkription E2	- 114 -
11.3	Transkription E3	- 137 -
11.4	Transkription E4	- 148 -
11.5	Transkription E5	- 162 -
11.6	Transkription E6	- 186 -
	Literaturverzeichnis	- 204 -

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Anlässe für freiwillige Transparenz.....	- 9 -
Abbildung 2 Kausalkette der Transparenz als Erfolgsfaktor.....	- 12 -
Abbildung 3 Die fünf Prinzipien des Transparenzmanagements.....	- 14 -
Abbildung 4 Ziele von Mitarbeiterkommunikation.....	- 29 -
Abbildung 5 Zukünftige Elemente eines Social Intranets	- 34 -
Abbildung 6 Einflüsse auf erlebte Transparenz.....	- 43 -

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Regeln zur Transkription	- 55 -
--	--------

Abkürzungsverzeichnis

BGB	-	Bürgerliches Gesetzbuch
BVDW	-	Bundesverbandes Digitale Wirtschaft
E-Learning	-	Electronic Learning oder elektronisch unterstütztes Lernen
E1 bis E7	-	Experte 1 bis Experte 7
HGB	-	Handelsgesetzbuch
PR	-	Public Relations
WPO	-	Wirtschaftsprüferordnung
TV	-	Television

1 Einleitung

Fusionen von Unternehmen zu riesigen Konzernstrukturen sowie die Notwendigkeit der Implementierung einheitlicher Unternehmenskulturen und –werten stellen nur einige Herausforderungen dar, denen sich Unternehmen und Unternehmer¹ heutzutage stellen müssen. Ferner stellen sie sich einem gesteigerten Kommunikationswettbewerb, um die Aufmerksamkeit ihrer Stakeholder zu erwerben.² Diese vielen Informationen für die Rezipienten bewirken eine anwachsende Informationsüberlastung. Diese wiederum führt zu Kommunikationsineffizienz und -ineffektivität. Zusätzlich ist die Bedeutung von Kommunikation stark gestiegen, bedingt durch gesättigte Märkte. Wettbewerbsvorteile und der Unternehmenserfolg hängen heutzutage von guter Kommunikation ab, so auch von guter interner Unternehmenskommunikation und damit von der Zielgruppe der Mitarbeiter.³ Unternehmen haben es mit Schnellebigkeit, Informationsgier und Informiertheit ihrer Mitarbeiter in einer digitalisierten Welt zu tun. In dieser gelangen Informationen, insbesondere in schwierigeren Unternehmenssituationen schnell an die Öffentlichkeit. Das Tempo der medialen Informationsweitergabe hat sich durch das Internet und die soziale Vernetzung der Unternehmens-Stakeholder stark beschleunigt. Speziell die Digitalisierung der Kommunikation führt dazu, dass sich die Grenze der Innen- und Außenwelt von Unternehmen auflösen und sich ein erhöhter Transparenzdruck aufbaut.⁴ Unternehmer, Unternehmen und Marken werden heutzutage zu jeder Zeit kritisch von Kunden, Lieferanten, Politikern, Analysten, Journalisten, NGOs und insbesondere von ihren Mitarbeitern beobachtet. Sie fordern Transparenz. Wird dieser Forderung nicht nachgekommen, erfahren Unternehmen von ihren Stakeholder-Gruppen Druck und werden zur Transparenz gezwungen. Die Politik greift bereits seit Beginn des 20. Jahrhunderts vermehrt zu Gunsten der Transparenz in Unternehmensaktivitäten ein. Hierbei wird das Management eines Unternehmens durch Gesetze gezwungen bspw. ihre Produktinhaltsstoffe vollständig zu offenbaren, mit dem Ziel die Märkte zu regulieren und Missbrauch vorzubeugen. Ferner wurde unterschiedlichsten Branchen auferlegt, Transparenzberichte zu veröffentli-

¹ Um die Leserfreundlichkeit zu gewährleisten, wird in der vorliegenden Arbeit die männliche Form benutzt. Die weibliche Form ist i. d. R. impliziert.

² Vgl. *Albu, O. B., Wehmeier, S.*, Organizational Transparency, 2013, S. 117.

³ Vgl. *Bruhn, M. et al.*, Handbuch Kommunikation, 2009, S. V.

⁴ Vgl. *Hillmann, M.*, Das 1 x 1 der Unternehmenskommunikation, 2011, S. 5.

chen, mit dem Ziel Vertrauen zu Stakeholdern aufzubauen bzw. beizubehalten.⁵ Als aktuelles Beispiel soll exemplarisch die Forderung einer Lohntransparenz innerhalb von Unternehmen angeführt werden. Hierbei soll Männern und Frauen ein Auskunftsanspruch eingeräumt werden, welcher ermöglicht, sich die Gehälter einer anonymen Vergleichsgruppe des jeweils anderen Geschlechts offenlegen zu lassen.⁶ Ein Eingriff der Politik in ein Thema, welches im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation bisher Tabu war. Klenk beschreibt diesen globalen Trend als unumkehrbar und bezeichnet den zunehmenden Druck an eingeforderter Transparenz als das Glashaus-Axiom.⁷ Kunden, Mitarbeiter oder Bewerber fordern stetig tiefere Einblicke in den Kern eines Unternehmens und Rechenschaft über sämtliches Handeln in verständlicher und vollständiger Form.⁸ Auch der Wunsch nach Partizipation⁹ hat zugenommen.¹⁰ Diese Entwicklungen zeigen, dass es zunehmend wichtiger wird, insbesondere die Mitarbeiter offen an den Argumentationslinien für etwaige unternehmensrelevante Maßnahmen, Planungen und Entscheidungen frühzeitig und vollständig teilhaben zu lassen.¹¹ Markt- und Wirtschaftsabläufe sind mithin so komplex, dass es häufig nur der Geschäftsführung gelingt, das Unternehmen hinsichtlich der betrieblichen und außerbetrieblichen Zusammenhänge richtig einzuordnen. Für einzelne Mitarbeiter sind diese Zusammenhänge meist intransparent, insbesondere aufgrund der zunehmenden Spezialisierungsgrade von Arbeitsplätzen. Vorhandene Studien und die betriebliche Praxis

⁵ Transparenzberichte werden bspw. in der Bankenbranche, der wirtschaftsprüfenden Branche sowie in der Pflegebranche veröffentlicht. Berufsangehörige der Wirtschaftsprüferkammer müssen z. B. gemäß § 55c WPO Transparenzberichte aufstellen, sofern sie innerhalb eines Jahres mindestens eine Jahresabschlussprüfung von kapitalmarktorientierten Unternehmen im Sinne des § 264d HGB durchgeführt haben. (Vgl. *Wirtschaftsprüferkammer*, Transparenzbericht, Zugriff am 07.01.2017, o.S.)

⁶ Vgl. *Weibler, J.*, Lohngerechtigkeit durch Transparenz, 2016, o. S.

⁷ Zum Glashaus-Axiom schreibt Klenk: „Jedes unternehmerische Handeln ist öffentlich.“ (*Klenk, V.*, Erfolgreich handeln im Glashaus, 2009, S. 26.) Im Rahmen dieser Arbeit und somit auch aus Sicht der Mitarbeiter, könnte ein typisches Glashaus-Axiom das öffentliche Unmut-Machen von Ex-Google-Mitarbeitern in dem Blog xooglers.blog-spot.com darstellen. Erlebtes wird für die gesamte Welt öffentlich gemacht, mit negativen Folgen für die Reputation des Arbeitgebers. (Vgl. ebd.) Auch Silver reiht sich in diese Argumentationskette ein, indem er schreibt: „In an age when nothing can be hidden for long, everything depends on trust and transparency.“ (*Silver, D.*, Creating transparency for public companies, 2005, S. 16.)

⁸ Vgl. *Tometschek, R., Kriwan, M.*, Interne Kommunikation mit dem Kompass der Marke, 2016, S. 288.

⁹ In der Literatur bestehen unterschiedliche Definitionen des Begriffs Partizipation. Der Aspekt des Einflusses, der aufgrund der Teilhabe entsteht, ist jedoch für alle Definitionen essentiell. Für viele Autoren steht die Interaktion durch regen Informationsaustausch im unmittelbaren begrifflichen Zusammenhang. Partizipation ist somit die Beeinflussung des Entscheidungsprozesses mittels eines Interaktionsprozesses zwischen zwei oder mehr Menschen durch Informationsaustausch. (Vgl. *Strasman, J.*, Entwicklungen von Organisationen, 1995, S. 303f.)

¹⁰ Vgl. *Gärtner, H.-D.*, Unternehmenskommunikation, 2014, S. 124f.

¹¹ Vgl. *Hillmann, M.*, Das 1 x 1 der Unternehmenskommunikation, 2011, S. 5.

im Allgemeinen zeigen die Verhaltenswirksamkeit von Transparenz, wenn sie als verankerter Wert im Unternehmen besteht.¹² Ein einfaches Beispiel beschreibt diese verhaltensändernde Komponente: „For example, the point of disclosing fat and calorie content on food labels is not only to inform health-conscious consumers but also to shift nutritional demand and supply toward healthier foods.“¹³ Die Auseinandersetzung mit dem Thema der Transparenz wird immer dann fokussiert, wenn es um die Orientierung von Menschen geht.¹⁴ Das Fehlen von Transparenz kann bei Mitarbeitern zu einer bewussten oder unbewussten Unzufriedenheit führen.¹⁵ Ihre Leistungen und somit der Erfolg des Unternehmens hängen von den Einstellungen, den Fähig- und Fertigkeiten sowie von der Identifikation der Mitarbeiter mit ihren betrieblichen Aufgaben ab. Diese werden speziell durch interne Kommunikations- und Informationssysteme geprägt.¹⁶ Die Vermittlung von unternehmensinternen Informationen wird ferner als relevanter Aspekt berufsbezogener Befriedigung eingestuft.¹⁷ Mitarbeiter möchten sowohl auf der sachlichen als auch auf der emotionalen Ebene¹⁸ informiert werden¹⁹ und wünschen sich individuelle Abholung.²⁰ Grates fasst hierbei die Aufgabe des Managements wie folgt zusammen:

„[T]oday’s management must .. hold true to some basic tenets: authentic communication, relationship-building methods, and a communication style that affords open, transparent, ongoing discussion, which allows people to drive business strategy, and, most importantly, to voice opinions and suggestions that ultimately affect performance and business outcomes.“²¹

Der Begriff der Transparenz ist zu einem Schlüsselbegriff der Gegenwart geworden. Im Edelman Trust Barometer 2012 nahm Transparenz den siebten von den 16 wichtigsten Unternehmensattributen ein.²² Unternehmen passen sich häufiger,

¹² Vgl. Weibler, J., Lohngerechtigkeit durch Transparenz, 2016, o. S.

¹³ Estlund, C., Workplace Transparency, 2009, S. 366.

¹⁴ Vgl. Meyerhuber, S., Transparenz in Arbeitsorganisationen, 2001, S. 7. Orientierungsrelevante Aspekte spielen sowohl bei neuen Mitgliedern einer Gemeinschaft als auch bei eingespielten Gruppen eine Rolle.

¹⁵ Vgl. Gärtner, H.-D., Unternehmenskommunikation, 2014, S. 126.

¹⁶ Vgl. Kolb, P., Arbeitszufriedenheit und Transparenzerleben, 1996, S. 56.; Vgl. Hillmann, M., Das 1 x 1 der Unternehmenskommunikation, 2011, S. 17.

¹⁷ Vgl. Meyerhuber, S., Transparenz in Arbeitsorganisationen, 2001, S. 36.

¹⁸ Auf der emotionalen Ebene ist der Informationsinhalt irrelevanter als auf der sachlichen Ebene. Das Gefühl vermittelt zu bekommen, dass der informierte Mitarbeiter für die Information würdig gehalten wird, beeinflusst sein Selbstwertgefühl. (Vgl. Franke, J., Sozialpsychologie des Betriebes, 1980, S. 370.)

¹⁹ Vgl. Gärtner, H.-D., Unternehmenskommunikation, 2014, S. 124f.

²⁰ Vgl. Mast, C., Bestandsaufnahme zur internen Kommunikation, 2010, S. 3.

²¹ Edelman Public Relations, Trust Barometer 2007, 2007, S. 11. Grates bezieht sich bei seiner Aussage auf das Ziel der Vertrauensschaffung in einem Unternehmen.

²² Vgl. Edelman Public Relations, Trust Barometer 2012, 2012, S. 9.

freiwillig oder gezwungener Maßen, den individuellen Bedürfnissen und Wünschen ihrer Mitarbeiter an, was zumeist eine tiefergehende Einbeziehung von Mitarbeitern mit sich bringt.²³ Diese Art von Partizipation kann mit Hilfe interner Unternehmenskommunikation geschaffen werden. Transparenz erscheint auf der einen Seite wünschenswert, auf der anderen Seite nicht. Sie weist viele Widersprüche auf, denn innerhalb einer Gruppe von Menschen wird es immer auch Geheimnisse geben. Bok schreibt, dass Geheimnisse unverzichtbar für das Zusammenleben von Menschen sind.²⁴ Rousseau bekräftigt, dass nur das Fehlen von Transparenz die Entwicklung der Zivilisation möglich gemacht hat,²⁵ denn Intransparenz führt gegenüber anderen zumeist zu Wettbewerbsvorteilen. Intransparenz dient im Innenverhältnis zudem zur Einhaltung der notwendigen Privatsphäre.²⁶ Anthropologische Ansätze zeigen, dass Menschen nur überleben können, wenn sie innerhalb einer komplexen, niemals voll zu erfassenden Umwelt, zumindest ausreichend relevante Informationen erhalten, um systematischen Einfluss auf ihre Handlungen zu nehmen.²⁷ Die Arbeit wird zeigen, dass die Weitergabe von relevanten Informationen, so dass Partizipation und Vertrauen bei der Belegschaft entsteht, ein wesentlicher Faktor von transparenter interner Unternehmenskommunikation ist. Die Herausforderungen dabei sind das richtige Maß, das richtige Timing sowie eine zielgruppen-gerechte Sprache zu finden, um die Vorteile des Faktors Transparenz zu nutzen.

Der Transparenzbegriff hatte seinen Forschungsschwerpunkt sowohl im wirtschaftswissenschaftlichen als auch im politischen Diskurs vorwiegend in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre.²⁸ Viele sehr aktuelle Forschungsarbeiten befassen sich mit dem Themenbereich der internen Unternehmenskommunikation.²⁹ Hinsichtlich einer transparenten internen Unternehmenskommunikation gibt es jedoch noch wenig Forschung. Insbesondere herrscht Unklarheit über eine Definition des

²³ Vgl. *Franken, S.*, Führen in der Zukunft, 2016, S. 68.

²⁴ Vgl. *Bok, S.*, *Secrets*, 2011, S. 28.

²⁵ Vgl. *Rousseau, J.-J.*, *Or*, *On education*, 1979, S. 248, zitiert nach *Schröter, E. et al.*, *Transparenz – Phänomene und Theorien*, 2010, S. 11.

²⁶ Vgl. *Hill, G.*, *Level psychology*, 2001, S. 275.

²⁷ Vgl. *Karg, K. R.*, *Transparenz von Organisationen*, 1990, S. 15.

²⁸ Beispielhaft seien hier zu nennen *Franke, J.*, *Sozialpsychologie des Betriebes*, 1980.; *Franke, J.*, *Winterstein, H.*, *Arbeitsbezogenes Transparenzerleben*, 1996.; *Bentele, G.*, *Seifert, J.*, *Organisatorische Transparenz*, 2009.

²⁹ Beispielhaft seien hier zu nennen *Buchholz, U.*, *Knorre, S.*, *Grundlagen der Unternehmenskommunikation*, 2013.; *Gärtner, H.-D.*, *Unternehmenskommunikation*, 2014.

Begriffs.³⁰ Daher sind die Ziele dieser Master-These die Bestimmung der Definition transparenter interner Unternehmenskommunikation und das Aufzeigen von Handlungsempfehlungen zur Herstellung dieser. Diese Arbeit wird ihre Forschungsfragen mit Hilfe der Erkenntnisse aus geführten Experteninterviews beantworten. Die erste zu beantwortende Forschungsfrage lautet: Wie ist die Definition von transparenter interner Unternehmenskommunikation? Um eine Definition aufzustellen, werden zuerst zwei untergeordnete Fragen beantwortet: Was verstehen die befragten Experten unter dem Begriff der Transparenz? Und welche Bedeutung kommt der Transparenz im Rahmen interner Unternehmenskommunikation zu? Sodann können zwei weitere Forschungsfragen analysiert werden: Wie kann eine transparente interne Unternehmenskommunikation hergestellt werden und welche Faktoren innerhalb eines Unternehmens können sie unterstützen bzw. hemmen? Bei den Forschungsfragen handelt es sich nicht um einen kausalen Zusammenhang, sondern um die Findung einer Definition. Kausale Zusammenhänge können meist aufgrund vorgegebener Items in Form einer quantitativen Studie empirisch abgefragt werden. In dieser Arbeit bietet sich der Einsatz von Experteninterviews an, denn für die Beantwortung der Forschungsfragen sind die unterschiedlichen Verständnisse des Sachverhaltes wertvoll.

Die theoretische Basis dieser Master-These bildet das Modell des arbeitsbezogenen Transparenzerlebens. Aus dem Befund der Experteninterviews wird eine Definition für transparente interne Unternehmenskommunikation aufgestellt. Sie wird die bereits aufgeführten Forschungsfragen mit beantworten. Die Definition wird mit den Faktoren des Modells des arbeitsbezogenen Transparenzerlebens abgeglichen. Wenn genügend Aspekte der Definition eine Übereinstimmung mit dem Modell finden, kann davon ausgegangen werden, dass die beschriebene transparente interne Unternehmenskommunikation tatsächlich transparent ist. Es kann ferner davon ausgegangen werden, dass ihre Anwendung das arbeitsbezogene Transparenzerleben der Mitglieder eines Unternehmens erhöht.

In Kapitel 2 werden zunächst die begrifflichen Grundlagen der Transparenz und in Kapitel 3 die der Kommunikation mit einem Schwerpunkt auf die interne Unternehmenskommunikation erläutert. Kapitel 3 befasst sich zudem mit den Methoden und Anwendungsgebieten der internen Unternehmenskommunikation, um die gängige

³⁰ Vgl. *Albu, O. B., Wehmeier, S., Organizational Transparency, 2013, S. 117f.*

Praxis und die Möglichkeiten dieser darzustellen. Die ausführliche Auseinandersetzung mit den begrifflichen Grundlagen schafft die Basis für eine einheitliche Definition von Fachbegriffen und erleichtert das Verständnis für Zusammenhänge beider zu kombinierenden Begriffe im Rahmen der Definition einer transparenten internen Unternehmenskommunikation. In Kapitel 4 wird das Modell des arbeitsbezogenen Transparenzerlebens eingeführt. Anhand der Erkenntnisse aus Kapitel 2 und 3 erfolgt in Kapitel 5 eine erste Begriffszusammenführung von Transparenz und interner Unternehmenskommunikation. In Kapitel 6 wird die empirische Untersuchung beschrieben. Zunächst wird die Konstruktion des Interviewleitfadens ausführlich dargestellt und im Anschluss die Stichprobe der Experten konstruiert. Darauf folgend finden in Bezug auf die geführten Experteninterviews eine umfassende Erläuterung der Durchführung statt sowie eine Beschreibung der Vorgehensweise für die Auswertung. Die durchgeführten Experteninterviews dienen der Fortschreibung und dem Abgleich der Begriffsbestimmungen aus den Kapiteln 2, 3 und 5. In Kapitel 7 erfolgt die Befund-Darstellung anhand der Auswertung der Experteninterviews. Die Aussagen werden geclustert und in vier vorab festgelegte Kategorien eingeordnet. Diese sind an die Forschungsfragen angelehnt. Es werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Aussagen der Experten herausgearbeitet. Nach der Darstellung des Befundes wird in Kapitel 8 ein Fazit gezogen. Hierunter wird ein Abgleich der Ergebnisse unter Berücksichtigung der in dieser Thesis dargestellten theoretischen Basis diskutiert. Neben einer Methodendiskussion werden die Grenzen der Untersuchung aufgezeigt. Es folgt die Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit, welche zugleich Handlungsempfehlungen für die Praxis von Unternehmen in Deutschland aufzeigt. Abschließend wird ein Ausblick für weiterführende Forschungsarbeit gegeben.

2 Begrifflich-konzeptionelle Grundlagen der Transparenz

Pfadenhauer beschreibt eine eindeutige und klare Begriffsbestimmung als Notwendigkeit bei akademischen Ausarbeitungen. Ausschließlich exakt bezeichnete und differenziert beschriebene sowie deutlich voneinander abgegrenzte Definitionen können intersubjektiv begriffen werden.³¹ Kolb definiert Transparenz als objektive

³¹ Vgl. Pfadenhauer, M., Professionalität, 2003, S. 50.

Durchschaubarkeit.³² Etymologisch leitet sich der Begriff aus der lateinischen Sprache durch die Worte trans - hindurch - sowie perere - sich zeigen, scheinen - ab. Demnach beschreibt Transparenz durchscheinende Grenzen.³³ Ursprünglich fand der Begriff seine Verwendung in der Physik. In diesem Kontext wird darunter die Eigenschaft eines Körpers verstanden, durchlässig für elektromagnetische Wellen zu sein, so dass ein Hindurchsehen möglich ist. Politisch gesehen bedeutet Transparenz, dem Volk zu ermöglichen sich frei zu informieren, an bestimmten Entscheidungen zu partizipieren und die Pflicht der Politiker zur Rechenschaft und Begründung ihrer Handlungen.³⁴ Im sozialwissenschaftlichen Diskurs werden unterschiedliche Formen von Transparenz beschrieben, die sich mit verschiedenen Aspekten von Transparenztheorien befassen. Dieses Kapitel ist daher wie folgt aufgebaut. Zunächst werden unterschiedliche Formen von Transparenz beschrieben. Im Anschluss folgt eine Auseinandersetzung mit Aspekten, die zur Befürwortung oder Ablehnung von Transparenztheorien führen. Ein wesentlicher Aspekt hierbei ist die Aufrechterhaltung von Vertrauen, welches bewusst und strategisch aufgebaut wird.³⁵ Die transparenzrelevanten Aspekte werden ausschließlich auf den Unternehmenskontext bezogen.

2.1 Formen von Transparenz

Drei Transparenz-Begriffe werden in der Wissenschaft unterschieden: Die informationelle Transparenz, die performative (oder auch partizipatorische) Transparenz und die organisatorische (oder auch Verantwortlichkeits-)Transparenz. Hierbei beschreibt die informationelle Transparenz „die rechtzeitige, wahrheitsgemäße, vollständige und hinreichend ausführliche Transparenz von relevanten Informationen gegenüber internen und externen Stakeholdern eines Unternehmens“.³⁶ Hierbei geht es zunächst um den barrierefreien Zugang (Verfügbarkeit) und um eine intuiti-

³² Vgl. Kolb, P., Arbeitszufriedenheit und Transparenzerleben, 1996, S. 37.

³³ Vgl. Jansen, S. A., Undurchsichtige Transparenz, 2010, S. 25.

³⁴ Vgl. ebd.

³⁵ Meyer beschreibt in seinem Buch weitere Faktoren, auf die Transparenz Wirkung zeigt. Auf diese wird jedoch nicht bzw. ausschließlich am Rande eingegangen, da sie sich teilweise überschneiden oder als wenig relevant im Kontext interner Unternehmenskommunikation befunden werden. Die behandelten Schlagwörter Meyers sind Glaubwürdigkeit, die eng mit Vertrauen verbunden ist, Reputation, die eher im Rahmen externer Kommunikation eine Rolle spielt, Diskretion und Vertraulichkeit, die als Gegensätze zu Transparenz stehen sowie Legalität/Illegalität, die im Rahmen der Intransparenz im Sinne von Korruption beeinflussen. (Vgl. Meyer, J.-A., Kommunikation kleiner und mittlerer Unternehmen, 2013, S. 45.)

³⁶ Hanke, D. J., Transparenz als Wert, 2009, S. 80.

ve Suche nach Informationen (Zugänglichkeit).³⁷ Außerdem sollte der Inhalt verständlich und knapp gehalten sein, um dem Transparenzanspruch zu genügen.³⁸ Messbar ist die informationelle Transparenz indem analysiert wird, „ob und wann ein Unternehmen welche Informationen wem in welcher Form zur Verfügung stellt.“³⁹ Performative Transparenz wird hergestellt, indem Absichten, Ziele und Motive einer Handlung preisgegeben werden und der Informierte das Ergebnis mit der ursprünglichen Absicht vergleichen kann. Die organisatorische Transparenz betrifft die Struktur und die Behebung sogenannter innerer Wände eines Unternehmens. Alle in- und externen Stakeholder müssen Kenntnis über die Zuordnung von Verantwortlichkeiten innerhalb eines Unternehmens besitzen.⁴⁰ Die Annahme lautet, dass eine gute Kommunikation und Zusammenarbeit davon abhängt, ob die Beteiligten die verantwortlichen Ansprechpartner leicht finden und somit die Organisation bzw. der einzelne Verantwortliche zur Rechenschaft gezogen werden kann. Dasselbe gilt für die Dokumentenverwaltung. Buchert befindet, dass unübersichtliche Organisationsstrukturen zu Unzufriedenheit und Motivationsverlust der Mitarbeiter führen. Motivierend hingegen wirke Transparenz, die er durch „[e]indeutige Zuständigkeiten, ein funktionierendes Berichtswesen und die genaue und vollständige Dokumentation von Vorgängen“⁴¹ beschreibt und somit die Vorteile der organisatorischen Transparenz aufzeigt. Das Ziel hierbei ist die Effizienz, die Effektivität und somit den Erfolg der Organisation zu maximieren.⁴² Rawlins überprüfte transparenzrelevante Zusammenhänge empirisch und konstatiert: „Employee participation that leads to an organization sharing information that employees find useful and substantial, and that holds an organization accountable, are strongest predictors of overall transparency.“⁴³ Die hier angesprochene Form von Transparenz ist eine übergreifende Beschreibung des Begriffs und ist somit auf jede der drei oben beschriebenen Definitionen anwendbar. Ferner ist zwischen erzwungener und freiwilliger Transparenz⁴⁴ zu unterscheiden. Die erzwungene Transparenz

³⁷ Vgl. Ebd.; Vgl. Meyer, J.-A., Kommunikation kleiner und mittlerer Unternehmen, 2013, S. 45.

³⁸ Vgl. Strathern, M., Tyranny of Transparency, 2000, S. 313.

³⁹ Hanke, D. J., Transparenz als Wert, 2009, S. 80.

⁴⁰ Vgl. Ebd., S. 80ff.

⁴¹ Buchert, R., Transparenz als Anfang, 2009, S. 64.

⁴² Vgl. Hanke, D. J., Transparenz als Wert, 2009, S. 82.

⁴³ Rawlins, B. R., Organisational Transparency and Employee Trust, 2008, S. 16.

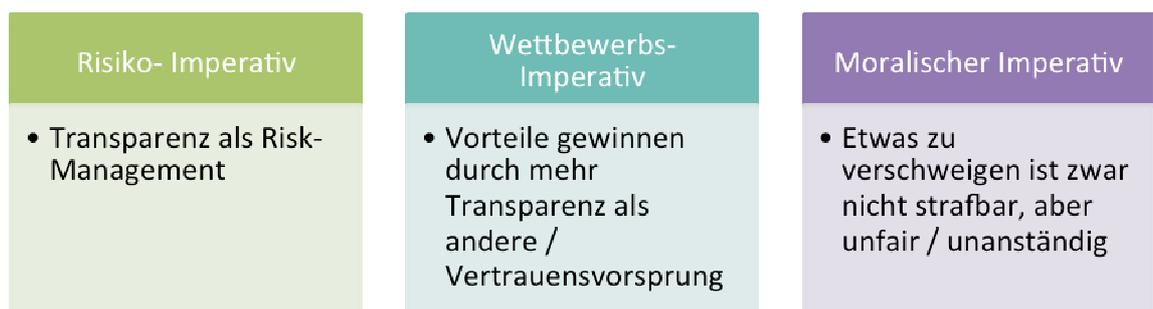
⁴⁴ Bei der erzwungenen Transparenz eines Unternehmens wird Transparenz zum Selbstzweck. Wenn ein Unternehmen die Transparenz nur berücksichtigt, da sie einen ihrer sieben Werte darstellt, wird sie zum Selbstzweck degradiert. (Vgl. Klenk, V., Erfolgreich Handeln im Glashaus, 2009, S. 17.)

wird zumeist durch Gesetze auferlegt. Hierbei müssen Unternehmen in festgelegten Zeitperioden bestimmte Informationen preisgeben. Die freiwillige Transparenz definiert sich wie folgt:

„Freiwillige unternehmerische Transparenz, die über gesetzliche Transparenz und Publizitätspflichten hinausgeht, ist eine zeitgemäße strategische Option zur Konfliktreduktion und Steigerung des Unternehmenswertes, denn sie ist eine entscheidende Voraussetzung für die Gewinnung, Wiederherstellung oder Festigung von Vertrauen.“⁴⁵

Erzwungene und freiwillige Transparenz wirken beide verhaltensändernd. Nur freiwillige Transparenz wirkt im Gegensatz zu erzwungener Transparenz vertrauensbildend. Die nachfolgende Abbildung zeigt, weshalb Unternehmen freiwillig transparent agieren:

Abbildung 1 Anlässe für freiwillige Transparenz



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Klenk, V., Erfolgreich Handeln im Glashaus, 2009, S. 30.*

Die Anlässe für freiwillige Transparenz beschreibt Klenk durch drei Imperative, welche eine Aufforderung zur Nutzung von freiwilliger Transparenz darstellen. Der Risiko-Imperativ beschreibt die Furcht davor, dass bestimmte Informationen ohnehin ans Licht kommen. Aus diesem Grund werden sie vorrausschauend freiwillig preisgegeben, so dass ein radikaler Vertrauensbruch aus Sicht der Stakeholder ausbleibt. Der Wettbewerbs-Imperativ besagt, dass ein Unternehmen mehr Informationen zu einem bestimmten Sachverhalt oder im Allgemeinen preisgibt, als es von seinen Stakeholder erwartet wird. Es gibt dem Gegenüber somit einen Vertrauensvorschuss in der Hoffnung, dass sich dies positiv auf das gegenseitige Vertrauen auswirkt. Somit hat das Unternehmen die bewusste und strategische Überlegung vollzogen mit Hilfe dieser Methode einen Wettbewerbsvorteil zu anderen zu gene-

⁴⁵ *Klenk, V., Corporate Transparency, 2009, S. 11.*

rieren.⁴⁶ Diesen Vorteil sieht Rawlins insbesondere darin, dass Transparenz dazu zwingt ehrlich, vertrauenswürdig und vollständig legal zu agieren, denn die Informationen liegen offen und die Gefahr des Risiko-Imperativs droht.⁴⁷ Im Sinne der Unternehmenskommunikation und den Einfluss auf die Mitarbeiter könnte dies eine erhöhte Identifikation mit der Unternehmung erwirken und drohende Fluktuation abwenden.⁴⁸ Mehr Informationen preiszugeben als erwartet, führt außerdem zu einem positiven Überraschungsmoment.⁴⁹ Der moralische Imperativ gilt als das wirksamste Mittel zur freiwilligen Transparenz. Informationen werden preisgegeben, da eine Zurückhaltung als unmoralisch angesehen wird. Wenn diese subjektive Beurteilung des moralischen Imperativs beim Management stark ausgeprägt ist, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die interne Unternehmenskommunikation transparenter aufgestellt ist, als in anderen Unternehmen.⁵⁰

2.2 Vertrauen und Transparenz

Wie bereits angeführt, herrscht ein Zusammenspiel von Vertrauen und Transparenz. Korruptionsskandale wie bei Volkswagen in 2015/2016 zeigen, dass die Medien und die Gesellschaft sensibler auf Verschleierung von Informationen reagieren und nach transparentem Umgang verlangen.⁵¹ Vertrauen ist der Anfang von Allem. Die Deutsche Bank verwendete diesen Slogan, um ihre Kunden und andere Unternehmenspartner an sich zu binden bzw. Neue zu gewinnen. Die Bankenkrise ist eine Vertrauenskrise und verschärft sich aufgrund reduzierten Vertrauens der Kunden und der Banken untereinander. Buchert konstatiert, dass Vertrauen nur durch Transparenz geschaffen werden kann und empfiehlt jedem Unternehmensführer diesem Thema besondere Aufmerksamkeit zu widmen.⁵² Allgäuer et al. und Auger sehen transparentes Verhalten ebenfalls als die entscheidende Voraussetzung für das Entstehen von Vertrauen.⁵³ Sie fordern daher, dass für jede Führungskraft und für jeden Mitarbeiter das Selbstverständnis für transparentes Verhalten gestärkt wird. Mittels der Unternehmenskommunikation ist es möglich, dieses Selbstver-

⁴⁶ Vgl. *Klenk, V.*, *Erfolgreich Handeln im Glashaus*, 2009, S. 30f.

⁴⁷ Vgl. *Rawlins, B. R.*, *Organisational Transparency and Employee Trust*, 2008, S. 2.

⁴⁸ Vgl. *Klenk, V.*, *Erfolgreich Handeln im Glashaus*, 2009, S. 30f.

⁴⁹ Vgl. *Weibler, J.*, *Lohngerechtigkeit durch Transparenz*, 2016, o. S.

⁵⁰ Vgl. *Klenk, V.*, *Erfolgreich Handeln im Glashaus*, 2009, S. 30f.

⁵¹ Vgl. *Klenk, V.*, *Corporate Transparency*, 2009, S. 7.

⁵² Vgl. *Buchert, R.*, *Transparenz als Anfang*, 2009, S. 62.

⁵³ Vgl. *Allgäuer et al.*, *Transparenz als Erfolgsfaktor*, 2009, S. 146.; Vgl. *Auger, G. A.*, *Trust Me*, 2014, S. 338.

ständnis im Unternehmen zu etablieren und zeitgleich plausibel nach außen zu transportieren.⁵⁴ Ohne die Bereitschaft zu Offenheit und Transparenz ist Vertrauen unmöglich.⁵⁵ Rawlins erläutert in seiner empirischen Studie die Zusammenhänge zwischen Transparenz von Seiten des Unternehmens und Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmung. Er erklärt sich einen Anstieg von Vertrauensparametern in Unternehmen durch ein relativ stabiles Wirtschaftswachstums und dem gesetzlichen und gesellschaftlichen Zwang der Offenlegung bestimmter vertrauensschaffender Daten. Er testete mit Hilfe der Faktorenanalyse viele Aussagen zur Transparenz und gruppierte sie. Er bestimmte dadurch vier vertrauensstiftende Faktoren: Relevanz von Informationen, Partizipation, Rechenschaftspflicht und Geheimhaltung (als Gegenteil von Transparenz).⁵⁶ Tschannen-Moran und Hoy haben im Rahmen ihrer Studie fünf Variablen herausgefunden, die einen Vertrauensaufbau fördern: Wohlwollen, Zuverlässigkeit, Kompetenz, Ehrlichkeit und Offenheit.⁵⁷ Vertrauen korreliert außerdem stark mit dem Engagement gegenüber der Organisation und dem Willen, Wissen zu teilen.⁵⁸ Wie bereits erwähnt, führt insbesondere die freiwillige Transparenz zu Vertrauen der Stakeholder-Gruppen eines Unternehmens. Vertrauen wiederum führt zu einer guten Reputation, was langfristig zum wirtschaftlichen Erfolg führt. Klenks aufgestellte Kausalkette der Transparenz als Erfolgsfaktor erklärt diese Zusammenhänge und wird in nachfolgender Abbildung dargestellt. Den eintretenden Erfolg erklären sich Fort und Koehn damit, dass durch Transparenz kritische Themen an die Mitarbeiter gelangen und öffentlich diskutiert werden. Sie beschreiben den dann einsetzenden Prozess als self-analysis des Unternehmens, was zu Veränderung einer beanstandeten Situation führt, um der Kritik entgegenzuwirken.⁵⁹ Es führt in jedem Fall dazu, dass sich das Unternehmen mit gewissen Situationen auseinandersetzt und sie kommentieren, verändern oder begründet ablehnen muss.

⁵⁴ Vgl. *Allgäuer et al.*, Transparenz als Erfolgsfaktor, 2009, S. 146.

⁵⁵ Vgl. *Buchert, R.*, Transparenz als Anfang, 2009, S. 64f.

⁵⁶ Vgl. *Rawlins, B. R.*, Organisational Transparency and Employee Trust, 2008, S. 16.

⁵⁷ Vgl. *Tschannen-Moran, M., Hoy, W. K.*, Meaning and Measurement of Trust, 2000, S. 556.

⁵⁸ Vgl. *Weibler, J.*, Lohngerechtigkeit durch Transparenz, 2016, o. S.

⁵⁹ Vgl. *Fort, T. L.*, Trust and Law's, 1996, S. 214.; Vgl. *Koehn, D.*, trust in trust, 1996, S. 201.

Abbildung 2 Kausalkette der Transparenz als Erfolgsfaktor



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Klenk, V., Erfolgreich Handeln im Glashaus, 2009, S. 29.*

Die Schwierigkeit ist, Vertrauen herzustellen und dieses zerbrechliche Attribut beizubehalten. Mukherjee fasst die Zusammenhänge zwischen Kommunikation, Vertrauen und Motivation zusammen:

„Kommunikation, die u.a. durch kooperativen Umgang, Wertschätzung und Vertrauen geprägt ist, [beeinflusst] die Motivation positiv . . . Positive Emotionen wie Vertrauen steigern nicht nur die Motivation, sondern auch die Gesundheit, Kreativität, Leistungsfähigkeit, Geschwindigkeit und Effizienz am Arbeitsplatz.“⁶⁰

Um die von Buchert angesprochene organisatorische Transparenz herzustellen, bedarf es zunächst einem Mehr an Kontrolle. Hierbei wirken langfristige Kontrollen, die gut kommuniziert und allen bekannt sind sowie von allen wahrgenommen werden besser, als versteckte. Diese schüren Misstrauen.⁶¹ Sobald das Vertrauen her-

⁶⁰ *Murherjee, A., Führungskräftekommunikation und Mitarbeiterkommunikation, 2016, S. 254.*

⁶¹ *Vgl. Buchert, R., Transparenz als Anfang, 2009, S. 70.* Das Ziel einer Kontrolle ist die Überprüfung, ob angestrebte Prozesse wie gewünscht ablaufen. Sofern die Mitarbeiter wissen, dass sie kontrolliert werden und entsprechende Kontrollmaßnahmen bei Nichteinhaltung der Prozesse verwendet werden, funktioniert die Kontrolle. Wissen die Mitarbeiter nicht, dass sie kontrolliert werden, führt jede Sanktion von Fehlern zu Misstrauen in der Belegschaft. Dies schwächt das Unternehmen nachhaltig.

gestellt ist, sollte der Fokus auf die richtige Balance zwischen Kontrolle und Vertrauen gesetzt werden.⁶²

2.3 Transparenzmanagement

Geschäftsführer sollten im Zusammenhang mit Transparenz im Unternehmenskontext folgende Fragen beantworten können: Was ist der Zweck von Transparenz im Unternehmen?⁶³ Wie viel Transparenz sollten bestimmten Handlungs- und Themenfeldern eingeräumt werden? Wo sind Grenzen der Transparenz? Mit welchen Instrumenten kann Transparenz hergestellt werden? Das Transparenzmanagement beantwortet diese und weitere Fragen, jedoch sind hier ausschließlich jene aufgeführt, welche den Fokus auf die Unternehmenskommunikation legen. Das Transparenzmanagement beschreibt die strategisch ausgerichtete Festlegung eines Plans und die daraufhin operativ runterzubrechenden Maßnahmen zur Erreichung von Transparenz im Unternehmen. Die Anwendung von Maßnahmen des Transparenzmanagements erfolgt stets anlassbezogen und somit für einen bestimmten Sachverhalt und eine bestimmte Zielgruppe. Es berücksichtigt den Einsatz von Kommunikationskanälen, welche zu Transparenz führen und sie überprüfen.⁶⁴ Controlling beispielsweise ist eine Art von Transparenz, die zum Ziel hat, Informationen so aufzubereiten, dass Manager fundierte, teilweise komplexe Entscheidungen treffen können.

Ein transparentes Unternehmen zu sein bedeutet, gläsern zu handeln. Dies beschreibt die nachfolgende Abbildung. Pro-Aktivität konzentriert sich auf die freiwillige Übermittlung von Informationen, ehe sie durch andere Transparenz-Treiber oder die Stakeholder eingefordert werden. Ferner sollten Beziehungen nachhaltig gepflegt werden, so dass zu jeder Zeit Gespräche stattfinden und Informationen fließen, auch wenn es keinen konkreten Anlass dazu gibt.⁶⁵ Die Mitarbeiter einzubinden ist ein entscheidender Faktor, um eine transparente interne Unternehmenskommunikation herzustellen. Die Mitarbeiter stellen gemäß Klenk die wichtigsten

⁶² Zusammenhänge zwischen Kontrolle und Vertrauen liefert eine Studie von Butler, die sich auf sozialpsychologischer Ebene mit dem Thema auseinandersetzt. Er fand heraus, dass Kontrolle in einer Partnerschaft einen negativen Effekt auf Vertrauen hat. (Vgl. *Butler, J. K.*, dyadic trust, 1986.). Da auch das Verhältnis der Unternehmens-Stakeholder zueinander eine Beziehung zwischen Menschen darstellt, nimmt die Aussage von Buchert hohes Gewicht ein.

⁶³ Vgl. *Klenk, V.*, Erfolgreich Handeln im Glashaus, 2009, S. 16.

⁶⁴ Vgl. *Meyer, J.-A.*, Kommunikation kleiner und mittlerer Unternehmen, 2013, S. 51.

⁶⁵ Vgl. *Klenk, V.*, Erfolgreich Handeln im Glashaus, 2009, S. 29f.