

Tillmann, S., Huettermann, H., & Boerner, S. (2022). Trau, schau, wem: Entstehung und Auswirkungen von Vertrauen in Führungskräfte. In M. K. W. Schweer (Hrsg.), *Facetten des Vertrauens und Misstrauens: Herausforderungen für das soziale Miteinander* (S. 203–220). Wiesbaden: Springer VS.

**TRAU, SCHAU, WEM:
ENTSTEHUNG UND AUSWIRKUNGEN VON VERTRAUEN IN FÜHRUNGSKRÄFTE**

Dr. Sebastian Tillmann

Universität Konstanz

Prof. Dr. Hendrik Hüttermann

Universität der Bundeswehr München

Prof. Dr. Sabine Boerner

Universität Konstanz

Zusammenfassung

Vertrauen in die Führungskraft ist eine wesentliche Voraussetzung für die Motivation und Leistung von Mitarbeitenden und damit auch für den Erfolg von Organisationen. Im Rahmen des Beitrags werden zentrale Befunde der organisationswissenschaftlichen Forschung zu Führung und Vertrauen resümiert und kritisch beleuchtet. Dabei zeigt sich, dass hohes Vertrauen in die Führungskraft die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten steigert, die Loyalität gegenüber der Führungskraft stärkt und insbesondere auch die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden fördert. Die Entstehung von Vertrauen wird sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeitenden selbst beeinflusst. So spielen auf Seiten der Führungskräfte beispielsweise deren Integrität, Berechenbarkeit und Kompetenz eine Rolle. Gleichzeitig schafft ein aktiver und mitarbeiterorientierter Führungsstil Voraussetzungen für die Entstehung von Vertrauen. Auf Seiten der Mitarbeitenden zeigt sich beispielsweise, dass ihre Vertrauensneigung und Toleranz für Unsicherheit sowie ihre Bereitschaft, organisationalen Wandel mitzutragen, bedeutenden Einfluss auf die Bildung von Vertrauen ausüben. Der Beitrag schließt mit einem Ausblick auf Implikationen für Forschung und Praxis.

1 Einleitung

„Mitarbeitende gehen nicht wegen ihres Jobs, sie gehen wegen ihres Chefs“
(Allen, 2019)

Diese Aussage aus dem Wirtschaftsmagazin *Forbes* deutet bereits an, wie wichtig die Beziehung zur Führungskraft für die Zufriedenheit, Motivation und Leistung von Mitarbeitenden ist. Auch beeinflusst die Beziehung zu ihrer unmittelbaren Führungskraft, wie sie die Organisation als Ganze wahrnehmen (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002). Dennoch zeigen Umfragen, dass nur 47% aller Beschäftigten ihrer jeweiligen Führungskraft vertrauen, was oft auf eine ungerechte Entlohnung, mangelnde Chancengleichheit und Defizite im Verhalten der Führungskraft zurückgeführt wird (Haufe, 2016).

In der organisationswissenschaftlichen Forschung haben sich in den vergangenen fünfzig Jahren entsprechend viele Autoren mit der Bedeutung von Vertrauen in Führungskräfte befasst (Nienaber et al., 2015). Die große Anzahl einschlägiger Publikationen erschwert naturgemäß die Übersicht über die Erkenntnisse und Implikationen dieser Forschung. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es vor diesem Hintergrund, einen Überblick über zentrale Befunde der bestehenden Forschung zu Führung und Vertrauen zu geben und dabei zwei Fragen zu beantworten: Erstens untersuchen wir, welche Auswirkungen Vertrauen in die Führungskraft auf die Mitarbeitenden hat. In diesem Zusammenhang fokussieren wir insbesondere auf solche Ergebnisse, die für Unternehmen von besonderer Bedeutung sind (u. a. Arbeitsleistung der Mitarbeitenden). Zweitens widmen wir uns der Frage, wie Vertrauen in die Führungskraft entsteht und entsprechend gefördert werden kann.

Im organisationalen Kontext wird Vertrauen als eine Einstellung einer Person gegenüber anderen Personen oder der Organisation selbst verstanden. In der einschlägigen Literatur wird zumeist die Definition von Mayer, Davis und Schoorman (1995) sowie Rousseau, Sitkin, Burt und Camerer (1998) herangezogen. Danach besteht Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften aus zwei Komponenten: Erstens der Bereitschaft, gegenüber dem jeweils anderen verwundbar oder verletzlich zu sein, sich also freiwillig in eine Position der Schwäche zu begeben. Zweitens der Erwartung, dass die andere Person diese Verletzbarkeit nicht ausnutzt, weil sie nicht beabsichtigt, der vertrauenden Person zu schaden, sondern

kooperative oder positive Absichten hegt¹. In der Literatur wird zwischen einer kognitiven und einer affektiven Ebene von Vertrauen unterschieden (McAllister, 1995). Kognitives Vertrauen umfasst rationale Einschätzungen in Bezug auf Dimensionen wie z. B. Kompetenz der Führungskraft oder Zuverlässigkeit des Mitarbeitenden. Diese kognitiven Einschätzungen bilden die Grundlage für die spätere Entwicklung des affektiven Vertrauens, welches sich auf die emotionale Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften bezieht, d. h. auf ernsthaftes Interesse an der anderen Person und deren Wohlbefinden.

2 Auswirkungen des Vertrauens von Mitarbeitenden in die Führungskraft

Vertrauen in die eigene Führungskraft hat eine ganze Reihe von positiven Auswirkungen auf die Einstellungen und das Verhalten von Mitarbeitenden. Ein hohes Maß an Vertrauen in die Führungskraft reduziert die Wahrnehmung von Stress und Anspannung im Alltag (Lau & Tan, 2006; Liu, Siu & Shi, 2010) und gibt den Mitarbeitenden das Gefühl, Gehör zu finden und Einfluss nehmen zu können (Gao, Janssen & Shi, 2011). Damit einher geht eine erhöhte Zufriedenheit sowohl mit dem Vorgesetzten (Gillespie & Mann, 2004) als auch mit der Arbeitstätigkeit (Dirks & Ferrin, 2002; Mulki, Jaramillo & Locander, 2006). Zudem stärkt ein hohes Maß an Vertrauen die Loyalität in die Führungskraft und die Bereitschaft, ihren Anweisungen und Wünschen zu folgen (Wong, Wong & Ngo, 2002).

Darüber hinaus beeinflusst das Vertrauen in die Führungskraft auch das Verhalten der Mitarbeitenden. An erster Stelle wurde hier die Arbeitsleistung untersucht: In der Meta-Analyse von Dirks und Ferrin (2002) wurden 21 empirische Studien ausgewertet, die zusammenfassend belegen, dass Vertrauen in die Führungskraft im Durchschnitt moderat positiv mit der Arbeitsleistung der Mitarbeitenden zusammenhängt (mittlere korrigierte Korrelation $r = .17$). Mitarbeitende, die ein hohes Vertrauen in ihre Führungskraft haben, teilen auch häufiger Informationen mit dieser (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007; Holtz & Harold, 2008) und sind eher bereit, ihre Expertise in die strategische Entscheidungsfindung einzubringen (Pappas & Flaherty, 2008). Vertrauen in die Führungskraft erleichtert es Mitarbeitenden zudem, Risiken bei der Arbeit einzugehen und bislang unerprobte Versuche zu unternehmen, Probleme zu lösen (Colquitt, Scott & LePine, 2007; Costigan, Ilter & Berman, 1998). Letztlich sorgt Vertrauen in die Führungskraft dafür, dass Mitarbeitende sich

¹ Im englischen Original: „a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another“ (Rousseau, Sitkin, Burt und Camerer 1998, S. 395).

stärker verpflichtet fühlen, sich für die Umsetzung gemeinsam getroffener Entscheidungen einzusetzen (Dirks & Ferrin, 2002).

Auch über das direkte Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten hinaus bringt Vertrauen in die Führungskraft Vorteile für Organisationen. So fördert Vertrauen die Bereitschaft der Beschäftigten, Leistungen zu erbringen, die über ihre vertraglich vereinbarten und honorierten Aufgaben hinausgehen. Ein derartiges „*Organisational Citizenship Behavior*“ wie z. B. Hilfsbereitschaft gegenüber den Kollegen oder Gewissenhaftigkeit bei der Aufgabenerledigung (Dirks & Ferrin, 2002; Huang, Iun, Liu & Gong, 2010) hat positive Effekte für die Organisation als Ganzes. Auch erhöht sich die Verbundenheit mit der Organisation (DeConinck, 2010) sowie das Vertrauen in die Organisation und ihre Leitung (Costigan et al., 1998). Weitere positive Auswirkungen sind die Wahrnehmung von Fairness im Unternehmen (Colquitt & Rodell, 2011) und die Bereitschaft, Informationen zu dokumentieren und zu teilen (Poon, 2003; Renzl, 2008). Nicht zuletzt reduziert ein höheres Vertrauensniveau insbesondere durch eine erhöhte Arbeitszufriedenheit die Kündigungsabsicht von Mitarbeitenden (Dirks & Ferrin, 2002), was zu weniger tatsächlichen Kündigungen führt (Burke et al., 2007).

3 Einflussfaktoren auf das Vertrauen von Mitarbeitenden in die Führungskraft

Angesichts der insgesamt positiven Befundlage hinsichtlich der Auswirkungen von Vertrauen in die Führungskraft wird im Folgenden ein Überblick über zentrale Faktoren gegeben, durch die das Vertrauen der Mitarbeitenden positiv beeinflusst wird. Diese Zusammenschau bietet daher insbesondere aus anwendungsorientierter Perspektive Hinweise zur Vertrauensförderung in Organisationen. Im Sinne eines systematischen Vorgehens werden dabei neben Faktoren auf Seiten der Führungskraft auch Faktoren beleuchtet, die auf die Mitarbeitenden bezogen sind; in Anlehnung an die in der organisationswissenschaftlichen Führungsforschung gängige Differenzierung wird bei beiden Akteuren jeweils zwischen den Eigenschaften und dem Verhalten unterschieden (z.B. DeRue, Nahrgang, Wellmann & Humphrey, 2011). Eine Zusammenfassung der Resultate ist in Tabelle 1 zu finden und wird nachfolgend erläutert.

Tabelle 1: Einflussfaktoren auf das Vertrauen von Mitarbeitenden in die Führungskraft

		Befunde	Quellen
Fokus Führungskraft	Eigenschaften	Wissen und Qualifikationen	Caldwell et al., 2010
		Fähigkeit zur Etablierung einer Wissensbasis	Lee et al., 2010
		Berechenbarkeit	McKnight et al., 1998
		Vertrauenswürdigkeit	Caldwell & Hyes, 2007
		Ähnlichkeit mit Geführten	Levin et al., 2006
	Verhalten	Transformationale Führung	Dirk & Ferrin, 2002; Nienaber, et al., 2015
		Transaktionale Führung	Dirks & Ferrin, 2002; Rubin et al., 2010
		Dienende Führung	Schaubroeck et al., 2011
		Partizipation der Mitarbeitenden	Dirks & Ferrin, 2002
		Beständiger Informationsfluss	Cho & Park, 2011
		Gerechtigkeit	Nienaber et al., 2015
		Leader-member-exchange	Martin et al., 2016
Fokus Mitarbeitende	Eigenschaften	Vertrauensneigung	Knoll & Gill, 2011
		Toleranz gegenüber Unsicherheit	McKnight et al., 1998
		Erfahrungen mit vorherigen Vorgesetzten	Ballinger et al., 2009
		Bereitschaft für organisationalen Wandel	Neves & Caetano, 2009
		Organisationale Unterstützung	Dirks & Ferrin, 2002
	Verhalten	Offene Kommunikation, Teilen von Informationen	Cho & Park, 2011; Ruppel & Harrington, 2000

3.1 Fokus Führungskraft

Eigenschaften der Führungskraft. Bestimmte Eigenschaften von Führungskräften spielen eine zentrale Rolle für die Vertrauensbildung, weil sie von den Mitarbeitenden als Indikatoren für Zuverlässigkeit und positive Absichten angesehen werden. An erster Stelle stehen hierbei die Fähigkeiten und Kompetenzen der Führungskraft. Darunter fallen Wissen und Qualifikationen, aber z. B. auch die effiziente Nutzung von Ressourcen (Caldwell, Hayes & Long, 2010) und die Fähigkeit, im Team eine gemeinsame Wissensbasis aufzubauen (Lee, Gillespie, Mann & Wearing, 2010).

In Bezug auf die Definition von Vertrauen ist es wenig überraschend, dass auch die Berechenbarkeit der Führungskraft dem Vertrauen der Mitarbeitenden zuträglich ist

(McKnight, Cummings & Chervany, 1998). Denn das Risiko eines unvorhersehbaren Vertrauensbruches durch eine berechenbare Person ist deutlich geringer als durch eine unberechenbare. Wenn Mitarbeitende den Eindruck haben, die Reaktionen und das Verhalten ihrer Vorgesetzten antizipieren zu können, ist aus ihrer Sicht die Gefahr geringer, dass ihr Vertrauen ausgenutzt wird. Zusätzlich spielen auch die moralischen Werte der Führungskraft eine Rolle, wenn die Mitarbeitenden Vertrauen entwickeln. Führungskräfte, die einen ehrlichen Umgang mit und Loyalität gegenüber ihren Mitarbeitenden zeigen, genießen erhöhtes Vertrauen (Chen, Eberly, Chiang, Farh & Cheng, 2014). Diese Befunde verweisen auf das Konstrukt der Vertrauenswürdigkeit, das sich aus drei essentiellen Eigenschaften zusammensetzt: Fähigkeit, Wohlwollen und Integrität (Caldwell & Hyes, 2007). Die Autoren argumentieren, dass diese drei Eigenschaften zu einer hoch entwickelten Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten führen.

Neben den genannten Merkmalen der Führungskraft, die als Treiber des Vertrauens der Mitarbeitenden fungieren, zeigt die bestehende Forschung ein grundlegendes Muster: Mitarbeitende vertrauen tendenziell eher solchen Führungskräften, die ihnen selbst ähnlich sind. Dieses Phänomen lässt sich anhand des sozialpsychologischen Ähnlichkeits-Anziehungs-Paradigmas² erklären, wonach sich Personen, die einander in einem oder mehreren Merkmalen ähnlich sind, mehr mögen und einander mehr vertrauen (Brashear et al., 2005). Dementsprechend sind z. B. dasselbe Geschlecht, ein ähnliches Alter, aber auch geteilte Einstellungen und Ansichten entscheidend dafür, ob Mitarbeitende Vertrauen zu ihrer Führungskraft entwickeln. Dieser generelle Befund muss jedoch weiter spezifiziert werden: So fanden Levin et al. (2006), dass leicht erkennbare Merkmale (z. B. Alter) zu Beginn einer Beziehung bedeutend sind, wenn eine erste Einschätzung der anderen Person vorgenommen wird. Im späteren Verlauf dieser Beziehung gewinnen jedoch zunehmend solche Merkmale an Bedeutung, die nicht auf Anhieb erkennbar sind wie z. B. übereinstimmende Ansichten und Einstellungen. Führungskräfte, die ihren Mitarbeitenden in leicht erkennbaren Eigenschaften ähnlich sind, haben es daher leichter, eine initiale Vertrauensbeziehung mit ihnen aufzubauen; zugleich wird diese nur dann weiter gefestigt, wenn es übereinstimmende Ansichten und Perspektiven gibt, während die Beziehung reift.

Verhalten der Führungskraft. Einer der wichtigsten Faktoren, die die Entwicklung von Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden beeinflussen, ist das Führungsverhalten. Grundsätzlich ist dabei festzuhalten, dass ein *aktiver* Führungsstil eine

² Im Englischen: Similarity-Attraction Paradigm (Byrne, 1971).

höhere Wahrscheinlichkeit hat, Vertrauen positiv zu beeinflussen. So genannte *Laissez-Faire*-Verhaltensmuster von Führungskräften, die ihre Führungsaufgaben zu vermeiden suchen, weisen dagegen keinen oder sogar einen negativen Zusammenhang mit Vertrauen auf (Gillespie & Mann, 2004).

Bei den aktiven Führungsverhaltensweisen liegt der Fokus der bisherigen Forschung insbesondere auf drei Führungsstilen: *transformationaler*, *transaktionaler* und *dienender Führung* (Dirks & Ferrin, 2002; Nienaber et al., 2015). Bei *transformationaler Führung* handelt es sich um einen primär emotionsbasierten Führungsstil, der auf dem Einfluss von Vision, Inspiration und Charisma der Führungskraft beruht. Ziel dieses in den vergangenen 30 Jahren in der Forschung dominierenden Führungsstils ist es, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden so zu transformieren, dass diese nicht nur nach der Befriedigung von Eigeninteressen streben, sondern auch ihre Bemühungen um einen Beitrag zum Erfolg ihres Teams und des Gesamtunternehmens intensivieren. Autonomie in der Arbeitsweise, die Berücksichtigung persönlicher Belange und die Förderung des persönlichen Wachstums und der Entwicklung der Mitarbeitenden gehören zu den zentralen Merkmalen dieses Führungsstils, der insbesondere auf vier Säulen basiert: Idealisierter Einfluss durch Vorbildhandeln der Führungskraft, inspirierende Motivation durch die Vermittlung eines attraktiven Zukunftsbilds, geistige Anregung durch das Aufbrechen alter Denkmuster sowie Mitarbeitendenorientierung in Kombination mit Coaching und Mentoring (Bass & Riggio, 2006). Insbesondere aufgrund der optimistischen Zukunftsperspektive, der Rolle der Führungskraft als Identifikationsperson sowie der individuellen Unterstützung und Förderung wird dem Führungsstil besonderes Potential im Hinblick auf die Vertrauensbildung der Mitarbeitenden zugeschrieben (Bass & Riggio, 2006). Entsprechend zeigt sich sowohl in der Meta-Analyse von Dirks und Ferrin (2002) als auch in dem Review von Nienaber et al. (2015) ein positiver Zusammenhang mit der Entwicklung von Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft.

Im Gegensatz zu *transformationaler* stellt *transaktionale Führung* einen primär rational orientierten Führungsstil dar, der das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden primär als Austauschbeziehung betrachtet (Nienaber et al., 2015). Hierbei werden insbesondere leistungsabhängige Belohnungen in den Vordergrund gestellt, d. h. nur dann, wenn festgelegte Ziele oder Leistungen erbracht werden, belohnt die Führungskraft diese auf eine zuvor definierte Weise. Grundsätzlich stärkt auch transaktionale Führung das Vertrauen von Mitarbeitenden, da eine berechenbare Austauschbeziehung die Verlässlichkeit der

Führungskraft in den Augen der Mitarbeitenden erhöht und somit eine Grundvoraussetzung für die Vertrauensbildung erfüllt ist (Jung & Avolio, 2000). Entsprechend überwiegen solche Studien, die positive Befunde für diese transaktionale Beziehung finden (Dirks & Ferrin, 2002; Rubin et al., 2010), auch wenn es einzelne Ausnahmen gibt, die diesen Zusammenhang nicht finden. Beispielsweise fanden Holtz und Harold (2008) keine Beziehung zwischen transaktionaler Führung und Vertrauen, was jedoch an methodischen Einschränkungen der Studie liegen könnte, z. B. weil die Teilnehmenden Studierende waren, die zusätzlich in Teilzeit arbeiteten und somit schwer mit anderen Stichproben vergleichbar sind.

Bei *dienender Führung* liegt das Hauptaugenmerk der Führungskraft darauf, eine Gemeinschaft zu errichten, Teamwork zu stärken und Macht zu teilen (Schaubroeck et al., 2011). Diese im Vergleich zu klassischen Führungsstilen eher kontraintuitive Betrachtungsweise von Führung geht insbesondere auf die Arbeiten von Greenleaf in den 1970er Jahren zurück, gewinnt aber in jüngster Zeit sowohl in der Forschung als auch in der Praxis zunehmend an Popularität. Eine „dienende Führungskraft“ fokussiert an erster Stelle die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden und hilft ihnen, kompetenter, freier und autonomer zu werden (Greenleaf, 2008). Dienende Führung beinhaltet auf Seiten der Führungskraft Empathie, Zuhören und Verbundenheit mit den Mitarbeitenden, erfordert aber gleichzeitig gefestigte Grundüberzeugungen und einen zukunftsgerichteten Weitblick (Spears, 2010). Durch die persönliche, unterstützende und entwicklungsorientierte Verbindung mit ihren Mitarbeitenden gelingt es dienenden Führungskräften, ein hohes Maß an Verlässlichkeit und positiven Grundabsichten zu signalisieren, was die Vertrauensneigung der Mitarbeitenden stärken sollte (Spears, 2010). Entsprechend zeigen erste empirische Untersuchungen, dass auch dieser Führungsstil positiv zur Entwicklung insbesondere von affektivem Vertrauen beiträgt (Schaubroeck et al., 2011).

Neben den in der Literatur etablierten mehrdimensionalen Führungsstilen wurden weitere generelle Verhaltensmuster der Führungskraft identifiziert, die für das Vertrauen der Mitarbeitenden eine Rolle spielen. Dazu gehört insbesondere die Partizipation der Mitarbeitenden an der Entscheidungsfindung, die mit dem Teilen von Kontrolle seitens der Führungskraft und der Wahrnehmung von Autonomie seitens der Mitarbeitenden einhergeht (Dirks & Ferrin, 2002). Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden in essentielle Entscheidungsprozesse einbinden und die Kontrolle von Prozessen mit ihnen teilen, schaffen Freiräume, in denen sich Mitarbeitende entwickeln können, zeigen ihrerseits aber auch Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, mit dieser Verantwortung umzugehen.

Zusätzlich ist ein beständiger Informationsfluss von Seiten der Führungskraft an die Mitarbeitenden wichtig, um Vertrauen zu entwickeln (Cho & Park, 2011).

Das Verhalten der Führungskräfte als Repräsentanten des Gesamtunternehmens beeinflusst darüber hinaus, in welchem Maße die Mitarbeitenden ihre Organisation als gerecht wahrnehmen (Eisenberger et al., 2002). Bereits seit den sechziger Jahren wird Gerechtigkeit im Zusammenhang mit Vertrauen betrachtet. So argumentiert Blau (1964), dass ein sozialer Austausch zwischen Akteuren nur dann dauerhaft möglich ist, wenn diese Beziehung von allen Parteien als gerecht empfunden wird. Wenn dies der Fall ist, ist Vertrauen eine Konsequenz dieses gerechten und fairen Umganges. In der wissenschaftlichen Literatur werden drei Arten von Gerechtigkeit unterschieden: Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit und informationelle Gerechtigkeit³ (Cohen-Charash & Spector, 2001). Die Zusammenfassung von Nienaber et al. (2015) zeigt hierbei, dass alle diese Formen der wahrgenommenen Gerechtigkeit einen positiven Effekt auf die Entstehung von Vertrauen in die Führungskraft haben können.

Eine Sonderrolle nimmt der so genannte „leader-member-exchange (LMX)“ (Graen & Uhl-Bien, 1995) ein, der sich auf die Qualität der Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden bezieht. Eine Meta-Analyse von Martin, Guillaume, Thomas, Lee und Epitropaki (2016) zeigt auf Basis von acht Primärstudien einen starken positiven Zusammenhang zwischen LMX und Vertrauen in die Führungskraft (mittlere gewichtete Korrelation von $r = .55$). Wie jedoch im Rahmen des Fazits zu diesem Artikel erörtert wird, ist dieses Ergebnis unter Vorbehalt zu interpretieren, da zahlreiche Konzeptualisierungen und Messungen von LMX zugleich Vertrauen (zusätzlich zu Respekt und persönlicher Verpflichtung) als konstituierende Dimension beinhalten (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012), was zu einer Konfundierung statistischer Zusammenhänge führen kann.

3.2 Fokus Mitarbeitende

Neben Führungskräften spielen natürlich auch die Mitarbeitenden eine zentrale Rolle bei der Vertrauensbildung. So beeinflussen die Eigenschaften und das Verhalten der Mitarbeitenden

³ Cohen-Charash & Spector (2001): *Distributive Justice, Procedural Justice and Interactional Justice*. Verteilungsgerechtigkeit bezieht sich auf das Ergebnis der Verteilung von Belohnungen und Informationen. Verfahrensgerechtigkeit bezieht sich auf die der Verteilung zugrundeliegenden Prozesse, z. B. darauf, wie Entscheidungen getroffen werden, inwieweit Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigt werden oder ob Informationen der Mitarbeitenden auf Gehör stoßen. Informationelle Gerechtigkeit beschreibt die formalisierten Interaktionen zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden, z. B. alltägliche Demonstrationen von Respekt und Ehrlichkeit.

maßgeblich die Frage, ob diese in der Lage sind, Vertrauen zu ihrer Führungskraft aufzubauen und wie lange dieser Prozess dauert.

Eigenschaften der Mitarbeitenden. In Bezug auf die Persönlichkeit der Mitarbeitenden zeigen Studien (z. B. Knoll & Gill, 2011), dass es nennenswerte Unterschiede in der Vertrauensneigung (engl.: „*tendency to trust*“) der Mitarbeitenden gibt. Manche Mitarbeitende tendieren dazu, schneller und leichter Vertrauen aufzubauen als andere. Dies hängt u. a. mit der Toleranz gegenüber Unsicherheit zusammen, einem auch kulturell determinierten Faktor, der bestimmt, mit welchem Maß an Unsicherheit in der Arbeitsumgebung Mitarbeitende umgehen können (McKnight et al., 1998). Mitarbeitende, die eine geringere Toleranz gegenüber Unsicherheit haben, bauen langsamer Vertrauen auf als solche, die eine hohe Toleranz aufweisen.

Auch die Erfahrungen der Mitarbeitenden mit vorherigen Vorgesetzten spielen eine wichtige Rolle für die Beziehung zu ihrer aktuellen Führungskraft. Wenn Mitarbeitende die Beziehung zu ihrer vorherigen Führungskraft positiv einschätzen, ist die Vertrauensbasis gegenüber ihrer neuen Führungskraft niedriger (Ballinger, Schoorman & Lehman, 2009). War die vorhergehende Beziehung positiv geprägt, bedeutet der Wechsel der Führungskraft meist einen Verlust, der zu einer negativen affektiven Reaktion führt und das Vertrauensniveau beeinträchtigt.

Ebenso wichtig beim Wechsel der Führungskraft ist die Bereitschaft der Mitarbeitenden, organisationalen Wandel zu unterstützen und aktiv in diesen involviert zu sein (Neves & Caetano, 2009). Wenn diese Bereitschaft hoch ausgeprägt ist, gelingt die Etablierung von Vertrauen zu einer neuen Führungskraft schneller und leichter, als wenn Mitarbeitende Wandel skeptisch oder ablehnend gegenüberstehen. Auch das Gefühl der Mitarbeitenden, von der Organisation grundsätzlich unterstützt zu werden, erleichtert die Etablierung von Vertrauen zu Vorgesetzten (Dirks & Ferrin, 2002).

Verhalten der Mitarbeitenden. Zuletzt spielt auch das Verhalten der Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle für die Etablierung einer Vertrauensbeziehung zu ihrer Führungskraft. So steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitenden vertrauen, wenn diese offen kommunizieren und Informationen sowohl mit ihnen als auch mit ihren Kolleg/innen teilen (Cho & Park, 2011; Ruppel & Harrington, 2000). Da die Entstehung von Vertrauen ein reziproker Prozess ist, ist davon auszugehen, dass das Vertrauen der Führungskräfte im Sinne einer „Vertrauensspirale“ wiederum das Vertrauen der

Mitarbeitenden verstärkt. Die Frage, welche Rolle das Verhalten der Mitarbeitenden für die Vertrauensbeziehung zur Führungskraft spielt, ist jedoch insgesamt in der Organisationsforschung bislang sehr wenig erforscht.

4 Diskussion

4.1 Zentrale Ergebnisse & weiterführende Erkenntnisse

Entstehung und Auswirkungen von Vertrauen in die Führungskraft. Vertrauen ist ein essentieller Baustein für die erfolgreiche Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, die auch positive Auswirkungen für die Gesamtorganisation besitzt. So führt hohes Vertrauen in die eigene Führungskraft unter anderem dazu, dass Mitarbeitende bessere Arbeitsleistung erzielen, ein höheres Maß an Arbeitszufriedenheit zeigen und eine geringere Kündigungsneigung entwickeln. Mitarbeitende in solchen Vertrauensbeziehungen sind zudem kreativer bei der Suche nach neuen Lösungen und zeigen eine größere Bereitschaft, dafür auch neue, unerprobte Wege einzuschlagen.

Unser Überblick über zentrale Befunde der bestehenden Literatur zeigt, dass Eigenschaften und Verhaltensweisen sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeitenden dazu beitragen, das Vertrauensverhältnis zu stärken. So genießen Führungskräfte, die Kompetenz zeigen (Caldwell & Hayes, 2007), berechenbar sind (McKnight et al., 1998), moralisch agieren (Chen et al., 2014) und den Mitarbeitenden ähnlich sind (Brashear et al., 2005), mehr Vertrauen von Seiten ihrer Mitarbeitenden. Neben diesen Eigenschaften spielt auch das Führungsverhalten eine wesentliche Rolle dabei, das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen. Unsere Zusammenschau zeigt hierbei, dass insbesondere *transformationale*, *transaktionale* (Dirks & Ferrin, 2002) und *dienende Führung* (Nienaber et al., 2015) einen positiven Einfluss auf das Vertrauen in die Führungskraft besitzen. Die Faktoren auf Seiten der Mitarbeitenden sind weniger gut erforscht: Neben persönlichen Unterschieden in der Vertrauensneigung (Knoll & Gill, 2011) spielen auch die Erfahrungen mit der vorherigen Führungskraft eine Rolle. Entsprechend ist es so, dass Mitarbeitende einer neuen Führungskraft eher dann vertrauen, wenn die Beziehung mit der letzten Führungskraft negativ geprägt war (Ballinger et al., 2009). Somit scheint es zumindest keinen „Kontaminationseffekt“ zu geben, vielmehr scheinen Mitarbeitende die Beziehungen zu ihren Führungskräften relativ individuell zu evaluieren, ohne sich zu sehr von schlechten Erfahrungen prägen zu lassen.

Mechanismen der Vertrauensbildung. Zu der Frage, wie – also durch welche Prozesse und Mechanismen – Führungskräfte mit ihren Eigenschaften und ihrem Verhalten zur Vertrauensbildung bei Mitarbeitenden beitragen können, lässt sich der Forschungsstand mit dem Modell von Caldwell und Hayes (2007) gut zusammenfassen. So stellen Führungsstil und wahrgenommene Eigenschaften der Führungskraft Indikatoren dar, die den Mitarbeitenden erlauben, Vertrauen zu fassen, weil sie ihren Führungskräften Fähigkeiten, Wohlwollen und persönliche Integrität zuschreiben. Diese Eigenschaften geben den Geführten die Sicherheit, dass potentielle Schwächen nicht ausgenutzt werden, weil die Führungskraft den Geführten nicht schaden wird (Rousseau et al., 1998). Dagegen erscheint eine zu starke Fokussierung auf einen einzelnen Führungsstil nicht sinnvoll, weil es keinen nachweislich „besten“ Führungsstil zur Bildung von Vertrauen gibt.

Neue Führungsformen: Vertrauen in informellen Führungsbeziehungen. Von zunehmender Bedeutung für das Thema Führung und Vertrauen ist auch das Feld der *informellen* Führung, welches aufgrund der wachsenden Popularität in der Praxis in den letzten Jahren verstärkt untersucht wurde. Dabei handelt es sich um eine Form von Führung, bei der Mitarbeitende sich gegenseitig führen, obwohl dies nicht Teil ihrer offiziellen Aufgabenbeschreibung ist. Meta-Studien haben gezeigt, dass diese Form der gegenseitigen Führung, im Englischen auch als „Shared Leadership“ bezeichnet (Pearce & Conger, 2003), positiv mit der Leistung von Teams zusammenhängt und dabei über den alleinigen Effekt formaler Führung hinausgeht (Nicolaidis et al., 2014). Anders gesagt zeigen Teams dann die höchste Leistung, wenn sie sowohl formal als auch informell geführt werden. Da auch bei dieser Form der Führung Vertrauen von Bedeutung ist, überrascht es nicht, dass ähnliche Befunde bezüglich der Rolle von Vertrauen gefunden werden. Beispielsweise ist hier die Integrität der Mitarbeitenden von Bedeutung, weil diese bereit sein müssen, die Rolle der informellen Führungskraft miteinander zu teilen (Hoch, 2013).

4.2 Limitationen & Implikationen für die Forschung

Die im Rahmen dieses Beitrags resümierten Forschungsergebnisse sollten stets unter Berücksichtigung methodischer und konzeptioneller Limitationen der zugrundeliegenden Primärstudien betrachtet werden, die ihre Aussagekraft teilweise relativieren können. So besteht vor allem die Gefahr einer Überschätzung von Zusammenhängen, die sich aus zwei wesentlichen Charakteristika der Studien zu Führung und Vertrauen ergeben: Erstens beruht die große Mehrzahl von Studien ausschließlich auf Selbsteinschätzungen von Mitarbeitenden sowohl in Bezug auf Vertrauen als auch auf mögliche Einflussfaktoren und Auswirkungen.

Daraus entsteht die so genannte „common source“-Problematik, die zur Entstehung von methodeninduzierter Varianz und somit einer Verzerrung von Forschungsergebnissen führen kann (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012). Die zukünftige Forschung würde daher von solchen Studiendesigns profitieren, bei denen Vertrauen und weitere interessierende Variablen von unterschiedlichen Befragten eingeschätzt werden.

Zweitens besteht aus konzeptioneller Perspektive die Herausforderung, dass verschiedene Führungsstile bereits in ihrer Konzeptualisierung den Aspekt des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden einschließen und somit zu einer Konfundierung von Ursache (z. B. Führungsstil) und Wirkung (z. B. Vertrauen in die Führungskraft) beitragen (Bligh & Kohles, 2013; Dirks & Ferrin, 2002). Dies trifft insbesondere auf *transformationale Führung* und LMX zu, bei denen die entsprechenden Messinstrumente oftmals Fragen enthalten, die sich direkt auf die Vertrauensbeziehung zur Führungskraft beziehen. Durch diese konzeptionelle Überschneidung ist eine Analyse des originären Einflusses von transformationaler Führung oder LMX oftmals nicht möglich; die Führungsforschung würde vor diesem Hintergrund durch trennschärfere Konzeptualisierungen und entsprechende Messinstrumente an prädiktiver Validität gewinnen.

Eine von Bligh und Kohles (2013) hervorgehobene Forschungslücke ist die Frage, wie Führungskräfte und Mitarbeitende ihre jeweilige Identität als Führende und Geführte entwickeln. Insbesondere angesichts der zunehmenden Bedeutung informeller Führung, bei der die Führungsrolle sowohl vertikal als auch lateral zwischen unterschiedlichen Mitarbeitenden wechseln kann (Pearce & Conger, 2003), stellt sich die Frage, wie Vertrauen den Wechsel von der Rolle des Führenden zum Geführten und umgekehrt beeinflusst. Auch Sturm und Antonakis (2014) weisen darauf hin, dass noch unklar ist, unter welchen Umständen Führungskräfte Macht abgeben und was die Konsequenzen des ggf. nur temporären Machtverlustes sind. So ist beispielsweise vorstellbar, dass Führungskräfte, die ihren Mitarbeitenden vertrauen, eher dazu bereit sind, ihnen auch die Führung temporär zu überlassen, in der Erwartung, keine negativen Konsequenzen befürchten zu müssen.

4.3 Implikationen für die Praxis

Für die Führungspraxis ergibt sich eine Reihe von Implikationen, die im Folgenden anhand von drei Leitfragen zusammengefasst werden.

Welches Führungsverhalten schafft Vertrauen? Führungskräfte sind gut darin beraten, sich nicht nur auf verstreichende Zeit zur Schaffung eines Vertrauensverhältnisses zu verlassen,

sondern ihre Interaktionen mit Mitarbeitenden von Beginn an durch aktives Führungsverhalten zu prägen. Als besonders erfolgversprechend haben sich in diesem Zusammenhang *transformationale*, *transaktionale* und *dienende Führung* erwiesen. Diesen Führungsstilen ist gemein, dass sie die Zuschreibung von Fähigkeit, Wohlwollen und persönlicher Integrität erleichtern, was den Mitarbeitenden hilft, Vertrauen zu ihrer Führungskraft zu fassen.

Transformationale Führung fördert insbesondere die Zuschreibung von Wohlwollen und persönlicher Integrität. Wohlwollen wird durch die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden demonstriert. Damit wird signalisiert, dass die Führungskraft versucht, einen Kompromiss zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, der Organisation und der zu erfüllenden Aufgabe zu finden. Persönliche Integrität wird insbesondere durch Vorbildhandeln seitens der Führungskraft demonstriert. Auch bei der *dienenden Führung* (Greenleaf, 2008) steht insbesondere das Wohlwollen im Vordergrund, beinhaltet der Führungsstil doch Verbundenheit mit den Mitarbeitenden und ihre Weiterentwicklung durch eine Erhöhung von Kompetenz und Autonomie. Zusätzlich vermitteln moralische Grundsätze der Führungskraft den Eindruck persönlicher Integrität. Zuletzt fördert *transaktionale Führung* über die Einhaltung vertraglicher Verpflichtungen und Absprachen durch die Führungskraft die Zuschreibung von Integrität.

Welche zusätzlichen Bedingungen müssen erfüllt sein? Wie oben ausgeführt wurde, bedarf es jedoch auch gewisser Grundlagen seitens der Mitarbeitenden, damit das Führungsverhalten das Vertrauen der Mitarbeitenden stärkt. Dazu gehören einerseits die Merkmale der Mitarbeitenden, z. B. deren Neigung zu Vertrauen. Führungskräfte sollten berücksichtigen, dass die jeweiligen Mitarbeitenden sich individuell unterscheiden, was diese Neigung angeht und dementsprechend mit unterschiedlichem Tempo und Erfolg Vertrauensbeziehungen aufbauen. Ebenso muss die vorhergehende Führungsbeziehung berücksichtigt werden, wie u. a. Ballinger et al. (2009) aufzeigen. Insbesondere wenn die Beziehung zur vorgehenden Führungskraft eine sehr hohe Qualität hatte, wird das Ende dieser Beziehung von den Mitarbeitenden mit hoher Wahrscheinlichkeit als persönlicher Verlust empfunden. Dies kann den Aufbau einer neuen Beziehung erschweren und muss dementsprechend berücksichtigt werden. Ballinger et al. (2009) empfehlen in diesem Fall eine möglichst frühe Demonstration von Kompetenz seitens der Führungskraft, um eine Grundlage für den Aufbau einer Vertrauensbeziehung zu legen.

Was passiert, wenn Führung im Team geteilt wird? Informelle Formen der Führung, bei denen Mitarbeitende sich gegenseitig führen, zeigen einen positiven Zusammenhang mit der Leistung von Teams (D'Innocenzo, Mathieu & Kukenberger, 2016), der komplementär zum Einfluss der formalen Führungskraft ist (Nicolaides et al., 2014). Dementsprechend sind solche Führungsformen in den meisten Teams wünschenswert und werden auch vom Vertrauen der Mitarbeitenden untereinander beeinflusst. Mitarbeitende benötigen Vertrauen, um einander gegenseitig führen zu können (Small & Rentsch, 2010) und erfolgreiches gegenseitiges Führen kann dieses Vertrauen nachhaltig stärken (Drescher, Korsgaard, Welp, Picot & Wigand, 2014). Ebenso wie bei formaler Führung ist hier insbesondere die Integrität der Mitarbeitenden von essentieller Bedeutung (Hoch, 2013).

Literatur

- Allen, T. (2019, 21. September). How bad bosses compel good employees to leave. *Forbes*. Zugriff am 30.10.2019. Verfügbar unter: <https://www.forbes.com/sites/terinaallen/2019/09/21/how-bad-bosses-compel-good-employees-to-leave/#4f2f70b45837>
- Ballinger, G. A., Schoorman, F. D., & Lehman, D. W. (2009). Will you trust your new boss? The role of affective reactions to leadership succession. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 219-232. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.012>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bligh, M. C., & Kohles, J. C. (2013). Do I trust you to lead the way? Exploring trust and mistrust in leader-follower relations. In H. S. Leonard (Ed.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change and organizational development* (S. 89-112). Chichester: Wiley.
- Brashear, T. G., Manolis, C., & Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 58(3), 241-249. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00134-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00134-6)
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm* (Personality and psychopathology, Bd. 11). New York: Academic Press.
- Caldwell, C., & Hayes, L. A. (2007). Leadership, trustworthiness, and the mediating lens. *Journal of Management Development*, 26(3), 261-281. <https://doi.org/10.1108/02621710710732155>
- Caldwell, C., Hayes, L. A., & Long, D. T. (2010). Leadership, trustworthiness, and ethical stewardship. *Journal of Business Ethics*, 96(4), 497-512. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0489-y>
- Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2014). Affective trust in Chinese leaders. *Journal of Management*, 40(3), 796-819. <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>
- Cho, Y. J., & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551-573. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525033>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.0572>

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- DeRue, S. D., Nahrgang, J. D., Wellmann, N. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.611>
- Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpe, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 771-783. <https://doi.org/10.1037/a0036474>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607. <https://doi.org/10.1108/02683940410551507>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenleaf, R. K. (2008). *The servant as leader*. Atlanta, GA: Greenleaf Center for Servant Leadership.

- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159-174.
<https://doi.org/10.1007/s10869-012-9273-6>
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2008). When your boss says no! The effects of leadership style and trust on employee reactions to managerial explanations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 777-802. <https://doi.org/10.1348/096317907X251569>
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
<https://doi.org/10.1002/job.636>
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
[https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<949::AID-JOB64>3.3.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8<949::AID-JOB64>3.3.CO;2-6)
- Knoll, D. L., & Gill, H. (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 313-330.
<https://doi.org/10.1108/02683941111124845>
- Lau, C. M., & Tan, S. L.C. (2006). The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management Accounting Research*, 17(2), 171-186.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.10.001>
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41(4), 473-491.
<https://doi.org/10.1177/1350507610362036>
- Levin, D. Z., Whitener, E. M., & Cross, R. (2006). Perceived trustworthiness of knowledge sources: The moderating impact of relationship length. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1163-1171. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1163>
- Liu, J., Siu, O.-L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59(3), 454-479. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
<https://doi.org/10.2307/258792>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
<https://doi.org/10.2307/256727>
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.926622>

- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19-26. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260102>
- Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group & Organization Management*, 34(6), 623-644. <https://doi.org/10.1177/1059601109350980>
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., et al. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 923-942. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.006>
- Nienaber, A.-M., Romeike, P. D., Searle, R., & Schewe, G. (2015). A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 507-534. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0187>
- Pappas, J. M., & Flaherty, K. E. (2008). The effect of trust on customer contact personnel strategic behavior and sales performance in a service environment. *Journal of Business Research*, 61(9), 894-902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.09.017>
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Poon, J. M.L. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2), 138-155. <https://doi.org/10.1108/02683940310465036>
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206-220. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.005>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Rubin, R. S., Bommer, W. H., & Bachrach, D. G. (2010). Operant leadership and employee citizenship: A question of trust? *The Leadership Quarterly*, 21(3), 400-408. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.005>
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328. <https://doi.org/10.1023/A:1006290432594>
- Schaubroeck, J., Lam, Simon S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871. <https://doi.org/10.1037/a0022625>

- Small, E. E., & Rentsch, J. R. (2010). Shared leadership in teams: A matter of distribution. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 203-211. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000017>
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Sturm, R. E., & Antonakis, J. (2014). Interpersonal power: A review, critique, and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 136-163. <https://doi.org/10.1177/0149206314555769>
- Wong, Y.-T., Wong, C.-S., & Ngo, H.-Y. (2002). Loyalty to supervisor and trust in supervisor of workers in Chinese joint ventures: A test of two competing models. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 883-900. <https://doi.org/10.1080/09585190210134264>