

Die Tyrannei der Transparenz

Vor einigen Monaten habe ich ein mittelständisches Techunternehmen beraten. Die Geschäftsführung wollte, dass die Mitarbeitenden unternehmerischer handeln. Ihr war eine gewisse Lethargie in der Entscheidungsfindung aufgefallen, und sie fragte sich, woher das kommt. Bei der Analyse fiel schnell auf: In diesem Unternehmen war alles dokumentiert. Jedes Meeting hatte ein Protokoll, jede Entscheidung einen Nachweis, jeder Prozess eine Visualisierung. Die Geschäftsführung war stolz auf ihre „gläserne Organisation“. Transparenz als Heilmittel gegen Machtmissbrauch, als Garant für Fairness, als Voraussetzung für Agilität.

Das Problem: Die Organisation war gelähmt. Nicht trotz der Transparenz, sondern wegen ihr. Das eingeführte Sichtbarkeitsregime sorgte für Angst vor Fehlern. Denn: Sichtbare Fehler sind viel fehlerhafter als unsichtbare Fehler. Die Mitarbeitenden hielten sich streng an formale Regeln, selbst wenn diese unsinnig waren. Sie dokumentierten minutiös, warum sie etwas taten, statt es einfach zu tun. Sie vertagten Entscheidungen, bis alle Stakeholder gehört waren, selbst wenn das Zeitverschwendung bedeutete.

Was hier verloren ging, nennt der Soziologe Niklas Luhmann „brauchbare Illegalität“. Damit sind nicht kriminelle Handlungen im Sinne von Gesetzesverstößen gemeint, sondern Abweichungen von den formalen Regeln der Organisation: Ein Sachbearbeiter winkt einen Antrag durch, obwohl Dokument X noch fehlt, weil er aus Erfahrung weiß, dass es irrelevant ist. Oder eine Projektmanagerin trifft eine Entscheidung, die eigentlich drei Hierarchieebenen höher angesiedelt ist, weil die Zeit drängt.

Solche Handlungen verstoßen gegen Regeln, aber sie halten die Organisation beweglich. Sie nutzen das Wissen und die Urteilskraft der Beteiligten, statt blind Vorschriften zu folgen. Das ist zwar mit der Formalstruktur der Organisation nicht vereinbar, aber brauchbar für die Aufgabenerfüllung. Dies funktioniert nur, wenn es Hinterbühnen gibt. Sobald alles auf der Vorderbühne passiert, wird jede Abweichung angreifbar. Der Sachbearbeiter muss sich rechtfertigen. Die Projektmanagerin wird für ihre Eigenmächtigkeit gerügt. Beim nächsten Mal halten sich alle an die Regeln. Die Organisation wird langsamer, bürokratischer, unflexibler.

Transparenz schafft ein Paradox: Sie soll Organisationen beweglicher machen, kann aber auch zu Erstarrung führen. Sie soll Verantwortung klären, kann aber auch zu Verantwortungsdiffusion führen. Sie soll Vertrauen schaffen, kann aber auch das Vertrauen zerstören, das Mitarbeitende brauchen, um vernünftig von Regeln abzuweichen. Organisationen arbeiten immer mit zwei Erwartungsstrukturen: formalen und informalen. Die formale Ordnung der dokumentierten Prozesse gibt Orientierung und Legitimation. Bei Ressourcenverteilung, Beförderungen oder strategischen Weichenstellungen ist Nachvollziehbarkeit schließlich wichtig. Die informale Ordnung der tatsächlichen Abläufe ermöglicht hingegen Flexibilität und Anpassung. Beide brauchen einander. Totale Transparenz zerstört diese Balance.

Organisationen brauchen Räume, in denen Mitarbeitende vernünftig von Regeln abweichen können, ohne sich rechtfertigen zu müssen. Sie brauchen Entscheidungen, die getroffen werden, weil sie richtig sind, nicht weil sie dokumentierbar sind. Aufgabe des Managements ist es, das Verhältnis von Formalität und Informalität so zu gestalten, dass die richtigen Hinterbühnenaktivitäten möglich bleiben. Das geht nur, wenn nicht alles auf der Vorderbühne stattfindet.



Foto: Aleksandra Kern

DR. JUDITH MUSTER ist Partnerin bei Meta-plan und akademische Mitarbeiterin an der Universität Potsdam. Sie ist überzeugt, dass Organisationen nicht in erster Linie aus Menschen bestehen, sondern aus Strukturen, Kommunikationswegen, formalen Regeln und Mitgliedern mit bestimmten Organisationsrollen.

Das Playbook



People in Progress

Fragen und Antworten
für die Entwicklung
von Menschen und
Organisationen



Jetzt das Praxisbuch sichern