

Die zwei Seiten transformationaler Führung: Folgen für Team- und Unternehmensleistung

Von Prof. Dr. Florian Kunze (Universität St. Gallen) und Prof. Simon Barend De Jong (University of Bath)

Die transformationale Führung ist das in der Forschung und Praxis mit am häufigsten untersuchte und verwendete Führungsmodell. Transformationale Führungskräfte verändern langfristig die Werte und Motive der Geführten dadurch, dass sie eine überzeugende gemeinsame Vision vorgeben, als Vorbild wahrgenommen werden, zu neuen Ideen und zur Reflexion anregen sowie die Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters voranbringen (Bass, 1985; Felfe, 2006).

Damit unterstützt diese Führungsform nachhaltige übergeordnete Ziele, die im Gegensatz stehen zu rein individuellen Zielvereinbarungen zwischen Führungskraft und Geführten, wie sie durch die sogenannte transaktionale Führung gefördert werden. Mehrere hundert Studien in den vergangenen 20 Jahren haben gezeigt, dass sich transformationale Führung, sich scheinbar positiv auf die Leistungsfähigkeit von Individuen, Arbeitsgruppen und auch ganzen Unternehmen auswirkt (vgl. Wang/Oh/Courtright/Colbert, 2011).

Dies hat dazu geführt, dass das Training von transformationalen Führungsverhalten ein fester Bestandteil von Führungskräfteentwicklungsprogrammen in vielen Unternehmen geworden ist.

In letzter Zeit gibt es allerdings in der Führungsforschung verstärkt Stimmen, die die einseitig positive Wirkung von transformationaler Führung anzweifeln. Besonders wird der zu breite Inhalt des transformationalen Führungskonstrukts,

das aus bis zu sechs verschiedenen Unterdimensionen (Individuelle Beachtung und Förderung der Mitarbeiter, Intellektuelle Anregung der Mitarbeiter, Vorbildhandeln der Führungskraft, Höchste Leistungserwartung an die Mitarbeiter, Formulieren und Verbreiten einer kollektiven Vision, das Verbreiten und Fördern von kollektiven Zielen) besteht, kritisiert.

Diese Unterdimensionen werden fast nie auf ihre separate Wirkung getestet und zumeist unreflektiert zu einer übergeordneten Führungsvariable zusammengefasst (Van Knippenberg/Sitkin, 2013). Insbesondere hat sich im Zuge dieser Diskussion in den letzten Jahren ein Forschungsstrang entwickelt, der zwischen „individuellen“ Dimensionen und „kollektiven“ Dimensionen von transformationaler Führung unterscheidet und der negative und positive empirische Effekte dieser verschiedenen Dimensionen auf Gruppen und Unternehmensebene untersucht.

Ziel dieses Artikels ist es, die aktuelle Forschung in diesen Bereich an Hand zweier aktueller Studien (Kunze/De Jong/Bruch, 2013; Wu/Tsui/Kinicki, 2010) zu beschreiben und daraus zentrale Implikationen für Führungskräfte in Unternehmen abzuleiten.

Individuelle und kollektive transformationale Führung

Die Idee, dass es zwei unterschiedliche Subdimensionen von transformationaler Führung geben könnte, geht auf einen the-

Anm. für Grafik: Bitte "20" und "Jahren" nicht durch Zeilenumbruch trennen

Abb. 1: Dimensionen der individuell- und kollektiv-orientierten transformationalen Führung

Individuell-orientierte Dimensionen von transformationaler Führung	Kollektiv-orientierte Dimensionen von transformationaler Führung
Individuelle Beachtung und Förderung	Formulieren und Verbreiten einer kollektiven Vision
Individuelle intellektuelle Stimulation	Verbreiten und Fördern von kollektiven Zielen

Quelle: Kunze/De Jong/Bruch, 2013

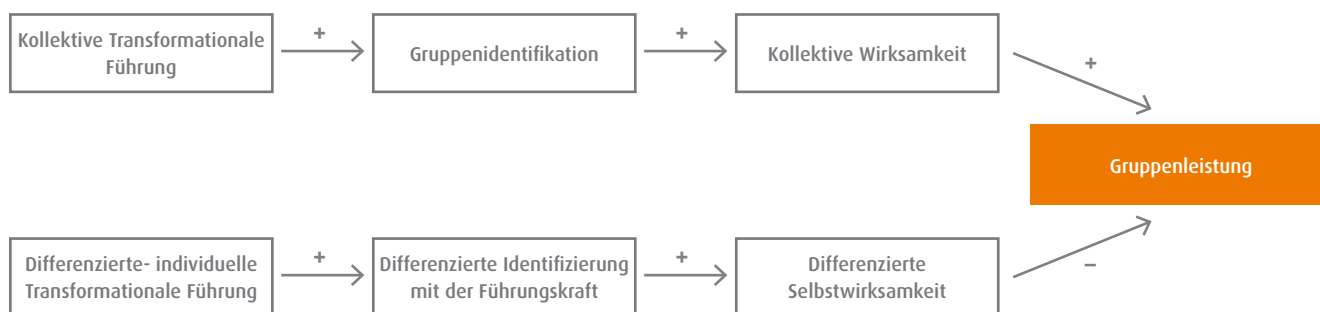
ABSTRACT

Forschungsfrage: Haben die individuell und die kollektiv ausgerichteten Dimensionen der transformationalen Führung eine unterschiedliche Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit von Teams und Unternehmen?

Methodik: Zwei empirische Untersuchungen mit 70 Arbeitsgruppen bzw. 157 Unternehmen.

Praktische Implikationen: Die Studien zeigen, dass sich eine Differenzierung der individuellen Dimensionen der transformationalen Führung negativ auf die Gruppen- und Unternehmensleistung auswirkt, wohingegen die kollektiven Dimensionen der transformationalen Führung die Gruppen- und Unternehmensleistung erhöhen.

Abb. 2: Wirkung transformationaler Führung in Arbeitsgruppen auf die Gruppenleistung



• Es liegt ein positiver und statistisch bedeutsamer Zusammenhang zwischen den Variablen vor ("Je mehr, desto weniger- Verhältnis")

- Es liegt ein negativer und statistisch bedeutsamer Zusammenhang zwischen den Variablen vor ("Je mehr, desto weniger- Verhältnis")

Quelle: Wu/Tsui/Kinicki, 2010

Grafik hat bei Abb. 2 eigenmächtig Farben eingesetzt, um die Grafik verständlicher zu machen. Frage: Macht das Sinn?

oretischen Artikel von Kark und Shamir aus dem Jahr 2002 zurück (vgl. Kark/Shamir, 2002).

In diesem Artikel wird vermutet, dass es individuell-orientierte und kollektiv-orientierte Facetten von transformationaler Führung gibt (vgl. auch Abb. 1).

Individuelle Dimension: Zu den individuellen Komponenten zählen vor allem die Dimensionen „individuelle Beachtung“ und „individuelle intellektuelle Stimulierung“. Bei diesen Führungsverhalten geht es darum, dass die Führungskraft die Potenziale des einzelnen Mitarbeiters fördert und ihn außerdem dazu anregt, Bewährtes in Frage zu stellen und neue Ideen zu entwickeln. Diese Führungsdimensionen steigern deshalb vor allem die individuelle Identifizierung des Geführten mit der Führungskraft, da die individuellen Werte und Ziele des Mitarbeiters in Einklang mit denen der Führungskraft gebracht werden. Für Prozesse und die Leistungsfähigkeit von ganzen Teams und Departments hingegen, ist es fraglich, ob eine Fokussierung auf die individuellen Dimensionen der transformationalen Führung zu den gewünschten Leistungszuwächsen

führen kann, wie sie bisher durch diese Forschung propagiert wird.

Kollektive Dimension: Im Gegensatz dazu gibt es auch kollektiv-orientierte Dimensionen von transformationaler Führung, wie insbesondere das Formulieren und Kommunizieren einer kollektiven-inspirierenden Vision und das Verbreiten und Fördern von kollektiven Zielen. Hier verbreitet die Führungskraft vor allem gemeinsame Zielvorstellungen, von denen alle Gruppen- und Unternehmensmitglieder gleichzeitig überzeugt werden sollen. Diese kollektiven Bestandteile der transformationalen Führung führen nach Kark und Shamir (2002) vor allem zu einer stärkeren Identifikation mit kollektiven Einheiten, wie Arbeitsgruppen und ganzen Unternehmen, da die individuellen Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Einklang mit den kollektiven Zielen gebracht werden.

Folgen transformationaler Führung auf Gruppenebene

Diese konzeptuellen Überlegungen zu individuellen und kollektiven Subdimension von transformationaler Führung und

deren Auswirkungen auf kollektive Prozesse wurde von Wu, Tsui und Kinicki im Jahr 2010 für Gruppenprozesse exemplarisch getestet.

Als eine Weiterentwicklung des Modells von Kark und Shamir (2002) nahmen sie an, dass nicht nur die Inhalte der verschiedenen Dimensionen (individuell oder kollektiv) eine Rolle spielen, sondern auch, ob sie für alle Mitarbeiter gleich oder differenziert, d. h. unterschiedlich für die verschiedenen Teammitglieder, angewendet werden.

Wie in Abbildung 2 dargestellt, war ihre Hypothese, dass eine einheitliche Anwendung der kollektiv-orientierten transformationalen Führungsdimensionen die kollektive **Gruppenidentifikation** erhöhen sollte.

In direkter Folge dessen sollte auch die gemeinsame Wirksamkeitsüberzeugung (d. h., inwiefern die Mitarbeit die Überzeugung oder das Selbstvertrauen haben, durch gemeinsames Handeln ihre gesteckten Ziele zu erreichen) innerhalb der Arbeitsgruppe und im letzten Schritt schließlich auch die Gesamtgruppenleistung gesteigert werden.

Dahingegen vermuteten sie, dass eine Differenzierung der individuell-orientierten Dimensionen der transformationalen Führung, dadurch dass die Teamführungskraft manche Mitarbeiter mehr beachtet und fördert, manche weniger, auch zu einer stark unterschiedlichen Identifikation der einzelnen Mitarbeiter mit der Führungskraft führt. Dies bedeutet, dass sich einzelne Mitarbeiter besonders durch die Führungskraft

wertgeschätzt fühlen und damit eine enge Beziehung mit dieser aufbauen, wohingegen andere Mitarbeiter weniger Unterstützung und Förderung erfahren und sich damit weniger mit der Führungskraft identifizieren.

In der Folge führt dies zu starken Unterschieden in der individuellen Wirksamkeitsüberzeugung innerhalb der Arbeitsgruppe, was sich schlussendlich negativ auf die Gesamtgruppenleistung auswirkt.

Zusammenfassend vermuteten die Autoren also, dass sich die einheitliche Anwendung der kollektiven Dimensionen der transformationalen Führung indirekt positiv auf die Gruppenleistungsfähigkeit auswirken, wohingegen eine Differenzierung der individuellen Dimensionen der transformationalen Führung sich negativ auf die Gruppenleistungsfähigkeit auswirken.

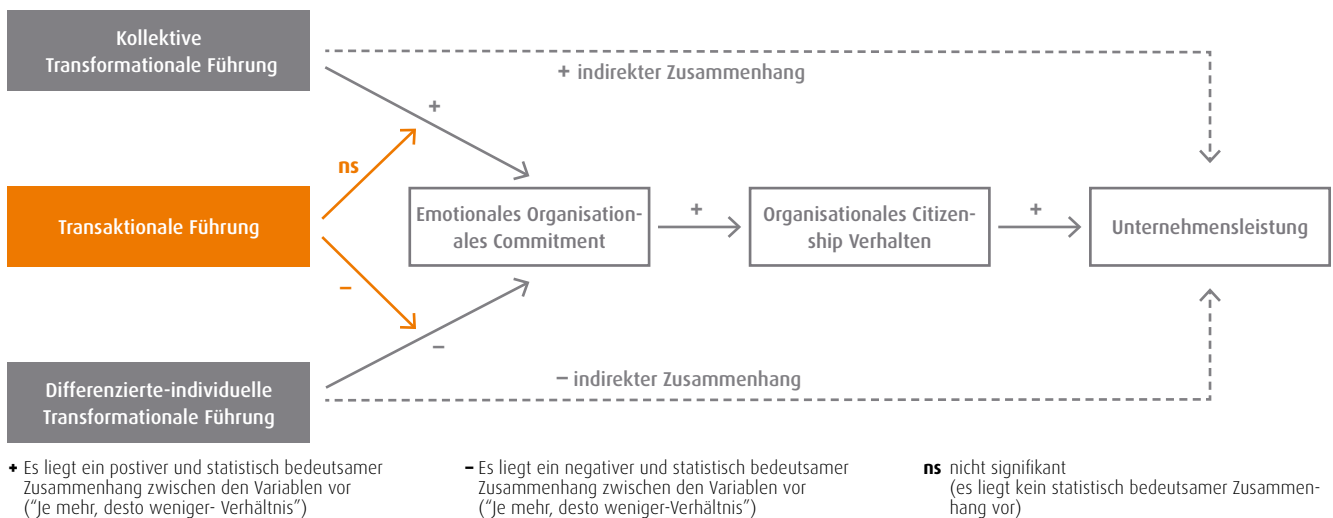
Diese Hypothesen wurden in einer Stichprobe von 70 Arbeitsgruppen mit 573 Teammitgliedern aus acht amerikanischen Unternehmen aus verschiedenen Branchen (Gesundheit, Telekommunikation, Einzelhandel, Bausektor und Erholungssektor) getestet.

Mit Hilfe von Strukturgleichungsanalysen konnten die Autoren die vermuteten Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Dimensionen des transformationalen Führungsverhalten und der Gruppenleistung bestätigten.

Damit war ein erster Nachweis gelungen, dass kollektive transformationale Führung und differenzierte-individuelle

Anm. für Grafik: Bitte "Gruppenidentifikation" anders trennen: "Gruppenidentifikation"

Abb. 3: Wirkung transformationaler Führung in Arbeitsgruppen auf die Unternehmensleistung



Grafik hat bei Abb. 3 eigenmächtig Farben eingesetzt, um die Grafik verständlicher zu machen. Frage: die macht das Sinn?

transformationale Führung sich entgegengesetzt auf die Leistungsfähigkeit von Arbeitsgruppen auswirken.

Folgen transformationaler Führung auf das Unternehmen

In einer weiteren, kürzlich erschienen Studie haben Kunze, De Jong und Bruch (2013) versucht, die Ergebnisse der Studie von Wu und Kollegen (2010) auf die Unternehmensebene zu übertragen. Ihr empirisches Modell von Kunze, De Jong und Bruch ist in Abbildung 3 dargestellt. Im Gegensatz zu dem vorherigen Gruppenmodell gingen sie davon aus, dass sich der Zusammenhang zwischen differenziertem-individuellen Führungsverhalten und dem kollektiven Führungsverhalten sowie Unternehmensleistung über einen gemeinsamen theoretischen Mechanismus vollzieht.

Im Detail vermuteten sie, dass das emotionale Commitment der Mitarbeiter, das heißt die gefühlsmäßige Zugehörigkeit und Identifikation mit der Organisation, entscheidend davon beeinflusst wird, ob die differenzierte-individuelle Dimension oder die kollektiven Dimension der transformationalen Führung in einem Unternehmen dominieren.

Kollektive Dimension dominiert: Sind die kollektiven Dimensionen, mit dem Fokus auf einer kollektiven Vision und dem Betonen von kollektiven Zielen, durch das Verhalten der Führungskräfte besonders ausgeprägt, wird der Fokus der Mitarbeiter stärker auf kollektive Ziele gerichtet.

Gleichzeitig ist zu vermuteten, dass die sozialen Austauschbeziehungen mit dem Unternehmen von den Mitarbeiter generell als positiv wahrgenommen werden, da nahezu alle Mitarbeiter Unterstützung zur Erreichung kollektiver Ziele durch ihre direkte Führungskraft erfahren.

In der Folge sollte das durchschnittliche emotionale Commitment mit der Organisation ansteigen, d. h., die einzelnen Mitarbeiter sollten sich im Durchschnitt hoch mit den Zielen und Werten ihres Arbeitgebers identifizieren.

Differenzierte-individuelle Dimension dominiert: Wenn hingegen das individuell-fokussierte Führungsverhalten (individuellen Beachtung und Förderung, individuelle intellektuelle Anregung) stark innerhalb des Unternehmens differenziert wird, dürfte es gegenteilige Effekte geben: Die Mitarbeiter werden eher auf das Erreichen ihrer individuellen Ziele, als auf das von kollektiven unternehmensweiten Zielen fokussiert.

Da die Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit für den einzelnen Mitarbeiter ständig verändern, befinden sich die Mitarbeiter auch in einer ständigen Konkurrenz untereinander um die Unterstützung und Förderung durch die Führungskraft.

In der Konsequenz lässt es sich nicht vermeiden, dass sich einzelne Mitarbeiter schlecht behandelt fühlen und dies ihre Wahrnehmung einer fairen Austauschbeziehung zwischen ihnen und dem Unternehmen verletzen dürfte.

Demnach ist zu vermuten, dass durch eine unternehmensweite Differenzierung des individuellen transformationalen

Führungsverhaltens das kollektive-emotionale Commitment der Mitarbeiter zurückgehen dürfte und die Mitarbeiter sich demnach weniger emotional mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen und dies letztendlich auch negativ auf ihr kollektives Leistungsverhalten auswirken dürfte. Dieser negative Zusammenhang dürfte noch durch ein hohes Maß an ebenfalls individuell ausgerichteter transaktionaler Führung verstärkt werden.

Als transaktionale Führung wird ein Verständnis von Führung als eine reine materielle Austauschbeziehung bezeichnet, in der durch die Führungskraft individuelle Ziele und entsprechende Anreize vorgegeben werden, die dann durch die Mitarbeiter erfüllt werden, zum Beispiel in Form von individuellen Zielvereinbarungen. Dies ist das Führungsverhalten welches in der Unternehmenspraxis mit am stärksten verbreitet ist.

Durch die transaktionale Führung dürfte deshalb die Fokussierung auf individuelle Ziele auf Kosten von kollektiven Zielen und das Konkurrenzverhalten der Mitarbeiter untereinander, welches durch differenziert-individuelles transformationale Führungsverhalten ausgelöst wird, noch verstärkt werden.

Für den Zusammenhang zwischen kollektiver Führung und dem kollektiven emotionalen Commitment steht nicht zu vermuten, dass ein hohes Maß an transaktionaler Führung einen starken Einfluss haben dürfte.

Auswirkung auf das positive emotionale Commitment: In einem weiteren Schritt des Modells wurde postuliert, dass eine positive emotionale Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen nur dann zu größerer Unternehmensleistung führt, wenn es in konkretes Handeln der Mitarbeiter umgesetzt wird.

Der vermutete „Handlungsschritt“ in diesem Modell war, dass das sogenannte „Organisationale Citizenship Verhalten“ (vgl. Podsakoff/Whiting/Podsakoff/Blume, 2009) innerhalb der Unternehmen ansteigen bzw. fallen sollten je nachdem, wie emotional verbunden sich die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen fühlen.

„Organisationales Citizenship“ beschreibt Verhalten von Mitarbeitern, das über das hinaus geht, was vertraglich mit ihnen vereinbart ist und erwartet wird, wie zum Beispiel die Unterstützung der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern oder die freiwillig Übernahme der Vertretung von kranken Mitarbeitern.

Wenn dieses „Organisationale Citizenship Verhalten hoch ist, sollte im letzten Schritt auch die Gesamtunternehmensleistung steigen, da wir aus der Forschung wissen, dass in den meisten Unternehmen das Verhalten der Mitarbeitenden entscheidend für die allgemeine Leistungsfähigkeit ist (Delaney/Huselid, 1996).

Zusammenfassend wurde in dem vorliegenden Modell demnach vermutet, dass sich das kollektive Führungsklima innerhalb des Unternehmen positiv auf das emotionale Commitment der Mitarbeiter auswirkt, was wiederum entscheidend dazu beiträgt, dass sich das „Organisationales Citizenship Verhalten“

der Mitarbeiter steigert und somit die Gesamtunternehmensleistung zunimmt.

Im Gegensatz dazu führt eine Differenzierung des individuellen Führungsverhaltens innerhalb des Unternehmens zu einem reduzierten emotionalen Commitment der Mitarbeiter, was sich dann wiederum auch in einem reduzierten produktiven Verhalten und damit auch in einer zurückgehenden Gesamtunternehmensleistung widerschlägt.

Aktuelle Studie

Das vorgeschlagene Modell wurde mit einer Befragungsstudie in einer Stichprobe von 157 deutschen klein- und mittelständischen Unternehmen aus verschiedenen Branchen (Dienstleistung, Finanzen und Versicherungen, Gross und Einzelhandel, Produktion) mit mehr als 16.900 Mitarbeitern untersucht.

Um eine Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden, wurden unterschiedliche Datenquellen für die Führungsstile, die Prozessvariablen (Emotionales Commitment und „Organisationales Citizenship Verhalten“) sowie die Unternehmensleistungsvariable verwendet.

Während die Informationen zum Führungsverhalten und den Prozessvariablen von verschiedenen zufällig ausgewählten Mitarbeitern erhoben wurden, kamen die Informationen zu der Unternehmensleistung von dem jeweiligen führenden Personalverantwortlichen.

Die individuellen Antworten der Mitarbeiter wurden dann jeweils auf der Unternehmensebene zusammengefasst, um so mit einem Wert pro Unternehmen zu haben.

Um die unterschiedlichen Formen des Führungsverhaltens auf der Unternehmensebene abzubilden, wurden verschiedene statistische Verfahren angewandt. So wurde für die kollektiven Dimensionen (kollektive Ziele und kollektive Dimension) der Durchschnittswert pro Unternehmen verwendet.

Für die Dimensionen der differenzierten-individuellen Führung (intellektuelle Anregung und individuelle Förderung und Beachtung) hingegen, wurde die durchschnittliche Abweichung pro Unternehmen verwendet. Dadurch ist möglich die Gleich- oder Ungleichverteilung im Verhältnis zum Durchschnittswert dieser Führungsverhaltensweisen innerhalb der Unternehmen abzubilden.

Da es sich bei allen Untersuchungsvariablen um Selbsteinschätzungen der Mitarbeiter handelt, wurden diese jeweils mit mehreren Fragen erhoben, um einen möglichen Messfehler zu vermeiden. Trotzdem kann ein solcher Messfehler, der die vermuteten Zusammenhänge verzerrt und beeinflusst, nicht völlig ausgeschlossen werden.

Aus diesem Grund wurde die Überprüfung der Ergebnisse mit sogenannten Strukturgleichungsmodellen durchgeführt, die es ermöglichen, die Güte der Messung der Variablen zu überprüfen und auch gleichzeitig die Richtung und Stärke der Zusammenhänge zwischen den Variablen zu ermitteln.

Um aussagekräftige und zuverlässige Ergebnisse aus jeglicher Form von Mitarbeiterbefragungen zu ziehen, sind deshalb solche Strukturgleichungsmethoden immer klassischen Regressionsmodellen zum Schätzen von Zusammenhängen, die sowohl in Forschung als auch in der Praxis häufig angewendet werden, vorzuziehen.

Wie in Abbildung 3 dargestellt, konnten alle vermuteten Zusammenhänge innerhalb der vorhandenen Unternehmensstichprobe bestätigt werden. Individuell-differenziertes Führungsverhalten steht demnach in einer indirekten und negativen Beziehung mit der Gesamtunternehmensleistung vermittelt durch kollektives emotionales Commitment und kollektives „Organisationales Citizenship Verhalten“.

Dieser negative Effekt wird noch durch ein hohes transaktionales Führungsklima verstärkt.

Kollektives Führungsverhalten hingegen führt zu einer höheren Unternehmensleistung, vermittelt durch kollektives emotionales Commitment und kollektives „Organisationales Citizenship Verhalten“.

Wie vermutet, spielt für diesen Zusammenhang das transaktionale Führungsverhalten innerhalb des Unternehmens keine Rolle. Die Zuverlässigkeit der Ergebnisse konnte dadurch erhöht werden, dass eine Vielzahl von alternativen Modellen berechnet wurden (insgesamt 11), um eine Reihe möglicher Alternativerklärungen auszuschließen und Verzerrungen für die Ergebnisse

Fazit und zentrale praktische Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die zentralen Befunde der hier beschriebenen Studien recht eindeutig sind: Transformationale Führung scheint nicht ausschließlich die positive Wirkung auf Gruppen- und Unternehmensleistung zu haben, wie es in den vergangenen Jahren in Forschung und Praxis vermutet wurde.

Vielmehr erscheint eine differenziertere Betrachtung der einzelnen Subdimensionen der transformationalen Führung angebracht.

Für die kollektive Leistungsfähigkeit von Arbeitsgruppen und ganzen Unternehmen erscheint es sinnvoll, sich vornehmlich auf die kollektiven Dimensionen der transformationale Führung (Formulieren und Verbreiten einer inspirierenden Vision und das Fördern von kollektiven Zielen) zu fokussieren.

Bei der Differenzierung der individuellen Dimensionen von transformationaler Führung, individueller Beachtung und individueller intellektueller Stimulation, ist erhöhte Vorsicht geboten.

Zwar sollte auf eine individuelle Förderung von Mitarbeitern natürlich nicht gänzlich verzichtet werden, aber Führungskräfte sollten sich bewusst sein, dass eine starke Differenzierung zu Problemen und reduzierter Leistung in Teams und auch in ganzen Unternehmen führen können (wie eine faire indivi-

duelle Differenzierung des Führungsverhaltens ausgestaltet werden kann, ist gerade Bestandteil aktueller Forschung an unserem Institut, die noch zu keinen abschließenden Ergebnissen geführt hat).

Zu vermuten ist, dass es ein hohes Maß an Empathie und emotionaler Intelligenz der Führungskraft als auch eine geteilte Wahrnehmung von prozeduraler Fairness zwischen Geführten und Führungskraft bedarf, damit eine individuelle Differenzierung als fair wahrgenommen wird.

Wenn dies gelingt, ist anzunehmen, dass ein differenziertes-individuelles Führungsverhalten durchaus auch zu besserer, kollektiver Leistungsfähigkeit in Teams und Unternehmen führen kann.

Die hier dargestellten neuesten Ergebnisse der empirischen Forschung zur transformationalen Führung sollten Eingang in die Führungskräftebildungen der Unternehmen finden und damit nach Möglichkeit zu einem effektiveren Führungsverhalten zur Steigerung der Leistung von Teams und Unternehmen führen.

Führungskräften sollte nicht mehr unreflektiert von der transformationalen Führung als dem „golden Weg“ des erfolgreichen Führungsverhaltens berichtet werden. Vielmehr sollte eine differenzierte Darstellung der verschiedenen Dimensionen dieses Führungsverhaltens offeriert werden, die sowohl die Chancen, als auch die Risiken für Arbeitsgruppen- und Unternehmensleistung aufzeigt.



PROF. DR. FLORIAN KUNZE

Assistenzprofessor, Universität St. Gallen
Institut für Führung und Personalmanagement

E-Mail: florian.kunze@unisg.ch

www.ifpm.unisg.ch



PROF. SIMON BAREND DE JONG

Associate Professor, University of Bath
Organisation Studies Group

E-Mail: s.b.de.jong@bath.ac.uk

www.bath.ac.uk/management

SUMMARY

Research question: Do the individual and collective dimensions of transformational leadership have different effects on team and company performance?

Methodology: Two empirical studies in 70 teams and 157 companies.

Practical implications: The empirical studies show that a differentiation of the individual dimensions of transformational leadership impairs team and company performance, while the collective dimensions of transformational leadership increase team and company performance.

LITERATURVERZEICHNIS

Bass, B. M. (1985): Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.

Delaney/Huselid (1996): Blindtext anstelle des späteren Texts Blindtext anstelle des späteren Texts Blindtext anstelle des späteren Texts

Felfe, J. (2006): Transformationale und charismatische Führung-Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. Zeitschrift für Personalpsychologie, 5, 163-176.

Kark, R./Shamir, B. (2002): The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Hrsg.), Transformational and charismatic leadership: The road ahead, S. 6-94, Amsterdam: JAI Press.

Kunze, F./De Jong, S. B./Bruch, H. (2013): Consequences of collective-focused and differentiated individual-focused leadership – Development and testing of an organizational level model. Journal of Management, in press, doi: DOI: 10.1177/0149206313498903.

Podsakoff, N. P./Whiting, S. W./Podsakoff, P. M./Blume, B. D. (2009): Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. [Article; Proceedings Paper]. Journal of Applied Psychology, 94, 122-141.

Van Knippenberg, D./Sitkin, S. B. (2013): A Critical Assessment of Charismatic Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? The Academy of Management Annals, 7(1), 1-60.

Wang, G./Oh, I. S./Courtright, S. H./Colbert, A. E. (2011): Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. Group & Organization Management, 36, 223-270.

Wu, J. B./Tsui, A. S./Kinicki, A. J. (2010): Consequences of differentiated leadership in groups. Academy of Management Journal 53, 90-106.