

## 2 Theoretische Grundlegung

Im Rahmen der theoretischen Grundlegung werden die zentralen Erkenntnisse der bereits existierenden Forschung in Bezug auf die Forschungsfragen herausgearbeitet und systematisiert dargestellt, um so eine Basis für die qualitative und quantitative empirische Forschung zu schaffen. Der Differenzierungsgrad ist bei den Ausführungen zum Thema Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (vgl. Kap. 2.1) besonders stark ausgeprägt, weil diese Beschreibungen auch notwendige Grundlage für die Themenbereiche Vertrauen und Gesundheit (vgl. Kap. 2.2) sowie Vertrauen und Alter (vgl. Kap. 2.3) sind. Der Aufbau der folgenden Kapitel 2.1 bis 2.3 ist jeweils identisch: Zunächst werden die zur Erschließung des Themenbereiches grundlegenden Konzepte und Theorien vorgestellt. Vor diesem Hintergrund werden im Anschluss die aktuellen Erkenntnisse der Forschung verortet. Es folgt eine Integration der dargestellten Erkenntnisse mit Blick auf eine theorie-basierte Beantwortung der jeweiligen Forschungsfrage. Zuletzt werden die zentralen Ergebnisse der theoretischen Auseinandersetzung zusammengefasst und Hypothesen generiert, welche im Rahmen der quantitativen Studie (vgl. Kap. 4) überprüft werden.

### 2.1 Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

Die erste Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet (vgl. Kap 1.3.1):

Welche Faktoren und Wirkzusammenhänge sind spezifisch für die Bildung und Entwicklung des Vertrauens in die Führungskraft und in den Mitarbeiter?

Bevor jedoch auf die Erkenntnisse zu den Spezifika der Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eingegangen werden kann, bedarf es zunächst einer Einführung und Definition der grundlegenden Begriffe und Konzepte der Vertrauensforschung.

#### 2.1.1 *Grundlegende Konzepte und Theorien zum Vertrauensbegriff*

Schaut man sich die Publikationsdichte der letzten 20 Jahre zum Thema Vertrauen an, so erhält man eine Bandbreite an Forschungen aus den unterschiedlichsten Disziplinen und da es sich bei Vertrauen um ein sehr komplexes und facettenreiches Phänomen handelt, ist bereits die Definition von Vertrauen keine einfache Aufgabe. Vertrauen erscheint dem Betrachter als ein

ubiquitäres relevantes, aber amorphes Phänomen (vgl. Endress, 2002, S. 5+7). Im Laufe der Vertrauensforschung sind immer wieder Versuche unternommen worden eine einheitliche Definition dessen zu generieren, was Vertrauen letztlich ausmacht und was Vertrauen genau ist. Dabei lassen sich zwei einander entgegengesetzte Pole feststellen, von denen einer Vertrauen als Charaktereigenschaft (z.B. Rotter, 1967) und der andere Vertrauen als situationsabhängige Handlungsentscheidung (z.B. Deutsch, 1962) konzeptualisiert (vgl. Schweer & Thies, 2003, S. 3). Folgende Tabelle (vgl. Tab. 2) gibt einen kleinen Einblick in die verschiedenen Definitionen, die bereits zu Vertrauen erstellt wurden.

*Tabelle 2: Die Diversität der Vertrauensdefinitionen (in Anlehnung und Erweiterung der Zusammenstellungen von Dietz und Den Hartog, 2006, p. 559)*

Definition	Autor
<i>The essential features of a situation confronting the individual with a choice to trust or not in the behavior of another person are, in my view [...]: (a) the individual is confronted with an ambiguous path, a path that can lead to an event perceived to be beneficial (Va+) or to an event perceived to be harmful (Va-); (b) he perceives that the occurrence of Va+ or Va- is contingent upon the behavior of another person; and (c) he perceives the strength of Va- to be greater than the strength of Va+. If he chooses to take an ambiguous path with such properties, I shall say that he makes a trusting choice</i>	Deutsch (1962)
<i>Interpersonal trust is defined here as an expectancy held by an individual or a group that the word, promise, verbal or written statement of another individual or group can be relied on</i>	Rotter (1967)
<i>Wo es Vertrauen gibt, gibt es mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns, steigt die Komplexität des sozialen Systems, also die Zahl der Möglichkeiten, die es mit seiner Struktur vereinbaren kann, weil im Vertrauen eine wirksamere Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht</i>	Luhmann (2000)
<i>The conscious regulation of one's dependence on another</i>	Zand (1972)
<i>The extent to which one is willing to ascribe good intentions to and have confidence in the words and actions of other people</i>	Cook und Wall (1980)
<i>A particular level of the subjective probability with which an agent assesses that another agent or group of agents will perform a particular action, both before he can monitor such action (or independently of his ever being able to monitor it) and in a context in which it affects his own action [...] the probability that [the other agent or agents] will perform an action that is beneficial to us or at least not detrimental to us is high enough for us to consider engaging in some form of co-operation with him</i>	Gambetta (1988)

Definition	Autor
<i>A state involving confident positive expectations about another's motives with respect to oneself in situations entailing risk</i>	Boon und Holmes (1991)
<i>The extent to which a person is confident in, and willing to act on the basis of, the words, actions and decisions, of another</i>	McAllister (1995)
<i>The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party</i>	Mayer et al. (1995)
<i>An individual's belief or a common belief among a group of individuals that another individual or group (a) makes good-faith efforts to behave in accordance with any commitments both explicit or implicit, (b) is honest in whatever negotiations preceded such commitments, and (c) does not take excessive advantage of another even when opportunity is available</i>	Cummings und Bromiley (1996)
<i>The specific expectation that an other's actions will be beneficial rather than detrimental and the generalised ability to take for granted [...] a vast array of features of the social order</i>	Creed und Miles (1996)
<i>Confident positive expectations regarding another's conduct in a context of risk</i>	Lewicki et al. (1998)
<i>[...] reflects an expectation or belief that the other party will act benevolently</i>	Whitener et al (1998)
<i>A psychological state comprising the intention to accept vulnerability [to another] based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another</i>	Rousseau et al (1998)
<i>Grundsätzlich lässt sich Vertrauen als soziale Einstellung begreifen, Vertrauen weist von daher stets eine kognitive (gedankliche), eine affektive (gefühlsmäßige) und eine behaviorale (handlungsleitende) Komponente auf</i>	Schweer und Thies (2003)

Angesichts der vielen unterschiedlichen Definitionen könnte man davon ausgehen, dass in der Vertrauensforschung offensichtlich kein Konsens darüber besteht, was Vertrauen genau ist. Bestimmte Definitionen wurden dennoch im Laufe der Zeit mehr zitiert und als grundlegender betrachtet als andere, sodass man mit Recht davon sprechen kann, dass sich im gewissen Ausmaß ein Konsens darüber gebildet hat, was Vertrauen ist (vgl. Möllering et al., 2004, p. 560). Gemäß dieses Konsenses folgt die vorliegende Arbeit im Wesentlichen den Definitionen von Mayer et al. (1995) und Rousseau et al. (1998) sowie der funktionalen Definition von Luhmann (2000).

Die ersten beiden Definitionen haben seit ihrer Veröffentlichung eine große Wirkmächtigkeit in der Vertrauensforschung entfaltet und es gibt kaum eine wissenschaftliche Arbeit zum Thema Vertrauen, die sich nicht mindestens auf

eine dieser beiden Begriffsbestimmungen beziehen würde<sup>8</sup>. Mayer et al. (1995) präsentieren eine Arbeit, die den Anspruch formuliert, den damaligen Forschungsstand in einem Modell zu integrieren. Mit ihrer Definition beziehen sie sich explizit auf die Vorarbeiten von Johnson-George und Swap (1982) sowie Kee und Knox (1970) und bestimmen Vertrauen als „the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party“ (Mayer et al., 1995, p. 712). In ähnlicher Weise definieren Rousseau et al. (1998) Vertrauen als „a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another“ (p. 395). Beide Definitionen enthalten als zentrale Bestandteile die Komponenten des Sich-Verwundbar-Machens sowie der damit einhergehenden positiven Erwartungshaltung jemand anderen gegenüber. Die große inhaltliche Schnittmenge ist letztlich nicht verwunderlich, da sich Rousseau et al. (1998) implizit auf Mayer et al. (1995) beziehen<sup>9</sup>. In gewisser Weise kann daher die etwas elaboriertere Definition von Rousseau et al. (1998) als eine weiterentwickelte Version der Definition von Mayer et al. (1995) gelten.

Mit der Arbeit von Luhmann (2000) kann schließlich noch ein weiterer Aspekt zur Verwendung des Vertrauensbegriffs hinzugefügt werden, der trotz seiner enormen Relevanz gerade in der nicht-deutschen Vertrauensforschung häufig anders benannt oder gar gänzlich außen vor gelassen wird. Nach Luhmann (2000) ist Vertrauen ein sozialer Mechanismus zur Reduktion von Komplexität und dient zur Bewältigung der doppelten Kontingenz, die aus sozialer Interaktion heraus entsteht. Doppelte Kontingenz entsteht immer dann, wenn zu der allgemeinen Unsicherheit des menschlichen Daseins noch die aus zwischenmenschlicher Interaktion heraus resultierende Unsicherheit hinzukommt (vgl. Luhmann, 2000, S. 7-9). Luhmanns (2000) Definition ist entscheidend, weil sie zum einen den funktionalen Aspekt der Komplexitätsreduktion beinhaltet und zum anderen die enorme Wichtigkeit von Vertrauen für die Existenz des einzelnen Menschen herausstellt. Wie viele vor und nach ihnen nehmen sowohl Luhmann (2000) als auch Mayer et al. (1995) eine Abgrenzung des Vertrau-

<sup>8</sup> Den Daten von Google-Scholar nach werden die Arbeit von Mayer et al. (1995) insgesamt 13.343 und die Arbeit von Rousseau et al. (1998) insgesamt 6.838 mal zitiert (Stand: 15.05.2016).

<sup>9</sup> Die Definition von Rousseau et al. (1998) entstammt aus dem einleitenden Artikel eines Sonderbandes zum Thema Vertrauen und spiegelt die Schnittmenge der Definitionen der interdisziplinären Beiträge des Sonderbandes wider. Da sich jedoch die meisten dieser Beiträge auf die Definition von Mayer et al. (1995) beziehen, ist festzuhalten, dass die Definition von Rousseau et al. (1998) implizit auf der Definition von Mayer et al. (1995) basiert.

ensbegriffs gegenüber anderen Konzepten vor, die semantisch eng mit diesem verbunden sind. Vor dem Hintergrund eines präzisen wissenschaftlichen Arbeitens sollen diese Abgrenzungen auch an dieser Stelle noch einmal in aller Kürze referiert und diskutiert werden.

Je nach Sprachgebrauch werden die folgenden Begrifflichkeiten häufig nicht trennscharf von Vertrauen unterschieden: Vertrautheit („familiarity“), Hoffnung („hope“), Zuversicht („confidence“), Kooperation („cooperation“), und Vorhersagbarkeit („predictability“) (vgl. Luhmann, 2000, S. 20ff sowie Luhmann, 1988; Mayer et al., 1995, pp. 712-714; Osterloh & Weibel, 2006, S. 38-42). Wobei Vertrauen über weitaus mehr Definitionen verfügt als die anderen verwandten Begrifflichkeiten (siehe hierzu McKnight & Chervany, 2001). Vertrauen und Vertrautheit erfüllen beide die für das menschliche Dasein so zentrale Funktion der Komplexitätsreduktion. Jedoch ist Vertrautheit der grundlegendere Begriff in diesem Zusammenhang. „Vertrautheit in diesem Sinne ermöglicht relativ sicheres Erwarten und damit auch ein Absorbieren verbleibender Risiken, ist aber selbst weder günstige noch ungünstige Erwartung, sondern Bedingung der Möglichkeit für beides. Vertrautheit ist Voraussetzung für Vertrauen wie für Misstrauen [...]“ (Luhmann, 2000, S. 22f). Vertrautheit ist demnach verbunden mit gesicherter Erfahrung über die Welt und das eigene Dasein in der Welt. Vertrautheit zieht „enge Grenzen“ (Luhmann, 2000, S. 22) um das Erleben der Komplexität des Seins und ermöglicht somit überhaupt erst bewusstes Handeln. Luhmann formuliert dies wie folgt: „In vertrauten Welten dominiert die Vergangenheit über Gegenwart und Zukunft“ (Luhmann, 2000, S. 23). Der entscheidende Unterschied zu Vertrauen ist nun, dass Vertrauen „in die Zukunft gerichtet“ (Luhmann, 2000, S. 23) ist.

Eine plausible Unterscheidung zwischen den Begriffen Vertrauen und Hoffnung bzw. Zuversicht bietet Luhmann (2000, 1988). Vertrauen ist, dass bewusste, reflektierte Verringern von Komplexität. „Vertrauen bezieht sich [...] stets auf eine kritische Alternative, in der der Schaden beim Vertrauensbruch größer sein kann als der Vorteil, der aus dem Vertrauensersweis gezogen wird“ (Luhmann, 2000, S. 28f). Bei Hoffnung ist es hingegen so, dass die Komplexität des Seins und der sich alternativ entwickelnden Realitäten unbewusst völlig ausgeschlossen wird (vgl. Luhmann, 1988, p. 97). „Vertrauen reflektiert Kontingenz, Hoffnung eliminiert Kontingenz“ (Luhmann, 2000, S. 29). Für Luhmann (2000) ist Hoffnung dabei gleichzusetzen mit dem Begriff Zuversicht. „Der Hoffende fasst trotz seiner Unsicherheit einfach Zuversicht“ (Luhmann, 2000, S. 29). Einige Forscher versuchen Hoffnung und Zuversicht noch einmal voneinander zu differenzieren und rekurren dabei auf exogene und endogene Risiken (vgl. Osterloh & Weibel, 2006, S. 41; Rippberger, 1998, S. 37f) o-

der das Ausmaß des einzugehenden Risikos (vgl. Fladnitzer, 2006, S. 20f). Für die Abgrenzung gegenüber Vertrauen spielen diese Unterscheidungen jedoch keine wesentliche Rolle mehr.

Kooperation ist ein weiterer Begriff, der immer wieder in Verbindung mit Vertrauen genannt wird (vgl. Osterloh & Weibel, 2006, S. 39). Mayer et al. (1995) nennen als Beispiel hierfür die Vertrauensdefinition von Gambetta (1988), die besagt, dass Vertrauen gleichzusetzen ist mit dem Erwägen einer Kooperation mit dem Vertrauensnehmer und diese Erwägung darin begründet ist, dass das Verhalten des Vertrauensnehmers vorteilhaft oder zumindest nicht gegensätzlich zu den Interessen des Vertrauensgebers ist (vgl. Gambetta, 1988, p. 217). Somit ist eine Unterscheidung zwischen Vertrauen und Kooperation in diesem Beispiel schwierig und erweckt den Anschein, dass Vertrauen eine besondere Form von Kooperation ist (vgl. Mayer et al., 1995, p. 712). Der umgekehrte Fall ist jedoch eher zutreffend: Vertrauen kann zu Kooperationen führen und unterstützt deren Zustandekommen (vgl. z.B. Hodson, 2004; Montes & Irving, 2008; Rosanas, 2008; Stahl et al., 2011). Ein zentraler Unterschied zu Vertrauen ist, dass Kooperationen nicht notwendigerweise ein Risiko für eine der kooperierenden Parteien inkludiert, wie das bei Vertrauen für den Vertrauensgeber zwingend der Fall ist (vgl. Mayer et al., 1995, p. 713). Im Umkehrschluss heißt das, dass Kooperationen auch ohne Vertrauen zustande kommen können, z.B. wenn den beteiligten Parteien keine andere Wahl bleibt oder der Ausgang einer Kooperation sicher vorhersehbar ist (vgl. Mayer et al., 1995, p. 713).

Der letzte Begriff in der Reihe ist Vorhersehbarkeit. Auch bei diesem Begriff ist eine semantische Ähnlichkeit und Verbundenheit zu Vertrauen gegeben. Beide Konzepte, Vorhersagbarkeit und Vertrauen, beziehen sich auf die Erwartung eines zukünftigen Ereignisses. Mayer et al. (1995) führen an dieser Stelle Lewis und Weigert (1985), Gabarro (1978), Dasgupta (1988), Gambetta (1988), Good (1988) und Rotter (1967) an, deren Auseinandersetzungen mit dem Vertrauensbegriff ebenfalls diese semantische Überschneidung aufweisen (vgl. Mayer et al., 1995, p. 714). Den entscheidenden Unterschied zwischen Vertrauen und Vorhersagbarkeit macht, ähnlich wie bei der Unterscheidung zum Kooperationsbegriff, das bei Vertrauen inkludierte Risiko. Vertrauen geht somit über Vorhersagbarkeit hinaus. Wenn etwas vorhersagbar ist, dann muss nicht vertraut werden, da nicht das Risiko besteht, dass sich die Erwartungen nicht erfüllen (vgl. Mayer et al., 1995, p. 714). Dieser Unterschied ist evident und eine logische Konsequenz. Umso verwunderlicher ist es, dass nach wie vor einige Vertrauensforscher daran festhalten, Vorhersagbarkeit neben Vertrauenswürdigkeit, Vertrauensbereitschaft und anderen Begriffen als

Antezedens für Vertrauen zu nennen (vgl. z.B. Möllering et al., 2004, p. 562). Wo durch Vorhersagbarkeit Gewissheit herrscht, muss nicht vertraut werden. Neben den oben abgehandelten Begriffen, die eine hohe semantische Ähnlichkeit zu Vertrauen aufweisen, kann Vertrauen auch leicht mit den Konzepten der Vertrauenswürdigkeit oder der allgemeinen Vertrauensbereitschaft verwechselt und synonym gebraucht werden (vgl. zu beiden Konzepten Kap. 2.1.1.3). In der Tat ist z.B. die Vertrauenswürdigkeit ein zentraler Indikator für Vertrauensverhältnisse (vgl. die Ergebnisse der Meta-Analyse von Colquitt et al., 2007). Umso wichtiger ist es, an dieser Stelle noch einmal auf den entscheidenden Unterschied zwischen den beiden Konzepten hinzuweisen: Vertrauenswürdigkeit beschreibt lediglich eine wichtige, wenn nicht die sogar die zentrale Voraussetzung dafür, dass Vertrauen entstehen kann, aber nicht den Zustand oder den Akt des Vertrauens selbst. Es ist also theoretisch und praktisch denkbar, dass Personen als vertrauenswürdig angesehen werden, ihnen aber dennoch nicht vertraut wird. Dies liegt zum einen daran, dass Vertrauenswürdigkeit nicht die einzige Voraussetzung für Vertrauen ist, und zum anderen bestehen eventuell attraktivere Alternativen, um die Funktion, die Vertrauen für den Menschen erfüllt, abzudecken. Beides wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch im Detail besprochen (vgl. Kap. 2.1.1.3 sowie Kap. 2.1.3). Ähnlich ist es um das Konzept der Vertrauensbereitschaft bestellt, das insbesondere in früheren Arbeiten wie z.B. von Erikson (1966) und von Rotter (1967) als Vertrauen im eigentlichen Sinne angesehen wird. Bestand hat dieses Verständnis von Vertrauen jedoch nur in der Form einer allgemeinen Vertrauensbereitschaft, die aussagt, inwieweit eine Person unabhängig vom Kontext, allein auf der Grundlage ihres Charakters bereit ist, zu vertrauen. Da Vertrauen jedoch nicht losgelöst von einem bestimmten Vertrauensreferenten betrachtet werden kann, darf auch das Konzept der Vertrauensbereitschaft nicht mit Vertrauen im eigentlichen Sinne verwechselt werden (vgl. Kap. 2.1.1.3).

Vor einer abschließenden Definition des Vertrauensbegriffs ist noch darauf hinzuweisen, dass im Wesentlichen zwei unterschiedliche Perspektiven in der Forschung bei der Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes Vertrauen eingenommen werden: Die psychologische und die behavioristische (Lewicki et al., 2006, p. 992). Behaviorale Vertrauensforschung versucht sich dem Vertrauensphänomen über beobachtbare Handlungen zu nähern. Häufig werden in der behavioralen Vertrauensforschung daher Untersuchungen anhand von Vertrauensspielen vorgenommen (siehe hierzu z.B. Fehr et al., 2003; Holm und Nystedt, 2005; Sutter & Kocher, 2007). Die psychologischen Ansätze hingegen versuchen die Einstellungen, Emotionen und Intentionen zu erfassen, die Vertrauen als einen komplexen seelischen Zustand auszeichnen. Untersuchungen aus dieser Perspektive werden daher zumeist mittels quantitativer

oder qualitativer persönlicher Befragungen vorgenommen (z.B. Colquitt et al., 2012; Cornelius & Skinner, 2008; Willemyns et al., 2003; Mayer & Davis, 1999). Denkbar wäre nun zu fragen, welche der beiden Perspektiven in der Lage ist, das Phänomen Vertrauen besser zu untersuchen. Jedoch ergänzen sich beide Perspektiven mehr, als dass sie einander gegenüberstehen. Vertrauen ist ohne Frage eng mit Handlungen des Vertrauenden verbunden. Auf der einen Seite ist die bewusste oder unbewusste Entscheidung zu vertrauen eine Handlung, die in einen psychischen Zustand mündet, der dann das eigentliche Vertrauen ausmacht (vgl. Kap. 2.1.1.1). Hiervon unterscheiden lässt sich auf der anderen Seite schließlich das Handeln, welches überhaupt erst durch Vertrauen ermöglicht wird. Denn durch das Eingehen des Risikos im so genannten Sprung des Vertrauens („leap of trust“ Möllering, 2001, p. 413), eröffnen sich Handlungsmöglichkeiten, die für eine Person ohne Vertrauen nur schwer oder überhaupt nicht realisierbar gewesen wären. Dieses Handeln wird von einigen Wissenschaftlern, die Vertrauen auf der organisationalen Ebene untersuchen, als der eigentliche Wesenskern von Vertrauen angesehen (vgl. hierzu z.B. Bachmann & Inkpen, 2011, S. 284).

Für den Umgang mit der Tatsache, dass es so viele unterschiedliche Definitionen von Vertrauen von so vielen verschiedenen Forschern gibt (vgl. Tab. 2), schlagen McEvily et al. (2003) vor: „Rather than debating which of these definitions is more correct, we believe that the field would be better served by researchers acknowledging that trust is a multifaceted concept, clearly identifying which definition is most relevant for their particular research question, and applying that definition consistently“ (p. 101). Ganz in diesem Sinne wird daher an dieser Stelle auf der Basis der vorangehenden Ausführungen der Begriff Vertrauen für den Gebrauch in dieser Arbeit wie folgt definiert:

Vertrauen ist ein sozialer Mechanismus der Komplexitätsreduktion, der sich in der auf den positiven Erwartungen in das Verhalten und die Intention eines sozialen Gegenübers beruhenden Bereitschaft, sich verletzlich zu machen, manifestiert.

Die oben stehende Definition bildet den wesentlichen Ausgangspunkt für die folgende Darstellung weiterer Erkenntnisse der Vertrauensforschung, die grundlegend für die Beschäftigung mit den in Kap. 1.3 formulierten Forschungsfragen sind. Diese Darstellung erfolgt in einer eigens für diese Arbeit erstellten Systematik, welche die Erkenntnisse der einflussreichsten Forschungsarbeiten zum Thema Vertrauen aufarbeitet und ordnet. Hierbei werden frühe Arbeiten, wie z.B. die von Simmel (1989, 1992), Deutsch (1958), Erikson (1966), Rotter (1967), Luhmann (1979, 2000) und Coleman (1990),



genauso berücksichtigt wie z.B. die von Mayer et al. (1995, 2007), Rousseau et al. (1998), McAllister (1995), Lewicki und Bunker (1996), und spätere Arbeiten, wie z.B. von Colquitt et al. (2007), Möllering (2001), Dirks und Ferrin (2002). Die verwendete Systematik differenziert dabei nicht chronologisch oder nach bestimmten Ansätzen, sondern bildet die verschiedenen Aspekte der Forschung ab, die sich grundlegend auf Vertrauen als Untersuchungsgegenstand beziehen. Die folgende Visualisierung (vgl. Abb. 5) verdeutlicht den Zusammenhang der einzelnen Aspekte.

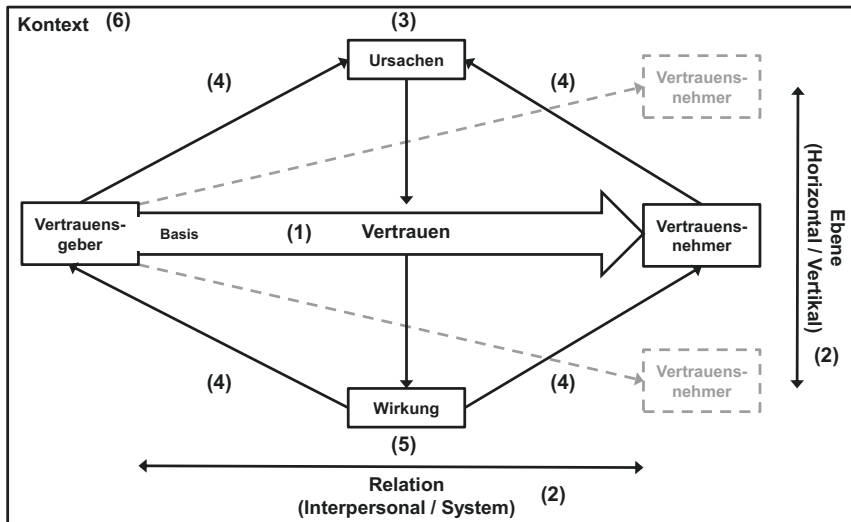


Abbildung 5: Aspekte der Vertrauensforschung

Abbildung 5 verdeutlicht, dass es insgesamt sechs Ansatzpunkte gibt, wenn man von Vertrauen als Forschungsgegenstand ausgeht: (1) Die Frage, was Vertrauen eigentlich ist und auf welche Basis es zurückzuführen ist. (2) Die Frage, zwischen welchen beiden Parteien Vertrauen besteht und auf welchen hierarchischen Ebenen diese miteinander interagieren. (3) Die Frage, wie Vertrauen entsteht und welche Ursachen diesbezüglich zu identifizieren sind. (4) Die Frage, wie sich Vertrauen entwickelt. (5) Die Frage, welche Auswirkungen Vertrauen hat, und (6) schließlich die Frage, welche Bedeutung dem Kontext zukommt, in dem Vertrauen eingebettet ist. Die ersten fünf Ansatzpunkte werden in den folgenden fünf Abschnitten behandelt. Der Frage nach dem Kontext wird in den Kap. 2.1.2 und Kap. 2.1.3 nachgegangen, die sich mit den Spezifi-

ka der Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beschäftigen.

#### *2.1.1.1 Eine konstruktivistische Perspektive auf Vertrauen*

Eine entscheidende und dennoch bislang nicht eindeutig geklärte Frage ist, was Vertrauen genau ist und auf welchen Voraussetzungen es basiert. Da die Definition von Vertrauen für den Rahmen dieser Arbeit bereits in Kap. 2.1.1 geklärt werden konnte, werden sich die folgenden Ausführungen vor allem auf den wissenschaftlichen Diskurs über die menschlichen Grundlagen des Vertrauens beziehen. Dieser Diskurs behandelt in einer von den Neurowissenschaften geprägten Welt seit Neuestem auch die biologisch formulierte Frage, wo im menschlichen Körper Vertrauen anzusiedeln sei (vgl. z.B. Castle et al., 2012). Es ist jedoch zu konstatieren, dass eine solche Richtung der Fragestellung in direkter Abhängigkeit vom zugrundeliegenden Welt- und Menschenbild steht. Gerade aus einer konstruktivistischen Perspektive (vgl. Kap. 1.2) kann nicht aus einem isoliert neurobiologisch-materialistischen Blickwinkel gedacht werden. Vielmehr ist zu fragen, welche Rolle Vertrauen in der individuellen Konstruktion von Realitäten spielt. Denn vor allem von diesem Standpunkt aus können praxisrelevante Handlungsempfehlungen formuliert werden, die sich bei der Suche nach den Grundlagen von Vertrauen nicht auf die Lokalisation bestimmter Hirnregionen beschränken.

Ein zentraler Punkt in der Diskussion über die Grundlage von Vertrauen ist die Frage, ob Vertrauen eher kognitiv oder emotional bzw. affektiv basiert ist (vgl. z.B. Lewis und Weigert 1985). Einen für die Vertrauensforschung nach wie vor maßgeblichen Beitrag zu diesem Thema leistet McAllister (1995). Seine These lautet, dass es zwei voneinander zu unterscheidende Typen von Vertrauen gibt: kognitiv-basiertes Vertrauen („cognitive-based trust“) und affekt-basiertes Vertrauen („affect-based trust“) (vgl. McAllister, 1995, p. 26). Kognitiv-basiertes Vertrauen ist Vertrauen, das auf Wissen und guten Gründen beruht (vgl. McAllisters 1995, p. 26). McAllister (1995, p. 26ff) vermutet folgende Ursachen für kognitiv-basiertes Vertrauen, die sich jedoch in seiner empirischen Studie nicht weiter bestätigen lassen: (1) das Wissen um die Verlässlichkeit der zu vertrauenden Person in ihrer spezifischen Rolle (z.B. im Ausführen von Management-Aufgaben); (2) das Wissen um kulturelle und ethnische Ähnlichkeit, durch welches auf ähnliche Überzeugungen und Einstellungen geschlossen wird; sowie (3) das Wissen um anerkannte Auszeichnungen oder Zeugnisse, welche die Fähigkeiten des zu Vertrauenden belegen. Das affekt-basierte Vertrauen hingegen ist Vertrauen, das auf der emotionalen Bindung zum Vertrau-

ensnehmer und der Annahme um die Reziprozität dieser Bindung beruht. Für den organisationalen Kontext konkretisiert McAllister (1995), dass affekt-basiertes Vertrauen folgende zwei Ursachen hat und kann diese im Gegensatz zu den vermuteten Ursachen bezüglich des kognitiv-basierten Vertrauens auch in seiner empirischen Studie bestätigen: (1) der Grad an citizenship behavior (vgl. hierzu das Organizational Citizenship Behavior Konzept von Organ, 1988), der vom Vertrauensnehmer gezeigt wird, und (2) die Interaktionshäufigkeit zwischen Vertrauensnehmer und Vertrauensgeber (vgl. McAllister 1995, p. 29ff). Zu der Frage nach dem Zusammenhang zwischen affekt-basiertem und kognitions-basiertem Vertrauen ist zu beachten, dass McAllister (1995) davon ausgeht, dass zwar kognitiv-basiertes Vertrauen losgelöst von affektivem Vertrauen bestehen kann, jedoch umgekehrt kognitiv-basiertes Vertrauen einen wesentlichen Einfluss auf das Vorhandensein von affekt-basiertem Vertrauen hat (vgl. McAllister 1995, p. 29f). Diesen Effekt erklärt er über das Argument, dass zumindest die Basiserwartungen an Verlässlichkeit und Verantwortlichkeit durch den Vertrauensnehmer erfüllt werden müssen, um überhaupt eine emotionale Beziehung zu diesem aufbauen zu können (vgl. McAllister 1995, p. 29f).

In einer ebenfalls viel beachteten Arbeit entwickeln Cummings und Bromiley (1996) einen Fragebogen zur Messung von organisationalem Vertrauen (Organizational Trust Inventory = OTI). Vertrauen wird von ihnen als Überzeugung (belief) konzeptualisiert (vgl. Cummings & Bromiley, 1996, p. 304). Wer vertraut, ist demnach überzeugt davon, dass der Vertrauensnehmer (a) guten Willen zeigt, sich in seinem Verhalten stets an explizite oder auch implizite Verbindlichkeiten zu halten, (b) bei der Aushandlung dieser Verbindlichkeiten ehrlich war und (c) nicht übermäßige Vorteile aus dem anderen zieht, wenn sich die Gelegenheit ergibt (vgl. Cummings & Bromiley, 1996, p. 304). Diese Definition bezieht sich somit auf organisationales Verhalten, das auf gut gemeinten Bemühungen, Ehrlichkeit im Umgang miteinander und geringem Opportunismus begründet ist (vgl. Cummings & Bromiley, 1996, p. 303). Ferner rekurren Cummings und Bromiley (1996, p. 305) auf Crites et al. (1994) und konzeptualisieren Vertrauen weiterhin bestehend aus drei Komponenten: Affekt, Kognition und intendiertes Verhalten. Aus dieser Annahme ergibt sich in Verbindung mit den drei Dimensionen der Vertrauensdefinition (a-c) eine Drei-Mal-Drei-Matrix, in der sich Vertrauen als Überzeugung nach der Definition von Cummings und Bromiley (1996) darstellen kann.

		Component of Belief		
		Affective State	Cognitive	Intended Behavior
Dimensions of Trust	Keeps Commitments			
	Negotiates Honestly			
	Avoids Taking Excessive Advantage			

Abbildung 6: Vertrauens als Überzeugung (vgl. Cummings und Bromily, 1996, p. 305)

Eine weitere Perspektive versteht Vertrauen als einen mentalen Sprung über die Ungewissheiten des Seins. Dieser Ansatz lässt sich auf Simmel (1989, 1992) zurückführen und beeinflusst in der Folge die Vertrauensforschungen von Blau (1964), Luhmann (1979), Giddens (1990) u.a. (vgl. Möllering, 2001, p. 405+408). Möllering (2001) greift den Ansatz Simmels (1989, 1992) auf und macht ihn fruchtbar, indem er systematisch die Verbindungen zu den Erkenntnissen der neueren Vertrauensforschung aufzeigt (vgl. Möllering, 2001, p. 408). Vertrauen umfasst demnach drei Elemente: Interpretation (‘interpretation’), Aufhebung (‘suspension’) und Erwartung (‘expectation’) (vgl. Möllering, 2001, S. 403). Diese drei Elemente haben eine logische Reihenfolge, in der das eine Element jeweils auf das nächste aufbaut (vgl. Möllering, 2001, p. 412-415). Die Erwartungshaltung ist gewissermaßen als letzte Stufe des Vertrauens zu bezeichnen, in der schließlich davon ausgegangen wird, dass das Verhalten und die Intention des Gegenübers sich positiv mit den eigenen Erwartungen decken werden (vgl. Möllering, 2001, p. 412f). Das Besondere ist nun bei dieser Konzeptualisierung von Vertrauen, dass diese Erwartungen sich nicht direkt aus der Interpretation, dem zweiten Element, ableiten lassen (vgl. Möllering, 2001, p. 413f). Mit Interpretation ist die Interpretation der Realität gemeint - das subjektive Wahrnehmen und Verarbeiten der Wirklichkeit (vgl. Möllering, 2001, p. 413f). Diese Interpretation der Wirklichkeit ist als kognitives / rationales Element zu verstehen, welches all die plausiblen Argumente enthält, die eine positive Erwartung in das Verhalten und die Intention des Gegenübers rechtfertigen. Vertrauen ist jedoch nichts, das sich mehr oder we-

niger als logische Schlussfolgerung aus guten Gründen heraus ergibt, da es sich dann anstatt um eine Erwartung vielmehr um Wissen handeln würde. Zudem gehen rationale Argumente für positive Erwartungen auch immer einher mit rationalen Argumenten gegen diese positiven Erwartungen (vgl. Möllering, 2001, p. 413f). Dieser Umstand führt zum dritten Element des Ansatzes, der Aufhebung (vgl. Möllering, 2001, p. 413f). Die Aufhebung ist in diesem Modell der eigentliche Kern, die eigentliche Wesensart des Vertrauens, denn durch sie werden all die rationalen Gründe, die gegen die positive Erwartung sprechen, ausgeklammert und aufgehoben. Die Aufhebung ist somit der Sprung des Vertrauens („leap of trust“; Möllering, 2001, p. 413), der vom Land der Interpretationen („land of interpretation“; Möllering, 2001, p. 413) in das Land der Erwartungen („land of expectation“ Möllering, 2001, p. 414) führt. Erst durch diese Aufhebung der Unsicherheiten kann Vertrauen entstehen. Aus diesem Grund hält Möllering (2001, p. 413) es auch für problematisch, die Voraussetzungen für Vertrauen als vollständig mess- und greifbar darzustellen (vgl. z.B. Cummings & Bromily, 1996; Colquitt et al., 2007 u.a.), da nicht alle diese Antezedenzen rational greifbar sind und sich auch nicht durch das Abfragen affekt-basierter Dimensionen (vgl. z.B. McAllister, 1995) rationalisiert festhalten lassen.

Nach der Darstellung der verschiedenen Ansätze zur Beschreibung dessen, was die Basis von Vertrauen ist, vollzieht die vorliegende Arbeit mithilfe der konstruktivistischen Deutung des kognitiven Verarbeitungszyklus von Sträter (2005) (vgl. Kap 1.2.2) eine Integration der verschiedenen Ansätze, die verdeutlicht, wie sich die Basis von Vertrauen vor dem epistemologischen Hintergrund darstellen lässt. Wie bereits die oben stehenden Konzeptualisierungen von Vertrauen verdeutlichen, lässt sich Vertrauen nicht auf eine einzelne Ebene der menschlichen Psyche und des menschlichen Handelns reduzieren, sondern ist immer holistisch als Zusammenspiel mehrerer Ebenen zu denken. Um die Funktionsweise von Vertrauen konstruktivistisch zu erklären, muss zunächst klar sein, dass es zum einen eine Situation braucht, in der Vertrauen benötigt wird, und zum anderen ein Gegenüber, auf das sich schließlich diese positiven Erwartungen richten.

Die unten stehende Visualisierung (vgl. Abb. 7) zeigt, wie Vertrauen im Rahmen dieser Arbeit im System des Individuums verortet wird:

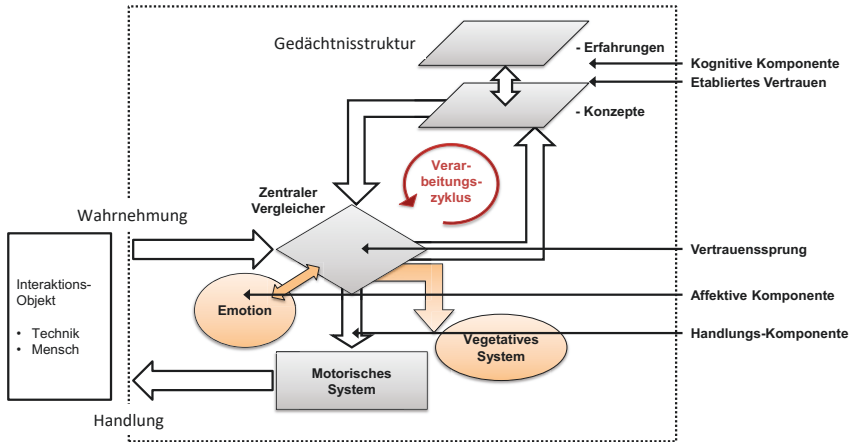


Abbildung 7: Konstruktivistische Perspektive auf Vertrauen

*Dazu ein Beispiel:* Ein Mitarbeiter ist mit der Bewältigung seiner Aufgaben aufgrund deren Menge überlastet und kann die Aufgaben nur noch mit Leistungsabstrichen erfüllen. Der Mitarbeiter sieht einen möglichen Schritt aus dieser ungünstigen Situation heraus, indem er seiner Führungskraft von seinen Problemen berichtet, damit die Führungskraft die verminderte Arbeitsleistung richtig einordnen kann und gegebenenfalls eine Umverteilung der Aufgaben veranlasst. Ein solches Vorgehen des Mitarbeiters setzt jedoch voraus, dass sich die Führungskraft tatsächlich so wie beschrieben verhält und dem Mitarbeiter keine negativen Konsequenzen drohen, wie z.B. eine schlechte Beurteilung, die Bloßstellung vor anderen oder gar eine Abmahnung. Der Mitarbeiter kann sich bezüglich der vielen prinzipiell möglichen positiven wie negativen Intentionen und Verhaltensweisen seiner Führungskraft nicht sicher sein. Diese Situation beschreibt das besondere Problem der doppelten Kontingenz, zu deren Bewältigung Vertrauen in der Lage ist (vgl. Kap 2.1.1 sowie Luhmann 2000). Um nun zu verdeutlichen, wie und wo sich Vertrauen verorten lässt, wird das oben entwickelte Beispiel aus konstruktivistischer Perspektive (vgl. Kap. 1.2) dargestellt:

*Handlungsintention:* Im Abgleich der Situation mit den bereits etablierten Erfahrungen und Konzepten, kommt der Mitarbeiter zu dem Schluss, dass er der Führungskraft von seinen Problemen berichten möchte, weil er annehmen muss, dass er seine Aufgaben ansonsten auf die Dauer nicht zufriedenstellend erfüllen kann und er permanent der zu hohen Belastung ausgesetzt bleibt.

*Wahrnehmung:* Der Mitarbeiter verarbeitet die aus der Interaktion mit der Führungskraft wahrgenommenen Informationen im Rahmen des kognitiven Verarbeitungszyklus. Im zentralen Vergleich werden die eingehenden Informationen eingeordnet. Durch den Abgleich mit den vorhandenen Erfahrungen und Konzepten ordnet der Mitarbeiter diese Informationen ein und entwickelt ein mit jeder Wahrnehmung differenzierter werdendes Bild seiner Führungskraft.

*Kognitive Komplexität durch konkurrierende mentale Konstruktionen:* Ausgehend von diesem Bild seiner Führungskraft lassen sich sehr viele verschiedene positive und negative Konstruktionen durch den Mitarbeiter entwickeln, wie die Führungskraft auf eine offene Aussprache reagieren wird. Diese Ambiguität führt zu einer erhöhten kognitiven Belastung, die sich durch den Mitarbeiter zunächst nicht auflösen lässt, da die Konstrukte mit vergleichbarer Viabilität nebeneinander stehen. Bei einem Mitarbeiter, der mehr positive Erfahrungen und Konzepte bezüglich seiner Führungskraft und Führungskräften im Allgemeinen gemacht und entwickelt hat, werden allerdings die positiven Konstruktionen viabler erscheinen als die negativen. Bei negativen Erfahrungen und Konzepten werden hingegen die negativen Konstruktionen viabler erscheinen. Der Zustand der Ambiguität und Unsicherheit hat negative Auswirkungen auf das emotionale Befinden des Mitarbeiters.

*Emotionale Wechselwirkung:* Umgekehrt haben aber auch die Emotionen des Mitarbeiters einen Einfluss auf dessen kognitive Konstruktionen und wirken sich auf deren Einordnung im zentralen Vergleich aus. Hat der Mitarbeiter positive Gefühle in der Interaktion mit der Führungskraft, werden die positiven Konstruktionen als viabler bewertet. Bei negativen Emotionen erscheinen die negativen Konstruktionen viabler. Eine Auflösung der Komplexität zugunsten einer bestimmten Konstruktion ist dem Mitarbeiter hierdurch allerdings nach wie vor nicht möglich.

*Vertrauenssprung:* Auf Basis der wahrgenommenen Situation, der Erfahrungen und Konzepte und der Emotionen, die im zentralen Vergleich zusammenlaufen, kann der Mitarbeiter sich jetzt für Vertrauen entscheiden und den Sprung des Vertrauens vollziehen. Je unwahrscheinlicher die positiven im Vergleich zu den negativen Konstruktionen sind, desto größer ist das Risiko und desto größer ist der zu machende Sprung. Wenn hier die Entscheidung für Vertrauen fällt, werden alle Konstruktionen, negative als auch positive, durch Vertrauen ersetzt. Es bleibt dann einzig die nicht näher spezifizierte positive Erwartung bzw. Überzeugung, dass die Führungskraft die Aussprache über die Probleme des Mitarbeiters in dessen Sinne bewerten und behandeln wird. Vertrauen stellt somit eine deutliche Reduktion kognitiver Komplexität dar und ermöglicht dem Vertrauenden Handlungen, die dem Nicht-Vertrauenden nur erschwert oder gar nicht möglich sind.

*Handlungsoptionen:* Aus den Vorgängen im zentralen Vergleich werden auch die Handlungen des Mitarbeiters gesteuert. Der Mitarbeiter, der nicht vertraut, kann keine Komplexität reduzieren, wird sich seiner Führungskraft nicht anvertrauen und muss andere Wege zur Bewältigung seines Problems finden. So lange er keine alternative Bewältigung findet, muss der Mitarbeiter unter der hohen Arbeitsbelastung, der Unsicherheit in Bezug auf das Verhalten der Führungskraft und den damit einhergehenden negativen Emotionen weiterarbeiten. Somit zeichnet sich hier eine Zirkularität des Geschehens ab, die zu einem *circulus vitiosus* im Befinden des Mitarbeiters führen kann. Anders verhält es sich mit einem Mitarbeiter, der seiner Führungskraft vertraut. Der Mitarbeiter ist dank der positiven Erwartungshaltung, die er durch das Vertrauen gewonnen hat, bereit, das Risiko einzugehen, seiner Führungskraft von seinen Problemen zu berichten. Er muss im Gegensatz zu dem nicht vertrauenden Mitarbeiter nicht nach alternativen Lösungen für sein Problem suchen. Für den Fall, dass die Führungskraft das in ihn gesetzte Vertrauen dann auch noch bestätigen kann, ergeben sich weitere positive Konsequenzen: Der Mitarbeiter kann die Gefahr einer negativen Beurteilung abwenden und im Idealfall seine Arbeitsbelastung reduzieren. Die positive Bestätigung des Vertrauens führt zu einer Steigerung der Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft und ruft positive Emotionen hervor. Somit zeichnet sich wie auch schon im Negativbeispiel eine Zirkularität ab, die jedoch in diesem Fall in eine Aufwärts- anstatt einer Abwärtsspirale mündet.

Die Ausführung des oben stehenden Beispiels verdeutlicht, dass sich die unterschiedlichen Ansätze, die Basis von Vertrauen zu beschreiben, sehr gut in einer konstruktivistischen Perspektive miteinander vereinen lassen. Die hier aufgezeigte Perspektive legt insbesondere nahe, dass all die Konzeptualisierungen von Vertrauen abzulehnen sind, die Vertrauen einseitig als rein kognitives oder rein affektives Phänomen betrachten, wie z.B. im Ansatz des kalkulativen Vertrauens (z.B. Williamson, 1975 oder Coleman, 1990). Ebenfalls als schwierig erweist sich der Ansatz von McAllister (1995), der zwar bereits von einer kognitiven und einer affektiven Basis des Vertrauens ausgeht, jedoch daraus zwei unterschiedliche Vertrauentypen generiert. Das Modell des kognitiven Verarbeitungszyklus (vgl. Kap. 1.2.2) legt nahe, dass Vertrauen immer sowohl kognitiv als auch emotional basiert ist und eine Aufteilung in zwei voneinander verschiedene Typen nicht sinnvoll erscheint. Als sehr plausibel erweist sich somit der Ansatz von Cummings und Bromily (1996), der davon ausgeht, dass Vertrauen eine Überzeugung darstellt und daher stets aus Kognition, emotionalem Befinden und einer Handlungsintention besteht, was sich sehr gut am oben stehenden Beispiel illustrieren lässt. Dennoch gilt auch aus der konstruktivistischen Perspektive der vorliegenden Arbeit (vgl. Kap. 1.2) der



Einwand Möllerings (2001), dass es neben der Basis für Vertrauen, die aus den von Cummings und Bromily (1996) genannten Komponenten besteht, noch eines Vertrauenssprungs bedarf, damit die das Vertrauen kennzeichnende positive Erwartung entstehen kann. Da dieser Vertrauenssprung weder ein rein kognitiv, noch eine rein affektiv vollzogener Vorgang sein kann, erscheint es plausibel, diesen im zentralen Vergleichler zu verorten. Nachdem jedoch der Vertrauenssprung vollzogen ist, verbleibt das etablierte Vertrauen nicht fortwährend in dem zentralen Vergleichler, sondern wird im Gedächtnis (Erfahrungen und Konzepte) des Vertrauenden etabliert. Von dort fließt es bei Bedarf in den Verarbeitungszyklus ein, wird zur Interpretation eingehender Wahrnehmung genutzt und ruft je nach Ausprägung mehr oder weniger starke positive Emotionen hervor.

### *2.1.1.2 Typen von Vertrauensbeziehungen*

Vertrauen ist immer auf einen bestimmten Adressaten oder eine Adressatengruppe gerichtet. Somit geht es bei Vertrauen immer um die Beziehung zwischen zwei Parteien, die jeweils aus einem Individuum oder mehreren Individuen bestehen können. Die Forschung unterscheidet hierbei meist die Ebenen Individuum, Team und Organisation (vgl. z.B. Fulmer & Gelfand, 2012, p. 1170). Basierend auf dieser Unterscheidung lassen sich dann Vertrauensbeziehungen untersuchen, die entweder auf einer gleichen Ebene, z.B. zwischen zwei Organisationen, oder zwei unterschiedlichen Ebenen, z.B. zwischen Individuum und Organisation, stattfinden. Nicht jede der möglichen Beziehungsvarianten ist gleich gut erforscht, da meist Vertrauensbeziehungen untersucht werden, die auf gleicher Ebene stattfinden. Generell lässt sich sagen, dass die Ebene des interpersonellen Vertrauens, also von einem Individuum zu einem anderen Individuum, die sowohl theoretisch als auch empirisch am besten erforschte Ebene darstellt (vgl. z.B. die Übersichten bei Dietz & Den Hartog, 2006; oder Fulmer & Gelfand, 2012). Aber auch das Vertrauen zwischen zwei Organisationen wird in der Vertrauensforschung immer wieder als relevant betrachtet (vgl. z.B. Inkpen & Curral, 2004). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist insbesondere das Vertrauen zwischen zwei Individuen auf der interpersonellen Ebene von Interesse. Auf dieser Ebene können zudem Hierarchieunterschiede eine wichtige Rolle für die Ausgestaltung von Vertrauensbeziehungen spielen. Hier unterscheidet man in horizontales Vertrauen zwischen Gleichgestellten, z.B. Kollegen, und vertikales Vertrauen zwischen zwei Parteien auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, z.B. Führungskraft und Mitarbeiter (vgl. Burke et al., 2007, p. 610).

Für interpersonelle Vertrauensbeziehungen im organisationalen Kontext ist weiterhin ein besonderer Vertrauentyp von Bedeutung. Dieses Vertrauen nennt sich institutionen-basiertes Vertrauen („institution-based trust“). Die Forschung zu institutionen-basiertem Vertrauen beschäftigt sich mit den Fragen, inwieweit einzelne Personen einer Organisation als Ganzem vertrauen können und inwieweit sich dieses Vertrauen in die Organisation auf interpersonelle Vertrauensbeziehungen auswirken kann. Ob ein Individuum einer Organisation als Ganzes vertrauen kann, wird in der Forschung in beide Richtungen diskutiert (vgl. Bachman & Inkpen, 2011, p. 288). Wenig Zweifel besteht jedoch darin, dass die impliziten und expliziten Strukturen, Prozesse und Regeln einer Organisation einen Einfluss auf interpersonelle Vertrauensbeziehungen haben können (vgl. z.B. Burke et al., 2007; Hernandez et al., 2014; McKnight et al., 1998; Rousseau et al., 1998). Im Sinne dieses Einflusspotenzials ist institutionen-basiertes Vertrauen das Vertrauen, bei dem die Organisation als eine Art dritte Partei den Grundstein für Vertrauen zwischen zwei Personen legt (vgl. Zucker, 1986, p. 63f). So spricht man von institutionen-basiertem Vertrauen, wenn Strukturen, Prozesse und Regeln einer Organisation dabei helfen, interpersonales Vertrauen aufzubauen, indem diese die Vertrauenswürdigkeit eines potentiellen Vertrauensnehmers steigern (vgl. Bachmann & Inkpen, 2011, p. 288). Die institutionellen Umstände stellen in einem solchen Fall für das Vertrauen zwischen zwei Individuen eine gemeinsam geteilte Basis dar (vgl. Pavlou & Gefen, 2004; Shapiro, 1987; Zucker, 1986). Diese Art der Vertrauensbildung zwischen zwei Individuen kann von großem Vorteil sein, da sie die interpersonale Vertrauensbildung, die normalerweise durch zeitintensive direkte Interaktion stattfindet, unterstützten bzw. den direkten Kontakt in Einzelfällen sogar direkt obsolet machen kann (vgl. Zucker, 1986, p. 82).<sup>10</sup> In diesem Sinne lassen sich schließlich drei verschiedene Arten von institutionen-basiertem Vertrauen unterscheiden (vgl. Bachmann & Inkpen, 2011, p. 288): (1) Erstens können Institutionen dafür sorgen, dass ein potentieller Vertrauensnehmer im Vorfeld der persönlichen Beziehung als vertrauenswürdiger angesehen wird, weil der Vertrauensgeber, den institutionellen Kontext, aus dem der Vertrauensnehmer entstammt, als besonders vertrauenswürdige erachtet und davon ausgeht, dass der Vertrauensnehmer dementsprechende Eigenschaften aufweisen wird (vgl. Bachmann & Inkpen, 2011, p. 288ff). (2) Des Weiteren besteht die Möglichkeit, dass Institutionen nicht im Vorfeld der Beziehung die Vertrauenswürdigkeit erhöhen, sondern vielmehr durch die Praxis der Interaktion, die durch die jeweilige Organisation vorgegeben werden. Hier geht es insbesondere um implizite Normen, Strukturen und Prozesse, die im

---

<sup>10</sup> Ein konkretes Beispiel hierfür ist der Handel zwischen Privatpersonen auf Internetplattformen wie Amazon oder Ebay (vgl. hierzu z.B. Pavlou & Gefen, 2004).

Rahmen einer Institution gelten und von denen man ausgehen kann, dass diese auch von jedem, der sich innerhalb dieses Rahmens bewegt, eingehalten werden. Ein gutes Beispiel hierfür sind die zum Teil unausgesprochenen Normen, Strukturen und Prozesse im Bereich von Plattformen für Onlinehandel. Käufer und Verkäufer kennen sich nicht persönlich, gehen jedoch davon aus, dass der jeweils andere sich an die gängige Praxis der Interaktion der jeweiligen Plattform, Institution, halten wird (vgl. Bachmann & Inkpen, 2011, p. 288ff). (3) Zuletzt besteht die Möglichkeit, dass interpersonelles Vertrauen entsteht, weil der Vertrauensgeber der Institution an sich vertraut und davon ausgeht, dass ein Mitglied dieser Institution sich gemäß diesem Vertrauen verhalten wird. Es ist jedoch eher unwahrscheinlich, dass der Vertrauensgeber den Vertrauensnehmer nicht als eigenständiges Individuum wahrnimmt und sein Vertrauen in den Vertrauensnehmer ausschließlich aus dem Vertrauen in die Institution zieht (vgl. Bachmann & Inkpen, 2011, p. 288ff).

### 2.1.1.3 Antezedenzen

Unter den Abschnitt Antezedenzen werden die Bedingungen zusammengefasst und diskutiert, die Vertrauen ermöglichen und erzeugen können. Determinierende Kausalursachen, die unweigerlich zu Vertrauen führen, sind jedoch nicht anzunehmen, da Vertrauen als ein bewusster Willensakt begriffen werden muss. Dass dies so zu sehen ist, legen auch die Forschungen zur Basis von Vertrauen nahe, in denen deutlich wird, dass trotz vertrauensförderlicher Kognition und Emotion immer noch einen Sprung des Vertrauens benötigt wird (vgl. Kap. 2.1.1.1). Die Antezedenzen von Vertrauen sind für die Forschung ebenso interessant wie die Konsequenzen von Vertrauen. Je nach Kontext werden in Untersuchungen sehr unterschiedliche Antezedenzen herangezogen. Im organisationalen Kontext z.B. werden z.B. Führungsstile, ethnische Unterschiede und Ähnlichkeiten, Kommunikationsprozesse, organisationale Gerechtigkeit, Belohnungssysteme, organisationale Unterstützung und vieles weitere untersucht (vgl. hierzu das umfassende Review von Fulmer & Gelfand, 2012). Häufig stehen diejenigen Antezedenzen im Vordergrund, die das Vertrauen in die Führungskraft befördern sollen. Hier zeigt sich auch bereits die praktische Relevanz der Erforschung von Voraussetzungen für Vertrauen, da sich aus diesen Untersuchungen konkrete Handlungsempfehlungen ableiten lassen, mit welchen Mitteln und unter welchen Umständen ein Vertrauensklima in einer Organisation entstehen kann.

So faszinierend die Diversität der verschiedenen in der Forschung benannten Antezedenzen jedoch sein mag, so ist sie dennoch in gewisser Weise irrefüh-

rend, weil sie impliziert, dass es prinzipiell sehr viele verschiedene Voraussetzungen für Vertrauen geben kann. Dies legen z.B. auch Fulmer und Gelfand (2012, p. 1177) nahe, wenn sie als Antezedenzen insgesamt sieben verschiedene Gruppen aufführen. Bei genauerer Betrachtung bleiben jedoch nur zwei bis maximal drei dieser Voraussetzungen übrig, da sich die anderen letztlich unter diese zwei bis drei subsumieren lassen. Im Allgemeinen sind als Bedingungen für Vertrauensbildung vor allem die allgemeine Vertrauensbereitschaft des Vertrauensgebers sowie die konkrete Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers aufzuzählen (vgl. Mayer et al., 1995, p. 715f). Beide spielen in der Forschung eine wichtige Rolle, wobei im aktuellen Diskurs häufig die Vertrauenswürdigkeit im Fokus steht (vgl. Colquitt et al., 2007, p. 910f). Hinzuzufügen ist drittens noch der Kontext. Jedoch ist es wohl in den meisten Fällen möglich, diese dritte Voraussetzung ebenfalls in die zwei vorangehenden aufzulösen<sup>11</sup>. An dieser Stelle muss noch einmal ausdrücklich auf die besondere Leistung von Mayer et al. (1995) hingewiesen werden, denen es gelungen ist, ein Vertrauensmodell zu entwickeln, das die vielen unterschiedlichen Konzepte, die mit Vertrauen in Verbindung gebracht werden, zu wenigen, aber viablen Bestandteilen eines einzigen Modells integriert. Dass die meisten Konzepte, die auf ihren Zusammenhang zu Vertrauen untersucht werden, sich auf die grundlegenden Bestandteile des Modells von Mayer et al. (1995) zurückführen lassen, wird in der neuern Forschung häufig schon wieder vergessen (wie z.B. in Fulmer & Gelfand, 2012 oder Hernandez et al., 2014). „Trust for a trustee will be a function of the trustee's perceived ability, benevolence, and integrity and of the trustor's propensity to trust.“ (Mayer et al., 1995, p. 720). Aus diesem Grund werden im Folgenden mit Vertrauenswürdigkeit und Vertrauensbereitschaft nur die beiden Antezedenzen behandelt, die wirklich als grundlegend für das Zustandekommen von Vertrauen betrachtet werden können. In diesen beiden Antezedenzen können gewissermaßen auch für die von Schweer und Thies (2003) benannten Pole der Konzeptualisierungen von Vertrauen wiedergefunden werden: Vertrauensbereitschaft bezieht sich dann auf die Konzeptualisierungen von Vertrauen als „personaler Variable im Sinne einer Persönlichkeitseigenschaft“ (Schweer & Thies, 2003, S. 3) und Vertrauenswürdigkeit für die „situativ determinierte Handlungsentscheidung“ (Schweer & Thies, 2003, S. 3).

---

<sup>11</sup> Genaueres hierzu lässt sich erst in Bezug auf einen konkreten Kontext sagen, weshalb dieser Punkt in Kap. 2.1.3 Spezifika des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter noch einmal aufgegriffen werden soll.

### *Vertrauenswürdigkeit*

Vertrauenswürdigkeit (*'trustworthiness'*) ist im eigentlichen Sinn keine Eigenschaft einer Person, eines Teams oder einer Organisation. Vertrauenswürdigkeit wird durch den Vertrauensgeber attribuiert (vgl. Mayer et al., 1995, p. 716f). Natürlich basiert diese Attribuierung auch auf den wahrgenommenen Worten und Taten des Vertrauensnehmers, ist aber letztlich auch aus Sicht des epistemologischen Deutungshorizontes dieser Arbeit als eine Konstruktion des Vertrauensgebers zu verstehen. Ob der Vertrauensnehmer auch wirklich die vom Vertrauensgeber vermuteten Eigenschaften besitzt, ist also für das Zustandekommen von Vertrauen aus dieser Perspektive gar nicht entscheidend. Falls jedoch der Vertrauensnehmer die Erwartungen des Vertrauensgebers nicht erfüllt, also die Konstruktion sich als nicht viabel erweist, hat dies natürlich in den meisten Fällen eine entsprechende Anpassung des Konstrukts zur Konsequenz. Obwohl nicht alle Vertrauensforscher von einem konstruktivistischen Standpunkt aus argumentieren, wird die Idee der Attribuierung von Vertrauenswürdigkeit von niemandem bestritten.

Vertrauenswürdigkeit wird in der aktuellen Vertrauensforschung zumeist als aus drei Dimensionen bestehend gedacht. Diese drei Dimensionen sind: Kompetenz (*'ability'* oder manchmal auch *'competence'*), Integrität (*'integrity'*) und Wohlwollen (*'benevolence'*) (Mayer et al., 1995, p. 715). Kompetenz beschreibt hierbei die Fähigkeiten und das fachliche Vermögen eines potentiellen Vertrauensnehmers, den besonderen Anforderungen, die dem spezifischen Anwendungsfeld der Vertrauenssituation eigen sind, gerecht zu werden. Mit anderen Worten: *Kann* der Vertrauensnehmer die positiven Erwartungen, die der Vertrauensgeber an ihn richtet, gemessen an seiner Kompetenz auf einem spezifischen Gebiet erfüllen? Ein Mitarbeiter zum Beispiel, der von der positiven Erwartung ausgeht, dass er etwas von seiner Führungskraft lernen kann, schreibt seiner Führungskraft eine bestimmte Kompetenz sowie die didaktische Fähigkeit, diese Kompetenz anderen zu vermitteln, zu. Gegenüber dieser Kompetenz- und Könnens-Dimension steht die Frage: *Will* der Vertrauensnehmer die positiven Erwartungen, die der Vertrauensgeber an ihn richtet, erfüllen? Eine Antwort auf diese Frage geben die Dimensionen Wohlwollen und Integrität. Wohlwollen bedeutet in diesem Zusammenhang, dass ein Vertrauensnehmer das Vertrauen eines Vertrauensgebers nicht enttäuschen will, weil er eine persönliche Neigung dazu hat, den Vertrauensgeber zu unterstützen. Die Gründe für diese Neigung können vielfältig sein, z.B. eine erfahrene und erfolgreiche Führungskraft, die das Bedürfnis hat, ihre Erfahrung und ihren Erfolg an ihre Mitarbeiter weiterzugeben. In Bezug auf die Dimension der Integrität hingegen stellt sich die Frage, welche Wertmaßstäbe der Vertrauensneh-

mer hat und vor allem, ob er sich auch daran hält. Ein integerer Vertrauensnehmer will demnach das Vertrauen eines Vertrauensgebers nicht enttäuschen, weil er ansonsten in Konflikt mit seinen Moralvorstellungen gerät. Es kann somit sein, dass ein Vertrauensnehmer dem Vertrauensgeber nicht wohlgesinnt ist und eigentlich keinerlei Neigung hat, diesen zu unterstützen, sich aber trotzdem willentlich entscheidet, die an ihn gestellten Erwartungen zu erfüllen, weil ihn seine Moralvorstellungen und sein Gewissen dazu verpflichten. Ein Beispiel hierfür wäre eine Führungskraft, die einen ihrer Mitarbeiter persönlich ablehnt, sich aber dennoch durch ihr Gewissen dazu verpflichtet sieht, ihr Wissen und ihre Erfahrung mit genau diesem Mitarbeiter zu teilen. – Hierbei handelt es sich jedoch um eine idealisierte Form von Integrität, weswegen man in der durch Konkurrenzdruck geprägten Praxis vornehmlich schon von Integrität sprechen kann, wenn jemand sich an das hält, was er einem anderen verspricht (vgl. zu den oben stehenden Ausführungen Mayer et al., 1995, pp. 717-720).

Die drei Vertrauenswürdigkeitsdimensionen entstammen in dieser Kombination und Formulierung dem integrativen Vertrauensmodell von Mayer et al. (1995) und basieren auf einer synoptischen Analyse der zum damaligen Zeitpunkt existenten Forschung. Diese verwendete bis dahin eine sehr differente Terminologie, jedoch ohne jeweils substantiell etwas anderes zu bezeichnen. Ebenfalls bestand und besteht Vertrauenswürdigkeit nicht für jeden Wissenschaftler aus drei Dimensionen, sondern zuweilen aus zwei und selten aus einer. Empirische Studien legen zumindest die Existenz zwei der drei Dimensionen nahe und unterscheiden in eine auf den Fähigkeiten des Vertrauensnehmers basierende Dimension, die mit Kompetenz bezeichnet werden kann, und eine auf dessen Charakter basierende Dimension, die Integrität und Wohlwollen umfasst (Colquitt et al., 2007; Gabarro, 1978). Theoretisch gesehen ist der Unterschied zwischen Integrität und Wohlwollen evident. Sowohl Kompetenz als auch Integrität sind vor allem kognitiv und rational fassbare Größen. So ist es z.B. möglich, die Fähigkeiten eines Menschen und dessen Bindung an Werte und Normen bewusst zu erfassen und zu überprüfen. Wie wohlwollend jemand ist, ist jedoch vor allem zu fühlen und spricht die affektive Seite an. Es erweist sich allerdings als besondere Schwierigkeit, die theoretisch plausibel voneinander zu trennenden charakter-basierten Dimensionen Integrität und Wohlwollen auch empirisch einzeln nachzuweisen, weswegen einige Forscher die zweidimensionale Variante bevorzugen. In einer umfassenden Meta-Analyse von Colquitt et al. (2007) werden allerdings Ergebnisse erzielt, die eine Trennung in die oben genannten drei Dimensionen nun auch empirisch nahelegen, weswegen in der vorliegenden Arbeit auch von einer

Dreiteilung ausgegangen werden soll (vgl. zu den oben stehenden Ausführungen Colquitt et al., 2007, p. 910f).

### *Vertrauensbereitschaft*

Neben der Vertrauenswürdigkeit, die je nach Vertrauensnehmer unterschiedlich attribuiert wird, ist als zweite Voraussetzung für das Zustandekommen von Vertrauen die allgemeine Vertrauensbereitschaft („propensity to trust“) zu nennen. Im Gegensatz zur situations- bzw. personenabhängigen Vertrauenswürdigkeit handelt es sich bei der allgemeinen Vertrauensbereitschaft um die situationsunabhängige, grundlegende Bereitschaft eines Individuums Vertrauen zu geben. Der Ausprägungsgrad der allgemeinen Vertrauensbereitschaft variiert von Individuum zu Individuum. Eine Definition dessen, was Vertrauensbereitschaft genau ist, lässt sich nicht ohne eine genaue Definition dessen erstellen, was Vertrauen im Eigentlichen ist. Gemäß der in dieser Arbeit festgelegten Definition von Vertrauen (vgl. Kap. 2.1.1) geht es bei Vertrauensbereitschaft um die Frage, ob ein Vertrauensgeber ohne Ansehung von Kontextfaktoren (Situation, Eigenschaften des Vertrauensnehmers) eher bereit ist, das Risiko einzugehen von jemandem verletzt zu werden oder eher nicht bereit ist, dieses Risiko einzugehen. Mayer et al. (1995) beziehen sich in ihrer Definition von Vertrauensbereitschaft auf Hofstede (1980) und weisen darauf hin, dass das Ausmaß an Vertrauensbereitschaft durch individuelle Erfahrungen, Persönlichkeitsstrukturen und kulturelle Kontexte beeinflusst wird (Mayer et al., 1995, p. 715). An dieser Stelle kann auch auf die Arbeit von Erikson (1966) hingewiesen werden, der in seinem entwicklungspsychologischen Ansatz davon ausgeht, dass der Mensch in seiner Persönlichkeitsentwicklung verschiedene Phasen erfolgreich durchlaufen muss, um eine gesunde Persönlichkeit auszubilden (vgl. Erikson, 1966, S. 150f). Jede Phase wird mit dem erfolgreichen Meistern einer Krise abgeschlossen und überwunden (vgl. Erikson, 1966, S. 56). Die erste Phase im ersten Lebensjahr benennt er Vertrauen vs. Misstrauen. Erikson (1966) geht davon aus, dass insbesondere in der ersten Kindheitsphase ein sogenanntes Urvertrauen in die Welt und zu seinen ersten Bezugspersonen (Mutter und Vater) aufgebaut werden muss. Je nachdem wie gut dieser Aufbau des Urvertrauens funktioniert, wird dann auch die spätere Bereitschaft, anderen Menschen zu vertrauen, ausgeprägt sein (vgl. Erikson, 1966, S. 57). Findet dieser grundlegende Vertrauensaufbau nicht statt, so kann dies nach Erikson (1966) zu erheblichen Schwierigkeiten in der weiteren Entwicklung der Persönlichkeit führen. In diesem Sinne kann, das, was Erikson (1966) Urvertrauen nennt, ein wesentlicher Grundstein für die allgemeine Vertrauensbereitschaft eines Menschen sein. Auch wenn Eriksons

(1966) Theorie empirisch schwer überprüfbar ist, so kann sie doch intuitiv überzeugen (vgl. Montada et al., 2012, S. 53) und liefert eine plausible Erklärung, warum es sich bei der allgemeinen Vertrauensbereitschaft um eine recht feststehende und nicht leicht veränderbare Größe in der Persönlichkeitsstruktur eines Menschen handelt. Rotter (1967, p. 651) bemerkt kritisch, dass es sich bei Eriksons (1966) Vertrauensbegriff um ein breit angelegtes Konzept handelt. Dennoch versteht auch Rotter (1967) Vertrauen als eine Eigenschaft der Persönlichkeit, die mit bestimmten anderen Spezifika einer Person, wie z.B. der Position innerhalb der Familie, der sozi-ökonomischen Stellung, der Religion und religiösen Unterschieden der Eltern, einhergeht (vgl. Rotter, 1967, p. 664). Somit legt Rotters (1967) Konzeption von Vertrauen ebenfalls nahe, das Vertrauen nicht nur von der Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers abhängig ist, sondern insbesondere von der individuellen Vertrauensbereitschaft.

Für die Erforschung des Vertrauens im Kontext von Organisationen lässt sich festhalten, dass empirische Untersuchungen der allgemeinen Vertrauensbereitschaft eines Individuums nicht so häufig zu finden sind wie empirische Untersuchungen zur Vertrauenswürdigkeit. Hier herrscht offensichtlich die Einschätzung vor, dass der Einfluss der Vertrauensbereitschaft auf das Zustandekommen von Vertrauen nicht die gleiche Relevanz besitzt, wie sie der Vertrauenswürdigkeit zukommt (vgl. Dirks & Ferrin, 2002, p. 615). Die Ergebnisse der empirischen Studien, die beide Antezedenzen in ihren Modellen enthalten, scheinen diese Perspektive zu unterstützen, da der deutlich größere Einfluss auf das abgefragte Vertrauensausmaß bei der Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers liegt (vgl. Colquitt et al., 2007)<sup>12</sup>. Diese Erkenntnis ist jedoch nicht nur empirisch messbar, sondern auch theoretisch plausibel, wenn man z.B. davon ausgeht, dass auch eine sehr hohe Vertrauensbereitschaft nicht dazu führen wird, dass man jemandem vertraut, der schon mehrfach seine Versprechen gebrochen hat. Folgerichtig ist somit davon auszugehen, dass die allgemeine Vertrauensbereitschaft eher zu Beginn einer Beziehung eine Rolle spielt, als zu einem späteren Zeitpunkt (vgl. hierzu auch McKnight et al., 1998).

---

<sup>12</sup> In ihrer Meta-Analyse kommen Colquitt et al. (2007) zu dem Ergebnis, dass die drei Dimensionen der Vertrauenswürdigkeit zusammengerechnet einen Zusammenhang von  $r = .80$  auf Vertrauen haben, wohingegen die Vertrauensbereitschaft nur auf einen Wert von  $r = .12$  kommt (vgl. Colquitt et al., 2007, p. 919).



#### 2.1.1.4 *Entwicklung*

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt aufgezeigt wurde, unter welchen Bedingungen Vertrauen entsteht, wird in dieser Sektion die Entwicklung von Vertrauensbeziehungen besprochen. Vorab ist jedoch darauf hinzuweisen, dass sich intime partnerschaftliche Vertrauensbeziehungen durch ihren hohen Grad an Emotionalität deutlich in ihrer Entwicklung von professionellen Vertrauensbeziehungen innerhalb einer Organisation unterscheiden (vgl. Schweer & Thiess, 2003, S. 19). In der vorliegenden Arbeit wird nur auf die Entwicklung professioneller Vertrauensbeziehungen eingegangen. Hierzu existieren verschiedene Vorstellungen und Modelle, die sich zum Teil grundlegend voneinander unterscheiden. Von zentraler Bedeutung ist zunächst die Antwort auf die Frage, in welcher Art und Weise sich Vertrauen überhaupt entwickeln kann. Wird es lediglich stärker oder schwächer oder kann es sich auch noch in anderer Weise verändern? Die verschiedenen Ansätze hierzu lassen sich in uni-dimensionale, zwei-dimensionale und transformationale Modelle unterscheiden (vgl. Lewicki et al., 2006, p. 992). Uni-dimensionale Modelle (z.B. bei Mayer et al., 1995) gehen davon aus, dass sich Misstrauen und Vertrauen auf einer gemeinsamen Skala befinden. Ist der Wert auf dieser Skala besonders hoch, besteht hohes Vertrauen, ist er niedrig, besteht nur schwaches Vertrauen und ist er negativ, besteht Misstrauen (vgl. Lewicki et al., 2006, p. 994). Zwei-dimensionale Vertrauensmodelle hingegen gehen davon aus, dass Misstrauen nicht auf der gleichen Skala wie Vertrauen zu messen ist und argumentieren, dass man Personen zur gleichen Zeit auf einem Gebiet vertrauen und auf einem anderen Gebiet misstrauen kann (vgl. Lewicki et al., 2006, p. 994).<sup>13</sup> Hinzu kommen zuletzt die transformationalen Ansätze, die davon ausgehen, dass es verschiedene Formen von Vertrauen gibt und dass sich nicht nur die Intensität des Vertrauens ändern kann, sondern dass sich mit der Intensität des Vertrauens auch jeweils die Form bzw. die Art des Vertrauens ändert (vgl. Lewicki et al., 2006, p. 994). Besonders hervorzuheben sind hier die Ansätze von Shapiro et al. (1992) Lewicki und Bunker (1996) sowie Rousseau et al. (1998). Lewicki und Bunker (1996) bauen auf der Vorarbeit von Shapiro et al. (1992) auf und optimieren deren Konzept. So gelangen sie schließlich zu drei verschiedenen Vertrauensformen, die in einer Art Stufenmodell angelegt sind, bei dem die jeweils nächste Stufe, die man erreicht, mit der nächsthöheren Vertrauensform gleichzusetzen ist. Vertrauen beginnt hiernach auf der Stufe des kalkulativen Vertrauens („calculus-based trust“). Auf dieser Stufe beruht

---

<sup>13</sup> Rein logisch betrachtet führt dieses Argument jedoch nicht zwingend zu der Annahme unterschiedlicher Skalen. Genauso gut kann man argumentieren, dass Vertrauen und Misstrauen auf einer Skala liegen, deren Wert jedoch von Anwendungsgebiet zu Anwendungsgebiet variiert.

die Entscheidung, ob der Vertrauensgeber dem Vertrauensnehmer vertraut, vornehmlich darauf, dass der durch das Vertrauen entstehende Nutzen in einem angemessenen Verhältnis zu den potentiellen Kosten steht, die z.B. durch die Interaktion oder einen eventuellen Vertrauensbruch entstehen können (vgl. Lewicki und Bunker, 1996, p. 120f). Wichtig an dieser Stelle ist, dass es jedoch selbst in dieser Stufe nicht um eine vollständige Kontrolle des Risikos geht, denn ohne das Eingehen eines Risikos kann per Definition nicht von Vertrauen gesprochen werden (vgl. Kap. 1.2). Auf die Stufe des kalkulativen Vertrauens folgt das wissensbasierte Vertrauen („knowledge-based trust“). Mit Wissen ist auf dieser Stufe die Vorhersagbarkeit des Verhaltens eines Vertrauensnehmers gemeint. Eine solche Vorhersagbarkeit basiert zumeist auf der Vertrauenswürdigkeit oder ist mit dieser gleichzusetzen. Wenn ein Vertrauensgeber weiß, dass der Vertrauensnehmer die von ihm geforderten Fähigkeiten besitzt und dem Vertrauensgeber zudem wohlwollend ist, so kann dieser mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit vorhersagen, dass seine positiven Erwartungen nicht enttäuscht werden (vgl. Lewicki & Bunker, 1996, p. 121f). Über der Stufe des wissensbasierten Vertrauens liegt das identifikationsbasierte Vertrauen („identification-based trust“). Hier herrscht eine beidseitige Übereinstimmung der Wünsche und Intentionen der Vertrauenspartner (vgl. Lewicki & Bunker, 1996, p. 122f). Wie bei vielen Stufenmodellen<sup>14</sup> lässt sich auch hier kritisieren, dass davon ausgegangen wird, dass eine Vertrauensbeziehung immer auf der untersten Vertrauensstufe beginnt und dann ein geradliniges Durchlaufen der verschiedenen Stufen beginnt. Die Möglichkeit eines Einstiegs auf einer höheren Stufe wird nicht ausreichend in das Modell einbezogen. In empirischen Studien zum Modell von Lewicki und Bunker (1996) werden deren Annahmen zum Teil bekräftigt (vgl. Lewicki et al., 2006, p. 1010). Integritätsprobleme verdeutlichen jedoch, dass das Vertrauensphänomen noch nicht völlig adäquat über dieses Modell zu erfassen ist. So gibt es z.B. Schwierigkeiten kalkulatives Vertrauen nachzuweisen, sodass diese Stufe empirisch nicht mehr haltbar ist. Im Gegenzug wird der Typ des affektbasierten Vertrauens empirisch nachgewiesen (vgl. Lewicki et al., 2006, p. 1010).

Eine weitere transformationale Sichtweise auf das Vertrauensphänomen entwickeln Rousseau et al. (1998), indem sie zwischen kalkulativem („calculus-based“) und beziehungs-basiertem („relational-based“) Vertrauen sowie institutionen-basiertem Vertrauen unterscheiden. Eine vierte vermeintliche Form des Vertrauens, Vertrauen basierend auf Abschreckung („deterrence-based trust“),

---

<sup>14</sup> Vergleiche hierzu auch die Kritik an dem Entwicklungsstufenmodell von Erikson (1966) und anderen entwicklungspsychologischen Modellen.

schließen sie aus, weil es sich bei dieser nicht um Vertrauen im eigentlichen Sinne handelt (vgl. Rousseau et al., 1998, p. 398f). Auf Abschreckung basierendes Vertrauen liegt dann vor, wenn die positiven Erwartungen bezüglich des Verhaltens des Vertrauensnehmers darauf beruhen, dass man diesem bei Nichteinhaltung mit negativen Sanktionen droht. Somit handelt es sich hierbei eher um eine leichte Form des Misstrauens als um Vertrauen (vgl. Rousseau et al., 1998, p. 399).

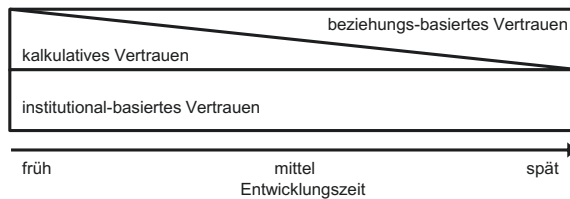


Abbildung 8: Entwicklung des Vertrauens nach Rousseau et al. (1998, p. 401)

Die der oben stehenden Abbildung 8 zur Entwicklung des Vertrauens zu entnehmen ist, gehen Rousseau et al. (1998) mit Shapiro et al. (1992) und Lewicki und Bunker (1996) davon aus, dass interpersonelles Vertrauen zu Beginn einer Beziehung aus kalkulativen Vertrauen besteht und mit der Zeit das Beziehungs-Vertrauen einen immer größeren Anteil einnimmt. Interessant ist vor allem die Einbindung von institutionalem Vertrauen („institutional trust“). Bei genauerer Betrachtung bezeichnen Rousseau et al. (1998) mit institutionalem Vertrauen das interpersonale Vertrauen, das auf Institutionen basiert (vgl. Rousseau et al., 1998, p. 400). Sie gehen davon aus, dass Institutionen eine Art Einstieg und Basis für das interpersonelle Vertrauen zwischen zwei Organisationsmitgliedern darstellen. Diese Vorstellung entspricht dem behandelten Konzept des institutionen-basierten Vertrauens (vgl. Kap. 2.1.1.2). Der besondere Beitrag von Rousseau et al. (1998) ist jedoch, dass diese das institutionen-basierte Vertrauen im Entwicklungsprozess von interpersonellem Vertrauen verorten. Demnach ist institutionen-basiertes Vertrauen insbesondere am Anfang einer intra-organisationalen Vertrauensbeziehung relevant und kann den Aufbau des Vertrauens unterstützen. Des Weiteren stellt es eine Basis für interpersonale Vertrauensbeziehungen in Organisationen dar, die konstant bestehen bleibt.

Die Ausführungen zur konstruktivistischen Perspektive auf Vertrauen (vgl. Kap. 2.1.1.1) legen nahe, dass die komplexere Betrachtungsweise von transformationalen Modellen im Vergleich zu uni- oder zweidimensionalen Modellen angebracht ist. Neben einzelnen transformationalen Modellen lassen sich aus

der bestehenden Forschung zudem einige zentrale Aspekte entnehmen, die eine wesentliche Rolle in der Entwicklung einer Vertrauensbeziehung spielen und die Annahme unterstützen, dass sich höheres Vertrauen nicht bloß durch das Ansteigen auf einer Skala beschreiben lässt, sondern sich auch qualitativ von niedrigem Vertrauen unterscheidet. Diese zentralen Entwicklungsaspekte von Vertrauen, die im Folgenden näher ausgeführt werden, sind (vgl. Jäckel & Bachmann, in Vorb.):

- Zahl der Anwendungsfelder
- Relevanz der Anwendungsfelder
- Verhältnis von Emotion und Kognition
- Grad an Reflexion/ Bewusstsein
- Ausprägung der Dimensionen von Vertrauenswürdigkeit

Auf Basis der bestehenden Forschung ist davon auszugehen, dass die Zunahme von Vertrauen mit einer erhöhten Zahl an Feldern der Interaktion einhergeht, in denen das Vertrauen zur Anwendung kommt (vgl. Lewicki et al., 2006, p. 1003f). Anders gesagt, ermöglicht ein höheres Maß an Vertrauen ein immer elaborierter werdendes Netz bzw. System von positiven Erwartungen in das Gegenüber (vgl. Bachmann, 2003, p. 59f). Auch die Relevanz der Interaktionsbereiche, in denen vertraut wird, nimmt zu (vgl. Luhmann, 2000, S. 56). Z.B. vertraut eine Führungskraft dem Mitarbeiter in höheren Vertrauensstufen auch Aufgaben von hoher Wichtigkeit für das Unternehmen an. Darüber hinaus beschränken sich die Bereiche des Vertrauens nicht mehr nur auf die professionelle Ebene, sondern gehen auch darüber hinaus. In Bezug auf das Verhältnis von Emotion und Kognition ist davon auszugehen, dass Vertrauen auf niedrigen Stufen primär kognitiv-basiert ist und auf höheren Stufen primär emotional-basiert ist (vgl. Lewicki et al., 2006, p. 1007). Damit verbunden ist auch die Annahme, dass Vertrauen in niedrigeren Stufen ein sehr bewusster bzw. reflexiver Vorgang ist, wohingegen es in höheren Stufen ein eher unbewusster bzw. nicht-reflexiver Vorgang ist (vgl. Endress, 2002, S. 68-72). Vertrauen schließt nicht immer rationale Überlegungen und Bewusstseinsaufwand mit ein und kann bei wiederholter Anwendung auch aus Routine heraus gewährt werden (Luhmann, 2000, S. 29). Zuletzt ist ebenfalls anzunehmen, dass die drei Dimensionen der attribuierten Vertrauenswürdigkeit in unterschiedlichen Vertrauensniveaus unterschiedlich ausgeprägt sind, sodass bei niedrigem Vertrauen eher die mit kognitiver Beteiligung assoziierten Dimensionen von Kompetenz und Integrität ausgeprägt sind, wohingegen bei höherem Vertrauen eher die mit emotionaler Beteiligung assoziierte Dimension des Wohlwollens ausgeprägt ist (vgl. Colquitt et al., 2007, p. 911; Johansen et al., 2013, p. 1193).

Der Aufbau von Vertrauen vollzieht sich durch wechselseitige Interaktion, wenn die positiven Erwartungen durch den Vertrauensnehmer erfüllt werden, wodurch in der Folge auch eine wohlwollende Einstellung des Vertrauensgebers bezüglich des Vertrauensnehmers ausgelöst wird (vgl. z.B. Luhmann, 2000, S. 56; Osterloh & Weibel, 2006, S. 37). Die Entwicklung von Vertrauen zwischen zwei Interaktionspartnern hat somit reziproke Tendenzen. Als besonders entscheidend für die Weiterentwicklung von Vertrauen gilt im Übrigen nicht die Quantität der Vertrauenserfahrung bzw. der Anwendungsfelder, sondern die Qualität (vgl. McKnight & Chervany, 2006, p. 34). Es stimmt jedoch nicht, dass ein einmal erreichtes Niveau nicht wieder verloren werden kann. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass Vertrauen sich auch in höheren Stufen immer wieder beweisen muss. „Man darf nicht unterstellen, dass Vertrauen im Lernprozess kontinuierlich wachsen und sich bruchlos auf immer wichtigere, folgenreiche Angelegenheiten ausdehnen kann“ (Luhmann, 2000, S. 58). Werden die positiven Erwartungen enttäuscht, hängt es von der Vertrauensstufe, der Beziehungsphase und dem Ausmaß der Enttäuschung ab, wie stark das Vertrauen beeinträchtigt wird (vgl. Klausser, 2012, p. 430f; Lewicki & Bunker, 1996, p. 125ff).

#### 2.1.1.5 Auswirkungen

Die Auswirkungen von Vertrauen sind ein viel diskutiertes Thema. Gerade vor einem organisationalen und ökonomischen Hintergrund interessiert Forscher und Praktiker, welchen Einfluss Vertrauen auf andere organisational relevante Konzepte hat bzw. welche Rolle Vertrauen für den Erfolg eines Unternehmens spielt (vgl. Kap. 1). So sind im Laufe der Zeit viele Konzepte identifiziert worden, die von Vertrauen beeinflusst werden oder in Wechselwirkung mit Vertrauen stehen (vgl. z.B. Dirks & Ferrin, 2001, p. 453f). Auch wenn sich die vorliegende Arbeit im Sinne der zweiten Forschungsfrage primär dafür interessiert, wie sich das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf deren Gesundheit auswirkt, ist eine Behandlung der anderen Auswirkungen von Vertrauen im Rahmen der Arbeit dennoch notwendig. Dies ist vor allem darin begründet, dass der Zusammenhang zwischen Vertrauen und Gesundheit nicht isoliert betrachtet und als Argument genutzt werden darf, wenn es am Ende der Arbeit darum geht, praktische Implikationen für Organisationen zu formulieren. Die Auswirkungen von Vertrauen auf Gesundheit müssen im Zusammenhang mit den anderen Auswirkungen von Vertrauen betrachtet werden. Nur so lassen sich ganzheitliche Empfehlungen für die Gestaltung des Verhältnisses zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ableiten.

Bei einer Begutachtung der betreffenden Vertrauensforschung fällt auf, dass der Einfluss von Vertrauen stets als sehr positiv beschrieben wird. Man bekommt hier prima facie den Eindruck vermittelt, Vertrauen habe per se nur positive Auswirkungen. Bei genauerer Betrachtung zeichnet sich allerdings ein durchaus differenziertes Bild ab, bei dem Vertrauen in der Tat in vielerlei Hinsicht ein sehr positiver Mechanismus ist, jedoch einige negative Auswirkungen haben kann („dark side of trust“, vgl. z.B. Gargiulo & Ertug, 2008; Jäckel & Bachmann, in Vorb.; Molina-Morales et al., 2011; Skinner et al., 2014). Im Folgenden werden die wesentlichen Konzepte, die eine organisationale Relevanz besitzen und von Vertrauen beeinflusst werden bzw. in Wechselwirkung mit Vertrauen stehen, diskutiert. Die Zusammenstellung der diskutierten Konzepte orientiert sich an den zentralen Reviews und Meta-Analysen zum Thema (vgl. Burke et al., 2007; Colquitt et al., 2007, 2012; Dirks & Ferrin, 2001, 2002; Fulmer & Gelfand, 2012).

Die Auswirkungen lassen sich in nahe, unmittelbare und weiter entfernte, mittelbare Folgen unterscheiden (vgl. Burke et al., 2007, p. 613). In die Gruppe der nahen, unmittelbaren Folgen fallen die Reduktion von Unsicherheit („reduction of uncertainty“) und das Eingehen von Risiken („risk taking“). In die Gruppe der entfernten, mittelbaren Folgen fallen Kommunikation und Kooperation und Koordination („communication“ und „cooperation“); Koordination und Organisation („coordination“ und „organization“); organisationales Lernen („organizational learning“); organizational citizenship behavior (OCB)<sup>15</sup>; arbeitsbezogene Leistung („performance“); sowie Wohlbefinden und Gesundheit („well-being“ und „health“) (vgl. Jäckel & Bachmann, in Vorb.).

### *Reduktion von Unsicherheit und Eingehen von Risiken*

Bei den in dieser Gruppe beschriebenen Auswirkungen von Vertrauen handelt es sich um Konzepte, die als besonders direkte Konsequenzen von Vertrauen beschrieben werden können, da sie dem Vertrauensphänomen beinahe schon per definitionem zugeschrieben werden können. Beides, sowohl die Reduktion von Unsicherheit als auch das Eingehen von Risiken, basiert theoretisch in direkter Abhängigkeit zu der komplexitätsreduzierenden Funktion von Vertrauen. Vertrauen ist die positive Erwartung, dass sich der Vertrauensnehmer so verhalten wird, wie man es von ihm denkt. In Konsequenz werden andere

---

<sup>15</sup> OCB ist ein spezielles Konzept aus dem englischen Sprachraum, dessen Bezeichnung nur schwer ohne semantische Verfälschung ins Deutsche zu übersetzen ist, weshalb es zurzeit auch keine einheitliche deutsche Übersetzung gibt. Daher soll auch in der vorliegenden Arbeit auf eine Übersetzung ins Deutsche verzichtet werden.

Möglichkeiten des Verhaltens ausgeschlossen und je mehr man vertraut, je mehr Möglichkeiten ausgeblendet werden, desto sicherer wird man und umso mehr Risiko ist man bereit einzugehen.

Das Eingehen von Risiken in einer Beziehung ist daher eindeutig als die zentrale Auswirkung zu betrachten, wenn man von der Vertrauensdefinition der vorliegenden Arbeit ausgeht (vgl. hierzu auch Mayer et al., 1995 oder Colquitt et al., 2007). Wichtig ist hierbei noch einmal zu unterscheiden, dass Vertrauen zwar bereits die Bereitschaft beinhaltet, ein Risiko einzugehen, jedoch noch nicht die auf diesem Vertrauen basierende Handlung, also das tatsächliche Eingehen eines Risikos, bezeichnet. Das Eingehen von Risiken in einer Beziehung, wie z.B. der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, wird durch Vertrauen nur wahrscheinlicher. Es ist allerdings nicht mit Vertrauen gleichzusetzen und hängt zudem auch immer vom wahrgenommenen Ausmaß des Risikos ab. „RTR [Risk taking relationship] is a function of trust and the perceived risk of the trusting behavior (e.g., empowerment of a subordinate)” (Mayer et al., 1995, p. 726).

Eine direkte Auswirkung von Vertrauen ist ebenfalls die Reduktion von Unsicherheit (vgl. z.B. Colquitt et al., 2012). Nach Luhmann (2000) ist Vertrauen ein sozialer Mechanismus zur Reduktion von Komplexität und Kontingenzbewältigung (vgl. Kap. 2.1.1). In diesem Sinne ist die Reduktion von Unsicherheit folgerichtig eine noch direktere Auswirkung als das Eingehen von Risiken, da diese Unsicherheitsreduktion überhaupt erst die Basis für das Eingehen von Risiken bildet. Die Auswirkung ist so unmittelbar, dass sich schließlich fragen lässt, inwieweit man die Reduktion von Unsicherheit tatsächlich noch als Folge von Vertrauen bezeichnen kann oder diese nicht eventuell eher mit dem Vorgang des Vertrauens gleichsetzen muss. Colquitt et al. (2012) konstatieren in einer empirischen Studie, dass die Reduktion von Unsicherheit in Anlehnung an die Unterscheidung von McAllister (1995) insbesondere durch kognitiv-basiertes Vertrauen gefördert wird. Trotz dieses Ergebnisses wird in der vorliegenden Arbeit in Anbetracht der gewählten Definition von Vertrauen (vgl. Kap. 2.1.1) davon ausgegangen, dass der eigentliche Akt des Vertrauens sich nicht trennscharf von der Reduktion von Unsicherheit unterscheiden lässt. Somit kann die Reduktion von Unsicherheit nur dann als Folge von Vertrauen benannt werden, wenn dieser Begriff tatsächlich einen anderen semantischen Gehalt besitzt, als der Begriff der Reduktion von Komplexität.

### *Kommunikation und Kooperation*

Bei der Verbesserung von Kommunikation und Kooperation handelt es sich um Auswirkungen, die ebenfalls in einem engen Zusammenhang mit dem Vertrauensphänomen selbst stehen. Diese Auswirkungen betreffen die Interaktion mit anderen und da Vertrauen primär ein sozialer Mechanismus ist, liegt hierin auch ein weiterer Schwerpunkt. Kommunikation und Kooperation profitieren in hohem Maße von Vertrauen. Dementsprechend positiv ordnet auch die Forschung diesen Effekt von Vertrauen innerhalb von Organisationen ein (vgl. Dirks & Ferrin, 2001; Fulmer & Gelfand, 2012). In Bezug auf die Kommunikation geht es zumeist um den positiven Effekt auf das Teilen und die Weitergabe von Informationen (vgl. z.B. Dirks, 1999; Lee et al., 2010; Levin & Cross, 2004; O'Reilly, 1978; Zand, 1972). Erklären lässt sich dies leicht: Eine Interaktion zwischen zwei Menschen, die einander vertrauen, verläuft viel offener und unkomplizierter, da die beiden Kommunikationspartner sich nicht ständig fragen müssen, welche eventuell sensiblen Informationen sie an den jeweils anderen weitergeben können, ohne dass der andere diese Informationen vielleicht in einer nicht gewollten Weise ausnutzt (vgl. hierzu auch die Auswirkungen auf Organisationales Lernen). Vertrauen ist zudem in der Lage, auch in Kommunikation die Komplexität zu reduzieren, da in einem Vertrauensverhältnis nicht immer alles erläutert und hinterfragt werden muss. Häufig lassen sich fehlende Informationen, die man unter anderen Umständen eingefordert hätte, einfach durch Vertrauen ersetzen (vgl. Kap. 2.1.1.1).

Ein ähnliches Bild zeigt sich in Bezug auf Kooperationen. Kooperationen können unter verschiedenen Voraussetzungen stattfinden und mehr oder weniger gewollt oder riskant sein. In einer Kooperation arbeiten mehrere Parteien gemeinsam an einer Sache. Es ist evident, dass Vertrauen Kooperationsprozesse erheblich vereinfachen kann. Energie und Zeit für Kontrollen können einander vertrauende Kooperationspartner sparen und sind somit deutlich effizienter im Erreichen ihrer gemeinsamen Ziele (vgl. zu diesem Forschungsaspekt z.B. Hodson, 2004; Montes & Irving, 2008; Rosanas, 2008; Stahl et al., 2011).

### *Koordination und Organisation*

Neben Macht und Kontrolle stellt Vertrauen einen wichtigen Mechanismus der Koordination innerhalb von Organisationen dar (vgl. Zündorf, 1986, S. 49). Bachmann (2003) führt genauer aus, wie Koordination durch Vertrauen zu verstehen ist. Mit Luhmann (1979) geht er davon aus, dass Vertrauen ein sozialer Mechanismus der Komplexitätsreduktion ist (vgl. Bachmann, 2003, p. 59). Das heißt, Vertrauen führt dazu, dass der Vertrauensgeber nur be-



stimmte positive Erwartungen in die Intention und das Verhalten des Vertrauensnehmers setzt und andere Möglichkeiten ausgeblendet werden (vgl. hierzu auch Kap. 2.1.1.1). Wenn nun der Vertrauensgeber dem Vertrauensnehmer mitteilt, dass er diese bestimmte positive Erwartungshaltung an ihn hat, kann sich aus dieser Kommunikation ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis entwickeln, in dem immer mehr Möglichkeiten des Verhaltens zugunsten bestimmter positiver Erwartungen an den jeweils anderen ausgeschlossen und reduziert werden. Auf diese Weise entsteht schließlich ein System von Erwartungen, die durch das gegenseitige Vertrauen ineinander koordiniert werden (vgl. Bachmann 2003, p. 59f).

McEvily et al. (2003, p. 93) halten zwei wesentliche Wege („pathways“) fest, über die Vertrauen in Unternehmen eine organisierende Funktion übernehmen können: Mobilisieren („mobilizing“) und Strukturieren („structuring“). Aufbauend auf diesen beiden Beeinflussungswegen formulieren sie einen komplexen Entwurf, wie Vertrauensbeziehungen in Organisationen deren Muster („patterns“) und Prozesse („processes“) beeinflussen können (vgl. McEvily et al., 2004, p. 93). Mit Strukturierung ist die Entwicklung, Aufrechterhaltung und Modifikation eines Systems von relativen Positionen und Verbindungen zwischen den Akteuren innerhalb einer Organisation gemeint (vgl. McEvily et al., 2003, p. 94). Aus diesem Vorgang des Strukturierens ergibt sich schließlich ein System aus stabilen und anhaltenden Interaktionsschemata, die entweder formaler oder informaler Natur sein können (vgl. McEvily et al., 2003, p. 94). Ein Beispiel für die strukturierende Arbeit von Vertrauen begründet sich in der Übertragbarkeit („transferability“) von Vertrauen, welches für eine Verdichtung (density) der Organisationsstrukturen sorgen kann. Eine solche Verdichtung durch Übertragbarkeit findet immer dann statt, wenn zwei vorher noch nicht miteinander vernetzte Akteure miteinander verbunden werden, indem sie Vertrauen ineinander fassen, das nicht direkt zwischen den beiden entsteht, sondern über eine dritte Partei, der beide Seiten bereits vertrauen, übertragen bzw. vermittelt wird. Auf diese Weise werden strukturelle Lücken in der Organisation durch die Übertragbarkeit von Vertrauen geschlossen und es entsteht ein dichteres Interaktionsnetz. McEvily et al. (2003) haben hier vor allem andere Individuen als dritte Partei im Blick, wobei im Sinne von institutionenbasiertem Vertrauen sicherlich auch eine Organisation im Ganzen als dritte Partei fungieren kann (vgl. Kap. 2.1.1.2). Neben dem Strukturieren schreiben McEvily et al. (2003) Vertrauen auch noch eine mobilisierende Rolle in Organisationen zu. Dieses Mobilisieren motiviert Akteure ihre speziellen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um diese in vereinten Handlungen mit anderen Organisationsmitgliedern zu kombinieren und zu koordinieren, damit die Ziele der Organisation erreicht werden können (vgl. McEvily et al., 2003, p. 97). Ein

Beispiel hierfür ist, dass Vertrauen zum einen eine enthüllende („disclosing“) Wirkung hat und zum anderen die Begutachtung („screening“) von Vertrautem reduziert. Diese beiden Eigenheiten von Vertrauen haben einen mobilisierenden Effekt auf den Prozess des Transfers von Wissen. Dieser Effekt wirkt zum einen auf der Seite des Senders von Wissen, der durch Vertrauen in den Empfänger eher bereit ist, sein Wissen zu enthüllen und zu teilen. Zum anderen wirkt dieser Effekt auch auf der Seite des Empfängers, der durch sein Vertrauen in den Sender das geteilte Wissen leichter annimmt, weil er es keiner übermäßigen kritischen Begutachtung unterzieht (McEvily et al., 2003, p. 97). Die folgende Tabelle (vgl. Tab. 3) gibt einen Überblick darüber, wie Vertrauen als Organisationsprinzip wirkt:

Tabelle 3: Vertrauen als Organisationsprinzip (vgl. McEvily et al., 2003, p. 94)

Wege der Beeinflussung	Organisationale Auswirkung
Strukturieren Transferability → Generative Capacity → Delayed Reciprocity → Role Specialization →	Muster Density Multiplexity Stability Nonredundancy
Mobilisieren Disclosing and Screening → Identifying → Suspending Judgment →	Prozesse Knowledge Sharing Committing Safeguarding

### Organisationales Lernen

Ebenfalls häufig diskutiert wird Vertrauen im Zusammenhang mit organisationalem Lernen. Dies geschieht häufig aus einer wissens-basierten Perspektive auf organisationales Lernen (vgl. Argote, 1999; Hoe, 2007), welche sich im Zusammenhang mit dem Vertrauenskonzept besonders anzubieten scheint. Vertrauen wird hier insbesondere mit dem Teilen bzw. dem Transfer von Wissen („knowledge sharing“ bzw. „knowledge transfer“) oder dem Kreieren von neuem Wissen („knowledge creation“) in Verbindung gebracht. Insbesondere die Verbindung zwischen Vertrauen und dem Wissenstransfer ist leicht einsichtig. So bestätigen verschiedene Forscher den positiven Einfluss, den Vertrauen auf das Teilen von Informationen und Wissen hat (Arnulf et al., 2005; Levin & Cross, 2004; Mooradian et al., 2006). Dieser positive Einfluss auf den Wissenstransfer ist nicht sonderlich verwunderlich, wenn man parallel dazu die positive Auswirkung von Vertrauen auf die Kommunikation betrachtet. Die er-

höhte Bereitschaft Risiken einzugehen und das Gefühl von Sicherheit führen dazu, dass ein Vertrauensgeber eher dazu bereit ist, dem Vertrauensnehmer sein Wissen, sein arbeitsbezogenes Know-How weiterzugeben. Eine Organisation, in der ein allgemeines Vertrauensklima vorherrscht, hat somit deutliche Vorteile in Bezug auf das Errichten einer gemeinschaftlichen Wissensbasis in Form eines kollektiven Gedächtnisses.

Etwas differenzierter ist die Auswirkung von Vertrauen in Bezug auf das Kreieren von neuem Wissen zu betrachten. Wenige Forscher beschäftigen sich mit dieser im Vergleich zum Wissenstransfer nicht ganz so offensichtlichen Verbindung. Zumeist wird jedoch auch hier von einer positiven Auswirkung von Vertrauen auf das Entwickeln von neuem Wissen ausgegangen (vgl. hierzu Ford & Gioia, 2000; Madjar & Oritz-Walters, 2008; Moran, 2005). Begründen lässt sich eine solche Sichtweise vor dem Hintergrund, dass sich Kreativität besser in einer geschützten Atmosphäre entwickeln kann, in der es sich frei denken lässt, ohne dass man negative Rückmeldungen oder Sanktionen erwarten muss, wenn eine entwickelte Idee nicht den Ansprüchen oder Wertvorstellungen z.B. der Führungskraft genügt. Auf der anderen Seite lässt sich jedoch auch argumentieren, dass Vertrauen ein Mechanismus zur Komplexitätsreduktion ist und daher die Entwicklung neuer Ideen eher gehemmt als gefördert wird. Dies kann der Fall sein, wenn die mit Vertrauen einhergehende Komplexitätsreduktion in einer Organisation dazu führt, dass Mitarbeiter sich nicht mehr verantwortlich für das Lösen von Problemen fühlen und es an mentaler Stimulation fehlt (Molina-Morales et al., 2011, p. 121f). Das hier durch die Forschung erkannte Problem lässt sich noch einmal vor dem erkenntnistheoretischen Hintergrund verdeutlichen: Wie bereits festgehalten (vgl. Kap. 2.1.1.1) beinhaltet Vertrauen aus konstruktivistischer Perspektive nicht nur die Reduktion von kognitiver Komplexität in dem Sinne, dass viele alternative Erwartungshaltungen zugunsten einer Erwartung ausgeblendet werden, sondern auch eine damit einhergehende eingeschränkte Wahrnehmung, da dem konkreten Kontext in dem vertraut wird, weniger Aufmerksamkeit zuteilwird. Mögliche Perturbationen und Impulse, die dazu führen könnten, vorhandenen Konstruktionen zu überdenken und weiter zu entwickeln (= Wissen kreieren), werden daher entweder gar nicht erst wahrgenommen oder werden ausgeblendet, weil man jemand anderem in diesem Punkt vertraut.

Zuletzt lässt sich allerdings festhalten, dass sich Vertrauen sehr positiv auf das Lernen in Organisationen auswirkt, da der wesentliche Bestandteil dieses Lernens darin besteht, dass bereits vorhandenes Wissen miteinander geteilt

wird<sup>16</sup> und man den vermeintlich negativen Auswirkungen auf das Entwickeln von neuem Wissen durch entsprechende Maßnahmen entgegenwirken kann (vgl. hierzu die Ansätze von Molina-Morales et al., 2011; Shalley & Gilson, 2004).

### *Organizational-Citizenship-Behavior (OCB)*

Begündet wurde das OCB-Konzept von Organ (1988), der OCB definiert als: „individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization“ (p. 4). OCB wird häufig auch als extra-role behavior (vgl. z.B. Burke et al., 2007, p. 623f) beschrieben, was noch einmal verdeutlicht, dass es sich bei diesem Verhalten um eine zusätzliche Leistung der Organisationsmitglieder handelt, die nicht in den Arbeitsverträgen festgeschrieben ist, aber dem ganzen Unternehmen zu Gute kommt. OCB ist somit als eine ethische Einstellung eines Organisationsmitglieds zu bezeichnen, die es aus Arbeitgebersicht unbedingt zu fördern gilt. Seit der Begründung des Konzepts durch Organ (1988) sind eine Vielzahl von Erscheinungsformen formuliert worden, in denen sich OCB zeigen kann. Podsakoff et al. (2000, p. 516) fassen diese unterschiedlichen Formen zusammen in sieben übergeordneten Kategorien: (1) Helping Behavior (2) Sportsmanship, (3) Organizational Loyalty, (4) Organizational Compliance, (5) Individual Initiative, (6) Civic Virtue und (7) Self Development<sup>17</sup>. Vertrauen wird recht häufig unter den unterschiedlichsten Gesichtspunkten mit OCB in Verbindung gebracht (vgl. z.B. Huang et al., 2010; Kannan-Narasimhan & Lawrence, 2012; Palanski & Yammarino, 2011; Yang & Mossholder, 2010). Hierbei stellt sich jedoch die Frage, inwieweit Vertrauen als direkter Einflussfaktor auf OCB betrachtet werden kann, da der empirisch nachweisbare Zusammenhang nicht so groß ist wie zwischen Vertrauen und anderen Konzepten (vgl. hierzu z.B. die Meta-Analyse von Dirks & Ferrin, 2002). Aus der Begriffsdefinition der beiden Konzepte und ihrer Voraussetzungen kann man jedoch deduzieren, dass Vertrauen und OCB in der Praxis häufig miteinander einhergehen und sich wechselseitig befördern. Mit Blick auf das Konzept der Vertrauenswürdigkeit, das eine wichtige Voraussetzung für das Zustandekommen von Vertrauen ist, lässt sich nämlich konstatieren, dass ein potentieller Vertrauensnehmer, der für andere

<sup>16</sup> Auch neues Wissen kann über den Prozess des Wissenstransfers von außen in die Organisation hineingetragen werden, z.B. durch neue Mitarbeiter oder Beratungsfirmen.

<sup>17</sup> Auf eine weiterführende Definition der einzelnen Konzepte soll an dieser Stelle verzichtet werden, da die Bezeichnungen in Verbindung mit der Definition von OCB bereits recht aussagekräftig sind und an dieser Stelle insbesondere die Auswirkungen von Vertrauen auf OCB relevant sind.

sichtbar OCB im Unternehmen praktiziert, deutlich vertrauensvoller in den Dimensionen der Integrität und des Wohlwollen wahrgenommen wird. In der Folge steigt mit dem Ausüben von OCB somit mittelbar über die erhöhte Vertrauenswürdigkeit auch die Wahrscheinlichkeit, dass Vertrauen aufgebaut wird. Umgekehrt ist auch davon auszugehen, dass ein erhöhtes Maß an Vertrauen förderlich für das Ausüben von OCB ist. Dies ist dadurch zu begründen, dass sich insbesondere in bereits länger bestehenden, beziehungs-basierten Vertrauensformen (vgl. hierzu Kap. 2.1.1.4) die Anwendung von Vertrauen nicht nur auf rollenspezifische Anwendungsfelder beschränkt, sondern auch Anwendungsfelder hinzukommen, die außerhalb der eigentlichen Arbeitsrolle liegen oder sogar in das Private hineingehen. Ein solches Vertrauen mündet somit automatisch in OCB.

### *Arbeitsleistung*

Ein weiterer Aspekt, der immer wieder als Folge von Vertrauen in Organisationen diskutiert wird, ist die Arbeitsleistung („performance“). Insgesamt ist festzuhalten, dass Vertrauen auch hier stets sehr positiv mit der rollenbezogenen Arbeitsleistung in Verbindung gebracht wird und empirische Studien hierzu positive Effekte festhalten (vgl. Colquitt et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002). Wie bereits bei anderen Effekten aufgezeigt, handelt es sich bei dieser Auswirkung von Vertrauen auch hier nicht um eine unmittelbare Folge, sondern um eine Konsequenz, die sich in einer Verkettung mit anderen Einflüssen ergibt (vgl. zu diesem Komplex auch Fulmer & Gelfand, 2012, p. 1188). Mayer und Gavin (2005) finden z.B. heraus, dass das Vertrauen in Führungskräfte es deren Mitarbeitern ermöglicht, sich besser auf ihre Aufgaben zu konzentrieren<sup>18</sup>. Ganz in diesem Sinne fallen die statistischen Effekte, die sich für die direkte Auswirkung von Vertrauen auf rollenbezogene Arbeitsleistung ergeben, auch eher gering aus (vgl. Dirks & Ferrin, 2002, p. 618). Abgesehen davon gibt es aber auch Studien, die nahelegen, dass sehr hohes Vertrauen sogar negative Auswirkungen auf die Arbeitsleistung haben kann, was dann auf ein fehlendes Aufeinander-Acht-Geben und auf ein fehlendes Einander-Optimieren zurück-

---

<sup>18</sup> Auch an dieser Stelle kann wieder auf die in dieser Arbeit zugrunde gelegte konstruktivistische Perspektive auf Vertrauen verwiesen werden: Durch die komplexitätsreduzierende Wirkung von Vertrauen, muss ein vertrauender Mitarbeiter nicht so viele Ressourcen aufwenden, um komplexe viable Konstruktionen über seine Führungskraft und deren Verhalten zu erstellen, sondern er ersetzt diese einfach durch eine positive Erwartungshaltung (vgl. Kap 2.1.1.1). Dadurch ist es dem Mitarbeiter in der Folge natürlich möglich, die freigewordenen kognitiven und emotionalen Ressourcen verstärkt für seine eigentlichen Arbeitsaufgaben zu nutzen.

zuführen ist, weil dies als nicht notwendig erscheint (vgl. Gong et al., 2013; Langfred, 2004).

### *Individuelle Gesundheit und individuelles Wohlbefinden*

Ein immer wichtiger werdendes Thema in Organisationen ist die Gesundheit der Mitarbeiter und deren individuelles Wohlbefinden, worunter auch die Arbeitszufriedenheit fällt (vgl. Kap. 2.2.1). Wie bereits in der Einleitung erwähnt, besitzt Vertrauen wichtiges Potenzial, um als gesundheitsfördernder Faktor angesehen zu werden (vgl. Kap. 1). Da die Erforschung dieser spezifischen Auswirkung ein Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit ist, findet sich die theoretische Grundlegung hierzu in einem gesonderten Kapitel (vgl. Kap 2.2.2).

#### *2.1.2 Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter – Forschungsstand*

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt (vgl. Kap 2.1.1) ein systematischer Überblick über den für diese Arbeit relevanten Stand der Vertrauensforschung gegeben wurde, wird in diesem Abschnitt das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter fokussiert. Hierzu erfolgt zunächst eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem eingangs bereits skizzierten Forschungsstand (vgl. Kap. 1.3.1), aus der dann auf konzeptioneller Ebene die zentralen Spezifika des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter abgeleitet werden. Das Herausarbeiten dieser Spezifika bietet den Vorteil, verschiedene Aspekte dieser bedeutsamen Vertrauensbeziehung deutlich konkreter und tiefergehend besprechen zu können, als das in einer allgemeinen Auseinandersetzung mit Vertrauen (wie z.B. in Kap 2.1.1) möglich wäre. Durch eine solche konkretere und tiefergehende Analyse lassen sich am Ende der Arbeit deutlich differenziertere praktische Implikationen ableiten, die nicht erst in der Praxis konkretisiert werden müssen, sondern eine direkte und evidente Relevanz besitzen (vgl. Kap 5. Implikationen). Im Folgenden wird der ersten Forschungsfrage, den Spezifika der Bildung/Entstehung und der Entwicklung des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, nachgegangen. Zu diesem Zweck werden die bereits zur Herleitung der Forschungsfrage genannten Arbeiten von Mayer et al. (1995), Dirks und Ferrin (2002), Willemyns et al. (2003), Burke et al. (2007), Gordon und Gilley (2012), Klausner (2012) sowie Hernandez et al. (2014) auf diesbezügliche Erkenntnisse hin untersucht.

*Integratives Modell des interpersonellen Vertrauens in Organisationen – Mayer, Davis und Schoorman*

Bereits Mayer, Davis und Schoorman (Mayer et al., 1995) nutzen zur Illustration der Propositionen, die sie zu ihrem integrativen Vertrauensmodell aufstellen, Beispiele, die sich auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beziehen. Sie stellen hiermit die zentrale Bedeutung dieser Beziehung in einer Organisation heraus. Es wird deutlich, dass sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte die Bereitschaft zeigen, ein Risiko einzugehen, wenn sie dem anderen Vertrauen schenken. So stellt es typischerweise für die Führungskraft ein Risiko dar, wenn diese dem Mitarbeiter z.B. eine wichtige Aufgabe überträgt, anstatt die Aufgabe sicherheitshalber selbst zu erledigen. Gleiches gilt für einen Mitarbeiter, der z.B. darauf vertraut, dass seine Führungskraft es honorieren wird, wenn der Mitarbeiter deutlich mehr Aufgaben und Verantwortung übernimmt, als für seinen Aufgabenbereich vorgesehen sind. In beiden Fällen resultieren aus dem Vertrauen Handlungen, die zwar ein Risiko beinhalten, sich aber, wenn das Vertrauen nicht enttäuscht wird, positiv auf die Organisation auswirken werden; z.B. Wertschätzung und Förderung durch die Führungskraft und ein gesteigertes Ausüben von OCB durch den Mitarbeiter (vgl. Mayer et al., 1995, p. 724f). In einem kritischen Rückblick auf ihr Modell wird die Frage nach dem Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter unter dem Aspekt kontext-spezifische Vertrauensmodelle wieder aufgegriffen (vgl. Schoorman et al., 2007, p. 351). Sie verweisen darauf, dass sowohl ein aus den unterschiedlichen Hierarchieebenen heraus resultierender Machtunterschied als auch eine Ungleichverteilung von Information spezifisch für die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sind (vgl. Schoorman et al., 2007, p. 351). Der zuletzt genannte Unterschied in der Beziehung kann dazu führen, dass eine Führungskraft weit mehr Informationen heranziehen kann, um die Vertrauenswürdigkeit des Mitarbeiters einzuschätzen, als umgekehrt. Dies hat für die Führungskraft den Vorteil, dass Ihre Attribution von Vertrauenswürdigkeit eine höhere Chance auf Viabilität besitzt, als die des Mitarbeiters (vgl. Schoorman et al., 2007, p. 351). Noch wesentlicher wirkt sich die unterschiedliche Verteilung von Macht aus. Durch das Mehr an Macht ist die Interaktion einer Führungskraft gegenüber ihrem Mitarbeiter mit einem deutlich geringeren Risiko verbunden, als die Interaktion des Mitarbeiters gegenüber ihrer Führungskraft. So kann es z.B. nach außen den Anschein erwecken, als würde eine Führungskraft ihrem Mitarbeiter Vertrauen entgegenbringen. In Wirklichkeit basieren die positiven Erwartungen der Führungskraft aber primär auf ihrer Macht gegenüber dem Mitarbeiter (vgl. Schoorman et al., 2007, p. 351).

### Meta-Analyse des Vertrauens in die Führungskraft – Dirks und Ferrin

Anders als Mayer, Davis und Schoorman (Mayer et al., 1995; Schoorman et al., 2007) beschäftigen sich Dirks und Ferrin (2002) in ihrer Meta-Analyse ausschließlich mit dem Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. genauer gesagt mit dem Vertrauen in die Führungskraft. Sie entwickeln als Basis für ihre Meta-Analyse das folgende Rahmenmodell des Vertrauens in die Führungskraft (vgl. Abb. 9):

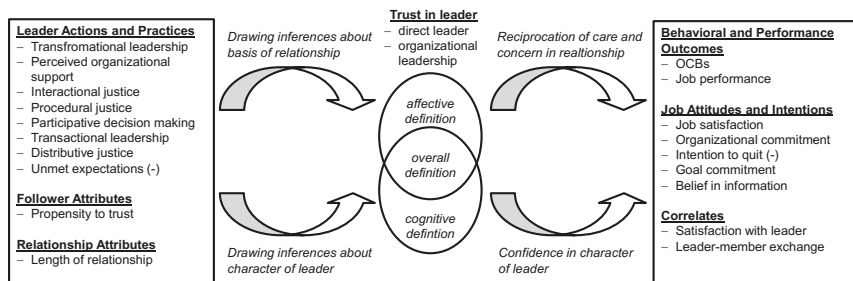


Abbildung 9: Rahmenmodell des Vertrauens in die Führungskraft (Dirks & Ferrin, 2002, p. 613)

Für die Herausarbeitung der Spezifika des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kann das oben stehende Modell als ein erster sinnvoller Orientierungsrahmen dienen. Insgesamt lassen sich vier verschiedene Ebenen in diesem Modell identifizieren: (1) Die Ebene der Vertrauensdefinition bzw. des Vertrauens selbst (Mitte), (2) die Ebene der Antezedenzen (links), (3) die Ebene der Auswirkungen (rechts) und (4) die Ebene der Wirkungsweise.

Auf der ersten Ebene der Vertrauensdefinition subsumieren Dirks und Ferrin (2002) unter den Begriff Vertrauen in die Führungskraft („trust in leader“) das Konzept der direkten Führungskraft („direct leader“) und der Organisationsführung („organizational leadership“). Für die vorliegende Arbeit ist nur das Konzept der direkten Führungskraft relevant. Auf der zweiten Ebene unterscheiden Dirks und Ferrin (2002) im Anschluss an McAllister (1995) in eine affektive und eine kognitive Definition des Vertrauens. Aufgrund der Ergebnisse der empirischen Forschung werden beide Vertrauensarten jedoch nicht als separate Konzepte betrachtet, sondern als zwei Ausprägungen eines einzigen Phänomens, welches sich dann in der allgemeinen Definition von Vertrauen („overall definition“) widerspiegelt, bei der sich Dirks und Ferrin (2002) an Rousseau et al. (1998) Definition anlehnen (vgl. Dirks & Ferrin, 2002, p. 616). Dirks und Ferrin (2002) unterteilen zudem generell in zwei Perspektiven, aus



denen heraus Vertrauen in der Forschung betrachtet wird: zum einen die beziehungs-basierte („relationship-based“) und zum anderen die charakter-basierte („character-based“) Perspektive. Die beziehungs-basierte Perspektive fragt nach der Qualität der Beziehung zwischen den Vertrauenspartnern. Die charakter-basierte Perspektive hingegen, fragt vornehmlich nach der Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers (vgl. Dirks & Ferrin, 2002, p. 612). Diese Unterteilung ist auf allen Ebenen des Modells von Dirks und Ferrin (2002) relevant. Auf der Ebene der Vertrauensdefinition lässt sich verdeutlichen, dass die beziehungs-basierte Perspektive sich eher auf affektiv-basiertes Vertrauen bezieht und die charakter-basierte Perspektive das kognitive Vertrauen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt (vgl. Dirks & Ferrin, 2002, p. 616). Letztlich kann konstatiert werden, dass auf dieser Ebene des Modells von Dirks und Ferrin (2002) keine Spezifika in Bezug auf die Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter festzuhalten sind. Vielmehr handelt es sich um eine Beschreibung grundlegender Vertrauensaspekte, die auch für alle anderen interpersonellen Vertrauensbeziehungen gelten (vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 2.1.1).

Auf der Ebene der Antezedenzien werden insgesamt drei übergeordnete Kategorien genannt: Handlungen und Praktiken der Führungskraft (leader actions and practices), Attribute des Mitarbeiters (follower attributes) und Attribute der Beziehung (relationship attributes). Insbesondere unter der ersten Kategorie wird eine Vielzahl an weiteren Konzepten subsumiert. So z.B. der Einfluss von transformationaler und transaktionaler Führung auf Vertrauen. Transformationale Führung (vgl. hierzu das Konzept von Avolio & Bass, 1995) wird dabei mit der beziehungs-basierten Perspektive auf Vertrauen in Verbindung gebracht, da es einem transformationalen Führungsstil inhärent ist, eine Beziehung des sozialen Austauschs zum Mitarbeiter zu etablieren, in der Vertrauen aufgebaut wird durch die individualisierte Sorge und den Respekt für den Mitarbeiter (vgl. Dirks & Ferrin, 2002, p. 614). Transaktionale Führung hingegen wird in Verbindung mit der charakter-basierten Perspektive von Vertrauen gebracht, da transaktionale Führungskräfte besonders viel Wert darauf legen, als fair und verlässlich wahrgenommen zu werden (vgl. Dirks & Ferrin, 2002, p. 614). Neben transformationaler und transaktionaler Führung finden sich noch die Konzepte der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung („perceived organizational support“), das partizipative Treffen von Entscheidungen („participative decision making“), das Nicht-Übereinstimmen mit Erwartungshaltungen („unmet expectations“) sowie prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit („procedural justice“, „interactional justice“). Auch die Auswirkungen dieser Konzepte auf Vertrauen lassen sich nach Dirks und Ferrin (2002, p. 614) jeweils aus einer der beiden Perspektiven auf das Vertrauensphänomen (bezie-

hungs-basiert bzw. charakter-basiert) beschreiben und begründen. Im Gegensatz zu dieser Vielfalt an Konzepten findet sich unter der Kategorie Attribute des Mitarbeiters und der Kategorie Attribute der Beziehung jeweils nur ein Konzept aufgeführt. Es handelt sich dabei zum einen um die allgemeine Vertrauensbereitschaft des Vertrauensgebers („propensity to trust“) und zum anderen die Länge der Beziehung („length of relationship“). Beide Konzepte sind letztlich nicht spezifisch für die Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und gehören zur Beschreibung des Vertrauensphänomens im Allgemeinen (vgl. Kap. 2.1.1).

Auf der dritten Ebene des Modells werden die Auswirkungen des Vertrauens in die Führungskraft beschrieben. Unterteilt wird hier in (1) verhaltens- und leistungsbezogene Auswirkungen („behavioral and performance outcomes“), (2) Arbeitseinstellungen und Intentionen („job attitudes and intentions“) sowie (3) Korrelate („correlates“). Da die Auswirkungen des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nicht unter die in dieser Arbeit untersuchten Spezifika fallen, kann an dieser Stelle auf eine genauere Auseinandersetzung verzichtet und auf die allgemeine Beschreibung von Auswirkungen verwiesen werden (vgl. Kap. 2.1.1.5).

Auf der vierten Ebene des Modells werden schließlich Wirkzusammenhänge beschrieben, welche die drei vorangehend beschriebenen Ebenen miteinander verknüpfen. Bei der Beschreibung dieser Wirkzusammenhänge bleibt das Modell jedoch recht oberflächlich und zieht sich auf die zwei bereits mehrfach erwähnten Perspektiven zurück, durch die sich Vertrauen betrachten lässt<sup>19</sup>. In Bezug auf die Entstehung des Vertrauens zeigen Dirks und Ferrin (2002) auf, dass es aus der charakter-basierten Perspektive zum einen Antezedenzen für das Vertrauen in die Führungskraft gibt, die sich auf die wahrgenommenen Eigenheiten des Vertrauensnehmers beziehen und somit den kognitiv-basierten Teil des Vertrauens stärker ansprechen. Zum anderen gibt es aus der beziehungs-basierten Perspektive Antezedenzen, die sich auf die wahrgenommenen Eigenheiten der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beziehen und somit stärker den affekt-basierten Teil des Vertrauens ansprechen. Vertrauen entsteht also nach Dirks und Ferrin (2002) zum einen, indem der Mitarbeiter Inferenzen zum Charakter der Führungskraft bildet, und zum anderen, indem der Mitarbeiter Inferenzen zur Basis der Beziehung zu seiner Führungskraft bildet. Vergleichbare Wirkungsmechanismen greifen dann auch in Bezug auf die Auswirkungen Vertrauen. Aus der charakter-

---

<sup>19</sup> Die Oberflächlichkeit ist jedoch durchaus verständlich in Bezug auf den Rahmen und den Fokus der Meta-Analyse von Dirks und Ferrin (2002).

basierten Perspektive hat (kognitiv-basiertes) Vertrauen insbesondere Auswirkungen, welche die Zuversicht in den Charakter der Führungskraft bestärken. Umgekehrt hat Vertrauen aus der beziehungs-basierten Perspektive vor allem Auswirkungen, welche die gegenseitige Achtsamkeit und Sorge zueinander fördern. Abschließend lässt sich in Bezug auf die Beschreibung der Wirkmechanismen konstatieren, dass weder die eine, noch die andere Perspektive spezifisch für das Zustandekommen oder die Auswirkungen von Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist. Beide Perspektiven sind zwar äußerst plausibel, lassen sich aber auch auf Vertrauensbeziehungen im Allgemeinen anwenden.

### *Vertrauen in die Führungskraft und Macht – Willemyns et al.*

Eine besonders aufschlussreiche Studie über das Vertrauen in die Führungskraft stammt von Willemyns et al. (2003). Diese verwenden ein qualitatives Forschungsdesign für ihre Studie, um zu tiefergehenden Erkenntnissen über die Besonderheiten der Vertrauensbildung in die Führungskraft und die spezifische Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu gelangen (vgl. Willemyns et al., 2003, p. 117). Die Erkenntnisse der Studie sollen dazu dienen, Organisationen wichtige Informationen für die Verbesserung der Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu liefern (vgl. Willemyns et al., 2003, p. 117). An der Studie nehmen insgesamt 157 Personen, arbeitende Psychologiestudenten, teil. Die gesammelten Daten werden mittels eines inhaltsanalytischen Verfahrens ausgewertet, stammen jedoch nicht, wie bei qualitativer Forschung häufig üblich (vgl. Flick, 2009, S. 270f; Lamnek, 2005; S. 383; Mayring, 2002, S. 66) aus Interviews, sondern aus der Beantwortung eines Fragebogens mit offenen und geschlossenen Fragen zum Thema (vgl. Willemyns et al., 2003, p. 120f). Die Analyse und Interpretation der Daten geschieht nicht nur induktiv, sondern auch theoriegeleitet. Hierbei rekurren Willemyns et al. (2003) zum einen auf die communication-accomodation-theory (CAT) und zum anderen auf die social-identity-theory (vgl. Willemyns, 2003, p. 118f). Als ein wesentliches Merkmal in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter identifizieren Willemyns et al. (2003) die Ausübung von Macht, welche in den von ihnen gebildeten Kategorien Dominanz („dominance“) und Macht durch Bestrafung bzw. Zwang („coercive power“) besonders deutlich wird. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass sich die Ausübung von Macht antithetisch zur Ausprägung des Vertrauens im Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter verhält (vgl. Willemyns et al., 2003, p. 124). Wie sehr das Ausüben von Macht eine negative Auswirkung auf die Vertrauensbeziehung hat, hängt jedoch in hohem Maße davon ab, ob die-

se Machtausübung auch tatsächlich als solche wahrgenommen wird oder ob die Führungskraft eher als Gleichgesinnter auf einer gleichen Hierarchieebene (in-group') wahrgenommen wird. Je mehr dies der Fall ist, desto stärker erscheint das Handeln der Führungskraft als ein Ausdruck des Vertrauens (vgl. Willemyns et al., 2003, p. 124). Maßgeblich für die Frage, ob die Führungskraft als Führungskraft (out-group') oder als Gleichgesinnter auf einer gleichen Hierarchieebene (in-group') gesehen wird, sind nach Willemyns et al. (2003, p. 124) Analyse verschiedene Faktoren, wie z.B. die Gesprächsführung (discourse management') und die Beziehungsebene der Kommunikation (relational communication'). Folglich halten Willemyns et al. (2003) als praktische Implikationen fest, dass das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter insbesondere dadurch gefördert werden kann, dass diese sich nicht auf negative Machtstrategien wie Dominanz und Bestrafung bzw. Zwang in ihrer Kommunikation setzt. Zusätzlich sollte die Führungskraft ihren Mitarbeitern stets ein wertschätzendes Feedback geben und die Mitarbeiter sollten ihre Führungskraft nicht als Mitglied einer höheren Status-Gruppe wahrnehmen (vgl. Willemyns et al., 2003, p. 125). Nicht ganz widerspruchsfrei zu diesen Implikationen halten Willemyns et al. (2003) gleichzeitig fest, dass eine Führungskraft, die diese Implikationen befolgt, „may maintain appropriate role, authority and status“ (Willemyns et al., 2003, p. 125). Außerdem unterscheiden sie einerseits in gegebene Macht durch die Strukturen der Organisation und andererseits die durch die Mitarbeiter wahrgenommene Macht der Führungskraft (vgl. Willemyns et al., 2003, p. 125). Anders ließe sich der aufgezeigte Widerspruch auch nicht erklären. Zuletzt halten Willemyns et al. (2003) noch fest, dass nicht nur interpersonelle, sondern auch organisationale Faktoren für das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eine Rolle spielen und verweisen, ohne nähere Ausführungen, auf den Einfluss von Misstrauenskulturen, Ressourcenknappheit, Sicherheit am Arbeitsplatz sowie politische Allianzen und Rivalitäten (vgl. Willemyns et al., 2003, p. 126).

#### *Integratives Rahmenmodell des Vertrauens in die Führungskraft – Burke et al.*

Burke et al. (2007) nehmen auf der Grundlage ihres Reviews für sich in Anspruch, ein integratives Rahmenmodell zum Verstehen des Vertrauens in die Führungskraft zu entwickeln (vgl. Burke et al., 2007). Sie entwerfen das folgende multi-level Rahmenmodell, um die Besonderheiten des Vertrauens in Führungskräfte abzubilden:

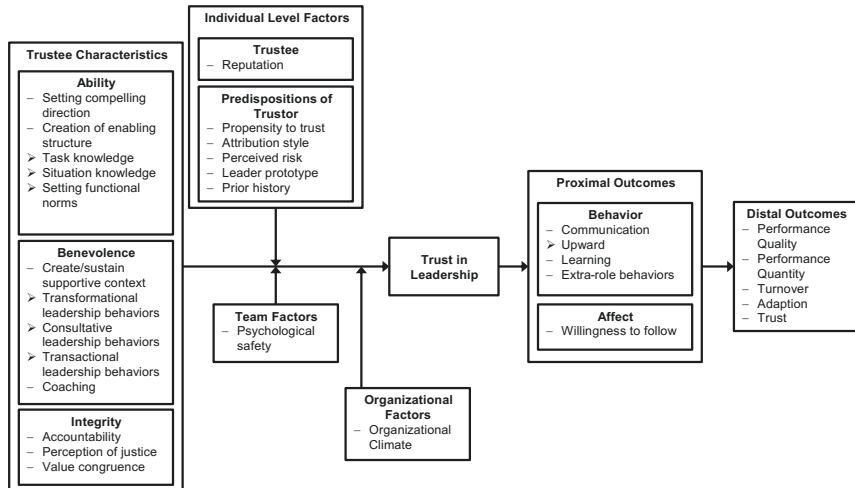


Abbildung 10: Integratives Rahmenmodell zum Verstehen von Vertrauen in die Führungskraft (Burke et al., 2007, p. 613).

Ähnlich wie bei Dirks und Ferrin (2002) zeigt auch das Modell von Burke et al. (2007) sowohl einerseits die Voraussetzungen für das Vertrauen in die Führungskraft als auch andererseits die Auswirkungen auf. Im Gegensatz zu Dirks und Ferrin (2002) wird in der Gruppe der Antezedenzien sowie in der Gruppe der Auswirkungen noch einmal eine Unterteilung vorgenommen. So gehören zu den Antezedenzien von Vertrauen in diesem Modell zum einen die Charakteristika des Vertrauensnehmers („trustee characteristics“). Diese werden im Sinne der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit als ein Faktor mit direktem Einfluss auf das Vertrauen in die Führungskraft dargestellt und somit als dessen eigentliche Ursache. Hinzu kommen auf einer zweiten Ebene der Antezedenzien noch weitere Faktoren: individuelle Faktoren („individual level factors“), Team Faktoren („team factors“) und organisationale Faktoren („organizational factors“). Diese Antezedenzien bestimmen ebenfalls das Zustandekommen von Vertrauen in die Führungskraft, haben aber keinen direkten Einfluss auf das Vertrauen in die Führungskraft. Die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensgebers wird somit als eigentliche Ursache dargestellt und die anderen drei Faktoren haben nur einen mittelbaren Einfluss auf das Vertrauen in die Führungskraft, insofern sie die Auswirkungen der Vertrauenswürdigkeit auf das Vertrauen moderieren. Diese Kausalverknüpfung ist plausibel und kann in der Vertrauensforschung, spätestens seitdem sie durch das Modell des interpersonellen Vertrauens von Mayer et al. (1995) postuliert wurde, als etabliert be-

trachtet werden. Im Gegensatz zum Modell von Dirks und Ferrin (2002) wird auch die Einbettung von Kontextfaktoren berücksichtigt, die sich offensichtlich spezifisch auf die Beziehung des Vertrauens in die Führungskraft beziehen, was sich bei Dirks und Ferrin (2002) bei den Antezedenzien mehr oder weniger auf die Handlungsweisen und Praktiken der Führungskraft (z.B. Führungsstile) beschränkt. Auch die Darstellung der Auswirkungen ist bei Burke et al. (2007) zweigeteilt. Es wird unterschieden in nahe (proximale) und entferntere (distale) Auswirkungen (vgl. auch Kap. 2.1.1). Ebenso wie bei Dirks und Ferrin (2002) werden beziehungsspezifische Auswirkungen beschrieben (z.B. ‚willingness to follow‘ und ‚extra-role behavior‘).

Die wesentlichen Erkenntnisse, die das Review zum Vertrauen in die Führungskraft herausarbeitet, werden von Burke et al. (2007) in Form von Propositionen festgehalten, die in gewisser Weise jeweils die Schlussfolgerung oder Zusammenfassung eines Analysebereichs aus dem integrativen Rahmenmodell (vgl. Abb. 10) darstellen. Im Folgenden werden diese Propositionen (vgl. hierzu Burke et al., 2007, pp. 615-625) zitiert und anschließend mit Blick auf die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit analysiert.

#### Ability

Proposition 1. "The setting of clear, compelling direction will influence trust in leadership as it will be seen by subordinates as an indicator of leader ability" (Burke et al., 2007, p. 615).

Proposition 2. "The leader's development of functional norms will contribute to follower perceptions of leader ability and benevolence and, in turn, impact trust in leadership" (Burke et al., 2007, p. 615).

Proposition 3. "The degree to which a leader can effectively create and manage team composition will influence trust in leadership by serving as an indicator of leader ability such that the leader has the knowledge to be able to select and match individuals with relevant KSAs" (Burke et al., 2007, p. 615).

Burke et al. (2007) berufen sich in ihrer Darstellung des Aspektes der Vertrauenswürdigkeit auf die Ergebnisse der Forschung von Mayer et al. (1995), indem sie deren drei Vertrauenswürdigkeitsdimensionen, Kompetenz, Wohlwollen und Integrität, übernehmen. Interessant ist dann jedoch die Verknüpfung verschiedener Verhaltensmuster der Führungskraft mit diesen Dimensionen der Vertrauenswürdigkeit. So ordnen Burke et al. (2007) z.B. das Setzen klarer Ziele, die Entwicklung funktioneller Normen, und die Fähigkeit erfolgreich ein Team zusammenzustellen und zu managen der Kompetenz-Dimension der Vertrauenswürdigkeit zu.

### Benevolence

Proposition 4. Expert coaching provided by the leader will be perceived by subordinates as an indication of benevolence and concern for their welfare thereby contributing to greater trust in leadership" (Burke et al., 2007, p. 616).

Proposition 5. "A leader's use of transformational leadership behaviors will positively impact subordinate's trust in leadership by increasing perceptions of leader benevolence" (Burke et al., 2007, p. 616).

Proposition 6. "The use of consultative leadership will be positively impact subordinate's trust in leadership by increasing perceptions of leader benevolence" (Burke et al., 2007, p. 616).

Proposition 7. "Transactional leadership, when viewed as consistent, just, and a reduction of ambiguity in the leadermember relationship, will contribute to the leader being seen as fair and benevolent which, in turn, engenders trust in leadership" (Burke et al., 2007, p. 617).

Auch für die Wohlwollens-Dimension werden entsprechende Verhaltensmuster der Führungskraft benannt, die einen Einfluss auf diese haben. So werde z.B. die Vermittlung fachlicher Expertise durch die Führungskraft vom Mitarbeiter als wohlwollender Akt verstanden. Ebenfalls positive Auswirkungen auf die Wohlwollens-Dimension werden für eine transformationale Führung und einen beratenden Führungsstil konstatiert. Selbst der transaktionale Führungsstil kann diesen Erkenntnissen zur Folge als förderlich für die Wohlwollens-Dimension der Vertrauenswürdigkeit betrachtet werden, sofern er konsistent ist und für den Mitarbeiter eine Verringerung von Ambiguität in der Beziehung zur Führungskraft bedeutet.

### Integrity

Proposition 8. "Perceptions of leader accountability will facilitate subordinate trust in leadership by increasing perceptions of integrity" (Burke et al., 2007, p. 618).

Proposition 9. "Perceptions of justice in leader action will engender higher levels of subordinate trust due to increased perceptions of integrity as compared to leaders whose actions are seen as unjust" (Burke et al., 2007, p. 618).

Proposition 10. "The degree to which subordinates perceive value congruence with their leader will positively impact trust in leadership as the leader is seen to be more like them" (Burke et al., 2007, p. 619).

Für die Integritäts-Dimension werden insgesamt drei Verhaltensmuster als förderlich angesehen. Hierzu zählt, dass der Mitarbeiter die Führungskraft als Person wahrnimmt, die Verantwortung übernimmt. Ebenfalls förderlich ist es, wenn die Führungskraft als gerecht wahrgenommen wird. Zuletzt ist auch eine Übereinstimmung der Wertvorstellungen bei Mitarbeiter und Führungskraft ein wichtiger Faktor, der sich positiv auf die Integritätswahrnehmung durch den Mitarbeiter auswirkt.

#### Individual level factors

Proposition 11. "Individual propensity to trust will moderate the relationship between the antecedents to trust and trust in leadership" (Burke et al., 2007, p. 619).

Proposition 12. "Individual perceived risk will moderate the relationship between the antecedents to trust and trust in leadership. As the degree of perceived risk increases more of the leader characteristics will be taken into account in making the decision to trust, as compared to situations where perceived risk is low" (Burke et al., 2007, p. 620).

Proposition 13. "Individual attributions will moderate the relationship between the antecedents to trust and trust in leadership. Team members who have a tendency towards assigning internal as opposed to external responsibility for a leader's behavior will be less likely to trust the leader when unexpected events happen, regardless of the actual cause" (Burke et al., 2007, p. 620).

Proposition 14. "Individual team members are likely to have varying mental models concerning what the characteristics of effective leadership are; these mental models (prototypes) will interact with leader characteristics to determine trust in leadership. To the degree to which there is a match between leadership prototypes and exhibited leader characteristics trust in leadership will be strengthened" (Burke et al., 2007, p. 620).

Proposition 15. "Prior history between subordinate and leader will moderate the relationship between the antecedents to trust and trust in leadership. Prior history with the leader can serve as a substitute for many of the behavioral markers identified within the leader; thereby serving to strengthen or decrease the relationship between leader characteristics and trust in leadership depending on the nature of the prior interactions" (Burke et al., 2007, p. 621).

Proposition 16. "Leader reputation will moderate the relationship between the antecedents to trust and trust in leadership. Leader reputation, when good, may serve to offer a few idiosyncratic credits providing leaders with the benefit of doubt if their actions are slightly below expected standards for trust" (Burke et al., 2007, p. 622).

Wie in Mayer et al. (1995) Modell zeigen auch Burke et al. (2007) weitere vom Individuum abhängige Faktoren auf, die sich nur mittelbar auf das Vertrauen in die Führungskraft auswirken, indem sie die Vertrauenswürdigkeit beeinflussen. Zu diesen Faktoren gehören wie bei vielen anderen Vertrauensforschern auch die allgemeine Vertrauensbereitschaft des Vertrauensgebers sowie das Ausmaß des wahrgenommenen Risikos, das der Vertrauensgeber eingeht, wenn er dem Vertrauensnehmer in einer spezifischen Situation sein Vertrauen schenkt. Spezieller hingegen ist die Nennung des Attributions-Stils. Dieser betrifft die Einstellung, ob ein Mitarbeiter eher externe oder interne Gründe für unerwartetes Verhalten der Führungskraft sieht. Dahinter steht die Frage, ob eine Führungskraft absichtlich nicht den Vertrauenserwartungen des Mitarbeiters entspricht oder ob die Intention aus Mitarbeitersicht eigentlich einen positive war, äußere Umstände jedoch die Umsetzung dieser Intention verhindert haben. Des Weiteren haben Mitarbeiter natürlich unterschiedliche Vorstellungen davon, was eine gute Führungskraft auszeichnet und welcher Führungsstil bevorzugt wird. Entspricht die Führungskraft diesen Erwartungen, so wird die Wahrnehmung ihrer Vertrauenswürdigkeit durch den Mitarbeiter positiv beein-



flusst. Ein weiterer Punkt ist die individuelle Erfahrung, die ein Mitarbeiter im Laufe der Zeit mit einer Führungskraft gesammelt hat. Schlechte Erfahrungen haben negative Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit, so wie gute Erfahrungen positive Auswirkungen haben. Diese direkten Erfahrungen können dann die Dimensionen, die bis dahin nur auf beobachtetem Verhalten beruhten, ersetzen. Zuletzt zählen Burke et al. (2007) auf der Ebene der individuellen Faktoren noch die Reputation der Führungskraft auf. So kann z.B. eine gute Reputation dazu führen, dass ein Verhalten, das eigentlich nicht den Mitarbeitererwartungen entspricht, noch einmal durch den guten Ruf der Führungskraft aufgewertet werden kann. All diese individuellen Faktoren können dazu führen, dass unterschiedliche Mitarbeiter dieselbe Führungskraft verschieden in ihrer Vertrauenswürdigkeit beurteilen, selbst wenn sich diese idealerweise allen Mitarbeitern gegenüber gleich verhalten sollte.

#### Team factors

“Proposition 17. Psychological safety will moderate the relationship between the antecedents to trust and trust in leadership such that when the team climate is characterized by the perception of psychological safety it will further increase the strength of the relationship between leader characteristics and trust in leadership. The presence of psychological safety may also compensate for some leader characteristics” (Burke et al., 2007, p. 622).

#### Organizational level factors

Proposition 18. “Organizational climate will moderate the relationship between the antecedents to trust and trust in leadership” (Burke et al., 2007, p. 623).

Neben diesen individuellen Faktoren, die z.T. auch für interpersonelles Vertrauen außerhalb einer Mitarbeiter-Führungskraft Beziehung gelten, handelt es sich bei den Team-Level- und Organization-Level-Faktoren um Einflussgrößen, die deutlich spezifischer und dem Kontext einer solchen Beziehung angemessen sind. Unter beiden Faktor-Kategorien ist jedoch jeweils nur ein Punkt subsumiert. Als Team-Faktor wird die psychologische Sicherheit genannt, die innerhalb eines Teams vom einzelnen Teammitglied wahrgenommen wird. Diese wird zum einen dafür sorgen, dass die positiven Eigenschaften einer Führungskraft stärker wahrgenommen werden und zum anderen kann sie eventuelle negative Eigenschaften einer Führungskraft kompensieren. In ähnlicher Weise kann auch auf der höher gelegenen organisationalen Ebene das allgemeine Organisationsklima ein wichtiger Einflussfaktor in der Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit sein.

#### Proximal outcomes

“Proposition 19. “Trust in leadership will facilitate communication and open communication of current work processes” (Burke et al., 2007, p. 623).

Proposition 20. “Trust in leadership will facilitate extra-role behaviors (i.e., OCB)” (Burke et al., 2007, p. 624).

Proposition 21. “Trust in leadership will facilitate learning” (Burke et al., 2007, p. 624).

#### Distal outcomes

Proposition 22. “Trust in leadership will facilitate performance quality” (Burke et al., 2007, p. 625).

Proposition 23. “Trust in leadership will facilitate performance quantity” (Burke et al., 2007, p. 625).

Proposition 24. “Trust in leadership will decrease turnover” (Burke et al., 2007, p. 625).

Proposition 25. “Trust in leadership will facilitate followership” (Burke et al., 2007, p. 625).

In der Beschreibung der spezifischen Auswirkungen, die aus dem Vertrauen in die Führungskraft heraus resultieren, finden sich: Kommunikation (,communication‘), zusätzliches Engagement außerhalb der gegebenen Rolle (,extra-role behaviors‘), Lernen (,learning‘), Leistungsqualität und –quantität (,performance quality‘ und ,performance quantity‘), Verringerung der Absicht die Organisation zu wechseln (,reduction of turnover‘) und Folgschaft (,followership‘). Besonders auffallend ist, dass sich Vertrauen auf all diese Konzepte positiv auswirkt. Dies entspricht zwar der gängigen Sichtweise auf die Effekte von Vertrauen, muss insgesamt genommen jedoch differenzierter betrachtet werden (vgl. Kap. 2.1.1.5). Neben der ausnahmslos positiven Bewertung von Vertrauen in die Führungskraft fällt weiterhin auf, dass weder die Gesundheit des Mitarbeiters noch die Gesundheit der Führungskraft, die ja ebenfalls einen Forschungsschwerpunkt dieser Arbeit bilden (vgl. Kap. 2.2), als Auswirkung benannt werden. Ein Umstand der nicht etwa darin begründet liegt, dass Burke et al. (2007) diesen Aspekt ignoriert hätten, sondern vielmehr darin, dass zum damaligen Zeitpunkt offensichtlich keine nennenswerte Forschung zu diesem Thema bestand, auf die das Review hätte zurückgreifen können. Es handelt sich hierbei um eine Forschungslücke, die bis zum heutigen Zeitpunkt nicht zufriedenstellend gefüllt werden konnte (vgl. Kap. 2.2.2). Es ist allerdings zu konstatieren, dass Burke et al. (2007) bereits deutlich stärker spezifische Aspekte des Vertrauens in die Führungskraft herausstellen, als dies z.B. bei Dirks und Ferrin (2002) der Fall ist. Die gelungene systematische Zusammenfassung der Forschung zum Vertrauen in die Führungskraft, seiner Voraussetzungen, Moderatoren und seiner Auswirkungen ist eine zentrale Leistung des Reviews von Burke et al. (2007).

### *Trust-Leadership Modell – Gordon und Gilley*

Gordon und Gilley (2012, p. 28) entwickeln ein Modell des Vertrauens in die Führungskraft. In der Entwicklung dieses Modells werden zwar einleitend einige wesentliche Vertreter der Vertrauensforschung aufgegriffen, jedoch wird dieser Bezug nicht durchgehend aufrechterhalten. Dies führt dazu, dass das Modell insgesamt betrachtet wenig Anschlussfähigkeit an die gängige Vertrauensforschung zeigt. Dennoch soll auf der Suche nach Spezifika des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf dieses Modell eingegangen werden, sodass die Erkenntnisse aus der Studie von Gordon und Gilley (2012) in den Kontext des in der vorliegenden Arbeit dargestellten Stands der Forschung eingeordnet werden können. Die Studie basiert auf einem Modellversuch in einem Unternehmen, das innerhalb von acht Jahren von 16 auf über 500 Mitarbeiter angewachsen ist. In dieser Wachstumsphase wurde mit praktischem Erfolg ein auf Vertrauen basierendes Führungskonzept, Trust-Leadership, erprobt. Die folgende Visualisierung (vgl. Abb. 11) zeigt den Aufbau des Vertrauensmodells von Gordon und Gilley (2012):

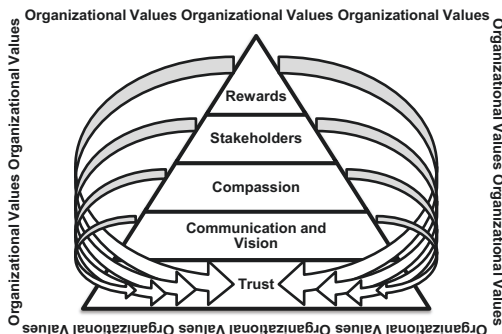


Abbildung 11: Trust-Leadership Modell nach Gordon und Gilley (2012, p. 29).

Gordon und Gilley (2012) betrachten Vertrauen in die Führungskraft als das Fundament für eine gelungene Führung. Dies ist darin begründet, dass Vertrauen die Bereitschaft, der Führungskraft zu folgen, erhöht („willingness to follow“) und die Führungskraft somit dabei unterstützt, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, die Aufgaben und Ziele der Organisation bereitwillig und effektiv zu verfolgen (vgl. Gordon & Gilley, 2012, p. 29). Vertrauen in die Führungskraft hat darüber hinaus fünf positive Auswirkungen: (1) Die Verbesserung und der Aufbau des Selbstwertgefühls von Mitarbeiter und Führungskraft, (2) Die Verbesserung der Produktivität, (3) die Verbesserung und der Aufbau von organisationalen Kommunikationen, (4) die Verbesserung und der Aufbau von

organisationalem Verständnis und (5) die Verbesserung und der Aufbau von organisationaler Zustimmung (vgl. Gordon & Gilley, 2012, p. 30). Als Antezedenzen für den Aufbau von positiven, gesunden und vertrauens-basierten Beziehungen gelten: (1) Freiheit von Angst, (2) Kommunikation, (3) Interaktion, (4) Akzeptanz, (5) persönliches Interesse, (6) Vertrauen und (7) Ehrlichkeit (vgl. Gordon & Gilley, 2012, p. 30). In Bezug auf den Aufbau von Vertrauen führen Gordon und Gilley (2012) noch weiter aus, dass die Basis für Vertrauen eine Beziehung ist, in der sich die Beziehungspartner gegenseitig Vertrauen, Zutrauen und Respekt zeigen. Eine Beziehung, in der alle wesentlichen Informationen miteinander geteilt werden, diese frei von Falschaussagen sind und vertraulich behandelt werden (vgl. Gordon & Gilley, 2012, p. 30). Zu den Wirkmechanismen des Vertrauens wird wenig Genaues gesagt. Relevant ist jedoch das aufgestellte Postulat, dass die Vertrauensbeziehung durch die Führungskraft initiiert werden sollte (vgl. Gordon & Gilley, 2012, p. 29). In der spezifischen Beziehung zwischen Mitarbeiter Führungskraft sind es nach Gordon und Gilley (2012) dann die folgenden Praktiken einer Führungskraft, die das Vertrauen in einer Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung befördern: (1) Kommunikation und Vision („communication and vision“), (2) Leidenschaft („compassion“), (3) Einbezug in die Verantwortung für das Unternehmen („stakeholders“) sowie (4) gerechte Anerkennung („rewards and equity“). In ihrem Modell des Trust-Leadership bilden diese fünf Verhaltensweisen der Führungskraft gemeinsam mit dem Vertrauen in den Mitarbeiter die sechs Ebenen des Führungsmodells von Gordon und Gilley (2012). Interessant für die vorliegende Arbeit ist an dieser Stelle die Idee, dass die Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bestimmte Verhaltensweisen der Führungskraft unterstützt, die wiederum im Gegenzug das Vertrauen in die Führungskraft befördern. Bei einem genaueren Blick auf die Verhaltensweisen wird deutlich, dass diese letztlich nichts anderes widerspiegeln als ein Verhalten, welches die drei Dimensionen der Vertrauenswürdigkeit nach Mayer et al. (1995) befördert. Klarheit in der Kommunikation und Vision befördert die Zuschreibung von Kompetenz und Integrität. Leidenschaft und Interesse für den Mitarbeiter sowie Einbezug in die Verantwortung des Unternehmens befördern die Dimension des Wohlwollens. Die gerechte Anerkennung befördert schließlich die Zuschreibung von Integrität. Es zeigt sich somit, dass Gordon und Gilleys (2012) Aussagen zwar anders formuliert sind, sich aber grundsätzlich mit den oben aufgeführten Erkenntnissen (vgl. Kap 2.1.1) der bereits bestehenden Vertrauensforschung decken. Hier wird die bereits angesprochene fehlende Anschlussfähigkeit der Arbeit von Gordon und Gilley (2012) deutlich, die keinerlei Bezüge zur bereits vorhandenen Forschung aufbauen. Der Erkenntnisgewinn bezüglich der Spezifika des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beschränkt sich daher auf eine Illustration.

### Prozessmodell des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter – Klaussner

Im Gegensatz zu den zuvor beschriebenen Ansätzen ist es eine Besonderheit von Klaussner (2012), dass dieser nicht nur das Vertrauen in die Führungskraft betrachtet, sondern auch das Vertrauen in den Mitarbeiter berücksichtigt, da er in seiner Studie Vertrauen als einen wechselseitigen Prozess betrachtet. Er konzeptualisiert Vertrauen als Erwartung und stellt heraus, dass die individuellen kognitiven Strukturen bzw. Erwartungen soziale Interaktion beeinflussen und zur selben Zeit von dieser Interaktion beeinflusst werden. Diese Reziprozität hat zur Folge, dass man Erwartungen wie Vertrauen nicht ausschließlich auf der Ebene des Individuums, sondern auch immer gleichzeitig auf der dyadischen Beziehungsebene untersuchen sollte (vgl. Klaussner, 2012, p. 420). Die folgende Visualisierung (vgl. Abb. 12) gibt Aufschluss darüber, wie Klaussner (2012) den Entstehungsprozess des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter modelliert:

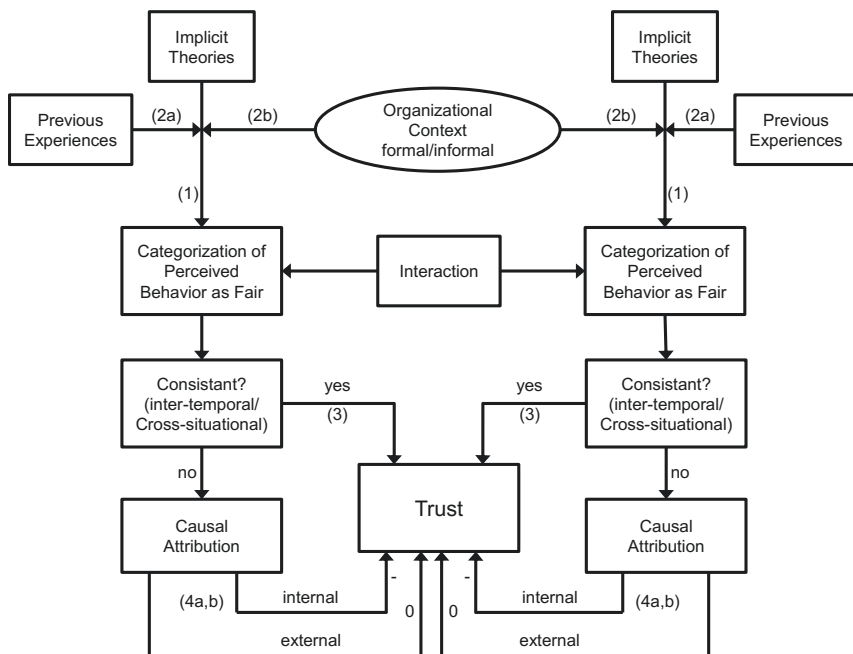


Abbildung 12: Prozessmodell des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nach Klaussner (2012, p. 430)

Klaussner (2012, p. 419) bezieht sich in seiner Arbeit auf den Ansatz des symbolischen Interaktionismus nach Blumer (1962, 1969), welcher als eine Spielart des sozialen Konstruktivismus (vgl. Kap. 1.2.1) begriffen werden kann. Somit fügt sich der Ansatz Klaussners (2012) sehr passend in den erkenntnistheoretischen Rahmen der vorliegenden Arbeit ein. Klaussner (2012) geht davon aus, dass insbesondere die auf der Wahrnehmung des Individuums beruhende Zuschreibung von Fairness als wesentliche Voraussetzung für Vertrauen in das Gegenüber gilt. Wenn diese Wahrnehmung sowohl über einen längeren Zeitraum („inter-temporal“) als auch in unterschiedlichen Situationen („cross-situational“) bestehen bleibt, führt dies zum Vertrauen in das jeweilige Gegenüber. Ähnlich wie im für diese Arbeit verwendeten Modell von Sträter (2005) ist Vertrauen dabei abhängig von den Erfahrungen und kognitiven Konzepten des Individuums<sup>20</sup>. Diese Erfahrungen und Konzepte, welche die Wahrnehmung vertrauenswürdigen Verhaltens bestimmen, bestehen bei Klaussner (2012) aus insgesamt drei Elementen. Entscheidend sind für ihn die impliziten Theorien („implicit theories“), die beschreiben, welches mentale Modell ein Mitarbeiter bzw. eine Führungskraft von einer fairen Führungskraft bzw. einem fairen Mitarbeiter hat. Diese implizite Theorie ist das mentale Maß für faires Verhalten. Nur, wenn das wahrgenommene Verhalten der Führungskraft bzw. des Mitarbeiters auch tatsächlich mit dieser impliziten Theorie übereinstimmt, wird das Individuum das Verhalten auch als wirklich fair identifizieren. Mit anderen Worten, es gibt keinen objektiven Maßstab für faires Verhalten, das zu Vertrauen führt, sondern nur einen im Subjekt begründeten, individuellen Maßstab für Fairness (vgl. Klaussner, 2012, p. 427f). Klaussner (2012) identifiziert des Weiteren zwei Faktoren, die den Einordnungsprozess des Verhaltens als fair oder unfair moderieren. Der eine Faktor befindet sich dabei, wie bereits die impliziten Theorien über Fairness, wieder auf der Seite des Individuums und bezieht sich auf die bereits gemachten Erfahrungen in Bezug auf faires oder unfaires Verhalten. Negative Erfahrungen können so zu einer Überempfindlichkeit führen, wohingegen positive Erfahrungen dazu führen können, dass Verhalten eher und stärker als fair wahrgenommen. Der andere Faktor, der den Einordnungsprozess moderiert liegt außerhalb des Individuums und wird von der Führungskraft und von dem Mitarbeiter geteilt. Es handelt sich dabei um den formalen und informalen organisationalen Kontext. Diesen bezeichnet er als Nährboden („nutrient medium“, Klaussner, 2012, p. 428) für Vertrauen bzw. Misstrauen, da die Kultur einer Organisation mit ihren formalen und informalen Verhaltensregeln Einfluss auf den Maßstäbe und den Prozess hat, nach denen das Verhalten der Führungskraft bzw. des Mit-

<sup>20</sup> Der Einfluss von Emotionen bleibt bei Klaussner (2012), der sich ganz auf die kognitive Perspektive auf Vertrauen bezieht, jedoch unberücksichtigt.

arbeiters als fair oder nicht fair eingestuft wird. In einer Organisation in der Egoismus und Machtstreben gelebt und anerkannt werden, wird es schwerfallen die Handlungen eines potentiellen Vertrauensnehmers als fair wahrzunehmen (vgl. Klaussner, 2012, p. 428). Für den Fall das die Einordnung des Verhaltens als fair sowohl über einen längeren Zeitraum als auch in unterschiedlichen Situationen bestehen bleibt, wächst das Vertrauen in den Vertrauensnehmer beständig an. Dieser Prozess ist jedoch nur kontinuierlich, wenn es zu keinen Inkonsistenzen in der Wahrnehmung des Verhaltens kommt bzw. das Vertrauen und die positiven Erwartungen nicht enttäuscht werden. Maßgeblich für die Frage, ob das Verhalten über die Zeit und die Situation hinweg als konsistent wahrgenommen wird, ist auch der wahrgenommene Grund („causal attribution“) bzw. die Erklärung für abweichende Verhaltensweisen (vgl. Klaussner, 2012, p. 428). Hier ist entscheidend, ob der Grund für das abweichende, also nicht-faire, Verhalten in inneren, intentionalen oder in äußeren, nicht-intentionalen Umständen wahrgenommen wird. Es kommt also darauf an, ob das nicht-faire Verhalten als absichtlich oder unabsichtlich vom potentiellen Vertrauensgeber eingestuft wird. Für den Fall, dass das Verhalten als unabsichtlich eingestuft wird, bleibt die Konsistenz erhalten und das Verhalten wirkt sich weder positiv noch negativ auf das bestehende Vertrauen aus. Im Falle einer absichtlichen Inkonsistenz ist jedoch eine Verringerung des Vertrauens die Folge (vgl. Klaussner, 2012, p. 429). Das Ausmaß, in dem das Vertrauen sinkt bzw. beschädigt wird, hängt dabei von der Phase ab, in der sich die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter befindet. Er unterscheidet hierzu in Anlehnung an die LMX-Theorie (vgl. Graen & Uhl-Bien 1995) drei verschiedene Beziehungsphasen: Phase des Fremdseins („stranger phase“), Phase der Bekanntschaft („acquaintance phase“) und Phase der Stabilität („stability phase“) (vgl. Klausser, 2012, p. 430f). Klaussner (2012) geht davon aus, dass ein einzelnes abweichendes Verhalten sich weniger verringern auswirkt, wenn die Beziehung bereits in einer fortgeschrittenen Phase und viel Vertrauen vorhanden ist. Das abweichende Verhalten, wird dann als singulärer Fehltritt betrachtet. Andernfalls kann das gleiche Verhalten zu einem früheren Zeitpunkt der Beziehung, in der noch nicht viel Vertrauen etabliert werden konnte, dazu führen, dass deutlich mehr Vertrauen verloren geht (vgl. Klaussner, 2012, p. 431). Klaussner (2012, p. 432), der seine Perspektive nicht nur auf Vertrauen, sondern auch auf Misstrauen anwendet, hält an dieser Stelle noch fest, dass davon auszugehen ist, dass ein einzelnes unfaires Verhalten in jeder Phase stärker und schneller zu Misstrauen führt, als es einem einzelnen fairen Verhalten möglich ist, Vertrauen zu bestärken.

*Die Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft – Hernandez et al.*

Die Studie von Hernandez et al. (2014) beschäftigt sich zwar nur mit einem spezifischen Teil des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, bietet aber aufschlussreiche Erkenntnisse für diesen Bereich. Es geht hierbei ausschließlich um die Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft und die Frage, aus welchen Bestandteilen sich diese zusammensetzt und welcher dieser Bestandteile die wesentliche Rolle für das Zustandekommen von Vertrauen besitzt. Unter Rückbezug auf verschiedene Vorarbeiten der Vertrauensforschung, insbesondere Mayer et al. (1995) und McAllister (1995), konzeptualisieren Hernandez et al. (2014) die zwei Vertrauenswürdigkeitsdimensionen personal-basierte Führung („personal leadership“) und beziehungs-basierte Führung („relational leadership“). Diese beiden Dimensionen tragen zum einen der kognitiven und zum anderen der affektiven Basis von Vertrauen Rechnung. Neu hinzu kommt eine dritte Dimension, kontextuell-basierte Führung („contextual leadership“), in welcher der Kontext der Beziehung miteinbezogen wird. Auf diese Dimension der Vertrauenswürdigkeit wirkt das Verhalten der Führungskraft ein, indem es die Situation sowie die Regeln und Praktiken für einen Mitarbeiter erklärt, definiert oder kreiert (Hernandez et al., 2014, p. 1872). Es geht bei dieser Dimension also um die Frage, inwieweit eine Führungskraft es einem Mitarbeiter erleichtert, sich in seiner organisationalen Situation zurechtzufinden und sich erfolgreich im organisationalen Kontext zu bewegen. Die Items, mit denen Hernandez et al. (2014), diese Dimension abfragen, beziehen sich dementsprechend hauptsächlich auf die Frage, inwieweit eine Führungskraft Transparenz für den Mitarbeiter schafft (vgl. Hernandez et al., 2014, p. 1875). Es gelingt Hernandez et al. (2014) für alle drei Dimensionen einen Effekt auf das Zustandekommen von Vertrauen nachzuweisen. In einem letzten Schritt kommen sie schließlich zu der Erkenntnis, dass insbesondere die Dimension des beziehungs-basierten Führungsverhaltens den wichtigsten Einfluss auf das Zustandekommen von Vertrauen hat und die Effekte der anderen beiden Dimensionen mediiert. Hernandez et al. (2014) stellen daher die Wichtigkeit des beziehungs-basierten Verhaltens von Führungskräften heraus, welches reziproke Kommunikation, das Einhalten von Verabredungen und das Zeigen von Fürsorge und Achtsamkeit beinhaltet (vgl. Hernandez et al., 2014, p. 1883). Darüber hinaus nehmen sie mit kontextuell-basierter Führung eine Vertrauenswürdigkeitsdimension an, die spezifisch für das Vertrauen in die Führungskraft sein soll.

Abschließend sollen die wesentlichen Erkenntnisse der oben beschriebenen Forschung zu den Spezifika des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zusammenfassend dargestellt werden: Die folgende Tabelle (vgl. Tab.



4) gibt einen synoptischen Überblick über die verschiedenen Bereiche des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und stellt dar, welche Charakteristika über eine unspezifische Vertrauensbeziehung hinausgehen und somit gemäß der bestehenden Forschung Spezifika der Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter darstellen.

Tabelle 4: Spezifika des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

Quelle	Spezifische Antezedenzien	Spezifika in Bezug auf die Entwicklung
Mayer, Davis, Schoorman (1995, 2007)	- Keine	- Machtunterschied - Ungleichverteilung von Information beeinflusst die Bildung von Vertrauenswürdigkeit
Dirks und Ferrin (2002)	- Transaktionale Führung - Transformationale Führung - Interaktionale Gerechtigkeit - Prozedurale Gerechtigkeit - Distributive Gerechtigkeit - Partizipatives Treffen von Entscheidungen	- Keine
Willemyns et al. (2003)	- Wahrgenommene Ausübung von Macht - Interpersonelle Faktoren - Organisationale Faktoren	- Struktureller Machtunterschied
Burke et al. (2007)	- Reputation der Führungskraft - Prototypvorstellung einer Führungskraft - Psychologische Sicherheit im Team - Organisationsklima	- Keine
Gordon und Gilley (2012)	- Vertrauen - Zutrauen - Respekt - Offenheit - Ehrlichkeit	- Reziprozität zu Kommunikation und Vision, zu Leidenschaft, zu Einbezug in die Verantwortung für das Unternehmen sowie zu gerechte Anerkennung

Quelle	Spezifische Antezedenzen	Spezifika in Bezug auf die Entwicklung
Klaussner (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implizite Theorien über die Fairness einer Führungskraft bzw. eines Mitarbeiters</li> <li>- Formaler und informaler organisationaler Kontext</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Drei Beziehungsphasen: Phase des Fremdseins, Phase der Bekanntschaft, Phase der Stabilität</li> </ul>
Hernandez et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal-bezogenes Führungsverhalten</li> <li>- Beziehungs-bezogenes Führungsverhalten</li> <li>- Kontext-bezogenes Führungsverhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine</li> </ul>

### 2.1.3 Integration der Erkenntnisse mit Blick auf die Forschungsfrage

Nachdem im vorangehenden Abschnitt die wesentlichen Erkenntnisse aus dem Stand der Forschung zum Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter dargestellt wurden, erfolgt nun auf Basis dieser Vorarbeit eine Integration der Erkenntnisse, in der die Spezifika des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter einheitlich und präzise benannt werden.

Nach eingehender Analyse der oben stehenden Zusammenschau (vgl. Tab. 4) lassen sich zwei Ergebnisse festhalten: (1) Erstens lassen sich einige der aufgeführten Spezifika zusammenfassen, da diese zwar unterschiedlich bezeichnet werden, aber das gleiche meinen. (2) Zweitens zeigt sich im Abgleich mit den unspezifischen Theorien über Vertrauen (vgl. Kap. 2.1.1), dass einige der als spezifisch deklarierten Konzepte inhaltlich identisch mit den unspezifischen Konzepten sind. Somit werden diese vermeintlich spezifischen Konzepte zu unspezifischen Konzepten.

Unter Berücksichtigung dieser Analyseergebnisse wird deutlich, dass sich alle als spezifisch angeführten Handlungsweisen der Führungskraft (vgl. Tab. 4) letztlich als unspezifisch für das Zustandekommen von Vertrauen erweisen. Dies liegt darin begründet, dass es für das Zustandekommen von Vertrauen nicht wichtig ist, welcher Führungsstil von der Führungskraft angewendet wird, sondern nur ob das Handeln der Führungskraft auf Grundlage dieses Führungsstils als vertrauenswürdig eingeordnet wird. Der Mitarbeiter vertraut somit nicht, weil seine Führungskraft z.B. einen transformationalen Führungsstil

praktiziert, sondern weil der Mitarbeiter die Handlungen, die auf Grundlage dieses Führungsstils ersichtlich werden, als kompetent, wohlwollend und integer betrachtet (vgl. zu dieser Argumentation auch Braun et al., 2013, p. 273). All diese Antezedenzen, wie z.B. interaktionale Gerechtigkeit, transformationale Führung etc., die auf den ersten Blick spezifisch für die Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erscheinen, lösen sich letztlich in Vertrauenswürdigkeit auf. Dies gilt sowohl für die als spezifisch eingestuftes Antezedenzen von Dirks und Ferrin (2002) als auch für die Antezedenzen von Gordon und Gilley (2012). Auch die Machtausübung durch Dominanz und Zwang bei Willemyns et al. (2003) lässt sich in ein nicht integeres und vor allem nicht wohlwollendes Verhalten auflösen. Burke et al. (2007) berücksichtigen diesen Umstand bereits zum Teil in ihrem Rahmenmodell (vgl. Burke et al., 2007, p. 613), indem sie die Praktiken der Führungskraft konkret einer Vertrauenswürdigkeitsdimension zuordnen (vgl. Kap. 2.1.2), sind jedoch inkonsequent in Bezug auf den Einfluss der Reputation der Führungskraft, die sie als separaten Faktor aufzählen. Aber auch dieser betrifft die Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft, auch wenn die Attribution der Vertrauenswürdigkeit hier nicht auf direktem Beobachten, sondern auf Schilderungen von anderen basiert. Ähnlich verhält es sich auch bei den interpersonellen Faktoren, die von Willemyns et al. (2003) genannt werden, die sich, wie ihr Name bereits andeutet, auf die Charaktereigenschaften der Führungskraft zurückführen lassen. Hernandez et al. (2014) identifizieren drei Dimensionen von Vertrauenswürdigkeit, die spezifisch für das Vertrauen in die Führungskraft sein sollen. Dabei verknüpfen sie in der Diskussion ihrer Theorie nur zwei dieser Dimensionen mit den drei Dimensionen von Mayer et al. (1995) (vgl. Kap. 2.1.2). Dadurch wird suggeriert, dass es sich bei ihrer dritten Vertrauenswürdigkeitsdimension, kontext-bezogenes Führungsverhalten, tatsächlich um einen spezifischen Faktor handelt, der insbesondere für das Vertrauen in die Führungskraft relevant ist. Doch auch, wenn ihre empirischen Ergebnisse diese Annahme zu bestätigen scheinen, so ist rein logisch betrachtet, diese Annahme in Zweifel zu ziehen. Dies ist darin begründet, dass das Verhalten der Führungskraft, welches mit diesem Faktor beschrieben wird, wieder genau auf die drei Dimensionen nach Mayer et al. (1995), Kompetenz, Wohlwollen und Integrität, zurückzuführen ist. Denn eine Führungskraft, die es dem Mitarbeiter erleichtert, sich in seiner organisationalen Situation zurechtzufinden und sich erfolgreich im organisationalen Kontext zu bewegen, zeigt letztlich nichts anderes als Wohlwollen gegenüber seinem Mitarbeiter, da sie diesen unterstützt. Sie zeigt auch Integrität, indem sie die geltenden Regeln und Strukturen, die als Maßstab an den Mitarbeiter angelegt werden, offenlegt. Zuletzt beweist sie mit dem kontext-bezogenen Verhalten auch ihre Kompetenz, da sie über bestimmte organisationsbezogene Fähigkeiten für dieses Verhalten verfügen muss. Ähnlich

ist auch Klaussners (2012) Haupteinflussfaktor auf das Zustandekommen von Vertrauen zu bewerten (vgl. Tab. 4). Die impliziten Theorien über Fairness und das Einordnen des Verhaltens der Führungskraft oder des Mitarbeiters als fair beziehen sich eindeutig auf die Zuschreibung von Integrität und somit auf die zweite der drei Vertrauenswürdigkeitsdimensionen nach Mayer et al. (1995). In Klaussners (2012) Fall wird somit deutlich, dass es sich hierbei nicht um eine spezifische Voraussetzung des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter handelt.

Es stellt sich nunmehr die Frage, welche Konzepte nach dieser Betrachtung sich tatsächlich noch als tragfähige spezifische Konzepte im Bereich der Antezedenzen für das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter halten können. Hier bleibt letztlich nur ein Faktor übrig. Dieser taucht bei Burke et al. (2007) als psychologische Sicherheit im Team und Organisationsklima auf und bei Willemyns et al. (2003) als organisationaler Faktor auf. Klaussner (2012) benennt ihn als formalen und informalen organisationalen Kontext und ist mit dieser Bezeichnung des Faktors am genauesten, weil er es vermag, den Faktor auf einer übergeordneten Ebene präzise zu benennen, unter der sich die beiden Konzepte von Burke et al. (2007) und Willemyns et al. (2003) ohne weiteres subsumieren lassen. Hiermit ist tatsächlich ein Einflussfaktor gefunden, der nicht in der Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers oder in den Dispositionen des Vertrauensgebers begründet ist. Es handelt sich um einen separaten Faktor, der in unspezifischen Vertrauensbeziehungen nicht berücksichtigt werden muss bzw. kann, der aber spezifisch auf Vertrauensbeziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zutrifft und für diese berücksichtigt werden muss<sup>21</sup>. Somit kann der formale und informale organisationale Kontext als erstes Spezifikum für die Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter festgehalten werden.

Im Bereich der Entwicklung des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter lassen sich deutlich weniger Angebote für Spezifika in der bestehenden Forschung finden (vgl. Tab. 4). Auch hier können wieder einige der Spezifika als unspezifisch verworfen werden. Zunächst erscheint es nicht plausibel von Mayer et al. (vgl. Schoorman et al., 2007), ein Ungleichgewicht zwischen

---

<sup>21</sup> Natürlich lässt sich an dieser Stelle einwenden, dass dieser Faktor auch für alle anderen Vertrauensbeziehungen innerhalb einer Organisation und somit nicht nur exklusiv auf die Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zutrifft. Hierzu ist jedoch zu sagen, dass der Faktor zwar nicht exklusiv spezifisch ist, die Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aber in besonderer Weise von unspezifischen Vertrauensbeziehungen abhebt und zur Beschreibung dieser Beziehung nicht außen vor gelassen werden darf – was ihn zusammenfassend zu einem spezifischen Faktor macht.

Führungskraft und Mitarbeiter in Bezug auf die zur Attribuierung von Vertrauenswürdigkeit notwendigen Informationen anzunehmen. Denn nicht nur eine Führungskraft weiß durch ihre Position einiges über den Mitarbeiter. Die Führungskraft hat eine deutlich exponiertere Position und steht mehr in der Organisationsöffentlichkeit als der Mitarbeiter, weswegen auch diesem mehr Kanäle zur Verfügung stehen, um an zur Vertrauensbildung notwendige Informationen zu gelangen. Darüber hinaus ist zudem nicht gesichert, dass mehr Informationen tatsächlich zu einer viableren Attribution von Vertrauenswürdigkeit führen. Zu viele Informationen könnten z.B. dazu führen, dass wichtige einzelne Informationen übersehen werden oder die Informationen zwar vorliegen, aber falsch gedeutet werden. Dieser Punkt scheidet somit als Spezifikum aus. Dies muss auch für die von Gordon und Gilley (2012) identifizierte Reziprozität gelten, da die Reziprozität von Vertrauen auch in unspezifischen Untersuchungen und Modellen zu Vertrauen immer wieder eine wesentliche Rolle spielt (vgl. Kap 2.1.1). Dass auf Vertrauen basierende Verhaltensweisen häufig in der Interaktion reziproke Verhaltensweisen des Interaktionspartners auslösen und dadurch das Vertrauen verstärken, ist eine Erkenntnis, die nicht insbesondere für Vertrauensbeziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gilt. An dieser Feststellung ändert auch die Tatsache, dass Gordon und Gilley (2012) vermeintlich organisationsspezifische Konzepte in die Wirkweise der Reziprozität einbeziehen, nichts (vgl. Tab. 4). Da diese Konzepte unter anderer Bezeichnung auch in unspezifischen Beziehungen Geltung besitzen (z.B. Wertschätzung des Handelns). Auch Klaussners (2012) Einteilung der Vertrauensentwicklung nach Phasen ist insgesamt nicht als spezifisch für die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter anzusehen, auch wenn Klaussner (2012) sich bei der Einteilung an der LMX-Theorie, welche sich spezifisch auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bezieht, orientiert. Auch andere Vertrauensforscher gehen in Studien, die sich unspezifisch mit Vertrauen beschäftigen, von einer Vertrauensentwicklung aus, die auf bestimmten Phasen der Beziehung beruht (vgl. Kap 2.1.1). Somit bleibt schließlich nur noch das von Mayer et al. (1995; Schoorman et al., 2007) und Willemyns et al. (2003) genannte Machtverhältnis, das spezifisch für eine Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist; der strukturelle hierarchische Unterschied innerhalb einer Organisation, welcher der Führungskraft Macht in ihrer Beziehung zum Mitarbeiter verleiht. Eine Eigenheit der Beziehung, die sich sicherlich nicht in die Beschreibung einer unspezifischen Vertrauensbeziehung auflösen lässt. Das besondere Machtverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und die Nutzung dieser Macht sind ohne Frage von erheblicher Relevanz für die Vertrauensentwicklung auf Seiten der Führungskraft, aber auch auf Seiten des Mitarbeiters. Somit lässt sich mit dem

Machtverhältnis das zweite Spezifikum des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter neben dem organisationalen Kontext identifizieren.

Die beiden Spezifika und ihre Bedeutung für die Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sollen im Folgenden näher erläutert werden (vgl. zu den folgenden Ausführungen auch Jäckel & Bachmann, in Vorb.).

### *Macht in der Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*

Macht ist ähnlich wie Vertrauen ein ubiquitäres und amorphes Phänomen (vgl. Imbusch, 2012, S. 11 und 26). Im organisationalen Kontext wird Macht häufig definiert als das Vermögen, andere Parteien durch die Kontrolle von Ressourcen zu beeinflussen (vgl. Turner, 2005, p. 1). Die Forschung hat im Laufe der Zeit verschiedene Ressourcen bzw. Quellen der Einflussnahme identifiziert und systematisiert, wie z.B. Macht durch Sanktionen, Legitimation, Information etc. (vgl. Neubauer & Rosemann, 2006, S. 50-57; Raven & French, 1958, p. 83). In der per definitionem hierarchisch angelegten Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft spielt Macht eine zentrale Rolle. Die Führungskraft hat aufgrund ihrer Position in der Organisation formale Macht und mehr Einflussmöglichkeiten gegenüber dem Mitarbeiter, welcher der Führungskraft strukturell unterstellt ist (vgl. Neubauer & Rosemann, 2006, S. 102).<sup>22</sup> Dabei ist es zunächst einmal irrelevant, wie die Führungskraft die ihr zukommende Macht über den Mitarbeiter nutzt oder ob sie diese überhaupt nutzt. Für den Aufbau und die Entwicklung von Vertrauen spielt die Macht der Führungskraft in jedem Fall eine wesentliche Rolle. Schon an anderer Stelle in dieser Arbeit, in der die Auswirkungen von Vertrauen dargestellt werden, wurde darauf hingewiesen, dass Vertrauen und Macht die gleiche Funktion innerhalb von Organisationen einnehmen können (vgl. Kap. 2.1.1.5). Beide können es leisten, gegenseitige Erwartungen zwischen Organisationsmitgliedern zu koordinieren. So ist es einer Führungskraft z.B. möglich, Komplexität zu reduzieren und Erwartungen zu koordinieren, indem sie eine Reihe von bestimmten positiven Erwartungen an ihren Mitarbeiter heranträgt. Die vielen anderen Erwartungen, die prinzipiell möglich wären, blendet die Führungskraft aus, weil sie dem Mitarbeiter vertraut (vgl. Kap. 2.1.1.1). Diese Komplexitätsreduktion ist je nach dem Vertrauensmaß, das die Führungskraft in ihren Mitarbeiter setzt, nicht auf eine Ebene positiver Erwartungen beschränkt. Die Erwartungen können aufei-

<sup>22</sup> Auch wenn heutzutage Führungsstile gerne suggerieren möchten, dass Führung partnerschaftlich und auf gleicher Ebene stattfinden sollte, widerspricht sich dies prinzipiell selbst, da eine Führungskraft, die primär als Partner auf gleicher hierarchischer Höhe auftritt, dann letztlich auch keine Führungskraft mehr darstellt, sondern einen Partner bzw. Kollegen.

inander aufbauen, z.B. weil der Mitarbeiter Erwartung x erfüllt, kann und wird er auch Erwartungen y und z erfüllen. Diese Koordination ist aber nicht nur auf die positiven Erwartungen in einen Mitarbeiter beschränkt, sondern kann auch für die Zusammenarbeit zweier Mitarbeiter, denen die Führungskraft vertraut, oder für eine ganze Abteilung von Mitarbeitern gelten. So lassen sich durch Vertrauen in die Mitarbeiter also komplexe Systeme von Erwartungen durch die Führungskraft aufbauen und koordinieren (vgl. Bachmann, 2003, p. 59). Diese Funktion des Vertrauens steht jedoch nicht nur Führungskräften zur Verfügung. Auch Mitarbeiter können, wenn sie ihrer Führungskraft vertrauen, Komplexität reduzieren und positive Erwartungen koordinieren. Wenn sich Führungskraft und Mitarbeiter gegenseitig vertrauen, können somit komplexe Verkettungen und Systeme von positiven Erwartungen aufgebaut und koordiniert werden, die eine Organisation äußerst effizient arbeiten lässt – für den Fall, dass das Vertrauen nicht gebrochen und die Erwartungen nicht enttäuscht werden.

Das Besondere mit Blick auf die Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist nun, dass eine Führungskraft nicht nur Vertrauen nutzen kann, um Komplexität zu reduzieren und positive Erwartungen in die Mitarbeiter zu koordinieren. Die gleiche Funktion wird auch durch das Ausüben von Macht gewährleistet. Der wesentliche Unterschied zu Vertrauen ist der, dass die positiven Erwartungen der Führungskraft nicht daraus resultieren, dass diese den Mitarbeiter als besonders vertrauenswürdig erachtet, sondern vielmehr aus der Tatsache, dass dem Mitarbeiter negative Sanktionen drohen, wenn er die Erwartungen der Führungskraft nicht erfüllt (vgl. Bachmann, 2001, p. 350; Jäckel & Bachmann, in Vorb.). Parallel zur Verortung von Vertrauen im kognitiven Verarbeitungszyklus (vgl. Kap. 2.1.1.1) lässt sich auch für die Ausübung von Macht annehmen, dass diese mit einer kognitiven, einer emotionalen und einer Handlungs-Komponente verbunden sind (vgl. Abb. 13); allerdings mit dem Unterschied, dass diese nicht wie bei Vertrauen ausschließlich positiv, sondern auch negativ besetzt sind (vgl. die Ausführungen zu Dominanz und Macht bei Willemyns et al., 2003 sowie bei Bachmann, 2001, p. 350).

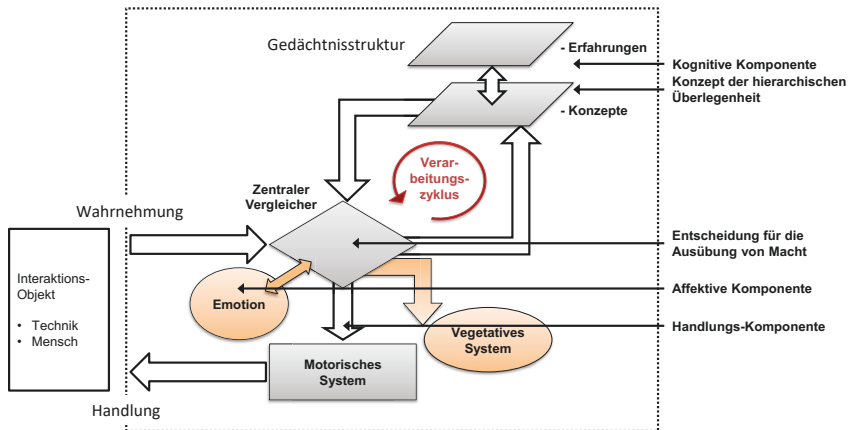


Abbildung 13: Macht im kognitiven Verarbeitungszyklus

Die Führungskraft hat somit im Vergleich zum Mitarbeiter eine Wahl in der Frage, wie sie Komplexität in der Beziehung reduzieren möchte. Dem Mitarbeiter bleibt hingegen nur die Möglichkeit zu vertrauen. Falls dies nicht möglich ist, muss der Mitarbeiter mit einer erhöhten Komplexität in der Arbeitsbeziehung zu seiner Führungskraft leben, da er die Zahl der vielen prinzipiell möglichen Erwartungen nicht auf einige wenige positive Erwartungen reduzieren kann. Schließlich ist davon auszugehen, dass Vertrauen und Macht in ihrer Ausübung durch die Führungskraft in einem gegensätzlichen Verhältnis stehen, da die Ausübung von Macht nur in dem Maße zur Koordination von Erwartungen notwendig ist, wie fehlendes Vertrauen in den Mitarbeiter ausgeglichen werden muss (vgl. Jäckel & Bachmann, in Vorb.; Willemyns et al., 2003, p. 124). Umgekehrt gilt, dass im Fall eines hohen Vertrauens in den Mitarbeiter nur eine geringe bis gar keine Ausübung von Macht notwendig sein wird (vgl. Abb. 14).



Abbildung 14: Idealisiert dargestelltes Verhältnis von Vertrauen zu Macht in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

Aus dieser Parallelität in der Funktion von Vertrauen und Macht und der Tatsache, dass die Macht in einer Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter unterschiedlich verteilt ist, lassen sich nun wichtige Rückschlüsse für



den Aufbau und die Entwicklung des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ziehen. Es ist davon auszugehen, dass das Vertrauen, welches Führungskraft und Mitarbeiter ineinander haben, zwar nicht auf dem gleichen Stand beginnt, sich aber im Laufe der Zeit aneinander anpassen wird (vgl. Kap. 2.1.1.4). So ist es denkbar, dass ein Mitarbeiter zunächst hohes Vertrauen in die Führungskraft hat, aber die Führungskraft nur wenig Vertrauen in den Mitarbeiter. Aufgrund der Auswirkungen, die hohes bzw. niedriges Vertrauen in der Interaktion hat, wird es im Rahmen eines reziproken Anpassungsprozesses wahrscheinlich dazu kommen, dass Führungskraft und Mitarbeiter ein ähnliches Maß an Vertrauen ineinander haben. Das bedeutet wiederum für die Führungskraft, dass diese einen erheblichen Beitrag für eine Vertrauensbeziehung leisten kann, indem sie sich für die Koordination der Erwartungen nicht auf ihre Macht beruft, sondern ihrem Mitarbeiter vertraut. Somit wird deutlich, dass das gegensätzliche Verhältnis von Vertrauen und Machtausübung sich auf längere Sicht auch auf das Vertrauen des Mitarbeiters in die Führungskraft auswirkt. Folglich liegt es auch aufgrund des geringeren Risikos an der Führungskraft, die Vertrauensbeziehung zu initiieren und aufrecht zu erhalten (vgl. in ähnlicher Argumentation Greenwood & Van Buren, 2010; Jäckel & Bachmann, in Vorb.; Schweer & Thies, 2003; Sniezek & Van Swol, 2001; Willemyns et al., 2003).

Eine Führungskraft kann wählen, ob sie ihre Ziele durch Macht oder durch Vertrauen erreichen will. Beide Wege stehen ihr offen, wobei die ihr gegebene Macht sofort und zu jeder Zeit verfügbar ist, wohingegen Vertrauen zur Koordination von Arbeitsbeziehungen zumeist erst mühsam in langwierigen direkten interpersonellen Kontakten entwickelt werden muss (vgl. Kap. 2.1.1.4). Allerdings hält ein einmal entwickeltes Vertrauen im Gegensatz zur Machtausübung noch weitere positive Effekte auf organisationaler Ebene bereit (vgl. Kap. 2.1.1.5). Somit trägt die Führungskraft eine große Verantwortung in ihrer Entscheidung für oder gegen Vertrauen. Eine Entscheidung zum Vertrauen kann jedoch von impliziten und expliziten Organisationsstrukturen, -prozessen und -regeln unterstützt werden, die das Risiko zu vertrauen für die Führungskraft verringern (vgl. den folgenden Abschnitt zum zweiten Spezifikum).

#### *Organisationaler Kontext in der Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*

Das zweite oben identifizierte Spezifikum des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist der organisationale Kontext. Es handelt sich hierbei um die expliziten und impliziten Strukturen, Prozesse und Regeln einer Orga-

nisation, in der die Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft stattfindet. Um diesen Einfluss darzustellen wird auf das Konzept des institutionen-basierten Vertrauens zurückgegriffen, das schon längere Zeit in der Vertrauensforschung diskutiert wird (vgl. Kap. 2.1.1.2).

Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beginnt in aller Regel innerhalb der Organisation, in der beide zusammenarbeiten. Das Besondere ist nun im Vergleich zu einem privaten Kontakt, dass die Organisation sowohl die Voraussetzungen dieser Beziehung als auch Praktiken der Interaktion in dieser Beziehung vorgibt und bestimmt (vgl. Bachmann & Inkpen, 2011, p. 288). Diese expliziten und impliziten Strukturen, Prozesse und Regeln der Organisation bilden einen gemeinsamen Kontext für Führungskraft und Mitarbeiter, auch wenn diese sich zu Beginn ihrer Beziehung noch nicht kennen. Die Organisation bürgt als dritte unabhängige Partei somit in gewissem Maß für den jeweils anderen und schafft damit eine bessere Ausgangsposition für das Ausbilden einer Vertrauensbeziehung (vgl. Pavlou & Gefen, 2004; Shapiro, 1987; Zucker, 1986). Es wird deutlich, dass Führungskraft und Mitarbeiter ihre Vertrauensbeziehung durch institutionen-basiertes Vertrauen beginnen. Ab dem ersten persönlichen Kontakt kann die Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft allerdings zunehmend durch unspezifische Entwicklungsmodelle interpersonellen Vertrauens erklärt werden (vgl. Kap. 2.1.1.4) und der Einfluss der Organisation tritt in den Hintergrund (vgl. McKnight & Chervany, 2006, p. 34f). Aus dieser Argumentation heraus lassen sich die folgenden zwei Schlüsse ziehen: Erstens ist festzuhalten, dass der organisationale Kontext neben der allgemeinen Vertrauensbereitschaft des Individuums maßgeblich bestimmt, auf welcher Stufe das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beginnt. Zweitens lässt sich schlussfolgern, dass auch in Beziehungen, in denen keinerlei durch direkte Interaktion erzeugtes Vertrauen herrscht, Organisationen immer noch dafür sorgen können, dass ein gewisses Maß an institutionen-basiertes Vertrauen in dieser Beziehung vorhanden ist. Dieses institutionen-basiertes Vertrauen kann ausreichen, dass sowohl der Mitarbeiter als auch die Führungskraft ihre professionellen Rollen in der Organisation erfüllen.

Der Einfluss von Organisationen auf die Vertrauensbildung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wird in Abbildung 15 noch einmal veranschaulicht. Die Visualisierung (vgl. Abb. 15) verdeutlicht vor dem Hintergrund des konstruktivistischen Deutungshorizontes, dass sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter durch ihre Handlungen ein Teil des organisationalen Kontextes sind und beide diesen als gemeinsamen Kontext wahrnehmen. Der organisationale Kontext bildet somit eine dritte Partei, die stets eine Relevanz für die

Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hat. Besonders bedeutsam ist der organisationale Kontext jedoch dann, wenn die aufgezeigte direkte Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nur wenig oder gar nicht stattfindet (vgl. Abb. 15). Zuletzt muss noch festgehalten werden, dass sich entgegen der Einordnung von z.B. Burke et al. (2007) der organisationale Kontext nicht als Antezedens für das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bezeichnen lässt. Der organisationale Kontext hat zwar ein Einflusspotenzial auf die Wahrnehmung bzw. Zuschreibung der Vertrauenswürdigkeit, aber keinen direkten Einfluss auf das Vertrauen in den Vertrauensnehmer (vgl. Abb. 15).

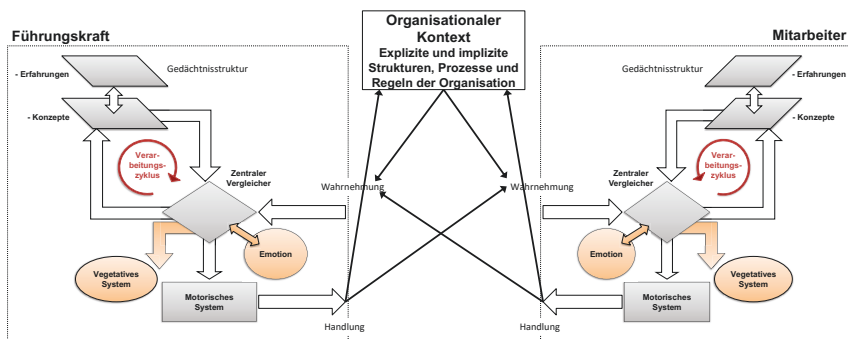


Abbildung 15: Einfluss des organisationalen Kontextes auf das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

Nach Bachmann (2003, p. 403f) lassen sich in idealisierter Form zwei unterschiedliche Konstellation von Vertrauen und Macht in Organisationen identifizieren, welche der Koordination der intra-organisationalen Beziehungen dienen können. In der ersten Variante handelt es sich um Organisationen, in denen klare kollektive Strukturen und Regeln herrschen, die dafür sorgen, dass das Risiko, welches man eingehen muss, um zu vertrauen, deutlich minimiert wird, weil zumindest latent bindende Normen für die beiden Beziehungspartner bestehen und daher das Verhalten des Vertrauensnehmers deutlich wahrscheinlicher vorauszusagen ist, als das ohne diese Strukturen der Fall wäre (vgl. Bachmann, 2003, p. 402). Eine solche Organisation ist aufgrund dieser Tatsache idealtypisch von vielen intra-organisationalen Vertrauensbeziehungen geprägt (vgl. Bachmann, 2003, p. 403). Entscheidend ist allerdings, dass die Strukturen, Prozesse und Regeln nicht so explizit und verbindlich sind, dass sie zu „völlig risikofreien Rollenbeziehungen“ (Luhmann, 2000, S. 58) führen, denn in diesem Fall wäre interpersonales Vertrauen gar nicht

mehr nötig (vgl. hierzu die Abgrenzung von Vertrauen und Vorhersagbarkeit in Kap 2.1.1). In der zweiten Variante handelt es sich um Organisationen mit einer individualistischen Kultur und einem niedrigen Grad an Formalisierung (vgl. Bachmann, 2003, p. 403). Dies wiederum führt dazu, dass interpersonale Beziehungen zwar auch durch Vertrauen bestimmt sein können, hierfür aber eine zeitaufwendige face-to-face Interaktion notwendig wäre, weil das institutionen-basierte Vertrauen hier eher als gering einzustufen ist. In einem solchen Fall ist davon auszugehen, dass Organisationsmitglieder eher auf ihre Macht zurückgreifen, um ihre Erwartungen zu koordinieren, da dieses mit weniger Risiko und Aufwand verbunden ist, als eine zeitintensive personale Vertrauensbeziehung zu etablieren (vgl. Bachmann, 2003, p. 403). Mit McKnight und Chervany (2006, p. 29) ist allerdings darauf hinzuweisen, dass gerade in dieser Art von Organisationen die Ausbildung von Vertrauensbeziehungen eine enorme Wichtigkeit besitzt.

Am Ende der Beschäftigung mit der Frage, welche Rolle die organisationalen Rahmenbedingungen für das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter spielen, lässt sich konstatieren, dass die expliziten und impliziten Strukturen, Prozesse und Regeln vor allem zu Beginn der Vertrauensbeziehung einen wichtigen Einflussfaktor darstellen und dass Organisationen, die aufgrund ihrer Ausgestaltung ein hohes Maß an institutionen-basiertem Vertrauen vermitteln, es Führungskräften und Mitarbeitern deutlich leichter machen, einander zu vertrauen.

#### *2.1.4 Zusammenfassung und Hypothesenbildung*

Die erste Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet (vgl. Kap. 1.3.1):

Welche Faktoren und Wirkzusammenhänge sind spezifisch für die Bildung und Entwicklung des Vertrauens in die Führungskraft und in den Mitarbeiter?

Im Folgenden werden die wesentlichen Erkenntnisse, die im Rahmen dieses Kapitels bezüglich der Beantwortung der Forschungsfrage gewonnen werden konnten, zusammenfassend reflektiert. Die Darstellung orientiert sich inhaltlich an dem Aufbau von Kap. 2.1.1 und rekurriert auf die dort behandelten fünf zentralen Aspekte des Vertrauens, um das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu beschreiben. Die vorliegende Zusammenfassung hat somit im Wesentlichen die Funktion, ein erstes grundlegendes Bild des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu zeichnen, das dann im weiteren

Verlauf der Arbeit weiter ausgearbeitet wird. Am Ende der Zusammenfassung werden zudem Hypothesen aufgestellt, die dann im Zuge der quantitativen Studie untersucht werden (vgl. Kap. 4).

### *Eine konstruktivistische Perspektive auf Vertrauen*

Das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist wie in jeder anderen Vertrauensbeziehung auch als Überzeugung („belief“) zu bezeichnen. In diesem Sinne ist Vertrauen das individuelle Konstrukt der Führungskraft bzw. des Mitarbeiters. Dies hat zur Folge, dass das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in zwei einzelne Betrachtungen aufgelöst werden muss: (1) Vertrauen des Mitarbeiters in die Führungskraft und (2) Vertrauen der Führungskraft in den Mitarbeiter (vgl. Abb. 16 und 17). Vertrauen basiert, wie andere Überzeugungen auch, auf Kognition, auf Emotion und auf einer Intention zum Handeln. Vertrauen lässt sich als positive Erwartung in das Verhalten und die Intention des jeweiligen Gegenübers (Führungskraft bzw. Mitarbeiter) beschreiben, zugunsten derer andere mögliche Erwartungshaltungen ausgeblendet werden. Vertrauen übernimmt somit eine wichtige komplexitätsreduzierende Funktion für die Führungskraft bzw. den Mitarbeiter und schafft eine zentrale Grundlage für die gemeinsame Zusammenarbeit. Vertrauen ist dabei jedoch nicht losgelöst von einem bestimmten Anwendungsfeld zu betrachten. Denn es handelt sich nicht um eine allgemeine positive Haltung gegenüber dem Interaktionspartner, sondern um eine positive Erwartung, die auf etwas Konkretes gerichtet ist. Damit Vertrauen zustande kommen kann, bedarf es schließlich einer weiteren Komponente, dem Sprung des Vertrauens („leap of trust“), mit dem eine Art mentales Umschalten verbunden ist, durch das die Komplexitätsreduktion vollzogen wird. In der Folge bestimmt eine positive Erwartung so sehr das Bewusstsein, dass alle anderen Erwartungen vom Subjekt vernachlässigt werden. Je nachdem, ob Vertrauen eher kognitiv oder affektiv basiert ist, ist Vertrauen auch eher ein reflexiver oder nicht-reflexiver Vorgang.

### *Der Typ der Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*

Vertrauen kann auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden. Die Forschung unterscheidet meist in die Ebenen Individuum, Team und Organisation. Vertrauen findet dann nicht nur innerhalb einer bestimmten Ebene statt, sondern kann auch ebenen-übergreifend sein, z.B. das Vertrauen zwischen einem Team und einer Organisation. Für den Fall der in der vorliegenden Arbeit behandelten Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter han-

delt es sich jedoch eindeutig um eine interpersonale Vertrauensbeziehung, die auf der Ebene des Individuums einzuordnen ist. Das Besondere an der Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist jedoch, dass es sich um eine vertikale Vertrauensbeziehung handelt, die das Vertrauen zwischen zwei Personen beschreibt, die sich auf zwei verschiedenen Hierarchieebenen befinden; ein Umstand, der spezifisch für diese Beziehung ist. Weiterhin wird interpersonales Vertrauen zumeist durch zeitaufwendige Interaktion zwischen den Individuen hergestellt. Im Falle des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kann jedoch auch die besondere Form des institutionen-basierten Vertrauens eine Rolle für das Zustandekommen des interpersonalen Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter spielen.

#### *Die Voraussetzungen des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*

Wie bei allen anderen interpersonalen Vertrauensbeziehungen auch lassen sich zwei Voraussetzungen für das Vertrauen in die Führungskraft bzw. in den Mitarbeiter benennen. Dies sind zum einen die allgemeine Vertrauensbereitschaft des Vertrauensgebers und zum anderen die durch den Vertrauensgeber attribuierte Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers. Die Vertrauenswürdigkeit lässt sich noch einmal in drei verschiedene Dimensionen unterteilen: (1) Fähigkeit/Kompetenz, (2) Integrität und (3) Wohlwollen. Zeigt sich z.B. eine Führungskraft interessiert an der beruflichen Weiterentwicklung eines Mitarbeiters, dann drückt dies ihr Wohlwollen dem Mitarbeiter gegenüber aus. Nimmt der Mitarbeiter das Interesse wahr, dann erhöht dies die Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft. Empirische Studien haben ergeben, dass nicht der allgemeinen Vertrauensbereitschaft, sondern insbesondere der attribuierten Vertrauenswürdigkeit eine entscheidende Rolle für das Zustandekommen von Vertrauen zukommt.

#### *Die Entwicklung des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*

Zur Entwicklung des Vertrauens gibt es eindimensionale, zweidimensionale und transformationale Ansätze. Die transformationalen Ansätze betrachten Vertrauen dabei am differenziertesten. Sie gehen davon aus, dass Vertrauen nicht bloß als quantitativer Wert auf einer Skala zu erfassen ist, sondern auch qualitative Unterschiede zu berücksichtigen sind. Dass diese komplexere Denkungsweise angebracht ist, unterstützt auch die in der vorliegenden Arbeit vorgenommene konstruktivistische Konzeptualisierung von Vertrauen. So ist davon auszugehen, dass die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Vertrauen die folgenden Bereiche betrifft: (1) Zahl der Anwendungsfelder, (2) Re-

levanz der Anwendungsfelder für den Vertrauensgeber, (3) das Verhältnis von Affekt und Kognition auf dem das Vertrauen basiert, (4) der Grad an Reflexion/Bewusstsein, (5) die Ausprägung der Dimensionen von Vertrauenswürdigkeit. Der Aufbau von Vertrauen vollzieht sich durch wechselseitige Interaktion, wenn die positiven Erwartungen durch den Vertrauensnehmer erfüllt werden. Die Entwicklung von Vertrauen zwischen zwei Interaktionspartnern hat somit reziproke Tendenzen. Werden die positiven Erwartungen enttäuscht, hängt es von der Vertrauensstufe, der Beziehungsphase und dem Ausmaß der Enttäuschung ab, wie stark das Vertrauen beeinträchtigt wird.

#### *Die Auswirkungen des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*

Die Auswirkungen des Vertrauens stellen einen sehr gut erforschten Bereich des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter dar. Hierbei lassen sich unmittelbare und mittelbare Folgen unterscheiden. Zu den unmittelbaren Auswirkungen des Vertrauens werden das Eingehen von Risiken sowie die Reduktion von Unsicherheit gezählt. Auf der Basis dieser unmittelbaren Folgen von Vertrauen ergeben sich weitere Auswirkungen, die in Organisationen und insbesondere im Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter von enormer Bedeutung sein können. Hierzu zählen: (1) eine verbesserte Kommunikation und Kooperation, (2) die Möglichkeit zur Koordination von Interaktionen, (3) eine Verbesserung des organisationalen Lernens durch die Verstärkung des Generierens und insbesondere des Teilens von Wissen, (4) eine verbesserte Leistungsfähigkeit der Organisation durch verringerte Transaktionskosten und freiwerdende mentale Kapazitäten, (5) ein erhöhtes OCB sowie (6) eine stark mit Vertrauen korrelierende Arbeitszufriedenheit und Zufriedenheit mit dem Vertrauensnehmer. Die Vertrauensforschung geht davon aus, dass hohes Vertrauen auch zu einer Verstärkung der Auswirkungen führt, warnt jedoch vor der spezifischen Form des blinden Vertrauens. Insgesamt verdeutlichen die eben dargestellten Auswirkungen noch einmal das enorme Potenzial, das Vertrauensbeziehungen in Organisationen beinhalten.

#### *Die Spezifika des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*

Im Rahmen dieser Arbeit konnten durch eine zusammenfassende Analyse der bereits bestehenden Forschung zum Thema Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zwei Spezifika für diese besondere Vertrauensbeziehung herausgearbeitet werden: (1) Macht und (2) der formale und informale organisationale Kontext.

(1) Macht: Macht spielt aufgrund ihrer ungleichen Verteilung eine wesentliche Rolle für die Bildung und Entwicklung von Vertrauen. Hierfür muss zwischen Führungskraft-Perspektive und Mitarbeiter-Perspektive unterschieden werden. Die Führungskraft verfügt über Macht in der Interaktion mit dem Mitarbeiter, der Mitarbeiter verfügt über keine Macht in dieser Beziehung und ist damit von der Führungskraft abhängig. Aus der Perspektive der Führungskraft stellen Vertrauen und Macht zwei miteinander konkurrierende Konzepte dar, weil sie beide komplexitätsreduzierende Funktionen haben, die es der Führungskraft ermöglichen, Erwartungen in der Interaktion mit dem Mitarbeiter bzw. den Mitarbeitern zu koordinieren. Vertrauen hat neben dieser Funktion noch weitere positive Auswirkungen (s.o.), muss aber im Gegensatz zu Macht, die sofort zur Verfügung steht, erst zeitintensiv durch interpersonelle Interaktion mit dem Mitarbeiter etabliert werden. Das Ausüben von Macht und das Vertrauen in den Mitarbeiter stehen dabei in einem konkurrierenden Verhältnis zueinander. Es kann daher angenommen werden, dass eine Führungskraft, die viel Vertrauen in ihren Mitarbeiter setzt, wenig Macht ausüben wird, um Komplexität zu reduzieren und ihre Erwartungen zu koordinieren, und umgekehrt. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

*Hypothese 1 (H1):* Zwischen der Machtausübung der Führungskraft und dem Vertrauen in den Mitarbeiter besteht ein negativer Zusammenhang.

Aus der Perspektive des Mitarbeiters betrachtet hat das Machtverhältnis zur Folge, dass dieser keine Macht ausüben kann, um Komplexität zu reduzieren. Für den Mitarbeiter ist Vertrauen daher ein attraktives Konzept. Wenn es dem Mitarbeiter jedoch nicht möglich ist, zu vertrauen, befindet er sich in einer unvorteilhaften Situation, in der er mit einer erhöhten Komplexität in der Interaktion zur Führungskraft und den daraus folgenden Nachteilen konfrontiert wird. Für eine positive Entwicklung des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bedeutet dies, dass die Führungskraft zunächst dem Mitarbeiter Vertrauen entgegen bringen sollte, damit dieser das Vertrauen erwidern kann. Direkte Auswirkungen der vom Mitarbeiter wahrgenommenen Machtausübung auf das Vertrauen in die Führungskraft sind nicht anzunehmen, da Vertrauensbereitschaft und Vertrauenswürdigkeit gemäß den Erkenntnissen der Vertrauensforschung die einzig validen Antezedenzen von Vertrauen darstellen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die Machtausübung die Zuschreibung von Vertrauenswürdigkeit beeinflussen wird; so, dass die Führungskraft mehr oder weniger kompetent, integer und wohlwollend wahrgenommen wird, wenn sie Macht ausübt. Aufgrund der Tatsache, dass eine Führungskraft Macht bewusst als eine Alternative zu Vertrauen einsetzen kann, ist jedoch von einem



negativen Einfluss auf die Zuschreibung von Vertrauenswürdigkeit auszuüben. Aus diesen Überlegungen lässt sich die folgende Hypothese ableiten:

*Hypothese 2 (H2):* Die Machtwahrnehmung des Mitarbeiters hat einen negativen Einfluss auf die Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft.

(2) Organisationaler Kontext: Das zweite Spezifikum der Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist der organisationale Kontext. Dieser wird in der Form des institutionen-basierten Vertrauens für die Beziehung relevant. Das bedeutet, dass die formalen und informal Strukturen, Prozesse und Regeln als eine Art dritte Partei fungieren, die den zeitaufwendigen interpersonellen Vertrauensaufbau in die Führungskraft bzw. in den Mitarbeiter unterstützen können. Das funktioniert, indem die Organisation mit ihren formalen und informal Strukturen, Prozessen und Regeln einen gemeinsamen Kontext für Führungskraft und Mitarbeiter bietet, der von beiden gleichermaßen geteilt wird. Sowohl der Führungskraft als auch dem Mitarbeiter fällt es leichter, das jeweilige Gegenüber einzuschätzen und ihm Vertrauenswürdigkeit zuzuschreiben. In diesem Sinne können Organisationen insbesondere zu Beginn einer Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielen, da zu diesem Zeitpunkt weder für Führungskraft noch Mitarbeiter genügend Informationen vorliegen, um dem jeweils anderen Vertrauenswürdigkeit zuzuschreiben. Inferenzen über die Vertrauenswürdigkeit würden demnach nicht ausschließlich auf der Grundlage beobachteter Handlungen, sondern in Verbindung mit dem organisationalen Kontext gebildet. So ist anzunehmen, dass Institutionen als dritte Partei zwischen den beiden potentiellen Vertrauenspartnern den Eindruck beeinflussen, ob der jeweils andere (Führungskraft bzw. Mitarbeiter) als kompetent, integer und wohlwollend einzustufen ist. Hieraus ergeben sich die beiden folgenden Hypothesen für den Zusammenhang zwischen dem organisationalen Kontext und die Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft und des Mitarbeiters:

*Hypothese 3 (H3):* Der organisationale Kontext hat einen Einfluss auf die Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft.

*Hypothese 4 (H4):* Der organisationale Kontext hat einen Einfluss auf die Vertrauenswürdigkeit des Mitarbeiters.

Die Bedeutsamkeit institutionen-basierten Vertrauens verliert sich jedoch, je häufiger die Vertrauenspartner miteinander interagieren. Wenn Führungskraft und Mitarbeiter sich also schon lange und gut kennen, bilden die Informationen aus der direkten Interaktion eine wichtigere Grundlage für das Zustandekommen von Vertrauen als der organisationale Kontext. Dennoch ist davon

auszugehen, dass der organisationale Kontext in der Form von institutionen-basiertem Vertrauen eine Einflussgröße bleibt und eine wichtige Grundlage für das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bilden kann.

Die folgenden Visualisierungen (vgl. Abb. 16 und Abb. 17) stellen eine graphische Umsetzung der in dieser Zusammenfassung aufgestellten Hypothesen dar. Die Abbildungen teilen das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf in Vertrauen in den Mitarbeiter (vgl. Abb. 16) und Vertrauen in die Führungskraft (vgl. Abb. 17). Die Visualisierung trägt somit der Erkenntnis Rechnung, dass Vertrauen als Konstrukt des Individuums, Führungskraft bzw. Mitarbeiter, konzeptualisiert werden muss. Als unspezifische Antezedenzen für Vertrauen in die Führungskraft bzw. in den Mitarbeiter können die jeweilige Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers sowie die Vertrauensbereitschaft des Vertrauensgebers festgehalten werden. Die Darstellung ihrer Wirkungsweise entspricht in den unten stehenden Abbildungen (vgl. Abb. 16 und 17) der gängigen Form in der Vertrauensforschung (vgl. z.B. Colquitt et al., 2007, p. 919). Mit Macht und dem organisationalen Kontext konnten zusätzlich zwei Spezifika identifiziert werden, die in oben beschriebener Weise ebenfalls Einfluss auf das Zustandekommen und die Entwicklung von Vertrauen haben.

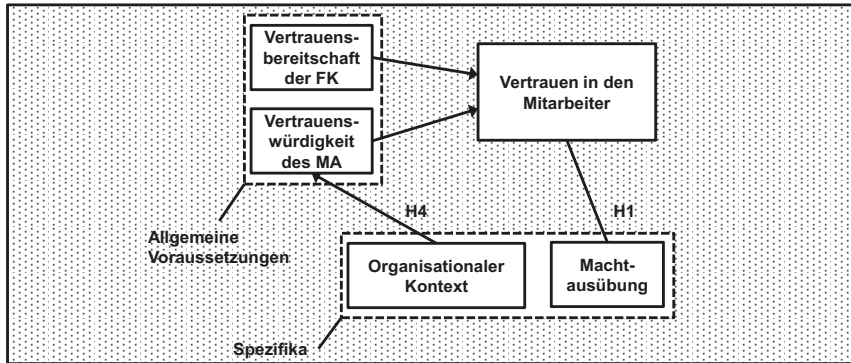
*Vertrauen in den Mitarbeiter*

Abbildung 16: Spezifika des Vertrauens in den Mitarbeiter

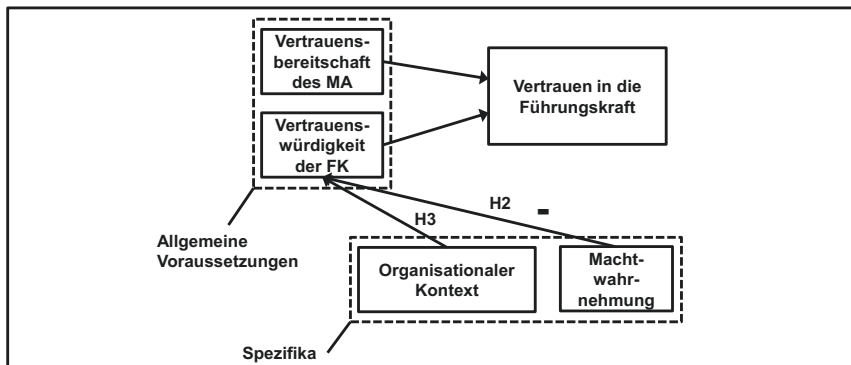
*Vertrauen in die Führungskraft*

Abbildung 17: Spezifika des Vertrauens in die Führungskraft

Gesundes Vertrauen in Organisationen

Eine Untersuchung der Vertrauensbeziehung zwischen  
Führungskraft und Mitarbeiter

Jäckel, A.

2018, XVII, 377 S. 119 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19252-5