

Transparenz in verteilten Organisationen

Aktuelle Forschungsergebnisse

C. Richard Hossiep/Julian Märtins

Der Trend zur »Anywhere-Organisation« führt dazu, dass die Zusammenarbeit verstärkt in verteilten Teams stattfindet. Aufgrund der räumlichen Distanz werden die Bereitstellung und das Management von Informationen zu wesentlichen Voraussetzungen für eine effiziente Zusammenarbeit. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über die Transparenzforschung, um den Transfer der zentralen Erkenntnisse in die Praxis zu unterstützen.

Bedingt durch die Coronapandemie haben 2020 über ein Drittel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Europa Vollzeit **remote** gearbeitet – eine Versiebenfachung im Vergleich zu 2019. Eine jüngst veröffentlichte Befragung zeigt, dass in Deutschland über 50% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zukünftig nur noch oder hauptsächlich remote arbeiten wollen.¹ Mit dem Eintritt der Generation Z in den Arbeitsmarkt, welche ebenfalls flexible Arbeitsbedingungen erwartet, wird sich diese Entwicklung noch beschleunigen. Aufgrund des Fachkräftemangels ist davon auszugehen, dass Unternehmen zunehmend auf diese Bedürfnisse eingehen werden (müssen). Es ist daher wahrscheinlich, dass es sich beim Trend zur »Anywhere-Organisation« nicht nur um ein vorübergehendes Phänomen handelt, sondern dass wesentliche Teile der Belegschaft in Zukunft remote arbeiten werden und es somit kein großes »back to the office« geben wird.

Megatrend »verteiltes Arbeiten«

Die Zusammenarbeit findet in jüngster Zeit also vermehrt in verteilten Teams statt. Verteilte Teams können hinsichtlich ihrer geografischen Verteilung, sozialen Diversität, ihres Anteils von medienvermittelter Kommunikation und ihrer Fluktuation und Netzwerkorganisation unterschieden werden.² Dabei bedingen sich diese Faktoren gegenseitig: Beispielsweise ist in geografisch stark verteilten Teams in der Regel der Anteil der medienvermittelten Kommunikation ebenfalls groß. In verteilten Teams ist also die Distanz zwischen den Teammitgliedern das zentrale Merkmal – und auch die zentrale Herausforderung. Eine häufige Abstimmung und Koordination ist noch notwendiger als in »traditionellen« Teams, da der Informationsfluss zwischen den Teammitgliedern eingeschränkt ist. Viele Mechanismen der Zusammenarbeit wie das übliche »Vorbeischauen« am Arbeitsplatz, die informelle Kommunikation oder das Treffen in der Kaffeeküche sind in verteilten Teams nicht mehr im glei-

remote

(engl. weit entfernt) nicht in unmittelbarer Nähe befindlich, aber miteinander verbunden (z. B. von Computern und Kommunikationseinrichtungen).

chen Maße möglich. Unabhängig von den Besonderheiten verteilter Teams ist zu beobachten, dass allgemein die Interdependenzen sowie die Intensität der Zusammenarbeit in Teams zunehmen. Gleichzeitig nimmt die Dauer der durchschnittlichen Zusammenarbeit ab. Hieraus ergeben sich neue Anforderungen an den Informationsaustausch innerhalb dieser Teams.³

Transparenz in verteilten Teams

Durch die Remote-Welle aufgrund der Coronapandemie haben bereits viele Organisationen Erfahrung mit der Führung »auf Distanz« gesammelt. Dennoch zeigt sich ein erheblicher Verbesserungsbedarf. So sehen über ein Drittel der Führungskräfte große Risiken beim Arbeiten im Homeoffice, z. B. im Hinblick auf möglicherweise sinkende Arbeitsleistungen.⁴ Insbesondere in verteilten Teams müssen Aufgaben noch stärker koordiniert und der Zusammenhalt im Team sichergestellt werden. Dies gilt auch für selbstgeführte Teams, wie z. B. agile Teams in der Softwareentwicklung, die in verteilter Form zusammenarbeiten.

Das Informationsmanagement und das Herstellen von Transparenz werden zu einer wesentlichen Führungsaufgabe.

Gleichzeitig wünschen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Informationen, eine stärkere Beteiligung und tiefere Ein-

blicke in organisationale Prozesse. Dies liegt einerseits an den schier Möglichkeiten der Digitalisierung im Arbeitsumfeld und andererseits an der zunehmenden Unsicherheit. Unsicherheit kann in Bezug auf interne Faktoren, wie der verteilten Zusammenarbeit, und im Hinblick auf externe Einflüsse, wie die Energiekrise oder Coronapandemie, entstehen. Die Schaffung von Transparenz innerhalb von Organisationen und Teams wird in der Fachliteratur als ein zentraler Faktor zur (mittelbaren) Milderung dieser Probleme beschrieben. Dadurch werden das Informationsmanagement und das Herstellen von Transparenz zu einer wesentlichen Führungsaufgabe. Transparenz wird hier als wahrgenommene Qualität bewusst geteilter Informationen eines Senders definiert und multidimensional verstanden.⁵ Eine transparente Kommunikation zeichnet sich also durch mehrere Merkmale aus:⁶

- **Offenlegung:** Eine angemessene Menge an Informationen ist verfügbar.
- **Verständlichkeit:** Die verfügbaren Informationen sind für den Empfänger nachvollziehbar.
- **Richtigkeit:** Die verfügbaren Informationen erscheinen dem Empfänger zutreffend.
- **Rechtzeitigkeit:** Die Informationen stehen zur Verfügung, wenn sie benötigt werden.
- **Relevanz:** Die verfügbaren Informationen sind für den Empfänger wichtig.

Wie Abbildung 1 veranschaulicht, ist die multidimensionale Betrachtung von Transparenz notwendig und hilfreich: Die Offenlegung von Informationen kann als die Grundvoraussetzung für Transparenz (Fundament) verstanden werden, alle weiteren Dimensionen leisten ebenfalls einen eigenen Beitrag zur Wahrnehmung von Transparenz. Allerdings können die Dimensionen unterschiedlich ausgeprägt sein, sich gegenseitig beeinflussen und unterschiedlich wirken. In Abbildung 2 sind mögliche Abhängigkeiten dargestellt. Beispielsweise gibt es Situationen, in denen die Richtigkeit und die Rechtzeitigkeit von Infor-

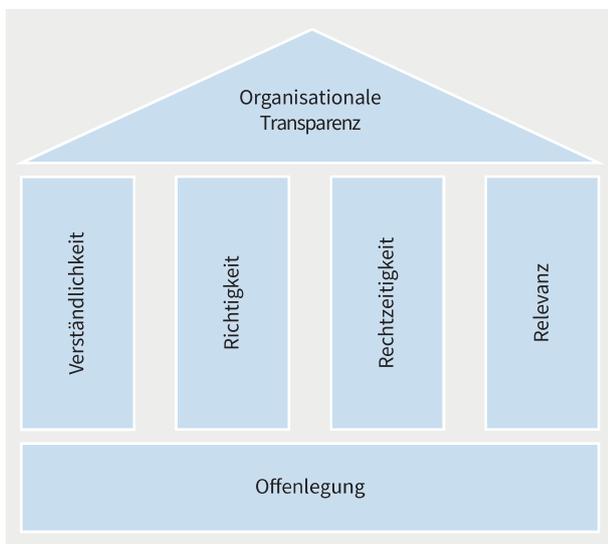


Abb. 1 Das »Transparenz-Haus«

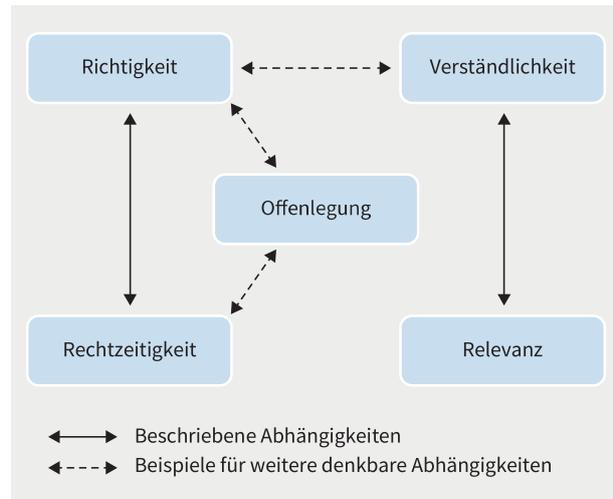


Abb. 2 Zusammenspiel der Transparenzdimensionen

mationen im Gegensatz zueinanderstehen: So könnten Informationen z. B. richtig sein, aber gleichzeitig zu kurzfristig kommuniziert werden. Andere Abhängigkeiten der Dimensionen sind ebenfalls denkbar. Beispielsweise können Tutorials für ein neues System für die Arbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr wichtig sein (hohe Relevanz), aber aufgrund der verwendeten Fachsprache als unverständlich wahrgenommen werden (niedrige Verständlichkeit).

Neben diesen Beispielen (durchgezogene Pfeile in Abbildung 2) sind Abhängigkeiten zwischen allen Dimensionen denkbar. Hier zeigt sich, dass eine differenzierte Betrachtung des Informationsverhaltens notwendig ist – Führungskräfte sollten den Bedarf ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigen und gegebenenfalls erörtern. Die Berücksichtigung der Transparenzdimensionen und das Wissen um die möglichen Abhängigkeiten zwischen den Dimensionen ermöglicht es Führungskräften, ihr Informationsverhalten bewusst zu gestalten.

Wirkungsweisen von Transparenz

Die Organisationsforschung hat verschiedene Wirkungsmechanismen von Transparenz identifiziert, die im Folgenden beschrieben werden.

#1: Vertrauenswürdigkeit

Einer der meistuntersuchten Zusammenhänge in der Transparenzforschung ist die Bildung von Vertrauen durch Transparenz.⁷ Der vertrauensfördernde Effekt von Transparenz ergibt sich aus dem Rückschluss, den Individuen auf Basis des Informationsverhaltens eines Senders ziehen: Die Informationen dienen als Indikator für andere Eigenschaften eines Senders. Das Vertrauen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihre Organisation, ihre Führungskraft oder ihre Teammitglieder entsteht maßgeblich durch deren wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit. Diese setzt sich wiederum aus der wahrgenomme-

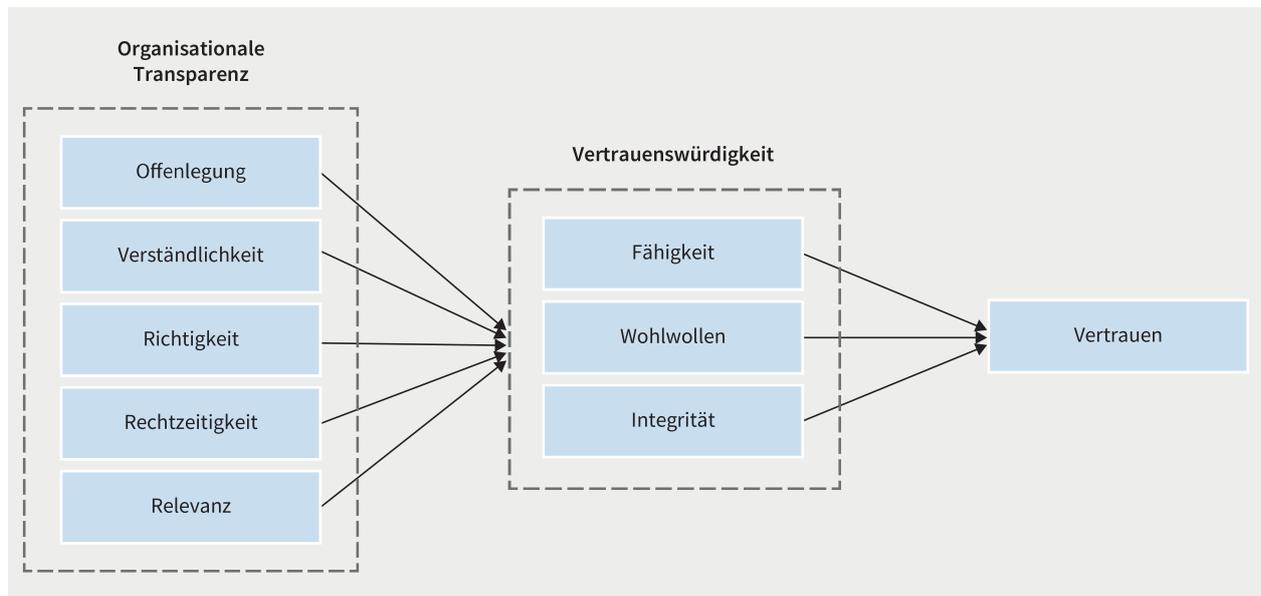


Abb. 3 Zusammenhang zwischen Transparenz und Vertrauen nach Schnackenberg/Tomlinson (2016)

nen Fähigkeit, dem Wohlwollen und der Integrität des Informationssenders zusammen.⁸ In der Transparenzforschung wurde gezeigt, dass die verschiedenen Transparenzdimensionen positiv zur Wahrnehmung der drei Dimensionen der Vertrauenswürdigkeit beitragen und damit einen indirekten Effekt auf die Bildung von Vertrauen haben (vgl. Abb. 3).⁹

Vertrauen verbessert die Leistung, erhöht die Zufriedenheit und verstärkt den Teamzusammenhalt.

Vertrauen in die Organisation, in die Führungskraft und in das eigene Team stellt einen wichtigen Faktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in verteilten Teams dar. Vertrauen führt hier zu vielen positiven Ergebnissen, es verbessert etwa die Leistung, erhöht die Zufriedenheit und verstärkt den Teamzusammenhalt. Gleichzeitig reduziert Vertrauen auch den Kontrollaufwand in der Führung von verteilten Teams.¹⁰

#2: Fairness

Arbeitsbezogene Fairnesswahrnehmungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben einen relevanten Einfluss auf Outcomes wie deren Arbeitszufriedenheit und deren Arbeitsleistung.¹¹ Das individuelle Fairnessempfinden wird unter anderem durch die wahrgenommene Fairness der zur Verfügung gestellten Informationen gebildet.¹² Gründe hierfür sind, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent über Entscheidungen und Prozesse innerhalb ihres Arbeitsbereiches informiert sein müssen, um sich aktiv in diese Prozesse einbringen zu können. Damit ist Transparenz eine wichtige Voraussetzung, die es Unternehmensmitgliedern erlaubt, ihre Meinung (Voice) in relevanten Prozessen zu äußern und Einfluss auf diese Prozesse und Entscheidungen (Say) zu nehmen.¹³ Insbesondere in ver-

teilten Teams, die beispielsweise an unterschiedlichen Standorten zusammenarbeiten, ist das Management der empfundenen Informationsfairness entscheidend, da hier viele informelle Austauschprozesse nicht mehr auf traditionelle Weise stattfinden und sich so relevante Informationen nicht »von selbst« verbreiten können.

#3: Unsicherheitsreduktion

Ein weiterer Wirkungsmechanismus von Transparenz ist die Reduktion von wahrgenommener Unsicherheit. Die Mehrheit der Menschen empfindet Unsicherheit als negativ und versucht diese daher abzubauen. Hierbei nutzen sie aktive, passive und interaktive Strategien zur Informationsbeschaffung:¹⁴

- *Aktive Strategie:* das selbstständige Suchen nach Informationen.
- *Passive Strategie:* die Informationsgewinnung durch Beobachtungen.
- *Interaktive Strategie:* der Austausch mit anderen zum Ziel der Informationsgewinnung.

Transparenz ermöglicht es Individuen, insbesondere die aktive Informationssuche effizient durchzuführen. Dies umfasst beispielsweise die Suche in Unternehmensportalen, Datenbanken oder Dokumentationen. Nur wenn hier ausreichende, verständliche, richtige und relevante Informationen rechtzeitig zur Verfügung stehen, kann die aktive Informationssuche gelingen. Die Kommunikation von Teammitgliedern untereinander – eine interaktive Strategie zur Informationsbeschaffung – ist in der Regel eine effektive Möglichkeit, um Unsicherheit abzubauen. Hier müssen Führungskräfte sicherstellen, dass Informationsträger in Teams für diesen Austausch zur Verfügung stehen. Dabei müssen individuelle Informationsbedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern berücksichtigt werden, um nicht weitere Unsicherheiten zu verursachen,

etwa durch unklare Informationen oder durch eine Überfrachtung mit Informationen.

#4: Wertschätzung und Unterstützung

Ein transparentes Informationsverhalten führt für den Sender zu einem zusätzlichen Aufwand, so müssen Informationen beispielsweise gesammelt und aufbereitet werden. Wenn Sender diesen Aufwand betreiben und somit die Informationsverarbeitung aufseiten der Empfänger vereinfachen, wird dies als Signal der Wertschätzung bzw. als Unterstützung durch die Führungskraft (Leadership Support) interpretiert.¹⁵

Werden Informationen gesammelt und aufbereitet, wird dies als Wertschätzung durch die Führungskraft interpretiert.

Besonders in räumlich verteilten Teams ist es schwieriger, andere Teammitglieder oder die Führungskräfte richtig einzuschätzen. Das Informationsverhalten eines Senders dient daher auch als Signal für den Empfänger der Informationen, um weitere Rückschlüsse auf den Sender zu ziehen. Wertschätzung und Unterstützung durch die Führungskraft oder durch die Teammitglieder wiederum führen zu verschiedenen positiven Auswirkungen in verteilten Teams, wie der Bereitschaft, mehr als die vertraglich geregelten Aufgaben zu übernehmen.¹⁶

Akzeptanz neuer Technologien

Durch die Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt nimmt die Bedeutung von Technologien im Arbeitskontext kontinuierlich zu. Gerade in räumlich verteilten Teams findet die Kommunikation überwiegend medienvermittelt statt. Die Teammitglieder nutzen daher unterschiedliche Anwendungen zur digitalen Zusammenarbeit, etwa Videokonferenztools, Kollaborationsplattformen oder Feedbackapps. Die Forschung untersucht zunehmend die Rolle von Transparenz im Zusammenhang mit der Akzeptanz und Nutzung von Technologien. Aufgrund des bereits beschriebenen Mechanismus der Unsicherheitsreduktion stellt das Management der Transparenz hier eine Möglichkeit dar, die Akzeptanz der potenziellen Anwenderinnen und Anwender zu erhöhen. Typische technologiebezogene Unsicherheiten bestehen hinsichtlich der erwarteten Leistung, des Datenschutzes oder hinsichtlich des benötigten Zeitaufwandes bei der Nutzung einer Technologie. Durch die Bereitstellung geeigneter Informationen können hier Unsicherheiten abgebaut und somit die Akzeptanz der Technologie gefördert werden.¹⁷ Im Hinblick auf Decision-Support-Systeme (z. B. ein auf künstlicher Intelligenz basierendes Screening von Lebensläufen), welche vermehrt verwendet werden, zeigt die Forschung ebenfalls, dass ein gewisses Level an Transparenz hinsichtlich der Funktionsweise der Technologie notwendig ist, um die Akzeptanz dieser Systeme sicherzustellen.¹⁸

Impulse für die Praxis

- Die sich verändernde Zusammenarbeit in Teams schafft neue Anforderungen. Um diesen gerecht zu werden, muss Transparenz sichergestellt und gemanagt werden.
- Transparenz entsteht durch die Offenlegung, Verständlichkeit, Richtigkeit, Rechtzeitigkeit und Relevanz von Informationen – und zwar aus Sicht der Empfänger.
- Transparenz ist ein wirkungsvoller Mechanismus, um Vertrauen zu fördern und die Mitarbeiterbeteiligung zu stärken. Dabei sollte ein Fokus darauf liegen, Informationsflüsse herzustellen und zu evaluieren. Basierend auf dieser Evaluation kann die Art der Kommunikation angepasst werden.
- Transparenz sollte nicht als Selbstzweck verstanden werden. Verfügbare Informationen müssen erklärt und eingeordnet werden.

Transparenz in Teams managen

Für das Management von Transparenz ist es wichtig, zunächst den Status quo zu erfassen, also den Level an Transparenz, den die Teammitglieder wahrnehmen. Es sind mehrere Instrumente entwickelt worden, die kompakt Transparenz erfassen – ohne den mehrdimensionalen Charakter zu vernachlässigen.¹⁹ Gerade die Mehrdimensionalität ist für eine Intervention zentral: Ob Informationen zu wenig, zu unverständlich oder zu spät geteilt werden, ist entscheidend. Auf Basis der Ergebnisse von solchen Mitarbeiterbefragungen (Pulse-Checks) können geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um gezielt einzelne Dimensionen zu stärken. Da sich Informationsbedürfnisse innerhalb von Teams verändern können und um den Erfolg von Maßnahmen zu beurteilen, sollte ein solcher Transparenzcheck in regelmäßigen Abständen erfolgen. Dazu müssen nicht unbedingt quantitative Fragebögen entwickelt werden, sondern es können auch Interviews durchgeführt werden. Insbesondere in selbstorganisierten bzw. agilen Teams sollten die Bewertung des Informationsverhaltens und die Ableitung von Maßnahmen durch das Team und nicht top-down erfolgen. Hier kann beispielsweise durch Team-Retrospektiven auf kollegialer Ebene agiert werden. Solche Retrospektiven sind insbesondere in verteilten Teams wichtig, da der informelle (aber wertvolle) Austausch häufig wegfällt.

Der Führungskraft kommt bei der Schaffung einer Kultur, die Transparenz fördert, eine besondere Bedeutung zu: Viele Unternehmen definieren Transparenz (oder offene Kommunikation, Ehrlichkeit etc.) als Wert für ihre Organisation. Letztlich obliegt es dann der Führungskraft, mit gutem Beispiel voranzugehen und beispielsweise in Mitarbeitergesprächen wertekongruentes Verhalten zu belohnen und damit zu fördern. Eine geeignete Unternehmenskultur kann Organisationsmitgliedern so Anreize schaffen, sich transparent zu verhalten.²⁰

Zusammenfassung

Der Trend zum Homeoffice hat zur Folge, dass vermehrt in verteilten Teams gearbeitet wird. Dadurch verringern sich die Kommunikationsmöglichkeiten, was eine Herausforderung für die Führungskräfte und die Teams darstellt. Dieser Beitrag stellt den aktuellen Stand der Transparenzforschung dar. Transparenz entsteht durch die Offenlegung, Verständlichkeit, Richtigkeit, Rechtzeitigkeit und Relevanz von bewusst geteilten Informationen, und zwar aus Sicht der Empfänger. Diese Dimensionen können sich gegenseitig beeinflussen, unterschiedlich ausgeprägt sein und haben eigene Auswirkungen auf die Zusammenarbeit. Transparenz trägt dazu bei, dass verteilte Teams effizienter zusammenarbeiten und Teammitglieder vertrauensvoller agieren. Zusätzlich vereinfacht Transparenz die Akzeptanz neuer technischer Systeme in Organisationen. Trotz der positiven Auswirkungen sollten Organisationen die Bereitstellung von Informationen nicht als Selbstzweck verstehen, sondern verfügbare Informationen einordnen und erklären.

Abstract

The trend towards working from home has resulted in increased work in decentralized teams. This poses a challenge for managers due to reduced communication opportunities. This article focuses on the transfer of the current state of transparency research. Transparency is a combination of perceived disclosure, clarity, accuracy, timeliness, and relevance of deliberately shared information from a sender. These dimensions can influence each other, vary in degree, and have their own effects on organizational collaboration. Transparency helps decentralized teams to work together more efficiently and employees to act in a more trusting manner. In addition, transparency facilitates the acceptance of new technological systems in organizations. Despite the positive effects, organizations should not regard the disclosure of information as an end in itself, but should classify and explain the available information.

Transparenz ist kein Selbstzweck

Trotz der vielfältigen positiven Auswirkungen von Transparenz in Organisationen, insbesondere in verteilten Teams, sollten Organisationen Transparenz nicht als Selbstzweck verstehen. Beispielsweise kann eine hohe Transparenz in Teams es ermöglichen, Fehler einzelnen Personen zuzuordnen, während weitere Kontextfaktoren, die das Entstehen der Fehler begünstigt haben (das Warum), unklar bleiben. Dies kann zu einer ungewollten »Blaming-Kultur« führen. Ein weiteres Risiko besteht darin, dass die Arbeitsleistung der Teammitglieder immer sichtbarer wird und dies als eine Form der Kontrolle wahrgenommen wird. Dies kann zum einen die intrinsische Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schwächen und zum anderen bestimmte Regelverstöße rechtfertigen. Es könnte der Eindruck entstehen, dass es moralisch legitim sei, sich in weniger »überwachten« Bereichen über Regeln hinwegzusetzen.

Organisationen haben auch die Aufgabe, die verfügbaren Informationen richtig einzuordnen und zu erklären.

Damit haben Organisationen nicht nur die Aufgabe, Transparenz zu fördern, sondern auch, die verfügbaren Informationen richtig einzuordnen, zu erklären und nicht nur die Fakten »für sich sprechen zu lassen«. Das bedeutet auch, dass Organisationen, Führungskräfte und Teams in bestimmten Situationen nicht »zu transparent« sein sollten.²¹

Anmerkung zum Begriffskasten

remote – Duden Online-Wörterbuch, Stichwort: remote, www.duden.de/rechtschreibung/remote (letzter Zugriff: 16.10.2022).

Anmerkungen

1 FOCUS Online: Jeder sechste Beschäftigte will dauerhaft im Homeoffice bleiben, 21.02.2022, (www.focus.de), <https://tinyurl.com/a8utv33y> (letzter Zugriff: 17.10.2022).

- 2 Boos, M./Hardwig, T./Riethmüller, M.: Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams, Göttingen 2017.
- 3 Hossiep, C. R.: Transparency, Personality and beyond – Essays on Fostering Organizational Collaboration, Münster, Dissertation 2022.
- 4 LinkedIn Corporation: Internationale LinkedIn Studie: Fehlendes Vertrauen gegenüber Mitarbeitern im Homeoffice in Deutschland, 26.11.2022, www.presseportal.de/pm/64022/5083397 (letzter Zugriff: 17.10.2022).
- 5 Schnackenberg, A. K./Tomlinson, E. C.: Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships. In: *Journal of Management*, 42. Jg., 2016, H. 7, S. 1784–1810.
- 6 Schnackenberg, A. K./Tomlinson, E. C., a. a. O.; Hossiep, C. R./Märtins, J./Schewe, G.: German Version of the Extended DCA-Transparency Scale. In: *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*, 2022.
- 7 Auger, G. A.: Trust Me, Trust Me Not: An Experimental Analysis of the Effect of Transparency on Organizations. In: *Journal of Public Relations Research*, 26. Jg., 2014, H. 4, S. 325–343; Rawlins, B. R.: Measuring the Relationship between Organizational Transparency and Employee Trust. In: *Public Relations Journal*, 2. Jg., 2008, H. 2, S. 1–21.
- 8 Mayer, R. C./Davis, J. H./Schoorman, F. D.: An Integrative Model of Organizational Trust. In: *Academy of Management Review*, 20. Jg., 1995, H. 3, S. 709–734.
- 9 Schnackenberg, A. K./Tomlinson, E. C., a. a. O.
- 10 De Jong, B. A./Dirks, K. T./Gillespie, N.: Trust and Team Performance: A Meta-analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates. In: *Journal of Applied Psychology*, 101. Jg., 2016, H. 8, S. 1134–1150; Costa, A. C.: Work Team Trust and Effectiveness. In: *Personnel Review*, 32. Jg., 2003, H. 5, S. 605–622.
- 11 Colquitt, J. A. et al.: Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. In: *Journal of Applied Psychology*, 86. Jg., 2001, H. 3, S. 425–445.
- 12 Colquitt, J. A.: On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. In: *Journal of Applied Psychology*, 86. Jg., 2001, H. 3, S. 386–400.
- 13 Bies, R. J./Shapiro, D. L.: Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments. In: *Academy of Management Journal*, 31. Jg., 1998, H. 3, S. 676–685.
- 14 Berger, C./Calabrese, R.: Some Explorations in Initial Interaction and beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication. In: *Human Communication Research*, 1. Jg., 1975, H. 2, S. 99–112.

- 15 Blau, P. M.: Justice in Social Exchange. In: Sociological inquiry, 34. Jg., 1964, H. 2, S. 193–206; Connelly, B. L. et al.: Signaling Theory: A Review and Assessment. In: Journal of Management, 37. Jg., 2011, H. 1, S. 39–67.
- 16 LePine, J. A./Erez, A./Johnson, D. E.: The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-analysis. In: Journal of Applied Psychology, 87. Jg., 2002, H. 1, S. 52–65.
- 17 Venkatesh, V. et al.: Managing Citizens' Uncertainty in E-Government Services: The Mediating and Moderating Roles of Transparency and Trust. In: Information Systems Research, 27. Jg., 2016, H. 1, S. 87–111.
- 18 Schmidt, P./Biessmann, F./Teubner, T.: Transparency and Trust in Artificial Intelligence Systems. In: Journal of Decision Systems, 29. Jg., 2020, H. 4, S. 260–278; Lehmann, C. A. et al.: Keep It Mystic? The Effects of Algorithm Transparency on the Use of Advice. In: Proceedings of the Forty-First International Conference on Information Systems, 2020.
- 19 Hossiep, C. R./Märtins, J./Schewe, G., a. a. O.
- 20 Zhang, Z.: Organizational Culture and Knowledge Sharing: Design of Incentives and Business Processes. In: Business Process Management Journal, 24. Jg., 2018, H. 2, S. 384–399.
- 21 De Cremer, D.: When Transparency Backfires, and How to Prevent It. In: Harvard Business Review, 21.07.2016.



Dr. C. Richard Hossiep
 Wissenschaftlicher Mitarbeiter,
 Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
 insbesondere Organisation,
 Personal und Innovation,
 Westfälische Wilhelms-Universität
 Münster
richard.hossiep@wiwi.uni-muenster.de



Julian Märtins, M. Sc.
 Wissenschaftlicher Mitarbeiter,
 Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
 insbesondere Organisation,
 Personal und Innovation,
 Westfälische Wilhelms-Universität
 Münster
julian.maertins@wiwi.uni-muenster.de