

DISKUSSIONSPAPIERE DES  
LEHRSTUHL FÜR PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT  
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN



Nr. 15

**Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und  
Vertrauen in den Vorgesetzten – Stand der Forschung und kritische Würdigung**

Laura Haase

ISSN 2364-706X

Duisburg, April 2021

**ISSN 2364-706X**

Herausgeberin:

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

Lotharstraße 65

D-47057 Duisburg

Telefon: +49 203 379 2647

Telefax: +49 203 379 2980

E-Mail: [ls.puu@uni-due.de](mailto:ls.puu@uni-due.de)

Für den Inhalt der Beiträge in den Diskussionspapieren des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung sind allein die Autorinnen und Autoren verantwortlich. Die Beiträge stellen nicht notwendigerweise die Meinung der Herausgeberin und des Lehrstuhls dar.



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Lizenz (CC BY 4.0) genutzt werden.

## **Vorwort**

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit wurde im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Studiums an der Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen am Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung als Bachelorarbeit angefertigt.

Die Arbeit beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen der transformationaler Führung und dem Vertrauen in den Vorgesetzten. Dabei wird der Einfluss der transformationalen Führung auf das affektive und kognitive Vertrauen in den Vorgesetzten anhand einer wissenschaftlichen Analyse empirischer Befunde in diesem Themenbereich untersucht. Frau Haase gelingt es, unter Anwendung einer systematischen Datenbankrecherche und eines selbstentwickelten Analysekonzeptes den Einfluss von transformationaler Führung auf affektives und kognitives Vertrauen in den Vorgesetzten zu bekräftigen. Zusammenfassend kann bei einer gesamtheitlichen Betrachtung der transformationalen Führung herausgearbeitet werden, dass das affektive und kognitive Vertrauen in den Vorgesetzten direkt durch die transformationale Führung beeinflusst wird.

Duisburg, im April 2021

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

Mona Höyng

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abkürzungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis .....	V
Symbolverzeichnis.....	VI
1 Einleitung.....	1
2 Begriffliche und theoretische Grundlagen.....	4
2.1 Transformationale Führung .....	4
2.2 Vertrauen in den Vorgesetzten.....	8
2.3 Soziale Austauschtheorie .....	11
3 Einfluss von transformationaler Führung auf affektives und kognitives Vertrauen in den Vorgesetzten.....	16
3.1 Recherchestrategie und Studienauswahl.....	16
3.2 Inhaltliche Analyse ausgewählter Studien.....	17
3.3 Herleitung des Analysekonzepts.....	19
3.4 Kritische Würdigung der ausgewählten Studien .....	27
3.5 Ergebnisdiskussion .....	32
3.6 Limitationen.....	38
4 Fazit und Forschungsausblick.....	41
Anhang.....	42
Literaturverzeichnis .....	45

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AMOS	Analysis of Moment Structures
Aufl.	Auflage
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CFI	Comparative-Fit-Index
CTI	Conditions of Trust Inventory
d. h.	das heißt
Dr.	Doktor
df	Freiheitsgrade
et al.	et alii (und andere)
f.	folgende
FR	Faktorreliabilität
GFI	Goodness-of-Fit-Index
GWV	Gruppe Württembergischer Verleger
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
IFI	Inkremental-Fit-Index
ITS	Interpersonal Trust Scale
IUP	ICFAI University Press
max.	Maximal
MIS	Management Information System
LISREL	Linear Structural Relationships
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
NNFI	Non-Normed-Fit-Index

PLS	Partial Least Squares
Prof.	Professor
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SPSS	Statistical Product and Service Solutions
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
StGB	Strafgesetzbuch
TLBI	Transformational Leadership Behavior Inventory
TLI	Tucker-Lewis-Index
TLQ	Transformational Leadership Questionnaire
Vgl.	Vergleiche
VS	Verlag für Sozialwissenschaften
z. B.	zum Beispiel

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Verhaltenskomponenten bestehender Modelle der transformationalen bzw. charismatischen Führung .....	6
Tabelle 2: Ausgewählte Studien .....	17
Tabelle 3: Gütekriterien zur Reliabilitätsprüfung .....	21
Tabelle 4: Zusammenfassende Darstellung der Gütekriterien zur Prüfung der Modellgüte .....	25
Tabelle 5: Prüfung des standardisierten Pfadkoeffizienten .....	26
Tabelle 6: Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse der Analyse Kriterien der Modellgüte .....	30
Tabelle 7: Übersicht über die Erfüllung der Analyse Kriterien der ausgewählten Studien .....	32
Tabelle 8: Vier Dimensionen der transformationalen Führung .....	42
Tabelle 9: Skalenübersicht einer deutschen Version des MLQ-5x .....	43
Tabelle 10: Vertrauensskala von McAllister (1995) .....	44

## Symbolverzeichnis

=	gleich
<	kleiner
≤	kleiner gleich
>	größer
≥	größer gleich
-	minus (negativ)
+	plus (positiv)
%	Prozent
$\alpha$	Alpha
n	Stichprobenumfang
p	Signifikanzniveau
$R^2$	Bestimmtheitsmaß
$\chi^2$	Chi-Quadrat



# 1 Einleitung

Die Digitalisierung und Globalisierung sind Beispiele für Faktoren, die sowohl unternehmerische Veränderungen hervorrufen<sup>1</sup> als auch das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern auf die Probe stellen.<sup>2</sup> Damit Führungskräfte und Mitarbeiter den Herausforderungen begegnen und herausragende Leistungen erzielen können, bedarf es einer erfolgreichen Führung von Mitarbeitern. Diese hat wiederum einen ausschlaggebenden Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele.<sup>3</sup> Um dafür zu sorgen, dass alle ein gemeinsames Ziel haben und zusammenarbeiten, ist es erforderlich, einen Führungsstil zu etablieren, der dieses Vorhaben umsetzen kann.<sup>4</sup> Transformationale Führungskräfte inspirieren ihre Mitarbeiter über sich hinauszuwachsen und sorgen dafür, dass anstelle von kurzfristigen, egoistischen Zielen langfristige, übergeordnete Ziele treten.<sup>5</sup>

Ein zentraler Mechanismus für den Prozess effektiver transformationaler Führung ist die Entwicklung von Vertrauen in den Vorgesetzten.<sup>6</sup> Vertrauen ist entscheidend in einer sozialen Austauschbeziehung.<sup>7</sup> Frühere empirische Studien konnten nachweisen, dass transformationale Führung das Vertrauen in den Vorgesetzten beeinflusst.<sup>8</sup> Bartram und Casimir (2007) bestätigen mit ihrer Studie, dass es eine positive Korrelation zwischen transformationaler Führung und Vertrauen gibt.<sup>9</sup>

Diese Studien haben jedoch Vertrauen als eindimensionales Konstrukt konzeptualisiert und die Tatsache vernachlässigt, dass es aus mehr als einer Dimension bestehen kann.<sup>10</sup> Neuere Entwicklungen in der Literatur deuten darauf hin, dass es zwei Dimensionen von Vertrauen gibt: affektives und kognitives Vertrauen.<sup>11</sup> Die Kombination von zwei recht unterschiedlichen Arten von Vertrauen in einem

---

<sup>1</sup> Vgl. Bruch/Schuler (2016): 21-23.

<sup>2</sup> Vgl. Kohl/Löw (2011): 419, Ugwu/Enwereuzor/Orji (2016): 629.

<sup>3</sup> Vgl. Felfe (2006a): 163, Sturm et al. (2011): 88.

<sup>4</sup> Vgl. Felfe (2006a): 163f.

<sup>5</sup> Vgl. Felfe (2006a): 163f.

<sup>6</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 94.

<sup>7</sup> Vgl. McAllister (1995).

<sup>8</sup> Vgl. Podsakoff (1990), Zhu et al. (2013): 94.

<sup>9</sup> Vgl. Bartram/Casimir (2007): 12f.

<sup>10</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 94.

<sup>11</sup> Vgl. McAllister (1995), Dirks/Ferrin (2002), Zhu et al. (2013): 94.

allgemeinen Konstrukt durch frühere Forscher ist bedeutsam, um die dynamischen und komplexen Rollen zu verstehen, die verschiedene Arten von Vertrauen haben.<sup>12</sup>

Obwohl Forscher die Unterschiede zwischen den kognitiven und affektiven Aspekten von Vertrauen identifiziert haben<sup>13</sup>, wurden diese Untersuchungen nur selten in ein Verständnis von transformationalen Führungsprozessen integriert. Es gibt allerdings empirische Ergebnisse, die zeigen, dass transformationale Führungskräfte das Vertrauen von Mitarbeitern sowohl im kognitiven als auch im affektiven Bereich hervorrufen können.<sup>14</sup> Studien fanden heraus, dass transformationale Führung einen stärkeren positiven Einfluss auf kognitives als auf affektives Vertrauen in den Vorgesetzten hat.<sup>15</sup> Weitere Forschung ist nötig, um die direkte Beziehung zu untersuchen.

Daraus resultiert folgende Forschungslücke: Es fehlt bislang an einer Forschungsarbeit, die die systematische Analyse von empirischen Studien bezüglich des Einflusses von transformationaler Führung auf affektives und kognitives Vertrauen in den Vorgesetzten untersucht. Mit der Arbeit sollen die Forschungsfragen beantwortet werden, ob transformationale Führung einen positiven signifikanten Einfluss auf affektives Vertrauen in den Vorgesetzten hat und ob transformationale Führung einen positiven signifikanten Einfluss auf kognitives Vertrauen in den Vorgesetzten hat. Das Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist die systematische Analyse zum Einfluss von transformationaler Führung auf affektives und kognitives Vertrauen in den Vorgesetzten.

Zunächst werden die begrifflichen Grundlagen transformationale Führung und Vertrauen in den Vorgesetzten erläutert. Zudem wird die soziale Austauschtheorie vorgestellt, um im späteren Verlauf den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Vertrauen in den Vorgesetzten auf theoretischer Ebene zu erklären. Im Hauptteil dieser Arbeit wird zu Anfang die Recherchestrategie vorgestellt, die zur Auswahl der Studien geführt hat. Darauf aufbauend folgt die inhaltliche Analyse der ausgewählten Studien, die kurz und knapp dargestellt werden. Die Entwicklung und Anwendung des Analysekonzeptes folgt, um zu beschreiben, mit welchen Maßnahmen und Kriterien die Forschungsfragen beantwortet werden

---

<sup>12</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 95.

<sup>13</sup> Vgl. Kramer (1999), Colquitt et al. (2012).

<sup>14</sup> Vgl. Schraubroeck/Lam/Peng (2011): 863-871.

<sup>15</sup> Vgl. Chiang/Wang (2012), Zhu et al. (2013), Zhu/Akhtar (2014).

können. Damit differenzierte Aussagen zur Forschungsfrage ermöglicht werden, beinhaltet diese Arbeit eine kritische Würdigung der ausgewählten Studien. In der Ergebnisdiskussion erfolgt eine studienübergreifende Betrachtung der Ergebnisse. Die Analyse endet mit der Abbildung der eigenen Limitationen. Ein Fazit und ein kurzer Ausblick für zukünftige Forschung beschließen die Arbeit.

## 2 Begriffliche und theoretische Grundlagen

### 2.1 Transformationale Führung

Die Fundamente der transformationalen Führung basieren im Wesentlichen auf Forschungen, die sich mit dem Einfluss von Charisma<sup>16</sup> auf die Außenwirkung der Führungskraft beschäftigen. Diese Forschungen stützen sich auf die Arbeiten von House (1977) und Burns (1978).<sup>17</sup> Charismatische Führungskräfte wecken Begeisterung und Engagement bei ihren Mitarbeitern, indem sie eine überzeugende Vision formulieren und das Vertrauen der Mitarbeiter in die Umsetzung dieser Vision stärken.<sup>18</sup>

Transformationale Führungskräfte machen ihren Mitarbeitern die Wichtigkeit und den Wert ihrer Arbeit bewusst und bringen sie somit dazu, Eigeninteressen zum Wohle der Organisation hinter sich zu lassen. Die Führungskräfte entwickeln die Fähigkeiten und das Vertrauen der Mitarbeiter, um sie darauf vorzubereiten, mehr Verantwortung zu übernehmen. Infolgedessen vertrauen die Mitarbeiter der Führungskraft und sind motiviert, mehr zu tun als ursprünglich erwartet.<sup>19</sup>

Aufgrund der inhaltlichen und konzeptionellen Ähnlichkeit verwenden einige Autoren die Konstrukte transformationale und charismatische Führung synonym, dies ist aus Sicht des theoretischen Konzepts jedoch nicht der Fall.<sup>20</sup> Charisma ist nach Bass (1985) eine wichtige, aber keine ausschließliche Komponente, da es charismatische Führungskräfte gibt, die keinen transformationalen Einfluss ausüben.<sup>21</sup> Begriffliche Unklarheiten und ein Mangel an Konsistenz in den Definitionen erschweren den Vergleich von transformationaler und charismatischer Führung.<sup>22</sup> Deshalb wird in dieser Arbeit zwischen transformationaler und charismatischer Führung unterschieden und sie werden nicht synonym verwendet.

---

<sup>16</sup> Charisma ist ein griechisches Wort, das "göttlich inspirierte Gabe" bedeutet, z. B. die Fähigkeit, Wunder zu vollbringen oder zukünftige Ereignisse vorherzusagen. Weber (1947) benutzte den Begriff, um eine Form des Einflusses zu beschreiben, der nicht auf Tradition oder formaler Autorität beruht, sondern auf der Wahrnehmung der Mitarbeiter, dass die Führungsperson mit außergewöhnlichen Qualitäten ausgestattet ist. Vgl. Yukl (2009): 263.

<sup>17</sup> Vgl. hierzu die Arbeiten von House (1977) und Burns (1978).

<sup>18</sup> Vgl. Yukl (2009): 294.

<sup>19</sup> Vgl. Yukl (2009): 294. Die Quelle gilt für den gesamten Absatz.

<sup>20</sup> Vgl. Yukl (1999).

<sup>21</sup> Vgl. Yukl (1999): 298f.

<sup>22</sup> Vgl. Yukl (1999): 288-302, Yukl (2009): 287.

James McGregor Burns (1978) führte das Konzept der transformierenden Führung erstmals ein und grenzte es von der transaktionalen Führung ab.<sup>23</sup> Ein anderer Forscher, Bernard M. Bass (1985), erweiterte die Arbeit von Burns (1978), indem er die psychologischen Mechanismen erklärte, die transformationaler<sup>24</sup> und transaktionaler Führung zugrunde liegen. Die beiden Führungsstile sind Bestandteil des von Bass (1985) konzipierten Full Range of Leadership-Modells.<sup>25</sup> Die effektivste und aktivste Form der Führung stellt bei dem Modell die transformationale Führung dar.<sup>26</sup> Diese setzt sich aus vier Dimensionen zusammen: Idealisierter Einfluss (Charisma), Inspirierende Motivation, Intellektuelle Stimulation und Individuelle Berücksichtigung.<sup>27</sup> Yukl (1999) kritisiert die vier Dimensionen. Die teilweise inhaltlichen Überschneidungen<sup>28</sup> und die hohe Interkorrelation zwischen den transformationalen Verhaltensweisen lassen Zweifel an deren Konstruktvalidität<sup>29</sup> aufkommen.<sup>30</sup> Dennoch sind die vier Dimensionen eine gute Veranschaulichung, um zu verstehen, wie sich transformationale Führung zusammensetzt.

Podsakoff et al. (1990) entwickeln die vier Dimensionen zu sechs transformationalen Führungsverhaltensweisen (Eine Vision identifizieren und artikulieren, angemessenes Vorbild sein, Förderung der Akzeptanz von Gruppenzielen, hohe Leistungserwartungen, individuelle Unterstützung, intellektuelle Stimulation) weiter, die mit transformationaler Führung in Verbindung gebracht werden können.<sup>31</sup> Andere Forscher, wie Conger und Kanungo (1987) entwickelten einen parallelen Ansatz zur transformationalen Führung, wobei sie von charismatischer Führung sprechen. Sie legten ihr Hauptaugenmerk auf die Wahrnehmung spezifischer Eigenschaften, die die Führungsperson als charismatisch wirken lässt.<sup>32</sup> In Tabelle 1

---

<sup>23</sup> Vgl. Burns (1978), Furtner (2016): 17.

<sup>24</sup> Bass (1985) verwendete den Begriff „transformational“ anstatt „transformierend“. Vgl. Bass (1985).

<sup>25</sup> Vgl. Bass (1985), Bass/Avolio (1994), Bass/Riggio (2006): 7-9, Furtner (2016): 18.

<sup>26</sup> Vgl. Furtner (2016): 18.

<sup>27</sup> Vgl. Bass/Riggio (2006): 6-9, Furtner (2016): 18f. Für eine genauere Übersicht der vier Dimensionen siehe Anhang 1, Tabelle 11, S. 42.

<sup>28</sup> Zum Beispiel scheinen sich einige Aspekte der intellektuellen Stimulation mit Aspekten der individuellen Berücksichtigung oder der inspirierenden Motivation zu überschneiden. Vgl. Yukl (1999): 288f.

<sup>29</sup> Konstruktvalidität ist vorhanden, wenn aus dem Konstrukt empirisch überprüfbare Aussagen über (empirisch nachweisbare) Zusammenhänge mit anderen Konstrukten theoretisch hergeleitet werden können. Vgl. Schell/Hill/Esser (2018): 138.

<sup>30</sup> Vgl. Yukl (1999): 288f., Jensen et al. (2019): 7.

<sup>31</sup> Vgl. Podsakoff et al. (1990): 112.

<sup>32</sup> Vgl. Conger/Kanungo (1987), Conger/Kanungo (1988).

werden die Überschneidungen der transformationalen und charismatischen Führung dargestellt.

*Tabelle 1: Verhaltenskomponenten bestehender Modelle der transformationalen bzw. charismatischen Führung (In Anlehnung an: Podsakoff et al. (1990): 114)*

<b>Bass (1985)</b>	<b>Podsakoff et al. (1990)</b>	<b>Conger &amp; Kanungo (1987)</b>
Charismatisches Führungsverhalten*	Eine Vision identifizieren und artikulieren	Befürworten Sie eine ansprechende und dennoch unkonventionelle Vision
Charismatisches Führungsverhalten*	Angemessenes Vorbild sein	Ein hohes persönliches Risiko eingehen, um die Vision zu unterstützen
	Förderung der Akzeptanz von Gruppenzielen	
Inspirierendes Führungsverhalten	Hohe Leistungserwartungen	
Individuelle Berücksichtigung	Individuelle Unterstützung	Seien Sie sensibel für die Bedürfnisse der Mitarbeiter
Intellektuelle Stimulation	Intellektuelle Stimulation	

*Anmerkung: \*Bass (1985) Konzeptualisierung von charismatischer Führung beinhaltet die Vision der Führungskraft sowie den Respekt für die Führungskraft und die Ermutigung durch ihre Anwesenheit.*

Während sich jeder dieser Ansätze in den spezifischen Verhaltensweisen, die sie mit transformationaler Führung assoziieren, etwas unterscheidet, teilen sie alle eine gemeinsame Perspektive. Effektive Führungskräfte transformieren oder verändern die grundlegenden Werte, Überzeugungen und Einstellungen ihrer Mitarbeiter. Dadurch sind diese bereit, über das von der Organisation vorgegebene Mindestmaß hinaus Leistung zu erbringen.<sup>33</sup>

Transformationale Führungskräfte, die sich in erster Linie um ihre eigenen Interessen kümmern und persönliche, ausbeuterische und selbstverherrlichende Motive haben, werden als unauthentisch oder „pseudo-transformational“ bezeichnet.<sup>34</sup> Es besteht somit die Gefahr des Missbrauchs der transformationalen Führung. Ethische Normen und Verhaltensideale sollten nicht aufgezwungen werden, sondern frei angenommen werden.<sup>35</sup> Motivation sollte nicht aus Zwang, sondern aus einer

<sup>33</sup> Vgl. Podsakoff et al. (1990): 108. Die Quelle gilt für den gesamten Absatz.

<sup>34</sup> Vgl. Bass/Steidlmeier (1999): 186, Bass/Riggio (2006): 5. Ein Beispiel für pseudotransformationale Führungskräfte sind z. B. Hitler und Stalin. Vgl. Bass/Riggio (2006): 5.

<sup>35</sup> Vgl. Bass/Steidlmeier (1999): 186.

authentischen inneren Verpflichtung heraus wachsen.<sup>36</sup> Authentische transformationale Führungskräfte hingegen bewirken einen Wertewandel bei ihren Anhängern, indem sie die Verdienste und die Relevanz der Ideen und der Mission der Führungskraft für den letztendlichen Nutzen und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter herausstellen.<sup>37</sup>

Es gibt verschiedene Instrumente, um die oben genannten Führungsstile zu messen. Das am häufigsten verwendete Messinstrument ist der Fragebogen „*Multifactor Leadership Questionnaire*“ (MLQ), welcher ursprünglich Mitte der 80er-Jahre von Bass (1985) entwickelt wurde.<sup>38</sup> Die Führungsstile des Full Range of Leadership-Modells sollen durch die Skalen des MLQ abgebildet werden.<sup>39</sup> Er bestand ursprünglich aus 73 Items, die fünf Faktoren messen.<sup>40</sup> Als Reaktion auf die Kritik an der Einbeziehung von Items, die sich nicht direkt auf das Verhalten von Führungskräften beziehen, und auf Bedenken hinsichtlich der Faktorenstruktur und der Subskalen wurde der MLQ grundlegend überarbeitet.<sup>41</sup> Die aktuelle, überarbeitete Form des MLQ (5X) ist wesentlich verfeinert und enthält 36 standardisierte Items.<sup>42</sup> Die Mitarbeiter der Führungskraft werden gebeten, die Häufigkeit des transaktionalen und transformationalen Führungsverhaltens ihrer Führungskraft auf einer 5-Punkte-Ratingskala zu bewerten.<sup>43</sup> Im Anhang 2 ist eine Skalenübersicht einer deutschen Version des MLQ-5x mit Beispielitems abgebildet.<sup>44</sup>

Judge und Piccolo (2004) fanden in einer Meta-Analyse heraus, dass hohe Korrelationen zwischen transformationaler Führung und mehreren Dimensionen der transaktionalen Führung existieren.<sup>45</sup> Außerdem zeigen die Ergebnisse, dass transformationale und transaktionale Führung stark miteinander verbunden sind, so dass

---

<sup>36</sup> Vgl. Bass/Steidlmeier (1999): 186.

<sup>37</sup> Vgl. Bass/Steidlmeier (1999): 189. Transformationale Führung wird in dieser Arbeit als authentische transformationale Führung definiert.

<sup>38</sup> Vgl. Bass (1985), Furtner/Baldegger (2016): 187.

<sup>39</sup> Vgl. Sturm et al. (2011): 89.

<sup>40</sup> Vgl. Bass/Riggio (2006): 20.

<sup>41</sup> Vgl. Bass/Riggio (2006): 20f.

<sup>42</sup> Vgl. Bass/Riggio (2006): 20f.

<sup>43</sup> Vgl. Bass/Riggio (2006): 20f.

<sup>44</sup> Siehe Anhang 2, Tabelle 12, S. 43.

<sup>45</sup> Vgl. Judge/Piccolo (2004): 763, Felfe (2006a): 166.

es schwierig ist, ihre einzelnen Effekte zu trennen.<sup>46</sup> Dennoch liefern die Ergebnisse eine wichtige Unterstützung für die Validität der transformationalen Führung.<sup>47</sup>

Obwohl ein Großteil der Forschung zur transformationalen Führung den MLQ verwendet, ist es wichtig zu beachten, dass es zusätzlich andere Maße für transformationale Führung gibt.<sup>48</sup> Der „*Transformational Leadership Behavior Inventory*“ (TLBI)<sup>49</sup>, welcher von Podsakoff et al. (1990) entwickelt wurde, misst die sechs Dimensionen der transformationalen Führung und stellt eine Alternative zum häufig verwendeten MLQ dar.<sup>50</sup> Im Gegensatz zum MLQ war die Faktorenstruktur des TLBI bedeutend robuster, das Problem der hohen Interkorrelationen einiger Faktoren blieb jedoch bestehen.<sup>51</sup>

Das letzte in dieser Arbeit vorgestellte Instrument ist der „*Transformational Leadership Questionnaire*“ (TLQ). Er ist ein relativ neues Instrument, welches neun Faktoren misst, die mit transformationalen Führungskräften assoziiert werden. Der TLQ besteht aus acht Skalen. Ebenso wie der MLQ wird der TLQ von den direkten Mitarbeitern der Führungskraft ausgefüllt. Erste Validierungsstudien für den TLQ wurden bereits durchgeführt. Es gibt eine konzeptionelle Ähnlichkeit zwischen dem TLQ und dem MLQ.<sup>52</sup>

## 2.2 Vertrauen in den Vorgesetzten

Es existieren zahlreiche Definitionen von Vertrauen.<sup>53</sup> Eine weit verbreitete Definition ist die von Rousseau et al. (1998): Vertrauen ist ein psychologischer Zustand, der die Absicht umfasst, eine Verletzlichkeit zu akzeptieren, die auf positiven Erwartungen an die Absichten oder das Verhalten eines anderen beruht.<sup>54</sup> Es ist allgemein bekannt, dass sich Vertrauen auf verschiedene Bereiche beziehen kann. In

---

<sup>46</sup> Vgl. Judge/Piccolo (2004): 765.

<sup>47</sup> Vgl. Judge/Piccolo (2004): 765.

<sup>48</sup> Vgl. Bass/Riggio (2006): 19.

<sup>49</sup> Normalerweise wird der TLBI in der Literatur mit TLI abgekürzt. Da es in der Arbeit aber noch eine andere Abkürzung mit TLI gibt, bietet es sich an, die Abkürzung etwas zu verändern.

<sup>50</sup> Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Bommer (1996): 265f.

<sup>51</sup> Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Bommer (1996): 265f.

<sup>52</sup> Vgl. Bass/Riggio (2006): 30.

<sup>53</sup> Vgl. Stiglbauer (2011): 38.

<sup>54</sup> Vgl. Rousseau et al. (1998): 395.



dieser Arbeit wird sich auf das zwischenmenschliche Vertrauen (interpersonelles Vertrauen) bzw. Vertrauen in den Vorgesetzten<sup>55</sup> konzentriert.

Ein besonderer Faktor für die Effektivität der heutigen komplexen sozialen Organisation ist die Bereitschaft eines oder mehrerer Individuen in einer sozialen Einheit, anderen zu vertrauen. Die Effizienz, die Anpassung und sogar das Überleben jeder sozialen Gruppe hängt vom Vorhandensein oder Fehlen eines solchen Vertrauens ab. Rotter (1967) definiert interpersonelles Vertrauen als die Erwartung eines Individuums oder einer Gruppe, dass es/sie sich auf das Wort, das Versprechen, die verbale oder schriftliche Aussage eines anderen Individuums oder einer anderen Gruppe verlassen kann.<sup>56</sup>

Mayer, Davis und Schoorman (1995) verstehen unter interpersonellem Vertrauen die Bereitschaft einer Partei, sich den Handlungen einer anderen Partei auszusetzen. Dies basiert auf der Erwartung, dass die andere Partei eine bestimmte, für den Vertrauensgeber wichtige Handlung ausführt, unabhängig von der Möglichkeit, diese andere Partei zu überwachen oder zu kontrollieren.<sup>57</sup> Bei der Zusammenarbeit kommt es häufig zu gegenseitiger Abhängigkeit und Menschen müssen sich daher auf verschiedene Weise auf andere verlassen, um ihre persönlichen und organisatorischen Ziele zu erreichen.<sup>58</sup> Diese Autoren<sup>59</sup> haben Vertrauen als eindimensionales Konstrukt gesehen.

Entwicklungen in der Literatur deuten darauf hin, dass es zwei Dimensionen von Vertrauen gibt.<sup>60</sup> Die Autoren Lewis und Weigert (1985) gehen davon aus, dass zwischenmenschliches Vertrauen kognitive und emotionale Dimensionen beinhaltet.<sup>61</sup> Vertrauen basiert auf einem kognitiven Prozess, der zwischen vertrauenswürdigen, misstrauischen und unbekanntem Personen und Institutionen unterscheidet. In diesem Sinne wählen Menschen kognitiv aus, wem sie in welcher Hinsicht und unter welchen Umständen vertrauen, und sie stützen diese Wahl auf das, was sie

---

<sup>55</sup> Die Begriffe Vorgesetzter, Führungskraft, Manager oder ähnliche werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

<sup>56</sup> Vgl. Rotter (1967): 651. Die Quelle gilt für den gesamten Absatz.

<sup>57</sup> Vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995): 712.

<sup>58</sup> Vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995): 710.

<sup>59</sup> Es gibt noch andere Autoren, die Vertrauen als eindimensional konzeptualisiert haben, siehe dafür z. B. Podsakoff et al. (1990), Pillai/Schriesheim/Williams (1999).

<sup>60</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 94.

<sup>61</sup> Vgl. Lewis/Weigert (1985): 967, 969.

für "gute Gründe" halten.<sup>62</sup> Die soziologische Grundlage des Vertrauens ist auf einer emotionalen Basis aufgebaut, die komplementär zu ihrer kognitiven Basis ist. Diese affektive Komponente des Vertrauens besteht in einer emotionalen Bindung zwischen allen an der Beziehung beteiligten Personen.<sup>63</sup> Wie die affektiven Bindungen von Freundschaft und Liebe, schafft Vertrauen eine soziale Situation, in der intensive emotionale Investitionen getätigt werden können.<sup>64</sup>

McAllister (1995) baut auf den Erkenntnissen von Lewis und Weigert (1985) auf, indem er festlegt, dass interpersonelles Vertrauen kognitive und affektive Grundlagen hat.<sup>65</sup> Affektives Vertrauen ist die Abhängigkeit und emotionale Bindung, die entsteht, wenn Vorgesetzter und Mitarbeiter enge zwischenmenschliche Interaktionen eingehen. Diese haben ihren Ursprung in persönlichen emotionalen Verbindungen und Gefühlen.<sup>66</sup> Kognitives Vertrauen entsteht durch eine objektive Bewertung von Verlusten und Vorteilen. Es wird auf Grundlage von Persönlichkeitsmerkmalen, Zuverlässigkeit und der Stärke der relevanten Fähigkeiten anderer Subjekte erzeugt.<sup>67</sup> Obwohl kognitives und affektives Vertrauen kausal miteinander verbunden sein können, funktioniert jede Form des Vertrauens auf eine andere Weise. Ein gewisses Maß an kognitivem Vertrauen ist nötig, damit sich affektives Vertrauen entwickeln kann.<sup>68</sup>

In der Studie von Massey, Wang und Kyngdon (2019) wurde die kognitiv-affektive Konzeptualisierung von zwischenmenschlichem Vertrauen bestätigt. Ihre Ergebnisse bekräftigen, dass diese Dimensionen existent sind. Menschen unterscheiden zwischen affektivem und kognitivem Vertrauen. Sie sagen, dass es ein Versäumnis sei, diese beiden wichtigen Formen von Vertrauen nicht zu untersuchen. Eine Fokussierung auf nur eine Form des Vertrauens bei dem Versuch, die Qualität von Austauschbeziehungen zu verbessern, ist suboptimal, da eine starke Variable, die diese Beziehungen vermittelt, fehlt. Ihre Ergebnisse liefern überzeugende Belege dafür, dass das Weglassen von affektivem oder kognitivem Vertrauen eine wesentliche Fehlspezifizierung des Modells darstellt.<sup>69</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Lewis/Weigert (1985): 970.

<sup>63</sup> Vgl. Lewis/Weigert (1985): 971.

<sup>64</sup> Vgl. Lewis/ Weigert (1985): 971.

<sup>65</sup> Vgl. McAllister (1995): 25, 49.

<sup>66</sup> Vgl. McAllister (1995): 26.

<sup>67</sup> Vgl. McAllister (1995): 25f.

<sup>68</sup> Vgl. McAllister (1995): 30f.

<sup>69</sup> Vgl. Massey/Wang/Kyngdon (2019): 68. Die Quelle bezieht sich auf den gesamten Absatz.

Die Unterscheidung zwischen kognitivem und affektivem Vertrauen hat erhebliche empirische Unterstützung erfahren.<sup>70</sup> Aus diesem Grund wird Vertrauen in den Vorgesetzten in dieser Arbeit als affektives und kognitives Vertrauen in den Vorgesetzten definiert.

Um das Vertrauen in den Vorgesetzten zu messen, gibt es verschiedene Ansätze. Die „*Interpersonal Trust Scale*“ (ITS) von Rotter (1971) misst die generalisierte Erwartung, dass eine Person oder Gruppe sich auf das Wort, das Versprechen oder die Aussage einer anderen Person oder Gruppe verlassen kann. Die ITS besteht aus 25 Items, die das Vertrauen in bestimmte Gruppen und das Vertrauen in Menschen eindimensional messen.<sup>71</sup>

Das „*Conditions of Trust Inventory*“ (CTI) von Butler (1991) wurde entwickelt, um das vertrauensbildende Verhalten des Vorgesetzten zu bewerten. Es besteht aus 44 Items. Das CTI misst das globale zwischenmenschliche Vertrauen und zehn vertrauensbildende Verhaltensweisen<sup>72</sup> des Vorgesetzten, wie sie von den Mitarbeitern wahrgenommen werden. Es misst das Vertrauen eindimensional und es wird nicht zwischen unterschiedlichen Dimensionen unterschieden. Jedes Verhalten wird mit vier Items auf einer fünfstufigen Likert-Skala bewertet. Die Antwortmöglichkeiten reichen von 5 "Stimme voll zu" bis 1 "Stimme überhaupt nicht zu".<sup>73</sup>

McAllister (1995) entwickelte eine Messung („*Vertrauensskalen*“) zur Beurteilung von affektivem und kognitivem Vertrauen. Die Messung besteht aus elf Items, von denen sechs das Niveau des kognitiven Vertrauens und fünf das des affektiven Vertrauens bewerten. Die Befragten gaben auf einer Skala von 1 „Stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 „Stimme voll und ganz zu“ ihre Zustimmung zu verschiedenen Aussagen über einen bestimmten Arbeitskollegen an.<sup>74</sup>

## 2.3 Soziale Austauschtheorie

Der Variablenzusammenhang zwischen transformationaler Führung und affektivem und kognitivem Vertrauen in den Vorgesetzten kann mit Hilfe der sozialen

---

<sup>70</sup> Vgl. Chua/Ingram/Morris (2008): 437.

<sup>71</sup> Vgl. Rotter (1967): 651, 653f.

<sup>72</sup> Zu den vertrauensbildenden Verhaltensweisen gehört: Verfügbarkeit, Kompetenz, Konsistenz, Diskretion, Fairness, Integrität, Loyalität, Offenheit, Versprechenseinhaltung und Aufnahmefähigkeit. Vgl. Butler (1991): 648.

<sup>73</sup> Vgl. Butler (1991), Deluga (1994): 319. Die Quellen gelten für den gesamten Absatz.

<sup>74</sup> Vgl. McAllister (1995): 35, 37. Die Quelle gilt für den gesamten Absatz. Für eine Übersicht der Items siehe Anhang 3, Tabelle 13, S. 44.

Austauschtheorie begründet werden. Die soziale Austauschtheorie basiert im Wesentlichen auf den Werken von George C. Homans (1958), John W. Thibaut und Harold H. Kelley (1959) sowie Peter M. Blau (1964).<sup>75</sup> Es ist keine einheitliche und abgeschlossene Theorie, da die sozialen Interaktionen bzw. Austauschprozesse durch verschiedene Ansätze und Konzepte beleuchtet werden. Die Ansätze gleichen sich in der Hinsicht, dass soziale Beziehungen von Individuen nur eingegangen bzw. aufrechterhalten werden, wenn das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt, d. h., wenn der Nutzen maximiert wird und die Kosten minimiert werden.<sup>76</sup>

Für diese Arbeit wird der Ansatz von Blau (1964) zugrunde gelegt. Blau (1964) konzeptualisiert soziale bzw. zwischenmenschliche Beziehungen im Sinne von Austauschprozessen.<sup>77</sup> Der „Soziale Austausch“ bezieht sich auf freiwillige Aktionen von Einzelpersonen, die durch die von ihnen erwarteten und typischerweise tatsächlich von anderen erbrachten Gegenleistungen motiviert sind.<sup>78</sup> Er beschränkt sich auf Handlungen, die von belohnenden Reaktionen anderer abhängig sind und die aufhören, wenn diese erwarteten Reaktionen ausbleiben.<sup>79</sup> Blau (1964) unterscheidet zwischen sozialem und ökonomischem Austausch.<sup>80</sup> Prozesse des sozialen Austauschs erzeugen durch ihren wiederkehrenden und sich allmählich ausweitenden Charakter Vertrauen in soziale Beziehungen. Der soziale Austausch erzeugt tendenziell Gefühle der persönlichen Verpflichtung<sup>81</sup>, der Dankbarkeit und des Vertrauens.<sup>82</sup>

Die zahlreichen wissenschaftlichen Fortschritte, die durch die soziale Austauschtheorie ermöglicht wurden, sind ein klarer Beweis dafür, dass sie entscheidende Verdienste zu verzeichnen hat. Allerdings ist die soziale Austauschtheorie nicht über jeden Vorwurf erhaben. Ein Kritikpunkt von Cropanzano et al. (2017) an der sozialen Austauschtheorie ist, dass es der Theorie an ausreichender theoretischer Präzision mangelt und sie daher nur begrenzten Nutzen hat.<sup>83</sup> Sie haben vier

---

<sup>75</sup> Vgl. Homans (1958), Thibaut/Kelley (1959), Blau (1964), Emerson (1976): 335.

<sup>76</sup> Vgl. Lippold (2019): 14.

<sup>77</sup> Vgl. Blau (1964): 6.

<sup>78</sup> Vgl. Blau (1964): 91.

<sup>79</sup> Vgl. Blau (1964): 6.

<sup>80</sup> Vgl. Blau (1964): 93. Ökonomischer Austausch wird in dieser Arbeit nicht näher betrachtet.

<sup>81</sup> Sozialer Austausch ist mit nicht näher spezifizierbaren Verpflichtungen verbunden. Vgl. Blau (1964): 93.

<sup>82</sup> Vgl. Blau (1964): 94.

<sup>83</sup> Vgl. Cropanzano et al. (2017): 479.

kritische Punkte identifiziert<sup>84</sup>, die ihrer Meinung nach den theoretischen Nutzen der Theorie eingeschränkt haben. Trotzdem betrachten sie die Theorie des sozialen Austauschs nicht als tragisch fehlerhaft.<sup>85</sup>

Die transformationale Führung kennzeichnet sich durch die sozialen Austauschbeziehungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten. Die soziale Austauschtheorie lässt den Arbeitsplatz als Plattform für Transaktionen zu.<sup>86</sup> Nach der sozialen Austauschtheorie besteht die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten aus einer gegenseitigen Verpflichtung.<sup>87</sup> Das Ausmaß, in dem Mitarbeiter bereit sind, sich den Handlungen des Vorgesetzten zu unterwerfen, hängt davon ab, wie sie von ihrem Vorgesetzten behandelt werden.<sup>88</sup> Die vier Dimensionen der transformationalen Führung können in diesem Zusammenhang eingeordnet werden.

Bei der Dimension des „Idealisierten Einflusses (Charisma)“ dienen die transformationalen Führungskräfte den Mitarbeitern als Vorbilder. Dadurch identifizieren sich die Mitarbeiter z. B. mit den Werten der Führungskräfte und wollen ihnen nacheifern.<sup>89</sup> Durch die Dimension „Inspirierende Motivation“ verhalten sich die transformationalen Führungskräfte so, dass sie ihre Mitarbeiter motivieren und inspirieren. Sie geben der Arbeit der Mitarbeiter einen Sinn und fordern sie heraus.<sup>90</sup> Durch die „Intellektuelle Stimulation“ regen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter dazu an, innovativ und kreativ zu sein.<sup>91</sup> Transformationale Führungskräfte schenken den Bedürfnissen jedes einzelnen Mitarbeiters durch die „Individuelle Berücksichtigung“ Beachtung und Aufmerksamkeit. Zusätzlich fungieren sie individuell nach Leistung und Wachstum als Coach und Mentor.<sup>92</sup>

---

<sup>84</sup> Zu den vier kritischen Punkten gehören: (1) signifikante Überschneidungen und unklare Unterscheidungen zwischen den zahlreichen Konstrukten des sozialen Austauschs; (2) unzureichende Differenzierung zwischen positivem und negativem hedonischen Wert dieser verschiedenen Konstrukte; (3) eine Annahme von Bipolarität, die das Vorhandensein negativer Konstrukte (z.B. Missbrauch) nicht von der Abwesenheit positiver Konstrukte (z.B. Unterstützung) unterscheidet; (4) theoretisch ungenaue Verhaltensvorhersagen. Vgl. Cropanzano et al. (2017): 507.

<sup>85</sup> Der gesamte Absatz bezieht sich bis auf Ausnahmen auf die Quelle von Cropanzano et al. (2017): 507.

<sup>86</sup> Vgl. Altunoglu/Sahin/Babacan (2019): 372.

<sup>87</sup> Vgl. Altunoglu/Sahin/Babacan (2019): 372.

<sup>88</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 96.

<sup>89</sup> Vgl. Bass/Riggio (2006): 6.

<sup>90</sup> Vgl. Bass/Riggio (2006): 6, Furtner (2016): 21.

<sup>91</sup> Vgl. Bass/Riggio (2006): 7, Furtner (2016): 22f.

<sup>92</sup> Vgl. Bass/Riggio (2006): 7, Furtner (2016): 23.

Wenn die transformationale Führungskraft den Mitarbeitern als Vorbild dient, sie motiviert, auf die Bedürfnisse jedes Einzelnen eingeht und sie inspiriert, dann wird die Führungskraft dadurch belohnt, dass sie Bewunderung, Respekt und Vertrauen entgegengebracht bekommt.<sup>93</sup> Es entsteht ein Austausch. Die Führungskraft gibt den Mitarbeitern etwas und bekommt wiederum etwas von ihnen zurück. Dadurch, dass die Führungskraft sich eingehend um sie kümmert, könnten die Mitarbeiter sich verpflichtet fühlen etwas zurückzugeben.<sup>94</sup> Dies geschieht in Form von Dankbarkeit, Vertrauen oder der Verpflichtung, ein gutes Arbeitsergebnis zu erbringen.<sup>95</sup> Transformationale Führungskräfte erzeugen ein höheres Maß an Vertrauen bei ihren Mitarbeitern, da sie Unterstützung, Ermutigung, Sorge und Respekt für ihre Mitarbeiter zeigen.<sup>96</sup>

Vertrauen wird verwendet, um die Qualität der sozialen Austauschbeziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten zu messen.<sup>97</sup> Besonders affektives Vertrauen ist ein wichtiger Bestandteil für den Prozess des sozialen Austauschs. Sowohl affektives Vertrauen als auch der soziale Austausch konzentrieren sich auf den Austausch von sozio-emotionalen Leistungen zwischen Individuen.<sup>98</sup> Affektives Vertrauen misst das Ausmaß, in dem sich beide Parteien in einer Beziehung auf den wechselseitigen Austausch von Fürsorge und Sorge einlassen.<sup>99</sup> Es entwickelt die Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten und erzeugt eine starke emotionale Bindung zueinander.<sup>100</sup> Transformationale Führungskräfte entwickeln affektives Vertrauen bei ihren Untergebenen, indem sie die Bereitschaft zeigen, sich durch Ermutigung und Unterstützung in den sozialen Austauschprozess mit ihren Mitarbeitern einzubringen.<sup>101</sup>

Kognitives Vertrauen beeinflusst die Einstellung der Mitarbeiter, indem sie mehr Vertrauen in die Fähigkeit und Qualifikation ihres Vorgesetzten haben, ihre Aufgabenerfüllung anzuleiten. Dies führt dazu, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitserfahrungen positiv beurteilen und die Führungskräfte sie dazu ermutigen, sich in einem

---

<sup>93</sup> Vgl. Bass/Riggio (2006): 6f.

<sup>94</sup> In Anlehnung an Furtner (2016): 21.

<sup>95</sup> Vgl. Blau (1964): 93f.

<sup>96</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 96.

<sup>97</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 94.

<sup>98</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 96.

<sup>99</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 95.

<sup>100</sup> Vgl. Hussain et al. (2018): 46.

<sup>101</sup> Vgl. Hussain et al. (2018): 46.

Verhalten zu engagieren, das der Organisation zugute kommt.<sup>102</sup> Kognitives und affektives Vertrauen in den Vorgesetzten führt somit zu einer höheren Begeisterung der Mitarbeiter, mit dem Gefühl von Verpflichtung und emotionaler Bindung.<sup>103</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Einfluss der transformationalen Führung auf affektives und kognitives Vertrauen in den Vorgesetzten durch die soziale Austauschtheorie erklärt werden kann. Die Kritik von Cropanzano et al. (2017), dass es der Theorie an ausreichender theoretischer Präzision mangelt<sup>104</sup>, könnte im Laufe der Analyse gemildert werden, wenn sich der Einfluss von transformationaler Führung auf affektives und kognitives Vertrauen bestätigt. Dadurch könnte die Theorie um genau diesen Einfluss erweitert werden, was sie etwas präzisieren würde. Jeder hat einen Vorteil, welcher sich aus der Interaktion beider Parteien ergibt, weswegen am Ende gemeinsame höhere Ziele entstehen. Die Mitarbeiter teilen die Visionen und Werte der Führungskraft und es herrscht gegenseitiges Vertrauen und Respekt.<sup>105</sup> Der Prozess wird unter anderem durch die Vorbildfunktion des Vorgesetzten unterstützt, indem die Mitarbeiter z. B. die Werte nachahmen und sie übernehmen.<sup>106</sup> Das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Vorgesetzten wächst. Dadurch, dass transformationale Führungskräfte ihren Mitarbeitern Verantwortung übertragen und sie dabei unterstützen ihre eigenen Entscheidungen zu treffen<sup>107</sup>, bauen die Mitarbeiter zusätzlich Vertrauen in ihre Vorgesetzten auf.

---

<sup>102</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 95.

<sup>103</sup> Vgl. Hussain et al. (2018): 46.

<sup>104</sup> Vgl. Cropanzano et al. (2017): 479.

<sup>105</sup> Vgl. Bass/Steidlmeier (1999): 202.

<sup>106</sup> Vgl. Bass/Riggio (2006): 6, Furtner (2016): 19-21.

<sup>107</sup> Vgl. Furtner (2016): 22f.

## **3 Einfluss von transformationaler Führung auf affektives und kognitives Vertrauen in den Vorgesetzten**

### **3.1 Recherchestrategie und Studienauswahl**

Um den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und affektivem und kognitivem Vertrauen in den Vorgesetzten zu untersuchen, wurde eine systematische Datenbankrecherche durchgeführt. Es wurden unterschiedliche Datenbanken genutzt, um die wirtschaftlichen und psychologischen Aspekte der Forschungsfragen abzudecken. In EBSCOhost, EconBiz, Primo und Google Scholar wurde nach passenden Studien recherchiert. Zuerst erfolgte die Recherche anhand der Kombination der Schlagwörter „transformational leadership“ AND „trust“. Zur Spezifizierung der Recherche wurden die Kombinationen „transformational leadership“ AND „cognitive trust“ OR „affective trust“ verwendet. Die Studien sollten die Schlagwörter im Titel oder im Abstract enthalten, um für eine genauere Betrachtung ausgewählt zu werden.

Weitere Einschränkungen wurden gemacht, um die Ergebnisse zusätzlich zu differenzieren. Die Sprache der Suchergebnisse wurde auf Deutsch und Englisch festgelegt. Durch die im Jahr 2002 erschienene Metaanalyse von Dirks und Ferrin (2002)<sup>108</sup> wurden die Ergebnisse zeitlich eingegrenzt. Dirks und Ferrin (2002) untersuchten unter anderem den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Vertrauen in den Vorgesetzten, welches affektive und kognitive Komponenten beinhaltet.<sup>109</sup> Es wurden somit nur Studien betrachtet, die nach 2002 erschienen sind. Außerdem waren nur Studien relevant, die die transformationale Führung als unabhängige Variable und affektives und kognitives Vertrauen als abhängige Variablen untersuchten. Darüber hinaus wurden Studien, die nicht den direkten Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und affektivem und kognitivem Vertrauen untersuchten, aussortiert. Um eine bessere Vergleichbarkeit der Analysekriterien sicherzustellen, wurden am Ende der Recherche nur Studien mit Strukturgleichungsmodellen selektiert.

Letztlich wurden anhand der Recherchestrategie drei Studien für den weiteren Verlauf der Analyse ausgewählt. In Tabelle 2 werden die ausgewählten Studien

---

<sup>108</sup> Vgl. Dirks/Ferrin (2002).

<sup>109</sup> Vgl. Dirks/Ferrin (2002).



dargestellt. Sie beinhaltet eine Übersicht der Autoren, des Erscheinungsjahres und des Titels der Studien, sowie der unabhängigen und abhängigen Variablen, die den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und affektivem und kognitivem Vertrauen untersuchen.

*Tabelle 2: Ausgewählte Studien (Eigene Darstellung)*

<b>Autoren (Jahr)</b>	<b>Titel</b>	<b>Unabhängige Variable</b>	<b>Abhängige Variablen</b>
Chiang/Wang (2012)	The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust	Transformationale Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affektives Vertrauen</li> <li>• Kognitives Vertrauen</li> </ul>
Zhu et al. (2013)	Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?	Transformationale Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affektives Vertrauen</li> <li>• Kognitives Vertrauen</li> </ul>
Zhu/Akhtar (2014)	The mediating effects of cognition-based trust and affect-based trust in transformational leadership's dual processes: evidence from China	Transformationale Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affektives Vertrauen</li> <li>• Kognitives Vertrauen</li> </ul>

### **3.2 Inhaltliche Analyse ausgewählter Studien**

In der Studie von *Chiang und Wang (2012)* wurde die Beziehung zwischen transaktionaler Führung, transformationaler Führung und den zwei Dimensionen des Vertrauens sowie den drei Dimensionen des organisationalen Commitments in der Arbeitsplatzumgebung eines Hotels untersucht.<sup>110</sup> Es wurden zehn Hypothesen aufgestellt, von denen aber nur die Hypothese 2a und 2b für diese Arbeit relevant sind. Diese beleuchten, ob transformationale Führung von Managern einen positiven

---

<sup>110</sup> Vgl. Chiang/Wang (2012): 1.

Effekt auf das kognitive und affektive Vertrauen von Hotelmitarbeitern hat.<sup>111</sup> Mithilfe eines Strukturgleichungsmodells wurden die Hypothesen und die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Variablen untersucht.<sup>112</sup> Die Stichprobe bestand aus n = 395 (davon waren 72,2 % weiblich und 27,8 % männlich) taiwanesischen Hotelangestellten aus 41 Hotels in China.<sup>113</sup> Die Datenerhebung erfolgte in Form von Umfragen.<sup>114</sup> Die Autoren kamen zu dem Ergebnis, dass transformationale Führung einen positiven signifikanten Effekt auf kognitives und affektives Vertrauen (was Hypothese 2a und 2b unterstützt) hat.<sup>115</sup>

Die zweite ausgewählte Studie wurde von *Zhu et al. (2013)* verfasst. Diese Studie untersuchte die vermittelnden Effekte von kognitivem und affektivem Vertrauen auf die Beziehung zwischen der Wahrnehmung von transformationalem Führungsverhalten durch die Mitarbeiter und deren Arbeitsergebnissen.<sup>116</sup> Daraus ergaben sich für die Studie fünf Hypothesen, die überprüft werden sollten. Ausschlaggebend sind die Hypothese 1a und 1b. Diese prüfen, ob transformationale Führung einen positiven Effekt auf das affektive und kognitive Vertrauen von Mitarbeitern hat.<sup>117</sup> Es wurden insgesamt n = 1.000 Fragebögen an chinesische Mitarbeiter eines Bekleidungsunternehmens verteilt, davon waren n = 318<sup>118</sup> Fragebögen vollständig und wurden für die folgende Analyse verwendet.<sup>119</sup> Die Ergebnisse der Strukturgleichungsmodellierung ergaben, dass transformationale Führung einen positiven signifikanten Effekt auf das affektive und kognitive Vertrauen (unterstützt Hypothese 1a und 1b) hat.<sup>120</sup>

*Zhu und Akhtar (2014)* fokussierten sich in ihrer Studie darauf, wie kognitives und affektives Vertrauen die Beziehungen zwischen transformationaler Führung und der Aufgabenleistung und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter vermittelt.<sup>121</sup> Von den vier aufgestellten Hypothesen sind Hypothese 1 und 2 für diese Arbeit von

---

<sup>111</sup> Vgl. Chiang/Wang (2012): 2f.

<sup>112</sup> Vgl. Chiang/Wang (2012): 5-7.

<sup>113</sup> Vgl. Chiang/Wang (2012): 3-5.

<sup>114</sup> Vgl. Chiang/Wang (2012): 3.

<sup>115</sup> Wobei der Effekt der transformationalen Führung auf kognitives Vertrauen stärker ist als auf affektives Vertrauen. Vgl. Chiang/Wang (2012): 5.

<sup>116</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 94.

<sup>117</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 97f.

<sup>118</sup> 57 % waren weiblich und 43 % waren männlich. Vgl. Zhu et al. (2013): 98f.

<sup>119</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 98f.

<sup>120</sup> Der Effekt der transformationalen Führung auf kognitives Vertrauen war stärker als auf affektives Vertrauen. Vgl. Zhu et al. (2013): 101.

<sup>121</sup> Vgl. Zhu/Akhtar (2014): 1.

Bedeutung. Diese beiden Hypothesen stellen den positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und kognitiven und affektiven Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskraft dar.<sup>122</sup> Die Daten wurden mittels Umfragen von n = 245 Vertriebs- und Servicemitarbeitern (65,7 % weiblich und 34,3 % männlich) in zwei privaten Unternehmen im Südosten Chinas erhoben. Davon konnten n = 175 Fragebögen für die Analyse verwendet werden.<sup>123</sup> Durch Strukturgleichungsmodellierung kommen *Zhu und Akhtar (2014)* zu dem Ergebnis, dass transformationale Führung einen positiven signifikanten Einfluss auf kognitives und affektives Vertrauen in die Führungskraft hat.<sup>124</sup>

### 3.3 Herleitung des Analysekonzepts

#### *Reliabilität*

Die Reliabilität ist ein Gütekriterium, um ein Messmodell zu prüfen.<sup>125</sup> Die Reliabilität spiegelt die Zuverlässigkeit eines Messinstrumentes wider.<sup>126</sup> Die Messergebnisse sollten bei wiederholter Messung reproduzierbar sein.<sup>127</sup> Liegen keine Zufallsfehler vor, dann kann von vollkommen reliablen Messungen gesprochen werden.<sup>128</sup> Es gibt vier verschiedene Methoden zur Reliabilitätsbestimmung. Die Retest-Reliabilität, die Paralleltest-Reliabilität, die Testhalbierungsreliabilität und die Interne-Konsistenz-Reliabilität.<sup>129</sup> Für diese Arbeit wird sich auf die Interne-Konsistenz-Reliabilität beschränkt und sich an den in den Studien gegebenen Werten orientiert. Die Interne-Konsistenz-Reliabilität wird gewählt, da die ausgewählten Studien Werte liefern, anhand derer man die Interne-Konsistenz-Reliabilität beurteilen kann. Bei dieser werden sämtliche Items eines Messinstrumentes miteinander korreliert. Die interne Konsistenz gibt Auskunft über die Homogenität eines Verfahrens, d. h. eine Eindimensionalität und Widerspruchsfreiheit der Items wird gefordert.<sup>130</sup>

---

<sup>122</sup> Vgl. *Zhu/Akhtar (2014)*: 3-6.

<sup>123</sup> Vgl. *Zhu/Akhtar (2014)*: 6f.

<sup>124</sup> Dieser Einfluss war auf das kognitive Vertrauen stärker als auf das affektive Vertrauen. Vgl. *Zhu/Akhtar (2014)*: 10.

<sup>125</sup> Vgl. *Weiber/Mühlhaus (2014)*: 128-130.

<sup>126</sup> Vgl. *Weiber/Mühlhaus (2014)*: 128-130.

<sup>127</sup> Vgl. *Himme (2010)*: 485.

<sup>128</sup> Vgl. *Weiber/Mühlhaus (2014)*: 135.

<sup>129</sup> Vgl. *Rammstedt (2010)*: 244-248, *Himme (2010)*: 487-490.

<sup>130</sup> Vgl. *Rammstedt (2010)*: 248, *Himme (2010)*: 488.

Die Reliabilitätsprüfung kann anhand von zwei Generationen vollzogen werden. Die erste Generation basiert auf einer Korrelationsanalyse und der explorativen Faktorenanalyse. Sie erlaubt keine Schätzung der Messfehler und Modellparameter können nicht inferenzstatistisch überprüft werden.<sup>131</sup> Das Verfahren der zweiten Generation baut hingegen auf der konfirmatorischen Faktorenanalyse auf. Messfehler können hier berücksichtigt und statistische Tests können durchgeführt werden.<sup>132</sup> Für diese Arbeit wird jeweils ein Gütekriterium aus der ersten und zweiten Generation ausgewählt, um beide Generationen abzudecken.

Aus der ersten Generation wird das wohl bekannteste Reliabilitätsmaß ausgewählt.<sup>133</sup> Der Alpha-Koeffizient ( $\alpha$ ) nach Cronbach (1951).<sup>134</sup> „Cronbachs  $\alpha$ “ wird als Zahl zwischen 0 und 1 ausgedrückt.<sup>135</sup> Das Cronbachs  $\alpha$  ermöglicht auf Grundlage der Interkorrelation zwischen den beobachteten Indikatorvariablen eine Einschätzung der Reliabilität. Der Cronbachs  $\alpha$  neigt dazu, die wahre Interne-Konsistenz-Reliabilität zu unterschätzen, da er auf die Anzahl der Items einer Skala reagiert.<sup>136</sup> Die Interne-Konsistenz-Reliabilität ist umso höher, je näher das Cronbachs  $\alpha$  am Wert 1 ist. Ein niedriger Alpha-Wert könnte auf eine geringe Anzahl von Fragen, einen geringen Zusammenhang zwischen den Items oder heterogene Konstrukte zurückzuführen sein. Der Wert sollte  $\alpha \geq 0,7$  sein, um eine gute Reliabilität zu gewährleisten.<sup>137</sup> Andere Autoren empfehlen einen Wert von  $\alpha \geq 0,8$ , um als akzeptabel zu gelten.<sup>138</sup> Da der Wert  $\alpha \geq 0,7$  üblicherweise in der Literatur verwendet wird und für eine gute Reliabilität steht, wird dieser für die nachfolgende Analyse als Referenzwert gewählt.<sup>139</sup> Wenn Alpha zu hoch ist, also über 0,9 und auf jeden Fall über 0,95, kann dies darauf hindeuten, dass einige Items redundant sind, d. h. einige Items sind ähnlich und somit mehrfach vorhanden.<sup>140</sup> Dies ist nicht

---

<sup>131</sup> Gütekriterien der ersten Generation können zur Identifikation „schlechter“ Items bei noch nicht „ausgereiften“ Messmodellen dienen. Es wird empfohlen sie bei praktischen Anwendungen trotzdem zu verwenden. Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 142.

<sup>132</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 129f.

<sup>133</sup> Vgl. Rammstedt (2010): 248.

<sup>134</sup> Vgl. Himme (2010): 489.

<sup>135</sup> Vgl. Tavakol/Dennick (2011): 53.

<sup>136</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 96.

<sup>137</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 137.

<sup>138</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 142, Schnell/Hill/Esser (2018): 134.

<sup>139</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 142.

<sup>140</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 97.

wünschenswert und deshalb darf in dieser Arbeit ein Wert von 0,95 nicht überschritten werden.<sup>141</sup>

Die „Faktorreliabilität“ (FR)<sup>142</sup> wird aus der zweiten Generation zur Reliabilitätsprüfung ausgewählt.<sup>143</sup> Sie gibt die Eignung eines Konstrukts zur Erklärung aller ihm zugeordneten Items an.<sup>144</sup> Die Werte liegen wie beim Cronbachs  $\alpha$  zwischen 0 und 1. Werte unter 0,6 deuten auf einen Mangel an interner Konsistenz hin. Werte zwischen 0,6 und 0,7 gelten als akzeptabel, wohingegen Werte zwischen 0,7 und 0,9 als zufriedenstellend anerkannt werden.<sup>145</sup> Für Bagozzi und Yi (1988) gelten Werte über 0,6 als wünschenswert.<sup>146</sup> Da es gängig ist  $FR \geq 0,6$  zu verwenden, wird dieser Wert als Mindestvoraussetzung für die Analyse festgelegt.<sup>147</sup> Aus dem gleichen Grund wie beim Cronbachs  $\alpha$  werden Werte über 0,95 als nicht wünschenswert angesehen<sup>148</sup>, was eine Grenze für diese Arbeit darstellt. Während Cronbachs  $\alpha$  dazu neigt die Interne-Konsistenz-Reliabilität zu unterschätzen, neigt die FR dazu sie zu überschätzen. Dies führt dazu, dass der „wahre Wert“ oft zwischen Cronbachs  $\alpha$  und der FR liegt.<sup>149</sup> Zusammenfassend werden die zuvor vorgestellten Gütekriterien der Reliabilitätsprüfung mit ihren Schwellenwerten und Grenzen in Tabelle 3 dargestellt.

*Tabelle 3: Gütekriterien zur Reliabilitätsprüfung (Eigene Darstellung)*

<b>Gütekriterium</b>	<b>Schwellenwert</b>	<b>Grenze</b>
Cronbachs $\alpha$ (1. Generation)	$\geq 0,7$	max. 0,95
Faktorreliabilität (FR) (2. Generation)	$\geq 0,6$	max. 0,95

Die Ergebnisse der Studie sind als reliabel anzusehen, wenn mindestens ein Kriterium aus einer Generation als erfüllt gilt. Wenn die Grenzen der Werte nicht

<sup>141</sup> Vgl. Tavakol/Dennick (2011): 54, Hair et al. (2017): 97.

<sup>142</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 150. Auch genannt „Composite Reliabilität“. In der weiterführenden Analyse wird die Bezeichnung Faktorreliabilität verwendet.

<sup>143</sup> Die FR wird ausgewählt, da sie ein Indiz dafür ist, ob das Messmodell (bei schlechten Werten) nochmal modifiziert werden muss oder nicht. Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 155.

<sup>144</sup> Vgl. Himme (2010): 490.

<sup>145</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 97.

<sup>146</sup> Vgl. Bagozzi/Yi (1988): 80, 82.

<sup>147</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 155.

<sup>148</sup> Vgl. Tavakol/Dennick (2011): 54, Hair et al. (2017): 97.

<sup>149</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 97.

eingehalten werden, ist das Analysekriterium nicht erfüllt und die Ergebnisse der Studie müssen hinsichtlich der Reliabilität angezweifelt werden.

### *Modellgüte*

Mit dem Analysekriterium der Modellgüte kann geprüft werden, wie gut das aufgestellte Strukturgleichungsmodell den empirisch beobachteten Daten entspricht.<sup>150</sup> Dies kann anhand einer Evaluation des Gesamtmodells mittels inferenzstatistischen<sup>151</sup> und deskriptiven<sup>152</sup> Gütekriterien geprüft werden. Der Anwender kann herausfinden, ob die Gütekriterien akzeptiert oder abgelehnt werden.<sup>153</sup> Darüber hinaus kann ein Modellvergleich mit alternativen Modellen begutachtet werden. Damit kann der Anwender alternativ aufgestellte Modelle mit den empirisch beobachteten Daten vergleichen und schauen, welches am besten den Daten entspricht.<sup>154</sup>

Als Maß für die inferenzstatistischen Gütekriterien wird der „Root Mean Square Error of Approximation“ (RMSEA) gewählt. Der Wert für den RMSEA ist in allen drei ausgewählten Studien vorhanden und kann deshalb für einen Vergleich herangezogen werden. Der RMSEA ist ein Maß, um die approximative Passung zwischen Modell und Daten zu bestimmen. Der RMSEA sollte für einen guten Modell-Fit möglichst klein sein. Null steht dabei für eine perfekte Anpassung.<sup>155</sup> Der RMSEA sollte für einen guten Modell-Fit kleiner als der Wert 0,08 bzw. 0,05 sein. Werte größer als 0,10 sind inakzeptabel.<sup>156</sup> Andere wiederum sagen, dass der RMSEA für einen guten Modell-Fit kleiner oder gleich 0,05, für einen akzeptablen kleiner oder gleich 0,08 und für einen inakzeptablen Modell-Fit nicht größer als 0,10 sein sollte.<sup>157</sup> Da ein  $RMSEA \leq 0,05$  einen guten Modell-Fit repräsentiert, wird dieser Wert für die Analyse festgelegt.

---

<sup>150</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 967.

<sup>151</sup> Inferenzstatistische Gütekriterien bilden die statistischen Tests des Modell-Fits ab. Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 203.

<sup>152</sup> Deskriptive Gütekriterien basieren auf Simulations- und Vergleichsstudien. Anhand dieser Studien werden Cutoff-Werte festgelegt, die bei Überschreitung auf einen guten Modell-Fit hindeuten. Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 208.

<sup>153</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 200.

<sup>154</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 200f.

<sup>155</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 967.

<sup>156</sup> Vgl. Abfalter (2010): 307.

<sup>157</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 205, 222.

In dieser Arbeit werden drei deskriptive Gütekriterien vorgestellt.<sup>158</sup> Der „normierte Chi-Quadrat-Wert“ ( $\chi^2/\text{df}$ ), der „Standardized Root Mean Square Residual“ (SRMR) und der „Goodness of Fit Index“ (GFI). Der Chi-Quadrat-Anpassungstest prüft, ob die Nullhypothese - also die modelltheoretische Kovarianzmatrix - der empirischen Kovarianzmatrix entspricht.<sup>159</sup> Der Test ist allerdings abhängig von der Stichprobengröße.<sup>160</sup> Es wird deshalb empfohlen den Chi-Quadrat-Wert ins Verhältnis zu der Anzahl der Freiheitsgrade zu setzen und damit zu normieren ( $\chi^2/\text{df}$ ).<sup>161</sup> Der Modell-Fit ist umso besser, je kleiner der Wert ist. Der Wert sollte kleiner oder gleich 2,5 sein.<sup>162</sup> Byrne (1989) empfiehlt, dass der Wert nicht größer als 2,0 sein sollte.<sup>163</sup> Für die Analyse wird ein Wert von  $\chi^2/\text{df} \leq 2,5$  festgelegt. Der SRMR ist ein Gütekriterium, welches als durchschnittliches Residuum zwischen standardisierten Variablen betrachtet wird. Er misst die mittleren Differenzen zwischen den empirischen und modelltheoretischen Kovarianzmatrizen. Für einen guten Fit sollten die Werte zwischen kleiner oder gleich 0,05 und kleiner oder gleich 0,08 sein.<sup>164</sup> Werte kleiner oder gleich 0,10 werden als akzeptabel angesehen. Andere wiederum sind strenger und empfehlen Werte von kleiner oder gleich 0,05.<sup>165</sup> Da Werte kleiner oder gleich 0,10 noch akzeptabel sind und normalerweise in der Literatur verwendet werden<sup>166</sup>, gilt dieser Wert als Schwellenwert für den weiteren Verlauf. Der GFI ist mit dem Bestimmtheitsmaß  $R^2$  der Regressionsanalyse vergleichbar und misst, ob die empirischen Varianzen und Kovarianzen durch das Modell dargestellt werden können. Er kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen.<sup>167</sup> Umso näher der Wert an 1 ist, desto besser ist die Modellgüte. Deshalb sollte der GFI Werte größer als 0,90 bzw. 0,95 einhalten.<sup>168</sup> Manche Autoren legen für einen guten Modell-Fit einen Schwellenwert von  $\text{GFI} \geq 0,95$  fest<sup>169</sup>, wohingegen Weiber

---

<sup>158</sup> Die Auswahl der drei deskriptiven Gütekriterien für die Analyse der Modellgüte erfolgt anhand der vorhandenen Werte in den ausgewählten Studien.

<sup>159</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 967.

<sup>160</sup> Vgl. Abfalter (2010): 306, Weiber/Mühlhaus (2014): 204, Döring/Bortz (2016): 967. Wenn mehr Personen untersucht werden, führt das dazu, dass das Modell unter ansonsten gleichen Umständen schlechter erscheint. Vgl. Abfalter (2010): 306.

<sup>161</sup> Vgl. Abfalter (2010): 306f.

<sup>162</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 206.

<sup>163</sup> Vgl. Byrne (1989): 55.

<sup>164</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 967.

<sup>165</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 210.

<sup>166</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 222.

<sup>167</sup> Vgl. Abfalter (2012): 307, Weiber/Mühlhaus (2014): 211.

<sup>168</sup> Vgl. Abfalter (2012): 307f.

<sup>169</sup> Vgl. Schermelleh-Engel/Moosbrugger/Müller (2003): 43, Döring/Bortz (2016): 967.

und Mühlhaus (2014) schon von einem guten Modell-Fit sprechen, wenn der Wert größer oder gleich 0,90 ist.<sup>170</sup> Ein Wert von 0,9 ist normalerweise akzeptabel<sup>171</sup> und wird in dieser Arbeit als Schwellenwert zugrunde gelegt.

Die Begutachtung des Modellvergleichs mit alternativen Modellen kann mit Hilfe von drei inkrementellen Gütekriterien vollzogen werden.<sup>172</sup> Dazu gehören der „Tucker-Lewis-Index“ (TLI), der „Comparative-Fit-Index“ (CFI) und der „Inkremental-Fit-Index“ (IFI).<sup>173</sup> Der TLI beleuchtet die Differenz der  $\chi^2$ -Werte des formulierten Modells und des Basismodells sowie die Freiheitsgrade beider Modelle.<sup>174</sup> Der TLI wird in mancher Literatur als „Non-Normed-Fit-Index“ (NNFI) bezeichnet, da er nicht unbedingt im Intervall von 0 bis 1 liegen muss.<sup>175</sup> Der Tucker-Lewis-Index sollte für ein gültiges Modell unabhängig vom Stichprobenumfang gegen 1 tendieren.<sup>176</sup> Der CFI vergleicht das formulierte Modell mit einem Basismodell. Es wird geschaut, wie viel besser das formulierte Modell die Daten erklären kann im Gegensatz zum Basismodell.<sup>177</sup> Er ist besonders passend für kleine Stichproben und berücksichtigt Verteilungsverzerrungen.<sup>178</sup> Der CFI kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen.<sup>179</sup> Der IFI setzt die Differenz der  $\chi^2$ -Werte ins Verhältnis zur Differenz des  $\chi^2$ -Wertes des Basismodells und der Freiheitsgrade im formulierten Modell.<sup>180</sup> Für alle drei Gütekriterien gilt, dass ein guter Modell-Fit erreicht ist, wenn die Werte (TLI/NNFI; CFI; IFI) größer oder gleich 0,90 sind.<sup>181</sup> Abfalter (2010) legt fest, dass die Werte des TLI und CFI einen guten Fit haben, wenn sie größer als 0,90 bzw. 0,95 sind.<sup>182</sup> Der Schwellenwert für die drei Gütekriterien ist erreicht, wenn die Werte größer oder gleich 0,90 sind. Dies reicht für einen guten

---

<sup>170</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 211.

<sup>171</sup> Vgl. Schermelleh-Engel/Moosbrugger/Müller (2003): 43.

<sup>172</sup> Vgl. Abfalter (2010): 306, Weiber/Mühlhaus (2014): 212f. Inkrementelle Gütekriterien stellen das zu testende Modell dem Vergleichsmodell gegenüber. Vgl. Abfalter (2010): 308. Auch hier erfolgt die Auswahl - wie zuvor bei den drei deskriptiven Gütekriterien - anhand der vorhandenen Werte in den ausgewählten Studien.

<sup>173</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 215.

<sup>174</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 216.

<sup>175</sup> Vgl. Reußner (2019): 31. In dieser Arbeit wird sowohl der Begriff TLI als auch NNFI verwendet, da er in den zu analysierenden Studien auch unterschiedlich genutzt wird.

<sup>176</sup> Vgl. Bollen (1989): 273.

<sup>177</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 968.

<sup>178</sup> Vgl. Abfalter (2010): 308, Weiber/Mühlhaus (2014): 216.

<sup>179</sup> Vgl. Bentler (1990): 241, Reußner (2019): 31.

<sup>180</sup> Vgl. Bollen (1989): 271f, Weiber/Mühlhaus (2014): 216.

<sup>181</sup> Weiber/Mühlhaus (2014): 215. 0,90 ist ein Wert, der auch üblicherweise in der Literatur für den TLI und CFI verwendet wird. Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 222.

<sup>182</sup> Vgl. Abfalter (2010): 308.



Modell-Fit aus. Tabelle 4 stellt die Gütekriterien mit ihren Schwellenwerten und den zugehörigen Gütekatogorien (Inferenzstatistisch, deskriptiv und inkrementell) dar.

*Tabelle 4: Zusammenfassende Darstellung der Gütekriterien zur Prüfung der Modellgüte (Eigene Darstellung)*

Gütekriterium	Schwellenwert
<i>Inferenzstatistische Gütekriterien</i>	
RMSEA	≤ 0,05
<i>Deskriptive Gütekriterien</i>	
$\chi^2/df$	≤ 2,5
SRMR	≤ 0,1
GFI	≥ 0,9
<i>Inkrementelle Gütekriterien zum Modellvergleich</i>	
TLI (NNFI)	≥ 0,9
CFI	≥ 0,9
IFI	≥ 0,9

Die Modellgüte ist erfüllt, wenn mindestens ein Kriterium aus einer Gütekatogorie den Schwellenwert erreicht, sodass am Ende mindestens drei Kriterien erfüllt sind. Diese Festlegung stützt sich auf die Empfehlung von Weiber und Mühlhaus (2014).<sup>183</sup> Ist dies nicht der Fall, muss die Modellgüte im Hinblick auf die Forschungsfragen angezweifelt werden.

#### *Standardisierter Pfadkoeffizient*

Zur Beurteilung des Strukturgleichungsmodells können die Beziehungen im Strukturmodell mit Hilfe der standardisierten Pfadkoeffizienten analysiert werden. Die Signifikanz der Modellverbindungen kann überprüft werden, indem die Hypothesen untersucht werden.<sup>184</sup>

Die Pfadkoeffizienten sind standardisiert und liegen zwischen -1 und +1. Sie geben die Stärke des Einflusses bzw. der Wirkungsbeziehung wieder.<sup>185</sup> Ein Wert von -1 repräsentiert eine stark negative Beziehung, wohingegen ein Wert von +1 eine stark positive Beziehung aufzeigt. Standardisierte Pfadkoeffizienten sind vergleichbar

<sup>183</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 222.

<sup>184</sup> Vgl. Huber et al. (2007): 104.

<sup>185</sup> Vgl. Jaritz (2008): 173, Weiber/Mühlhaus (2014): 26f.

mit standardisierten Regressionskoeffizienten (Beta-Koeffizienten).<sup>186</sup> Werte nahe 0 sind oft nicht statistisch signifikant.<sup>187</sup> Chin (1998) stellt in Frage, ob zu niedrige Werte (z. B. ein Pfadkoeffizient von 0,1) überhaupt interessant genug sind, um sie zu betrachten.<sup>188</sup> Für einen bedeutsamen Zusammenhang sollte die Pfadstärke laut Chin (1998) mindestens größer als 0,2 sein. Der Wert wäre ideal, wenn er größer als 0,30 wäre.<sup>189</sup> Aus diesem Grund wird 0,3 als Schwellenwert für die Analyse dieser Arbeit festgelegt. Je höher der Pfadkoeffizient ist, desto größer ist sein Effekt auf die Variable.<sup>190</sup>

Die Zuverlässigkeit der Pfadkoeffizienten kann mittels der Signifikanz überprüft werden.<sup>191</sup> Das Signifikanzniveau bezeichnet die Wahrscheinlichkeit, mit der im Rahmen eines Hypothesentests die Nullhypothese verworfen werden kann, obwohl diese eigentlich richtig ist.<sup>192</sup> Zur Prüfung des Signifikanzniveaus kann der p-Wert herangezogen werden.<sup>193</sup> Bei einem Signifikanzniveau von 5 % muss der p-Wert  $\leq 0,05$  sein.<sup>194</sup> Der p-Wert gibt die Wahrscheinlichkeit an, mit der eine wahre Nullhypothese irrtümlicherweise abgelehnt werden kann. Ein Pfadkoeffizient wird somit als signifikant erklärt, obwohl er nicht signifikant ist.<sup>195</sup> Aussagen mit einem p-Wert  $\leq 0,05$  werden als signifikant,  $\leq 0,01$  als sehr signifikant und  $\leq 0,001$  als höchst signifikant bezeichnet.<sup>196</sup> Für die wissenschaftliche Arbeit reicht es, wenn der p-Wert  $\leq 0,05$  ist, da dieser - wie zuvor beschrieben - für eine signifikante Aussage steht. Die Schwellenwerte des standardisierten Pfadkoeffizienten und des p-Wertes sind in Tabelle 5 abgebildet.

*Tabelle 5: Prüfung des standardisierten Pfadkoeffizienten (Eigene Darstellung)*

<b>Gütekriterium</b>	<b>Schwellenwert</b>
Standardisierter Pfadkoeffizient	> 0,3
p-Wert	$\leq 0,05$ (Signifikanzniveau 5 %)

<sup>186</sup> Vgl. Urban/Mayerl (2014): 48, Weiber/Mühlhaus (2014): 30.

<sup>187</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 168, Hair et al. (2019): 647.

<sup>188</sup> Vgl. Chin (1998): 13, Weiber/Mühlhaus (2014): 229.

<sup>189</sup> Vgl. Chin (1998): 13, Weiber/Mühlhaus (2014): 229, 326.

<sup>190</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 169.

<sup>191</sup> Vgl. Jaritz (2008): 173.

<sup>192</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 614, 665.

<sup>193</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 168.

<sup>194</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 168.

<sup>195</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 168.

<sup>196</sup> Vgl. Jaritz (2008): 173f.

Damit das Analysekriterium in dieser Arbeit als erfüllt gilt, müssen beide Werte in der Tabelle bestätigt werden. Ist dies nicht der Fall, gilt das Analysekriterium als nicht erfüllt und es bestehen Zweifel daran, ob die Hypothesen der ausgewählten Studien aufrechterhalten werden können, die wiederum Grundlage der Forschungsfragen sind.

### 3.4 Kritische Würdigung der ausgewählten Studien

#### *Reliabilität*

Transformationale Führung wird in der Studie von *Chiang und Wang (2012)* mit 21 Items des entwickelten TLBI von Podsakoff et al. (1990) gemessen.<sup>197</sup> Cronbachs  $\alpha$  beträgt 0,98 und erfüllt somit den Schwellenwert von  $\alpha \geq 0,7$ .<sup>198</sup> Jedoch ist mit einem Wert von 0,98 die Grenze von 0,95 überschritten, was auf Redundanz hindeuten kann und nicht wünschenswert für diese Analyse ist. Die FR für transformationale Führung liegt mit 0,98<sup>199</sup> über dem Schwellenwert von 0,6. Jedoch überschreitet sie den Grenzwert von 0,95, was nicht als wünschenswert angesehen wird. Da das Cronbachs  $\alpha$  oft dazu neigt die wahre Interne-Konsistenz-Reliabilität zu unterschätzen, wohingegen die FR dazu tendiert sie zu überschätzen, liegt der „wahre Wert“ oft dazwischen.<sup>200</sup> In diesem Fall liegt der wahre Wert bei 0,98, was über dem Grenzwert von 0,95 liegt. Aufgrund der eventuell vorhandenen Redundanz ist das Gütekriterium für transformationale Führung nicht erfüllt. Einige Items des TLBI sind eventuell ähnlich und somit mehrfach vorhanden. Affektives und kognitives Vertrauen in den Vorgesetzten wird in dieser Studie durch elf Items von McAllister's (1995) interpersoneller Vertrauensskala festgestellt.<sup>201</sup> Affektives Vertrauen hat ein Cronbachs  $\alpha$  von 0,94 ( $\geq 0,7$ ) und eine FR von 0,94 ( $\geq 0,6$ ).<sup>202</sup> Der wahre Wert liegt bei 0,94. Beide Werte sind mit 0,94 akzeptabel und die Reliabilität ist erfüllt. Das Cronbachs  $\alpha$  für kognitives Vertrauen beträgt 0,95 ( $\geq 0,7$ ) und ist somit gleich dem Grenzwert von 0,95. Auch die FR liegt bei 0,95 ( $\geq 0,6$ ) und ist ebenfalls gleich dem Grenzwert von 0,95.<sup>203</sup> Die Reliabilität ist bei der

---

<sup>197</sup> Vgl. Chiang/Wang (2012): 3. Die Messung erfolgte anhand einer 7-Punkte-Likert-Skala.

<sup>198</sup> Vgl. Chiang/Wang (2012): 4, 6.

<sup>199</sup> Vgl. Chiang/Wang (2012): 7.

<sup>200</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 97.

<sup>201</sup> Vgl. Chiang/Wang (2012): 3.

<sup>202</sup> Vgl. Chiang/Wang (2012): 6f.

<sup>203</sup> Vgl. Chiang/Wang (2012): 6f.

Messung dieser Variable erfüllt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Reliabilität für transformationale Führung nicht erfüllt ist, wohingegen sie für affektives und kognitives Vertrauen erfüllt ist. Somit gilt das Analysekriterium in dieser Studie als teilweise erfüllt.

*Zhu et al. (2013)* messen transformationale Führung mit zwanzig Items vom MLQ-5x.<sup>204</sup> Werte der FR werden in dieser Studie nicht dargestellt. Der Cronbachs  $\alpha$  für transformationale Führung beträgt  $\alpha = 0,87$  ( $\geq 0,7$ ) und gewährleistet somit eine gute Reliabilität.<sup>205</sup> Affektives und kognitives Vertrauen wurde von den Mitarbeitern anhand der affektiven und kognitiven Vertrauensskalen von McAllister (1995) selbst eingeschätzt. Fünf Items wurden zur Messung des affektiven Vertrauens und sechs Items zur Messung des kognitiven Vertrauens verwendet.<sup>206</sup> Das Cronbachs  $\alpha$  betrug für das affektive Vertrauen  $\alpha = 0,79$  ( $\geq 0,7$ ) und für das kognitive Vertrauen  $\alpha = 0,83$  ( $\geq 0,7$ ).<sup>207</sup> Die Schwellenwerte wurden in beiden Fällen überschritten und die Reliabilität ist erfüllt.<sup>208</sup> Die Reliabilität aller drei Variablen ist in der Studie von *Zhu et al. (2013)* erfüllt, sodass die jeweiligen Variablen zuverlässig abgebildet werden können.

Bei *Zhu und Akhtar (2014)* wird die transformationale Führung mit zwanzig Items vom MLQ-5x gemessen. Die Skalen für kognitives und affektives Vertrauen wurden aus der Studie von McAllister (1995) adaptiert. Zur Messung des kognitiven und affektiven Vertrauens wurden jeweils zwei Items verwendet.<sup>209</sup> Transformationale Führung besaß ein Cronbachs  $\alpha$  von 0,93, der Wert für das kognitive Vertrauen war  $\alpha = 0,72$  und für affektives Vertrauen  $\alpha = 0,80$ .<sup>210</sup> Damit sind alle Werte über den geforderten Schwellenwert von  $\alpha \geq 0,7$  und die Reliabilität für alle drei Variablen ist erfüllt.<sup>211</sup> Die Messinstrumente sind zuverlässig. Wie in den vorherigen Studien kann hier nichts über die FR gesagt werden, da diesbezüglich keine Werte in der Studie gegeben sind.

---

<sup>204</sup> Vgl. *Zhu et al. (2013)*: 99. Die Messung erfolgte anhand einer 5-Punkte-Likert-Skala.

<sup>205</sup> Vgl. *Zhu et al. (2013)*: 99, 101.

<sup>206</sup> Vgl. *Zhu et al. (2013)*: 99.

<sup>207</sup> Vgl. *Zhu et al. (2013)*: 99, 101.

<sup>208</sup> Grenzwerte der Reliabilität werden in dieser Studie nicht überschritten. Vgl. *Zhu et al. (2013)*: 99, 101.

<sup>209</sup> Vgl. *Zhu/Akhtar (2014)*: 7. Die Messung erfolgte anhand einer 5-Punkte-Likert-Skala.

<sup>210</sup> Vgl. *Zhu/Akhtar (2014)*: 10.

<sup>211</sup> Grenzwerte der Reliabilität werden in dieser Studie nicht überschritten. Vgl. *Zhu/Akhtar (2014)*: 10.

### *Modellgüte*

In der Studie von *Chiang und Wang (2012)* beträgt der RMSEA = 0,06, ist somit größer als 0,05 und steht für keinen guten Fit des Modells. Das inferenzstatistische Gütekriterium ist nicht erfüllt. Das deskriptive Gütekriterium  $\chi^2/df$  liegt mit seinem Wert von 2,21 ( $\leq 2,5$ ) im gewünschten Bereich. Angaben zum SRMR werden in der Studie nicht gemacht. Mit einem Wert von 0,77 erreicht der GFI nicht den Schwellenwert von  $\geq 0,9$ , was gegen einen guten Modell-Fit spricht. Angaben zum inkrementellen Gütekriterium IFI sind in der Studie nicht zu finden. Der NNFI = 0,92 ( $\geq 0,9$ ) und CFI = 0,93 ( $\geq 0,9$ ) liegen im akzeptablen Bereich und stehen für einen guten Modell-Fit. Da nicht mindestens ein Gütekriterium pro Kategorie erfüllt ist, ist die Studie hinsichtlich ihrer Modellgüte anzuzweifeln und das Kriterium gilt als nicht erfüllt.<sup>212</sup> Das aufgestellte Strukturgleichungsmodell kann die empirisch beobachteten Zusammenhänge nicht gut erklären.

Das inferenzstatistische Gütekriterium RMSEA ist in der Studie von *Zhu et al. (2013)* mit RMSEA = 0,04 ( $\leq 0,05$ ) erfüllt.<sup>213</sup> Es kann von einem guten Modell-Fit hinsichtlich dieser Kategorie gesprochen werden. Des Weiteren liegen  $\chi^2/df = 1,48$ <sup>214</sup> und SRMR = 0,06 im akzeptablen Bereich und das Gütekriterium ist somit erfüllt.<sup>215</sup> Auskunft über den GFI gibt es in der Studie nicht. Zwei der drei inkrementellen Gütekriterien sind in der Studie zu finden. Der Schwellenwert des TLI ist mit 0,9 ( $\geq 0,9$ ) gerade noch erreicht. Auch der CFI = 0,9 ( $\geq 0,9$ ) ist noch knapp erreicht worden.<sup>216</sup> Beide Gütekriterien sind somit erfüllt. Die Modellgüte ist erfüllt, da mindestens ein Gütekriterium aus einer der drei Kategorien den Schwellenwert überschritten hat. Das aufgestellte Strukturgleichungsmodell von *Zhu et al. (2013)* kann somit die empirisch beobachteten Zusammenhänge gut erklären.

Die Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells von *Zhu und Akhtar (2014)* bringen hervor, dass der RMSEA mit einem Wert von 0,06 über dem Schwellenwert von

---

<sup>212</sup> Vgl. Chiang/Wang (2012): 5.

<sup>213</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 101.

<sup>214</sup> Der  $\chi^2/df$  muss berechnet werden, da er so nicht in der Studie gegeben ist. Dafür sind die Werte gegeben:  $\chi^2 = 1762,46$  und  $df = 1192$ . Daraus folgt  $\chi^2/df = 1762,46/1192 = 1,48$ . Vgl. Zhu et al. (2013): 101.

<sup>215</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 101.

<sup>216</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 101.

$\leq 0,05$  liegt.<sup>217</sup> Es besteht kein guter Modell-Fit in Bezug auf das inferenzstatistische Gütekriterium. Zu den Gütekriterien SRMR und GFI kann keine Aussage getroffen werden, da ihre Daten nicht in der Studie angegeben werden. Der Wert für das Kriterium  $\chi^2/df$  muss wie zuvor berechnet werden. Mit  $\chi^2/df = 1,58$ <sup>218</sup> ( $\leq 2,5$ ) ist das Kriterium erfüllt. Der CFI und IFI der dritten Kategorie sind mit CFI = 0,94 und IFI = 0,94 über dem geforderten Wert von 0,9 und das Kriterium findet Zustimmung.<sup>219</sup> Schlussfolgernd lässt sich feststellen, dass zwei der drei Kategorien zutreffend sind. Dies reicht jedoch nicht aus, damit die Modellgüte erfüllt ist.

Tabelle 6 stellt eine zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse der Analyse-kriterien der Modellgüte dar. Sie gibt die inferenzstatistischen, deskriptiven und inkrementellen Gütekriterien mit ihren Werten, sowie die Autoren der Studien dar.

*Tabelle 6: Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse der Analyse-kriterien der Modellgüte (Eigene Darstellung)*

Kriterium/Studie	Chiang/Wang (2012)	Zhu et al. (2013)	Zhu/Akhtar (2014)
<i>Inferenzstatistische Gütekriterien</i>	RMSEA = <b>0,06</b>	RMSEA = 0,04	RMSEA = <b>0,06</b>
<i>Deskriptive Gütekriterien</i>	$\chi^2/df = 2,21$ SRMR = / GFI = <b>0,77</b>	$\chi^2/df = 1,48$ SRMR = 0,06 GFI = /	$\chi^2/df = 1,58$ SRMR = / GFI = /
<i>Inkrementelle Gütekriterien zum Modellvergleich</i>	NNFI = 0,92 CFI = 0,93 IFI = /	TLI = 0,9 CFI = 0,9 IFI = /	TLI/NNFI = / CFI = 0,94 IFI = 0,94

Anmerkungen: Die „Fett“ hervorgehobenen Zahlen stehen für eine Nicht-Erfüllung des Kriteriums.

#### *Standardisierter Pfadkoeffizient*

In der Studie von *Chiang und Wang (2012)* beträgt der standardisierte Pfadkoeffizient von transformationaler Führung und kognitivem Vertrauen +0,96 ( $> 0,3$ ) und von transformationaler Führung und affektivem Vertrauen +0,87 ( $> 0,3$ ).<sup>220</sup> Dies deutet auf eine relativ starke positive Beziehung hin, da beide Werte nah an +1 sind, wobei die stärkere Beziehung zum kognitiven Vertrauen ist (+0,96  $>$  +0,87). Transformationale Führung hat somit einen größeren Effekt auf kognitives als auf affektives Vertrauen. Der p-Wert ist für beide Wirkungsbeziehungen kleiner als 0,001<sup>221</sup>

<sup>217</sup> Vgl. Zhu/Akhtar (2014): 10.

<sup>218</sup>  $\chi^2 = 263,56$  und  $df = 167$ . Daraus folgt  $\chi^2/df = 263,56/167 = 1,58$ . Vgl. Zhu/Akhtar (2014): 10.

<sup>219</sup> Vgl. Zhu/Akhtar (2014): 10.

<sup>220</sup> Vgl. Chiang/Wang (2012): 5, 8.

<sup>221</sup> Vgl. Chiang/Wang (2012): 5.

( $\leq 0,05$ ) und somit ist das erforderliche Signifikanzniveau von 5 % erreicht. Ein Wert von 0,001 wird als höchst signifikant bezeichnet.<sup>222</sup> Die Wahrscheinlichkeit, dass die Pfadkoeffizienten als signifikant erklärt werden, obwohl sie es nicht sind, liegt somit bei 0,1 %. Anhand der Ergebnisse können sowohl Hypothese 2a als auch 2b aus der Studie bestätigt werden.<sup>223</sup>

Der standardisierte Pfadkoeffizient zwischen transformationaler Führung und kognitivem Vertrauen beträgt in der Studie von *Zhu et al. (2013)* +0,77 ( $> 0,3$ ) und zwischen transformationaler Führung und affektivem Vertrauen +0,75 ( $> 0,3$ ).<sup>224</sup> Beide Werte liegen über dem geforderten Schwellenwert. Transformationale Führung hat eine minimal stärkere Beziehung zu kognitivem als zu affektivem Vertrauen (+0,77  $>$  +0,75). Das geforderte 5 % Signifikanzniveau ist erreicht, da beide p-Werte kleiner als 0,01<sup>225</sup> ( $\leq 0,05$ ) sind. Die p-Werte sind mit 0,01 als sehr signifikant zu bezeichnen.<sup>226</sup> Mit einer Wahrscheinlichkeit von 1 % können die Pfadkoeffizienten als sehr signifikant erklärt werden, obwohl sie es nicht sind. Beide Hypothesen können auf der Grundlage der Ergebnisse bestätigt werden. Die Ergebnisse dieser Analyse bestätigen auch die Ergebnisse von *Zhu et al. (2013)*, dass die Hypothesen 1a und 1b erfüllt sind.<sup>227</sup>

*Zhu und Akhtar (2014)* bestätigen in ihrer Studie Hypothese 1 und 2.<sup>228</sup> Der standardisierte Pfadkoeffizient von transformationaler Führung und kognitivem Vertrauen beträgt +0,78 ( $> 0,3$ ). Im Gegenzug hat transformationale Führung und affektives Vertrauen einen standardisierten Pfadkoeffizienten von +0,72 ( $> 0,3$ ).<sup>229</sup> Beide Pfadkoeffizienten liegen über dem Schwellenwert von 0,3 und es kann von einem bedeutsamen Zusammenhang ausgegangen werden.<sup>230</sup> Hier liegt die stärkere Beziehung zwischen transformationaler Führung und kognitivem Vertrauen (+0,78  $>$  +0,72). Transformationale Führung hat einen höheren Effekt auf kognitives als auf affektives Vertrauen. Die p-Werte sind für beide

---

<sup>222</sup> Vgl. Jaritz (2008): 173f.

<sup>223</sup> Vgl. Chiang/Wang (2012): 9.

<sup>224</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 101f.

<sup>225</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 101f.

<sup>226</sup> Vgl. Jaritz (2008): 173f.

<sup>227</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 101f.

<sup>228</sup> Vgl. Zhu/Akhtar (2014): 10.

<sup>229</sup> Vgl. Zhu/Akhtar (2014): 10.

<sup>230</sup> Vgl. Chin (1998): 13.

Wirkungszusammenhänge  $p < 0,01^{231}$  ( $\leq 0,05$ ) und somit ist das Signifikanzniveau von 5 % erfüllt. Mit einem p-Wert von 0,01 sind die Aussagen sehr signifikant.<sup>232</sup> Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Pfadkoeffizient als signifikant erklärt wird, obwohl er es nicht ist, liegt bei 1 %. Beide Hypothesen können nach der Prüfung der Werte für bestätigt erklärt werden.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Vorzeichen der Pfadkoeffizienten in allen drei Studien mit den aufgestellten Hypothesen übereinstimmen. Damit zeigt sich, dass alle Koeffizienten den im Hypothesensystem unterstellten Wirkungsrichtungen entsprechen. Alle Vorzeichen der Pfadkoeffizienten sind positiv und in den Hypothesen wird auch immer von einem positiven Zusammenhang gesprochen. Anhand der Ergebnisse der drei Studien kann festgestellt werden, dass das Analysekriterium in allen drei Fällen erfüllt ist. Es entstehen keine Zweifel an den Hypothesen und an den Forschungsfragen, die in dieser wissenschaftlichen Arbeit beantwortet werden sollen.

### 3.5 Ergebnisdiskussion

In Tabelle 7 sind zunächst die Ergebnisse der Erfüllung der Analysekriterien der ausgewählten Studien übersichtlich dargestellt.

*Tabelle 7: Übersicht über die Erfüllung der Analysekriterien der ausgewählten Studien (Eigene Darstellung)*

<b>Autor (Jahr)</b>	<b>Reliabilität</b>	<b>Modellgüte</b>	<b>Standardisierter Pfadkoeffizient</b>
Chiang/Wang (2012)	Teilweise erfüllt	Nicht erfüllt	Erfüllt
Zhu et al. (2013)	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt
Zhu/Akhtar (2014)	Erfüllt	Nicht erfüllt	Erfüllt

Das Analysekriterium Reliabilität ist in der Studie von *Chiang und Wang (2012)* nur teilweise erfüllt. Eine Möglichkeit zur Erklärung der unterschiedlichen Werte bei der transformationalen Führung in diesem Zusammenhang, ist die unterschiedliche Verwendung von zwei Messinstrumenten. In der Studie von *Chiang und*

<sup>231</sup> Vgl. Zhu/Akhtar (2014): 10.

<sup>232</sup> Vgl. Jaritz (2008): 173f.



Wang (2012) wurde zur Messung der TLBI verwendet. Bei den beiden anderen Studien wurde der MLQ-5x eingesetzt. In einer anderen Studie von Yang (2014) wurde ebenfalls der TLBI angewendet, um die transformationale Führung zu messen. Es wurden 23 Items verwendet und die Reliabilität betrug  $\alpha = 0,9$ .<sup>233</sup> Die Reliabilität ist laut dem Wert dieser Analyse optimal und das Messinstrument misst die transformationale Führung zuverlässig. Es deutet somit nichts auf Redundanz hin. Im Gegensatz dazu wurde in anderen Studien die transformationale Führung mit dem MLQ-5x mit verschiedenen Dimensionen und Item-Konstellationen gemessen und es gab ebenfalls zu hohe Reliabilitäten (z. B.  $\alpha / FR = 0,98$  und  $\alpha = 0,97$ ).<sup>234</sup> Durch die verschiedenen Dimensionen und Item-Konstellationen können zu hohe Interkorrelationen entstehen, die zu den hohen Reliabilitäten führen können.<sup>235</sup> Weiber und Mühlhaus (2014) empfehlen, dass bei „schlechten“ Reliabilitätswerten der zweiten Generation eine Modifikation der Messmodelle vorgenommen werden sollte.<sup>236</sup> Die Vermutung, dass die unterschiedlichen Ergebnisse an dem Messinstrument liegen, kann aufgrund der Ergebnisse von den anderen Autoren nicht bestätigt werden. Weitere Faktoren, die die Reliabilität beeinflussen, sind z. B. externe Faktoren. Ursachi, Horodnic und Zait (2015) fanden heraus, dass es externe Faktoren gibt, die den Reliabilitätsschätzer - Cronbachs Alpha – beeinflussen können. Zu den externen Faktoren gehören das Alter der Befragten, das Geschlecht, das Studienniveau, die Religion, das ländliche/städtische Wohnen, die Art der Umfrage und die Relevanz des Forschungsthemas für die Teilnehmer der Umfrage.<sup>237</sup> In Bezug auf die Ergebnisse der vorherigen Analyse kann dies bedeuten, dass manche dieser externen Faktoren dazu beigetragen haben könnten, dass die Reliabilität in der Studie von Chiang und Wang (2012) nur teilweise erfüllt ist. Ein Grund könnte die Zusammensetzung der Stichprobe in Bezug auf das Geschlecht sein. Der Anteil an Frauen in dieser Studie war im Vergleich zu den anderen beiden Studien am höchsten und der Anteil der Männer am niedrigsten.<sup>238</sup>

Die Modellgüte ist in zwei der drei Studien nicht erfüllt. Der Grund dafür ist, dass in den beiden Studien das inferenzstatistische Gütekriterium nicht erfüllt ist, da es

---

<sup>233</sup> Vgl. Yang (2014): 744.

<sup>234</sup> Vgl. Goodwin et al. (2011): 415, Jain/Duggal/Ansari (2019): 1523.

<sup>235</sup> Vgl. Yukl (1999): 288, 291.

<sup>236</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 155.

<sup>237</sup> Vgl. Ursachi/Horodnic/Zait (2015): 679.

<sup>238</sup> 72,7 % waren weiblich und 27,8 % waren männlich. Vgl. Chiang/Wang (2012): 4.

in beiden Fällen über dem Grenzwert liegt.<sup>239</sup> Dies ist problematisch, da eine Überschreitung des Grenzwertes inakzeptabel ist.<sup>240</sup> Es bedeutet, dass die empirischen Daten nicht gut abgebildet werden können, was dazu führt, dass die Ergebnisse der Studien von *Chiang und Wang (2012)* und *Zhu und Akhtar (2014)* nicht zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen werden können. Es liegen keine anderen vergleichbaren Studien vor, um die Ergebnisse zu unterstützen oder zu widerlegen. Eine andere Überlegung ist, ob es sinnvoll war, einen Grenzwert von 0,05 festzulegen. Die Ergebnisse der Studie von *Chen et al. (2008)* zeigen, dass es wenig empirische Unterstützung für die Verwendung eines Grenzwertes von 0,05 oder irgendeinem anderen Wert als universellen Cutoff-Wert gibt, um eine adäquate Modellanpassung zu bestimmen.<sup>241</sup> Die Analysen der Autoren deuten darauf hin, dass die Wahl der Cutoff-Werte von den Modellspezifikationen, den Freiheitsgraden und der Stichprobengröße abhängt.<sup>242</sup> Der Versuch, universelle Grenzwerte für den RMSEA zu identifizieren, wird von den Autoren nicht unterstützt und sollte nicht als einzige Methode zur Beurteilung der Modellanpassung verfolgt werden. Es ist somit wichtig, andere Goodness-of-Fit-Maße zu verwenden, um die globale Modellanpassung zu untersuchen.<sup>243</sup> Es sollte also in Frage gestellt werden, ob die Bedingung für die Erfüllung der Modellgüte, dass mindestens aus einer der drei Gütekategorien ein Kriterium erfüllt sein muss, sinnvoll war.

Bezüglich der standardisierten Pfadkoeffizienten lässt sich sagen, dass sie in allen drei Studien erfüllt sind. Hinsichtlich des untersuchten Zusammenhangs, ob transformationale Führung einen positiven signifikanten Einfluss auf affektives und kognitives Vertrauen in den Vorgesetzten hat, kann dieser Zusammenhang durch die Stärke, Signifikanz und Hypothesenprüfung der Pfadkoeffizienten bestätigt werden. Auffällig dabei ist, dass die Stärke der Pfadkoeffizienten von kognitivem Vertrauen in jeder der drei Studien größer ist als die des affektiven Vertrauens. Transformationale Führung hat somit einen größeren Effekt auf kognitives Vertrauen. Diesen größeren Effekt erklärt *McAllister (1995)* dadurch, dass für Arbeitsbeziehungen ein gewisses Maß an kognitivem Vertrauen notwendig ist, damit sich

---

<sup>239</sup> Der Wert für den RMSEA beträgt in der Studie von *Chiang/Wang (2012)* 0,056 und in der Studie von *Zhu/Akhtar (2014)* 0,06. Die Werte erfüllen nicht die Bedingung, dass  $RMSEA \leq 0,05$  ist.

<sup>240</sup> Vgl. *Abfalter (2010)*: 307.

<sup>241</sup> Vgl. *Chen et al. (2008)*: 462.

<sup>242</sup> Vgl. *Chen et al. (2008)*: 462.

<sup>243</sup> Vgl. *Chen et al. (2008)*: 490.

affektives Vertrauen entwickeln kann.<sup>244</sup> Die Grunderwartungen der Menschen an die Zuverlässigkeit und Verlässlichkeit von Kollegen müssen erfüllt sein, bevor sie weiter in die Beziehung investieren.<sup>245</sup> In der Studie von Hussain et al. (2018) werden diese Schlussfolgerungen widerlegt. Sie kommen nämlich zu dem Ergebnis, dass transformationale Führung einen größeren positiven Effekt auf affektives Vertrauen (+0,83) als auf kognitives Vertrauen (+0,49) hat.<sup>246</sup> Dieses Ergebnis steht also im Gegensatz zu den Ergebnissen der in dieser Arbeit analysierten Studien. Woran das liegt, müsste weiter untersucht werden. Eine Überlegung könnte sein, dass Hussain et al. (2018) für ihre Untersuchung ein anderes Messinstrument für transformationale Führung verwendeten, welches die unterschiedlichen Ergebnisse erklären könnte. Transformationale Führung wurde mit einer sechs Items umfassenden Skala von Global Transformational Leadership gemessen.<sup>247</sup> Carless, Wearing und Mann (2000) entwickelten diese Skala, die unter anderem auf den vier Dimensionen aufbaut, die im MLQ von Bass (1985) aufgeführt sind.<sup>248</sup> Trotz der Ähnlichkeit zum MLQ gibt es Unterschiede in der Skala, die die entgegengesetzten Ergebnisse erklären könnten.<sup>249</sup> Um diese Überlegung zu bestätigen, müssten weitere Studien durchgeführt werden, die bis auf die Messinstrumente gleich sind, um herauszufinden, ob die unterschiedlichen Messinstrumente der Auslöser für die abweichenden Pfadkoeffizienten sind.

Alle drei Studien kommen zu dem Ergebnis, dass transformationale Führung einen positiven signifikanten Einfluss auf affektives und kognitives Vertrauen in den Vorgesetzten hat.<sup>250</sup> Anhand der Analyse dieser wissenschaftlichen Arbeit ist jedoch die Aussagekraft der Studien zum Teil eingeschränkt zu sehen. Lediglich die Studie von *Zhu et al. (2013)* erfüllt alle drei Analysekriterien. Die Ergebnisse dieser Studie sind als verlässlich anzusehen und lassen keine Zweifel bezüglich des untersuchten Zusammenhangs aufkommen. *Zhu und Akhtar (2014)* liefern bis auf die Modellgüte ebenfalls gute Ergebnisse, um die Forschungsfragen zu beantworten. Die Studie von *Chiang und Wang (2012)* erfüllt die Reliabilität nur teilweise, die Modellgüte wird nicht erfüllt und der standardisierte Pfadkoeffizient wird als einziges

---

<sup>244</sup> Vgl. McAllister (1995): 30, 51.

<sup>245</sup> Vgl. McAllister (1995): 30.

<sup>246</sup> Vgl. Hussain et al. (2018): 51f, 54.

<sup>247</sup> Vgl. Hussain et al. (2018): 48.

<sup>248</sup> Vgl. Carless/Wearing/Mann (2000): 394, Hussain et al. (2018): 48.

<sup>249</sup> Vgl. Carless/Wearing/Mann (2000): 396.

<sup>250</sup> Vgl. Chiang/Wang (2012): 5, Zhu et al. (2013): 101, Zhu/Akhtar (2014): 10.

Analysekriterium ohne Zweifel erfüllt. Aus diesem Grund wird die Studie nicht zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen. Um am Ende die Forschungsfragen zu beantworten, werden die Studien von *Zhu et al. (2013)* und *Zhu und Akhtar (2014)* hinzugezogen.

Weitere Aspekte des Studiendesigns können über die geprüften Analysekriterien hinaus betrachtet werden. Diese liefern andere Gründe, die die Ergebnisse beeinflusst haben könnten.

Unterschiedliche Likert-Skalen<sup>251</sup> könnten einen Grund für die verschiedenen Ergebnisse liefern. In der Studie von *Chiang und Wang (2012)* wurde eine 7-Punkte-Likert-Skala verwendet, wohingegen in den beiden anderen Studien eine 5-Punkte-Likert-Skala eingesetzt wurde. Gewöhnlich werden 5-Punkte-Likert-Skalen verwendet.<sup>252</sup> Sie reichen z. B. von 5 „Stimme stark zu“ bis 1 „Lehne stark ab“.<sup>253</sup> Bei 7-Punkte-Likert-Skalen gibt es somit mehr (sieben) Antwortmöglichkeiten. Dies kann Auswirkungen auf die Reliabilität haben. Einige Autoren fanden heraus, dass 7-Punkte-Likert-Skalen eine höhere Reliabilität aufweisen.<sup>254</sup> Dies könnte die höheren Reliabilitäten in der Studie von *Chiang und Wang (2012)* erklären. Wakita, Ueshima und Noguchi (2012) fanden heraus, dass die Reliabilitätskoeffizienten unabhängig von der Anzahl der Kategorien der Likert-Skalen sind.<sup>255</sup> Zusätzlich stellten sie fest, dass selbstberichtete Fragebögen, die die Likert-Skalen verwenden, von der Verzerrung der sozialen Erwünschtheit betroffen sind.<sup>256</sup> Diese Feststellung könnte den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem affektiven und kognitiven Vertrauen in den Vorgesetzten beeinflussen. Mitarbeiter könnten die Fragebögen so ankreuzen, wie sie glauben, dass es sozial erwünscht ist.

In einer Studie von *Lee et al. (2002)* wurde zudem herausgefunden, dass Japaner und Chinesen eher den Mittelwert eines Items der Likert-Skalen wählten als Amerikaner. Dieser Effekt fand sich nur bei Items, die den Ausdruck positiver Gefühle betrafen. Dies deutet auf die kulturellen Unterschiede hin. Sie haben möglicherweise eine kulturelle Norm gegen das Ausdrücken von Gefühlen. Daher haben sie

---

<sup>251</sup> Eine Likert-Skala ist eine Ratingskala, die aus mehreren Items besteht. Der Befragte gibt seine Einstellung zu einem bestimmten Thema ab. Vgl. *Greving (2010): 73*.

<sup>252</sup> Vgl. *Döring/Bortz (2016): 269*.

<sup>253</sup> Vgl. *Greving (2010): 74*.

<sup>254</sup> Vgl. *Wakita/Ueshima/Noguchi (2012): 534*.

<sup>255</sup> Vgl. *Wakita/Ueshima/Noguchi (2012): 543*.

<sup>256</sup> Vgl. *Wakita/Ueshima/Noguchi (2012): 544*.

möglicherweise Schwierigkeiten mit einem Fragebogen, der den Ausdruck von Gefühlen verlangt.<sup>257</sup> Das könnte wiederum Auswirkungen auf die Beantwortung der Fragebögen in den Studien haben. Um das affektive Vertrauen zu messen, wurden Items der Vertrauensskala von McAllister (1995) ausgewählt, die teilweise sehr gefühlsbetont sind.<sup>258</sup> Die zuvor besprochenen Erkenntnisse könnten darauf hindeuten, dass bei den Likert-Skalen für affektives Vertrauen eher dazu tendiert wurde den Mittelwert anzukreuzen.

In einer Meta-Analyse von Judge und Piccolo (2004) wurde herausgefunden, dass hohe Korrelationen zwischen transformationaler Führung und mehreren Dimensionen der transaktionalen Führung existieren.<sup>259</sup> Zusätzlich zeigen die Ergebnisse, dass transformationale und transaktionale Führung stark miteinander verbunden sind, sodass es schwierig ist, ihre einzelnen Effekte zu trennen.<sup>260</sup> Daher ist es wichtig, klar zwischen transformationaler und transaktionaler Führung zu unterscheiden, um genaue Ergebnisse zu bekommen. In der Studie von *Chiang und Wang (2012)* wurde nämlich herausgefunden, dass transaktionale Führung einen negativen signifikanten Einfluss auf kognitives und keinen auf affektives Vertrauen hat.<sup>261</sup> Wenn die beiden Führungsstile also in manchen Bereichen korrelieren, kann das dazu führen, dass die Ergebnisse teilweise verfälscht sind und die Ergebnisse nicht klar auf transformationale Führung zurückzuführen sind.

Der Einfluss der transformationalen Führung auf affektives und kognitives Vertrauen in den Vorgesetzten kann durch die soziale Austauschtheorie erklärt und bestätigt werden. Wenn transformationale Führungskräfte ihre Mitarbeiter effektiv führen und auf ihre Bedürfnisse achten, erzeugt das Vertrauen. Dieser Prozess wird durch die soziale Austauschtheorie untermauert.<sup>262</sup> Wie schon bereits im Grundlagenteil erwähnt, mangelt es der Theorie an ausreichender theoretischer Präzision.<sup>263</sup> Dies lässt Spielraum für Interpretation. Es kann aber genauso als Vorteil verwendet werden, um neue Erkenntnisse hinzuzufügen. Dadurch, dass sich der Einfluss von transformationaler Führung auf affektives und kognitives Vertrauen bestätigt hat, kann die soziale Austauschtheorie - im Rahmen der transformationalen Führung -

---

<sup>257</sup> Vgl. Lee et al. (2002): 303f.

<sup>258</sup> Siehe Anhang 3, Tabelle 13, S. 44.

<sup>259</sup> Vgl. Judge/Piccolo (2004): 763, Felfe (2006a): 166.

<sup>260</sup> Vgl. Judge/Piccolo (2004): 765. Siehe ebenso Kapitel 2.1.

<sup>261</sup> Vgl. Chiang/Wang (2012): 5, 8.

<sup>262</sup> Vgl. Hussain et al. (2018): 40.

<sup>263</sup> Vgl. Cropanzano et al. (2017): 479.

um diese Erkenntnisse erweitert und präzisiert werden. Wenn in der Theorie von Vertrauen gesprochen wird, dann als eindimensionales Konzept. Die Theorie kann somit auf die zwei Dimensionen des Vertrauens erweitert werden. Prozesse des sozialen Austauschs erzeugen affektives und kognitives Vertrauen. Insbesondere affektives Vertrauen erweist sich als wichtiger Bestandteil. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich affektives Vertrauen und der soziale Austausch auf die sozio-emotionalen Leistungen zwischen Individuen konzentrieren.<sup>264</sup> Dieser Gedanke wird auch durch Hussain et al. (2018) unterstützt, denn sie fanden heraus, dass transformationale Führung einen stärkeren Einfluss auf affektives als auf kognitives Vertrauen hat.<sup>265</sup> Die Ergebnisse dieser wissenschaftlichen Arbeit zeigen jedoch, dass kognitives Vertrauen stärkere Zusammenhänge mit der transformationalen Führung aufweist. Um diesem Widerspruch auf den Grund zu gehen, müssten weitere Forschungen durchgeführt werden. Die soziale Austauschtheorie könnte laut Hussain et al. (2018) in Zukunft hinsichtlich des vermittelnden Effekts von affektbasiertem Vertrauen und kognitivem Vertrauen zwischen anderen Führungsstilen und den Arbeitsergebnissen der Mitarbeiter untersucht werden.<sup>266</sup> Es wäre interessant zu schauen, wie die Ergebnisse bei anderen Führungsstilen ausfallen und diese Ergebnisse mit der transformationalen Führung zu vergleichen.

### **3.6 Limitationen**

Es wurden mittels systematischer Datenbankrecherche nur Studien mit Strukturgleichungsmodellierungen ausgewählt, um eine bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen. Außerdem wurden keine Studien gefunden, die den untersuchten Zusammenhang mit Regressionsanalysen ermittelt haben. Grundsätzlich sind nur sehr wenige Studien in der bisherigen Literatur vorhanden, die den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und affektivem und kognitivem Vertrauen in den Vorgesetzten betrachten. Eine Studie mit einer Regressionsanalyse hätte Einfluss auf eine andere Auswahl der Analysekriterien gehabt.<sup>267</sup> Da keine anderen Studien mit Regressionsanalysen gefunden wurden, kann nichts

---

<sup>264</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 96.

<sup>265</sup> Vgl. Hussain et al. (2018): 51f, 54.

<sup>266</sup> Vgl. Hussain et al. (2018): 56.

<sup>267</sup> Wenn eine der Studien eine Regressionsanalyse durchgeführt hätte, hätten andere bzw. zusätzliche Werte bei der Modellgüte ausgewählt werden müssen. Bei der Regressionsanalyse wäre eine Untersuchung der standardisierten Pfadkoeffizienten nicht möglich gewesen. Regressionskoeffizienten hätten herangezogen werden müssen.

darüber ausgesagt werden, ob Studien mit dieser Art der Analyse zu anderen Ergebnissen bzgl. der Beantwortung der Forschungsfragen gekommen wären.

Bei zwei von drei Studien hätte die Nicht-Erfüllung des Kriteriums der Modellgüte verhindert werden können, wenn die Schwellenwerte anders festgelegt worden wären. Wäre der Schwellenwert für den RMSEA in der Studie 0,08 gewesen - was von manchen Autoren<sup>268</sup> noch als ein akzeptabler Modell-Fit angesehen wird - dann wäre die Modellgüte für die Studie von *Chiang und Wang (2012)* und *Zhu und Akhtar (2014)* erfüllt gewesen. Es wurde sich jedoch für den geringeren Wert von 0,05 entschieden, da dieser für einen guten Modell-Fit steht. Das war der Anspruch für diese wissenschaftliche Arbeit. Außerdem war die Bedingung bei der Modellgüte, dass mindestens ein Kriterium aus einer der drei Gütekategorien erfüllt sein muss, damit das Analysekriterium akzeptiert wird. Diese Einschränkung kann ebenfalls als sehr streng angesehen werden. Zusätzlich hätten keine drei Gütekategorien eingeführt werden können, sodass alle Kriterien gemischt sind und es hätte festgelegt werden können, dass wenn insgesamt zwei Kriterien erfüllt sind, dann die Modellgüte als erfüllt gilt.

Bei der Wahl der Analysekriterien war zu Anfang gedacht, die Konstruktvalidität anstatt des standardisierten Pfadkoeffizienten zu nehmen. Diese konnte jedoch nicht genommen werden, da dafür nicht genügend Werte in zwei der drei Studien vorhanden waren. Es wurde zwar in den Studien von Validität gesprochen, doch es waren keine Werte gegeben, an denen diese untersucht bzw. nachvollzogen werden könnte.<sup>269</sup> Es könnte sich die Frage gestellt werden, ob die Werte aus einem bestimmten Grund nicht gegeben waren. Möglicherweise fielen die Werte nicht gut aus. Hier wäre es wichtig Studien zu finden, die diese Werte angeben.

Es wurden nur Studien mit Strukturgleichungsmodellierungen ausgewählt, die den direkten Einfluss gemessen haben. Es könnte sein, dass Studien, die z. B. Regressionsanalysen verwenden, zu anderen Ergebnissen gekommen wären. Dies kann jedoch nicht belegt werden, da keine Studien gefunden wurden, die den Zusammenhang anhand einer Regressionsanalyse untersucht haben.

Es stellt sich die Frage, inwiefern sich die Ergebnisse auf andere Unternehmen übertragen lassen. Dies müsste überprüft werden. Durch die in dieser Arbeit

---

<sup>268</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 205.

<sup>269</sup> Vgl. Zhu et al. (2013): 100, Zhu/Akhtar (2014): 8.

analysierten Studien wurden die Bereiche Hotel (41 Hotels), Damenbekleidung (ein Unternehmen) und Vertrieb und Service (zwei Privatunternehmen) abgedeckt. Die Frage ist, ob ähnliche Ergebnisse in anderen Branchen, wie z. B. Automobil oder Gesundheitswesen, zustande kommen würden. Die Frage ist ebenfalls, ob die Ergebnisse eines Unternehmens der Damenbekleidung und zwei Privatunternehmen aussagekräftig genug sind, um diese auf andere Unternehmen, z. B. andere Bekleidungsunternehmen, zu übertragen. Hinzu kommt, dass die ausgewählten Studien alle aus der Region China (Asien) kommen. Die Daten beschränken sich somit nur auf die Region China und es können keine Verallgemeinerung auf andere Regionen, wie z. B. Europa, getroffen werden.

Ob die Ergebnisse auf andere Regionen, wie z. B. Europa, Amerika oder innerhalb von Asien, vollständig übertragbar sind, ist eher zu bezweifeln. Die kulturelle Einstellung, die Glaubenssysteme und die Werte bestimmen das Verhalten der Führungskraft und derjenigen, die ihr folgen. Daher ändert sich die Führung über die verschiedenen Kulturen hinweg, wobei betont wird, dass es bestimmte Eigenschaften gibt, die eine Führungskraft je nach Region oder Gesellschaft kennzeichnen.<sup>270</sup>

---

<sup>270</sup> Vgl. Munley (2011): 16f.



## 4 Fazit und Forschungsausblick

In der vorliegenden Bachelorarbeit sollten die Forschungsfragen beantwortet werden, ob transformationale Führung einen positiven signifikanten Einfluss auf affektives Vertrauen in den Vorgesetzten hat und ob transformationale Führung einen positiven signifikanten Einfluss auf kognitives Vertrauen in den Vorgesetzten hat. Die Zielsetzung bestand darin, den Einfluss von transformationaler Führung auf affektives und kognitives Vertrauen in den Vorgesetzten systematisch zu analysieren. Begriffliche und theoretische Grundlagen wurden erläutert, um den zuvor genannten Einfluss besser nachvollziehen zu können. Durch die systematische Datenbankrecherche wurden letztlich drei empirische Studien ausgewählt, die den Einfluss untersuchten. Diese wurden analysiert und kritisch gewürdigt.

Mit Hilfe der Studien von *Zhu et al. (2013)* und *Zhu und Akhtar (2014)* konnte festgestellt werden, dass transformationale Führung sowohl einen positiven signifikanten Einfluss auf affektives Vertrauen in den Vorgesetzten als auch einen positiven signifikanten Einfluss auf kognitives Vertrauen in den Vorgesetzten hat. Somit können beide Forschungsfragen vollständig beantwortet werden. Die Studie von *Chiang und Wang (2012)* trägt nicht zur Beantwortung der Forschungsfragen bei, da nur zwei der drei Analyse Kriterien teilweise bzw. nicht erfüllt sind.

Grundsätzlich besteht noch nicht genug Forschung zu den in der Arbeit analysierten Zusammenhängen. Vor allem in Bezug auf die zwei Dimensionen des Vertrauens. Weitere Forschung ist nötig, um die komplexe Beziehung zu verstehen. Es sollten Studien durchgeführt werden, die z. B. Regressionsanalysen und somit teilweise andere Analyse Kriterien verwenden. Dadurch kann erarbeitet werden, ob diese zu ähnlichen Ergebnissen kommen.

Die zukünftige Forschung könnte noch genauer die unterschiedlichen Stärken der Pfadkoeffizienten untersuchen. Insbesondere warum transformationale Führung einen stärkeren Einfluss auf kognitives als auf affektives Vertrauen hat. Es könnte untersucht werden, welche Eigenschaften der transformationalen Führung dazu führen, dass kognitives und affektives Vertrauen beeinflusst wird. Außerdem sollten Studien in anderen Regionen, z. B. im westlichen Raum durchgeführt werden, um somit kulturelle Unterschiede miteinbeziehen zu können.

## Anhang

*Anhang 1: Übersicht über die vier Dimensionen der transformationalen Führung  
(In Anlehnung an: Bass/Riggio (2006): 6-9, Furtner (2016): 18-23)*

*Tabelle 8: Vier Dimensionen der transformationalen Führung (Eigene Darstellung)*

<b>Dimension</b>	<b>Bedeutung</b>
Idealisierter Einfluss (Charisma)	Transformationale Führungskräfte verhalten sich so, dass sie als Vorbilder für ihre Mitarbeiter dienen können. Die Führungskräfte werden bewundert, respektiert und die Mitarbeiter vertrauen ihnen. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit den Führungskräften und wollen ihnen nachhelfen
Inspirierende Motivation	Transformationale Führungskräfte verhalten sich so, dass sie ihr Umfeld motivieren und inspirieren, indem sie der Arbeit ihrer Mitarbeiter einen Sinn und eine Herausforderung geben. Der Teamgeist wird geweckt.
Intellektuelle Stimulation	Transformationale Führungskräfte regen die Bemühungen ihrer Anhänger an, innovativ und kreativ zu sein, indem sie Annahmen in Frage stellen, Probleme neu formulieren und alte Situationen auf neue Weise angehen. Kreativität wird gefördert.
Individuelle Berücksichtigung	Transformationale Führungskräfte schenken den Bedürfnissen jedes einzelnen Mitarbeiters nach Leistung und Wachstum besondere Aufmerksamkeit, indem sie als Coach oder Mentor fungieren.

Anhang 2: Skalenübersicht einer deutschen Version des MLQ-5x von Bass und Avolio (1995) (In Anlehnung an: Felfe (2006b): 65)

Tabelle 9: Skalenübersicht einer deutschen Version des MLQ-5x (In Anlehnung an: Felfe (2006b): 65)

Deutsche Bezeichnung und Abkürzung	Beispielitems
<i>Transformational</i>	Die Führungskraft, die ich einschätze...
Idealized Influence attributed (IIa) Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• macht mich stolz darauf, mit ihr zu tun zu haben</li> <li>• stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht</li> </ul>
Idealized Influence behavior (IIb)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte</li> <li>• macht klar, wie wichtig es ist, sich 100-prozentig für eine Sache einzusetzen</li> </ul>
Inspirational Motivation (IM) Motivation durch begeisternde Visionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• äußert sich optimistisch über die Zukunft</li> <li>• spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll</li> </ul>
Intellectual Stimulation (IS) Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können</li> <li>• bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten</li> </ul>
Individualized Consideration (IC) individuelle Unterstützung und Förderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele</li> <li>• hilft mir, meine Stärken auszubauen</li> </ul>
Charisma (Cha) Ausstrahlung und emotionale Bindung <sup>a</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vermag mich durch ihre Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren</li> <li>• ist für mich so wichtig, dass ich den Kontakt zu ihr suche/pflege</li> </ul>
<i>Transaktional</i>	Die Führungskraft, die ich einschätze...
Contingent Reward (CR) leistungsorientierte Belohnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zeigt Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen</li> <li>• macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist</li> </ul>
Management by Exception active (MbEa) Führung durch aktive Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verfolgt alle Fehler konsequent</li> <li>• kümmert sich in erster Linie um Fehler und Beschwerden</li> </ul>
Management by Exception passive (MbEp) Führung durch Eingreifen im Ausnahmefall	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte</li> <li>• wartet bis etwas schief gegangen ist, bevor sie etwas unternimmt</li> </ul>
Laissez-faire (LF) Vermeidung/Verweigerung von Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trifft schnell und ohne Zögern ihre Entscheidungen<sup>b</sup></li> <li>• klärt wichtige Fragen sofort<sup>b</sup></li> </ul>
<i>Interne Erfolgskriterien</i>	
Extra Effort Efficiency Satisfaction with leader	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spornt mich an, erfolgreich zu sein</li> <li>• kann eine Gruppe effektiv führen</li> <li>• gestaltet die Zusammenarbeit so, dass ich wirklich zufrieden bin</li> </ul>

Anmerkungen: <sup>a</sup> Diese Items wurden in Vorstudien generiert und ergänzt; <sup>b</sup> die Items wurden aus Gründen der Kompatibilität zur Selbsteinschätzung positiv formuliert.

*Anhang 3: Vertrauensskala von McAllister (1995) – Zwei Dimensionen des Vertrauens – affektiv und kognitiv (In Anlehnung an: McAllister (1995): 37)*

*Tabelle 10: Vertrauensskala von McAllister (1995) (In Anlehnung an: McAllister (1995): 37)*

<b>Vertrauensdimension</b>	<b>Items</b>
Affektives Vertrauen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wir haben eine gemeinsame Beziehung. Wir können beide frei unsere Ideen, Gefühle und Hoffnungen teilen.</li> <li>2. Ich kann mit dieser Person frei über Schwierigkeiten sprechen, die ich bei der Arbeit habe, und weiß, dass sie zuhören will.</li> <li>3. Wir würden beide ein Gefühl des Verlustes empfinden, wenn einer von uns versetzt würde und wir nicht mehr zusammenarbeiten könnten.</li> <li>4. Wenn ich meine Probleme mit dieser Person teilen würde, weiß ich, dass sie konstruktiv und fürsorglich reagieren würde.</li> <li>5. Ich muss sagen, dass wir beide erhebliche emotionale Investitionen in unsere Arbeitsbeziehung getätigt haben.</li> </ol>
Kognitives Vertrauen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diese Person geht ihre Aufgabe mit Professionalität und Hingabe an.</li> <li>2. Angesichts der Erfolgsbilanz dieser Person sehe ich keinen Grund, an ihrer Kompetenz und Vorbereitung auf die Aufgabe zu zweifeln.</li> <li>3. Ich kann mich darauf verlassen, dass diese Person meine Arbeit nicht durch nachlässige Arbeit erschwert.</li> <li>4. Die meisten Leute, auch die, die nicht eng mit dieser Person befreundet sind, vertrauen ihr und respektieren sie als Mitarbeiter.</li> <li>5. Andere Arbeitskollegen von mir, die mit dieser Person interagieren müssen, halten sie für vertrauenswürdig.</li> <li>6. Wenn die Leute mehr über diese Person und ihren Hintergrund wüssten, würden sie sich mehr Sorgen machen und ihre Leistung genauer überwachen.</li> </ol>

## Literaturverzeichnis

- Abfalter, Dagmar* (2010): Das Unmessbare messen? Die Konstruktion von Erfolg im Musiktheater. Wiesbaden: VS Verlag.
- Altunoglu, Ali/Sahin, Faruk/Babacan, Sümeýra* (2019): Transformational leadership, trust, and follower outcomes: a moderated mediation model. In: *Management Research Review*, 42(3): 370-390.
- Bagozzi, Richard/Yi, Youjae* (1988): On the Evaluation of Structural Equation Models. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1): 74-94.
- Bartram, Timothy/Casimir, Gian* (2007): The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. In: *Leadership & Organizational Development Journal*, 28(1): 4-19.
- Bass, Bernhard* (1985): *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: Academic Press.
- Bass, Bernhard/Avolio, Bruce* (1994): *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Bass, Bernhard/Riggio, Ronald* (2006): *Transformational leadership*, 2. Aufl. New York: Psychology Press.
- Bass, Bernard/Steidlmeier, Paul* (1999): Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. In: *The Leadership Quarterly*, 10(2): 181-217.
- Bentler, Peter* (1990): Comparative fit indexes in structural models. In: *Psychological Bulletin*, 107(2): 238-246.
- Blau, Peter* (1964): *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bollen, Kenneth* (1989): *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley.
- Bruch, Heike/Schuler, Anna* (2016): Strategisches Personalmanagement für die Arbeitswelt von morgen. In: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.): *Personalentwicklung: Themen, Trend, Best Practices 2017*. Freiburg: Haufe-Lexware: 21-33.
- Burns, James* (1978): *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Butler, John* (1991): Towards Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. In: *Journal of Management*, 17(3): 643-663.
- Byrne, Barbara* (1989): A primer of LISREL: Basic application and programming for confirmatory factor analytic model. New York: Springer.
- Carless, Sally/Wearing, Alexander/Mann, Leon* (2000): A Short Measure of Transformational Leadership. In: *Journal of Business and Psychology*, 14(3): 389-405.
- Chen, Feinian/Curran, Patrick/Bollen, Kenneth/Kirby, James/Paxton, Pamela* (2008): An Empirical Evaluation of the Use of Fixed Cutoff Points in RMSEA Test Statistic in Structural Equation Models. In: *Sociological Methods & Research*, 36(4): 462-494.
- Chiang, Chun-Fang/Wang, Yi-Ying* (2012): The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust. In: *Journal of Hotel & Business Management*, 1(1): 1-11.
- Chin, Wynne* (1998): Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. In: *MIS Quarterly*, 22(1): 7-16.
- Chua, Roy/Ingram, Paul/Morris, Michael* (2008): From the head and the heart: Locating cognition- and affect-based trust in managers' professional networks. In: *Academy of Management Journal*, 51(3): 436-452.
- Colquitt, Jason/LePine, Jeffery/Piccolo, Ronald/Zapata, Cindy/Rich, Bruce* (2012): Explaining the Justice-Performance Relationship: Trust as Exchange Deepener or Trust as Uncertainty Reducer? In: *Journal of Applied Psychology*, 97(1): 1-15.
- Conger, Jay/Kanungo, Rabindra* (1987): Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. In: *Academy of Management Reviews*, 12(4): 637-647.
- Conger, Jay/Kanungo, Rabindra* (1988): Charismatic leadership. The elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco, California: Jossey-Bass.

- Cropanzano, Russell/Anthony, Erica/Daniels, Shanna/Hall, Alison* (2017): Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. In: Academy of Management Annals, 11(1): 479-516.
- Deluga, Ronald* (1994): Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67(4): 315-326.
- Dirks, Kurt/Ferrin, Donald* (2002): Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. In: Journal of Applied Psychology, 87(4): 611-628.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen* (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Emerson, Richard* (1976): Social exchange theory. In: Annual Review of Sociology, 2: 335-362.
- Felfe, Jörg* (2006a): Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, 5(4): 163-176.
- Felfe, Jörg* (2006b): Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995). In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 50(2): 61-78.
- Furtner, Marco* (2016): Effektivität der transformationalen Führung. Wiesbaden: Springer.
- Furtner, Marco/Baldegger, Urs* (2016): Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Goodwin, Vicki/Whittington, J./Murray, Brian/Nichols, Tommy* (2011): Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm. In: Journal of Managerial Issues, 23(4): 409-425.
- Greving, Bert* (2010): Messen und Skalieren von Sachverhalten. In: Sönke, A. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler: 65-78.
- Hair, Joseph/Black, William/Babin, Barry/Anderson, Rolph* (2019): Multivariate Data Analysis, 8. Aufl. Andover, Hampshire: Cengage.

- Hair, Joseph/Hult, Tomas/Ringle, Christian/Sarstedt, Marko/ Richter, Nicole/Hauff, Sven* (2017): Partial Least Squares Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung. München: Franz Vahlen.
- Himme, Alexander* (2010): Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit. In: Sönke, A. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler: 485-500.
- Homans, George* (1958): Social Behavior as Exchange. In: American Journal of Sociology, 63(6): 597-606.
- House, Robert* (1977): A 1967 theory of charismatic leadership. In: Hunt, J./Larson, L. (Hrsg.): Leadership: The cutting edge. Carbondale: Southern Illinois University Press: 189-207.
- Huber, Frank/Herrmann, Andreas/Meyer, Frederik/Vogel, Johannes/Vollhardt, Kai* (2007): Kausalmodellierung mit Partial Least Squares: Eine anwendungsorientierte Einführung. Wiesbaden: Gabler.
- Hussain, Saddam/Shujahat, Muhammad/Malik, Muhammad/Iqbal, Sadia/Mir, Faisal* (2018): Contradictory results on the mediating roles of two dimensions of trust between transformational leadership and employee outcomes. In: Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 5(1): 39-63.
- Jain, Priyanka/Duggal, Taranjeet/Ansari, Amirul* (2019): Examining the mediating effect of trust and psychological well-being on transformational leadership and organizational commitment. In: An International Journal, 26(5): 1517-1532.
- Jaritz, Sabine* (2008): Kundenbindung und Involvement: Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Low Involvement. Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Jensen, Ulrich/Andersen, Lotte/Bro, Louise/Bollingtoft, Anne/Eriksen, Tine/Holten, Ann-Louise/Jacobsen, Christian/Ladenburg, Jacob/Nielsen, Poul/Salomonson, Heidi/Westergard-Nielsen, Niels/Würtz, Allan* (2019): Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. In: Administration & Society, 51(1): 3-33.



- Judge, Timothy/Piccolo, Ronald* (2004): Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. In: *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 755-768.
- Kohl, Dirk/Löw, Markus* (2011): Der Mensch im Berufsleben – Kostenfaktor oder Erfolgsmotor? Strategisches Personalmanagement unter dem Einfluss der zunehmenden Globalisierung. In: Keuper, F./Schunk, H. (Hrsg.): *Internationalisierung deutscher Unternehmen: Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand*, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler: 419-439.
- Kramer, Roderick* (1999): Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. In: *Annual Reviews of Psychology*, 50: 569-598.
- Lee, Jerry/Jones, Patricia/Mineyama, Yoshimitsu/Zhang, Xinwei* (2002): Cultural Differences in Responses to a Likert Scale. In: *Research in Nursing & Health*, 25(4): 295-306.
- Lewis, J./Weigert, Andrew* (1985): Trust as a Social Reality. In: *Oxford University Press*, 63(4): 967-985.
- Lippold, Dirk* (2019): *Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft*, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Massey, Graham/Wang, Paul/Kyngdon, Andrew* (2019): Conceptualizing and modeling interpersonal trust in exchange relationships: The effects of incomplete model specification. In: *Industrial Marketing Management*, 76: 60-71.
- Mayer, Roger/Davis, James/Schoorman, F.* (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. In: *The Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- McAllister, Daniel* (1995): Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. In: *The Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.
- Munley, Almarie* (2011): Culture Differences in Leadership. In: *IUP Journal of Soft Skills*, 5(1): 16-30.
- Pillai, Rajnandini/Schriesheim, Chester/Williams, Eric* (1999): Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. In: *Journal of Management*, 25(6): 897-933.

- Podsakoff, Philip/MacKenzie, Scott/Bommer, William* (1996): Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. In: *Journal of Management*, 22(2): 259-298.
- Podsakoff, Philip/MacKenzie, Scott/Moorman, Robert/Fetter, Richard* (1990): Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. In: *The Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.
- Rammstedt, Beatrice* (2010): Reliabilität, Validität, Objektivität. In: Wolf, C./Best, H. (Hrsg.): *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse*. Wiesbaden: VS-Verlag: 239-258.
- Reußner, Miriam* (2019): *Die Güte der Maße: Zur Bewertung von Strukturgleichungsmodellen*. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Rotter, Julian* (1967): A new scale for the measurement of interpersonal trust. In: *Journal of Personality*, 35(4): 651-665.
- Rousseau, Denise/Sitkin, Sim/Burt, Ronald/Camerer, Colin* (1998): Not so different after all: A cross-discipline view of trust. In: *Academy of Management Review*, 23(3): 393-404.
- Schermelleh-Engel, Karin/Moosbrugger, Helfried/Müller, Hans* (2003): Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. In: *Methods of Psychological Research*, 8(2): 23-74.
- Schnell, Rainer/Hill, Paul/Esser, Elke* (2018): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 11. Aufl. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Schraubroeck, John/Lam, Simon/Peng, Ann* (2011): Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. In: *Journal of Applied Psychology*, 96(4): 863-871.
- Stiglbauer, Katrin* (2011): *Vertrauen als Input-/Output-Variable in elektronischen Verhandlungen: Eine empirische Untersuchung vertrauensfördernder Maßnahmen*. Wiesbaden: Gabler.

- Sturm, Mareen/Reiher, Stephanie/Heinitz, Kathrin/Soellner, Renate* (2011): Transformationale, transaktionale und passiv-vermeidende Führung. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 55(2): 88-104.
- Tavakol, Mohsen/Dennick, Reg* (2011): Making sense of Cronbach's alpha. In: International Journal of Medical Education, 2: 53-55.
- Thibaut, John/Kelley, Harold* (1959): The Social Psychology of Groups. New York: Wiley.
- Ugwu, Leonard/Enwereuzor, Ibeawuchi/Orji, Esther* (2016): Is trust in leadership a mediator between transformational leadership and in-role performance among small-scale factory workers? In: Review of Managerial Science, 10: 629-648.
- Urban, Dieter/Mayerl, Jochen* (2014): Strukturgleichungsmodellierung: Ein Ratgeber für die Praxis. Wiesbaden: Springer VS.
- Ursachi, George/Horodnic, Ioana/Zait, Adriana* (2015): How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators. In: Procedia Economics and Finance, 20(C): 679-686.
- Wakita, Takafumi/Ueshima, Natsumi/Noguchi, Hiroyuki* (2012): Psychological Distance Between Categories in the Likert Scale: Comparing Different Numbers of Options. In: Educational and Psychological Measurement, 72(4): 533-546.
- Weber, Max* (1947): The Theory of Social and Economic Organization. New York: Oxford University Press.
- Weiber, Rolf/Mühlhaus, Daniel* (2014): Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS, 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Yang, Yi-Feng* (2014): Studies of Transformational Leadership: Evaluating Two Alternative Models of Trust and Satisfaction. In: Psychological Reports, 114(3): 740-757.
- Yukl, Gary* (1999): An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. In: The Leadership Quarterly, 10(2): 285-305.

*Yukl, Gary (2009): Leadership in Organizations, 7. Aufl. Upper Saddle River: Pearson.*

*Zhu, Weichun/Newman, Alexander/Miao, Qing/Hooke, Angus (2013): Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? In: The Leadership Quarterly, 24(1): 94-105.*

*Zhu, Yue/Akhtar, Syed (2014): The mediating effects of cognition-based trust and affect-based trust in transformational leadership's dual processes: evidence from China. In: The International Journal of Human Resource Management, 25(20): 2755-2771.*

DISKUSSIONSPAPIERE DES  
LEHRSTUHL FÜR PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG  
FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT  
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN

---

In dieser Reihe bereits erschienen:

1. David Strahler (2015): Betriebliche Weiterbildung und Produktivität – konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde
2. Margret Borchert / Sebastian Fronc (2015): Analyse von Anreizsystemen für die privaten Anbieter von Ladestationen für Elektrofahrzeuge
3. Margret Borchert / Sebastian Pohl (2015): Organisation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel im Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität - Konzeptionelle Grundlagen und Modellentwicklung
4. Janina Hellmann (2016): Der Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit – eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde
5. Erik Engelmann (2016): Bestimmungsfaktoren von extraproduktivem Arbeitsverhalten- eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde
6. Margret Borchert / Anna Weiße / Sebastian Fronc (2016): Ansatzpunkte zur Gestaltung eines Organisations- und Personalentwicklungskonzeptes eines Crowdsourcing-Ladedienstes für Elektromobilität
7. Margret Borchert / Michael Zugcic / Katharina Schmidt (2017): Personalmanagement im deutschen Automobilhandel im Kontext der Elektromobilität: Konzeptionelle und theoretische Grundlagen, empirische Befunde und Managementimplikationen
8. Sabrina Buschkamp (2018): Der Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitseigenschaften von Mitarbeitern und dem organisationalen Commitment

9. Isabel Christine Laudan (2018): Übertragungseffekte arbeitsplatzbezogener Stressoren – modelltheoretische Grundlagen und empirische Befunde
10. Theresa Wolfart (2018): Person-Environment Fit - Stand der Forschung und kritische Würdigung
11. Charlotte Czernietzki (2019): Einflussfaktoren auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und Organizational Citizenship Behavior – eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde
12. Kim Marcella Allendörfer (2019): Der Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und der Teamleistung – Stand der Forschung und kritische Würdigung
13. Sophia Carolina Aguirre Reid (2021): Intentionale Digitalisierungsbereitschaft von Beschäftigten als Gegenstand der empirischen Forschung – eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Drittvariableneffekten
14. Eva Domke / Sonja G. Schatz / Margret Borchert (2021): Motivation, motiviertes Handeln und Leistungsniveau zukünftiger Hochschulabsolventen: Welche Rolle spielen Migration und der sozialbiographische Hintergrund?

# DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

ub | universitäts  
bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

**DOI:** 10.17185/duepublico/74327

**URN:** urn:nbn:de:hbz:464-20210429-145406-2



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Lizenz (CC BY 4.0) genutzt werden.