

DISKUSSIONSPAPIERE DES  
LEHRSTUHL FÜR PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT  
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN



Nr. 12

**Der Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und der  
Teamleistung – Stand der Forschung und kritische Würdigung**

Kim Marcella Allendörfer

ISSN 2364-706X

Duisburg, Mai 2019

**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.

## **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 dem Führungsverhalten und der Teamleistung. Dabei wird vor allem der Einfluss der transformationalen Führung auf die Teamleistung in Asien anhand einer wissenschaftlichen Analyse empirischer Befunde in diesem Themenbereich untersucht. Frau Allendörfer gelingt es, unter Anwendung einer systematischen Datenbankrecherche und eines selbstentwickelten Analysekonzeptes den Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und der Teamleistung in Asien zu bekräftigen. Zusammenfassend kann bei einer gesamtgesellschaftlichen Betrachtung der transformationalen Führung herausgearbeitet werden, dass die Leistung von Teams in Asien direkt durch die transformationale Führung beeinflusst wird.

Duisburg, im Mai 2019

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

M. Sc. Mona Höyng

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis .....	VII
Symbolverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung.....	1
2 Begriffliche und modelltheoretische Grundlagen.....	4
2.1 Transformationale Führung.....	4
2.2 Teamleistung .....	8
2.3 Soziale Austauschtheorie und Team-Leadership-Making-Modell .....	10
3 Einfluss transformationaler Führung auf Teamleistung in Asien.....	14
3.1 Recherchestrategie .....	14
3.2 Inhaltliche Analyse ausgewählter Studien .....	15
3.3 Analysekonzept.....	16
3.4 Kritische Würdigung.....	22
3.5 Ergebnisdiskussion .....	27
3.6 Limitationen .....	32
4 Fazit und Ausblick.....	35
Anhang.....	36
Literaturverzeichnis .....	39

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AMOS	Analysis of Moment Structures
Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
CA	California
CKS	Conger and Kanungo Scales
Dr.	Doktor
et al.	et alii (und andere)
f.	folgende
F&E	Forschung und Entwicklung
H	Hypothese
Hrsg.	Herausgeber
Matr.-Nr.	Matrikelnummer
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
PLS	Methode der partiellen kleinsten Quadrate (partial least squares)
PLS-SEM	partial least squares structural equation modeling
Prof.	Professor
R&D	research and development
SPSS	Statistical Product and Service Solutions
TLM-Modell	Team-Leadership-Making-Modell
Vgl.	Vergleiche
vier I's	idealisierten Einfluss, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung und individuelle Behandlung

z. B.

zum Beispiel

zit.

zitiert

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht über die Erfüllung der Analysekriterien.....	27
Tabelle 2: Skalenübersicht der deutschen Fassung des MLQ .....	37
Tabelle 3: Empfehlung zur Stichprobengröße.....	38

## Symbolverzeichnis

=	gleich
<	kleiner
≤	kleiner gleich
>	größer
≥	größer gleich
-	minus (negativ)
+	plus (positiv)
%	Prozent
&	und
$\alpha$	Alpha
$\beta$	Beta (Pfadkoeffizient)
CI	Konfidenzintervall
n	Stichprobenumfang
p	Signifikanzniveau
R <sup>2</sup>	Bestimmtheitsmaß



# 1 Einleitung

Die Digitalisierung bestimmt das 21. Jahrhundert. Digitale Technologien werden zum massiven Treiber von neuen Organisationsstrukturen und Prozessen in Unternehmen. Flexibilität und Innovationsfähigkeit werden zu einer immer wichtiger werdenden Unternehmensressource. Daher ist es erforderlich in Unternehmen eine Führung zu etablieren, die diesen Anforderungen gerecht wird.<sup>1</sup>

Gleichzeitig haben Unternehmen ihre Strukturen und Arbeitsweisen geändert. Teams sind grundlegende Leistungseinheiten für Unternehmen geworden und bringen bessere Ergebnisse als Einzelpersonen, die in ihren Rollen und Verantwortungsbereichen beschränkt sind, und denen somit die nötige Flexibilität fehlt.<sup>2</sup> Diese Flexibilität und eine schnelle Reaktionsfähigkeit werden jedoch in der heutigen Zeit gefordert. Die Aufgaben in Unternehmen werden zunehmend komplexer und benötigen spezifische Bearbeitung.<sup>3</sup>

Teamarbeit trägt der gezielteren und komplexeren Aufgabenbearbeitung bei,<sup>4</sup> ist für den Erfolg von Innovationsvorhaben anerkannt<sup>5</sup> und mithilfe interdisziplinärer Zusammenarbeit werden Potenziale im Markt und in der Technologie schneller erkannt.<sup>6</sup> Laut Katzenbach und Smith (1993) wird das Wissen über Teams in der Regel nicht systematisch genutzt. Somit kann das Leistungspotenzial nicht vollständig genutzt werden und potenzielle Teamchancen bleiben ungeachtet. Deshalb ist weitere Forschung nötig, um herauszufinden, wie die Teamleistung optimal beeinflusst werden kann.<sup>7</sup>

Das Führungsverhalten<sup>8</sup> der Teamleiter beeinflusst das Handeln und Funktionieren von Teams maßgeblich.<sup>9</sup> In der Forschung ist die transformationale Führung seit über 30 Jahren eines der beliebtesten Führungskonzepte. In den vergangenen Jahr-

---

<sup>1</sup> Vgl. Ternès (2018): 15.

<sup>2</sup> Vgl. Katzenbach/Smith (1993): 33.

<sup>3</sup> Vgl. Katzenbach/Smith (1993): 18.

<sup>4</sup> Vgl. Mathieu et al. (2000): 273.

<sup>5</sup> Vgl. Hise et al. (1990):142, Sethi/Smith/Whan (2001): 82, Thamhain (2003): 297.

<sup>6</sup> Vgl. Dehr (1997): 29.

<sup>7</sup> Vgl. Katzenbach/Smith (1993): 29.

<sup>8</sup> Führungsverhalten kann als situationsvariierende Beeinflussungsversuche des Führenden gegenüber seinen Mitarbeitern definiert werden. Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (2014): 334.

<sup>9</sup> Vgl. Turner/Müller (2005): 55, Ceri-Booms/Curşeu/Oerlemans (2017): 178.

zehnten hat kein anderes in der Führungsforschung so revolutioniert und faszi- niert.<sup>10</sup> Die transformationale Führung, besitzt den Vorteil, unter den zunehmenden komplexeren Wirtschaftsbedingungen Veränderungen zu bewirken und Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu bringen. Sie ist geeignet auf die Anforderungen der Globa- lisierung und auf den steigenden Innovations- bzw. Wettbewerbsdruck zu reagie- ren.<sup>11</sup>

1978 wurde die transformationale Führung als Begrifflichkeit von Burns (1978) eingeführt und gleichzeitig von der transaktionalen Führung abgegrenzt.<sup>12</sup> Darauf aufbauend entwickelte Bass (1985) die Grundlagen der transformationalen Füh- rung. Er konzipierte das Full Range of Leadership Model. Dort werden die drei Führungsstile:<sup>13</sup> transformationale Führung, transaktionale Führung und Laissez- Faire-Führung analysiert und erläutert.<sup>14</sup>

In der Forschung wurde ein stärkerer Fokus auf die Beziehung zwischen transfor- mationaler Führung und der Leistung des individuellen Mitarbeiters gelegt. Jedoch gibt es auch empirische Ergebnisse zu dem Einfluss von transformationaler Füh- rung auf die Teamleistung oder auf die Unternehmensleistung.<sup>15</sup>

Die Literaturübersicht von Koo und Park (2018) durchleuchtete die Führungseigen- schaften und Führungsstile in Asien. Asiens einzigartige soziokulturellen Kontexte und traditionelle Philosophien bringen die unterschiedlichsten Ergebnisse in der Führungsforschung hervor. Dabei werden Machtdistanzorientierung und die kol- lektivistische Kultur als die wichtigsten Faktoren betrachtet, die bei der Führungs- forschung in Asien zu berücksichtigen sind. Führungskräfte haben eine autoritäre Rolle und die Machtdistanz verleiht ihnen mehr Kontrolle. Die Anhänger müssen ihre Entscheidungen akzeptieren und respektieren.<sup>16</sup>

Es fehlen bisher Forschungsarbeiten, die eine Systematisierung von Studien vor- nehmen, die den Effekt von transformationaler Führung auf die Teamleistung von

---

<sup>10</sup> Vgl. Furtner (2016): 1f.

<sup>11</sup> Vgl. Felfe (2006a): 163f.

<sup>12</sup> Vgl. Burns (1978).

<sup>13</sup> Führungsstil kann als langfristiges und stabiles Verhaltensmuster definiert werden, welches durch eine Grundeinstellung der Führungskraft gegenüber den Geführten geprägt wird. Vgl. Neuberger (1977): 97.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu die Arbeiten von Bass (1985), Bass/Avolio (1994) und Bass/Avolio/Atwater (1996).

<sup>15</sup> Vgl. Wang et al. (2011): 224-227, Jung/Sosik (2002): 317.

<sup>16</sup> Vgl. Koo/Park (2018): 697f.

Teams in Asien vornehmen. Die kulturellen und strukturellen Aspekte haben Einfluss auf die Beziehung von Leitern und Teams. Somit könnten die Ergebnisse verfälscht werden, wenn Studien aus unterschiedlichen geographischen Untersuchungseinheiten stammen. Deshalb bezieht sich diese Arbeit ausschließlich auf Studien aus dem asiatischen Raum.

Insgesamt soll mit der Untersuchung die Forschungsfrage beantwortet werden, ob die transformationale Führung einen positiven oder negativen Einfluss auf die Teamleistung von Teams in Asien hat. Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es, eine systematische Analyse zum Einfluss von transformationaler Führung auf Teamleistung in Asien durchzuführen.

Zu Beginn werden die wesentlichen begrifflichen Grundlagen erläutert, um das Verständnis für den Hauptteil zu erleichtern. Dabei werden die transformationale Führung und die Teamleistung definiert. Daraufhin werden die soziale Austauschtheorie und das Team-Leadership-Making-Modell vorgestellt, mit denen versucht werden soll, einen Zusammenhang und Einfluss zwischen transformationaler Führung und Teamleistung auf theoretischer Grundlage zu erklären. Im Hauptteil wird die Recherchestrategie vorgestellt. Danach wird gezeigt, welche quantitativen und qualitativen Analyse Kriterien zur Beantwortung der Forschungsfrage geeignet sind. Anschließend werden die Studien mithilfe der Analyse Kriterien inhaltlich systematisiert. Es wird untersucht, inwiefern die Studien die Analyse Kriterien erfüllen. In der Ergebnisdiskussion werden die Ergebnisse zusammengefasst. Es wird geprüft, ob mit den Ergebnissen, die Forschungsfrage eindeutig beantwortet werden kann oder ob es gewisse Einschränkungen gibt. Abschließend werden eigene Limitationen der Arbeit aufgezeigt, ein Fazit gezogen und ein Ausblick für zukünftige Forschung gegeben.

## 2 Begriffliche und modelltheoretische Grundlagen

### 2.1 Transformationale Führung

Die Grundlagen der transformationalen Führung bauen im Kern auf der Führungsforschung zum Charisma der Führungskraft auf, die wiederum ursprünglich auf House (1977) und Burns (1978) zurückgeht.<sup>17</sup> House (1977) schaffte eine theoretische Grundlage, um das Verhalten charismatischer Führer aufzuzeigen. Er untersuchte die psychologische Wirkung charismatischer Führer auf ihre Anhänger und lieferte eine theoretische Erklärung über die Mittel, die charismatische Führer verwenden, um ihre Anhänger zu beeinflussen.<sup>18</sup> Der charismatische Führer zeichnet sich durch ein hohes Maß an Selbstvertrauen, Durchsetzungsvermögen und moralische Überzeugung aus. Er kann seine Anhänger dazu bewegen, seine oder die gewünschten Ideale und Werte zu verwirklichen. Die Anhänger zeigen Zuneigung zu und Bewunderung für ihn.<sup>19</sup>

Yukl (1999) stellt fest, dass es große Unstimmigkeiten in der Literatur bezüglich der Abgrenzung von transformationaler und charismatischer Führung gibt. Er fordert mehr Forschung, um die transformationale von der charismatischen Führung besser abgrenzen zu können, unterstreicht aber offensichtliche Unterschiede im Verhaltensmuster. Der charismatische Führer betont die Notwendigkeit der radikalen Veränderung, die nur durch das Vertrauen der Folgenden auf den Führer erreicht werden kann. Der transformationale Führer wird verstärkt Maßnahmen ergreifen, um die Folgenden zu motivieren und zu befähigen, wichtige Ziele zu erreichen.<sup>20</sup>

Andere Autoren hingegen fordern, die Unterscheidung zwischen charismatischer und transformationaler Führung aufzugeben. Zum einen, da transformationale und charismatische Führung signifikant korrelieren.<sup>21</sup> Zum anderen, da die Ergebnisse aus kombinierten Studien über die beiden Führungsstile im Allgemeinen zusammenlaufen.<sup>22</sup>

---

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

<sup>18</sup> Vgl. House (1977).

<sup>19</sup> Vgl. House (1977): 189f.

<sup>20</sup> Vgl. Yukl (1999): 298-302.

<sup>21</sup> Vgl. Rowold/Heinitz (2007): 130.

<sup>22</sup> Vgl. Walter/Bruch (2009): 1428.

Die pseudo transformationale Führung zeichnet sich durch ein egoistisches Machtmotiv aus und wird für egoistische Selbstzwecke und narzisstische Selbstdarstellung missbraucht. Im Gegensatz zu der pseudo transformationalen Führung beruht die authentische Führung<sup>23</sup> auf einer moralischen Grundlage mit höheren Idealen und Werten. Bass betont, dass die in seinem Modell beschriebene transformationale Führung nur der Orientierung an höheren Idealen und Werten, also der authentischen transformationalen Führung, zuzuordnen ist.<sup>24</sup>

Zum ersten Mal wurde der Begriff „transforming leadership“ im politischen Kontext von Burns (1978) verwendet,<sup>25</sup> daraufhin entschied Bass (1985) die transformationale Führung in Wirtschaftsbereiche zu übertragen.<sup>26</sup> Im Kern beschreiben die vier I's die transformationale Führung durch idealisierten Einfluss, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung und individuelle Behandlung.<sup>27</sup>

Eine transformationale Führungskraft ist sich ihren Idealen, Überzeugungen und Wertvorstellungen bewusst und kann sie gegenüber ihren Anhängern erfolgreich und authentisch kommunizieren. Dabei agiert sie als Vorbild, wodurch es den Anhängern leichtfällt, den Führer zu bewundern. Idealisierter Einfluss beschreibt letztendlich die Vorbildfunktion und das Ausmaß, in dem sich eine Führungskraft auf bestimmte Weise verhält, was es den Anhängern leicht macht, sich mit ihr zu identifizieren.<sup>28</sup>

Den Kern der charismatischen Beeinflussung umfassen der idealisierte Einfluss und die inspirierende Motivation. Durch Charisma wird die emotionale Ebene der Anhänger erreicht. Wenn der Leiter Visionen artikulieren kann, die für die Anhänger anziehend und inspirierend sind, wird von inspirierender Motivation gesprochen. Die transformationale Führungskraft spricht von einer positiven und hoffnungsvollen Zukunft, wobei die Gegenwart als unbefriedigender Zustand dargestellt wird. Sie kann so begeistern und überzeugen, dass die Anhänger Zuversicht und Vertrauen entwickeln, wodurch höhere Ziele erreicht werden können.<sup>29</sup>

---

<sup>23</sup> Transformationale Führung wird in dieser Arbeit als authentisch transformationale Führung definiert.

<sup>24</sup> Vgl. Bass/Steidlmeier (1999): 211, Furtner (2016): 14f.

<sup>25</sup> Vgl. Burns (1978): 141-144.

<sup>26</sup> Vgl. hierzu die Arbeiten von Bass (1985), Bass (1990) und Bass/Avolio (1994).

<sup>27</sup> Vgl. Furtner (2016): 18.

<sup>28</sup> Vgl. Bass (1999): 11, Furtner (2016): 19.

<sup>29</sup> Vgl. Bass (1999): 11, Furtner (2016): 21.

Mittels der intellektuellen Stimulation regt die Führungskraft ihre Anhänger zu innovativem Denken an. Neue Ideen und Denkmuster werden gefördert. Unübliche Lösungswege werden entwickelt und das bisherige Vorgehen wird hinterfragt. Dabei dürfen bewusst Fehler gemacht werden. Der Intellekt und die Kreativität der Anhänger werden maßgeblich gefördert und stimuliert.<sup>30</sup>

Individuelle Behandlung bedeutet, dass die Führungskraft eine Vertrauensbeziehung zum Geführten aufbaut und die Rolle des Coachs, Mentors, Lehrers oder Zuhörers übernimmt und dabei auf die individuellen Anliegen und Bedürfnisse des Anhängers eingeht. Dadurch kann er die einzelnen Mitarbeiter systematisch fördern und dabei die persönlichen Wünsche und Leistungsfähigkeiten berücksichtigen.<sup>31</sup>

Das Full Range of Leadership Model von Bass (1999) zählt heutzutage zu den bedeutsamsten und einflussreichsten Führungsmodellen.<sup>32</sup> Das grundlegende Modell basiert auf der transformationalen Führung, der transaktionalen Führung und der Laissez-faire-Führung.<sup>33</sup> Der transformationale Führungsstil wird im Full Range of Leadership Model als der aktivste und effektivste Führungsstil betrachtet. Dabei werden die Dimensionen „idealisierte Einfluss“ und „inspirierende Motivation“, als aktivste und effektivste Dimension angesehen.<sup>34</sup> Ursprünglich wurden diese als Charisma zusammengefasst.<sup>35</sup>

Jensen et al. (2019) kritisieren die vier Dimensionen der transformationalen Führung. Das Full Range of Leadership Model erkläre nicht ausreichend, warum es gerade diese vier transformationalen Dimensionen gibt und lasse außer Acht, inwiefern sich die Führungsdimensionen unterscheiden und was ihr verknüpfender Faktor ist. Zusätzlich kritisieren die Autoren, dass konzeptionelle Überschneidungen und empirische Korrelationen nicht beachtet würden, beispielsweise die Korrelation zwischen idealisierter Beeinflussung und inspirierender Motivation.<sup>36</sup>

Um die oben genannten Führungsstile zu operationalisieren, wurde der „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ) von Bass entwickelt.<sup>37</sup> Es ist das am häufigsten

---

<sup>30</sup> Vgl. Bass (1999): 11, Furtner (2016): 22f.

<sup>31</sup> Vgl. Bass (1999): 11, Furtner (2016): 23.

<sup>32</sup> Vgl. Furtner (2016): 18.

<sup>33</sup> Vgl. Bass (1999): 10f, Furtner (2016): 18.

<sup>34</sup> Siehe Anhang 1, Abbildung 1, S. 37.

<sup>35</sup> Vgl. Furtner (2016): 18f.

<sup>36</sup> Vgl. Jensen et al. (2019): 7.

<sup>37</sup> Vgl. Bass (1985): 195-222, Bass/Avolio (1995): 1f, Bass/Avolio (2000): 1f.

verwendete Messinstrument in der Forschung der transformationalen Führung.<sup>38</sup> Die Bausteine des Full Range of Leadership Models werden in einzelnen Skalen des Fragebogens repräsentiert. Die Mitarbeiter sollen bewerten, wie häufig ihre Führungskraft jede Art von Verhalten verwendet. Im Anhang 2 ist die Skalenübersicht mit Beispielitems von Felfe (2006b) abgebildet.<sup>39</sup> Er beschäftigt sich in seinem Artikel mit den Ergebnissen von Validierungsuntersuchungen zu einer deutschen adaptierten Fassung der aktuellen Version 5 x Short des MLQ von Bass und Avolio (1995). Die Beispielitems verdeutlichen die Eigenschaften der verschiedenen Führungsstile.<sup>40</sup> Der Anhang 2 soll zum besseren Verständnis des Lesers für die Inhalte des MLQ dienen. Judge und Piccolo (2004) fanden in ihrer Metaanalyse heraus, dass transformative und transaktionale Führung sehr eng miteinander verbunden sind, so dass es schwierig ist, ihre Effekte voneinander zu trennen.<sup>41</sup> Die postulierte Faktorenstruktur des MLQ konnte oftmals nicht repliziert werden. Insgesamt kritisiert Felfe (2006a), dass es weiterhin methodische Schwierigkeiten bei der Erfassung von transformationaler Führung gibt und die Forschung dahingehend stagniert.<sup>42</sup>

Podsakoff et al. (1990) entwickelten ebenfalls ein Instrument zur Messung der transformationalen Führung. Der „Transformational Leadership Inventory“ ist ein Fragebogen der transformationale und transaktionale Verhaltensweisen bei Führungskräften erfasst. Sie spezifizieren sechs Verhaltensweisen, die transformationale Führung ausmachen. Der transformationale Führer identifiziert Zukunftsvisionen, um seine Mitarbeiter mit diesen zu inspirieren. Außerdem soll er durch seine Werte und Verhaltensweisen eine Vorbildfunktion für die Mitarbeiter darstellen. Die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern soll gestärkt und ein gemeinsames Gruppenziel entwickelt und gefördert werden. An die Mitarbeiter wird ein hoher Leistungsanspruch gestellt. Durch intellektuelle Stimulation werden stetig neue Herausforderungen geschaffen. Zuletzt sollte der Mitarbeiter individuell unterstützt werden, indem der transformationale Führer zeigt, dass er seine Mitarbeiter respektiert und um ihre persönlichen Bedürfnisse und Gefühle besorgt ist.<sup>43</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Felfe (2006b): 62.

<sup>39</sup> Siehe Anhang 2, Tabelle 2, S. 38f.

<sup>40</sup> Vgl. Felfe (2006b): 62-65.

<sup>41</sup> Vgl. Judge/Piccolo (2004): 765.

<sup>42</sup> Vgl. Felfe (2006a): 166.

<sup>43</sup> Vgl. Podsakoff et al. (1990): 113.

## 2.2 Teamleistung

Um den Teambegriff besser zu verstehen, ist eine Abgrenzung zum Begriff der Gruppe nötig. Eine Gruppe existiert über eine zeitliche Dauer hinweg, kann direkt miteinander kommunizieren und hat 3 bis 20 Mitglieder. Oftmals entsteht ein „Wir-Gefühl“ und gemeinsame Normen werden entwickelt. Im Gegensatz dazu haben Teams meist eine kleinere Gruppengröße und bestehen aus 2 bis 8 Personen. Eine Gruppe hat eine gemeinsame Aufgabe oder ein gemeinsames Ziel; das Team hat jedoch die gegenseitige Verantwortung für das Ergebnis. Es wird dem Team nachgesagt, dass die Kooperation besser gelingt und dass ein stärkerer innerer Zusammenhalt besteht. Abschließend ist zu betonen, dass jedes Team eine Gruppe ist, aber nicht jede Gruppe ein Team.<sup>44</sup>

Teamleistung kann durch Effektivität und Effizienz dargestellt werden. Unter Effektivität wird das Ausmaß verstanden, in dem die Teams die Erwartungen an die Qualität der Leistung erfüllen. Hier wird von dem Grad der Zielerreichung gesprochen; der tatsächliche Output wird mit dem gewünschten Output verglichen. Der Vergleich von tatsächlichem und gewünschtem Input wird in die Bewertung der Effizienz einbezogen. Hier kann nicht nur die Qualität der Teamleistung betrachtet werden, sondern ein vorgegebenes Abgabedatum oder ein Zielbudget wird bei der Bewertung der Teamleistung berücksichtigt. Effizienz ist ein Maß für die Wirtschaftlichkeit. Das erzielte Ergebnis soll mit dem Aufwand in einem möglichst gutem Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen.<sup>45</sup> Es kann festgehalten werden, dass in der Forschung verschiedene Methoden genutzt werden, um Teamleistung zu messen. Teamleistung muss nicht zwingend anhand Effektivität und Effizienz gemessen werden. Es gibt Studien, die ausschließlich Effektivität oder Effizienz verwenden, um Teamleistung zu messen (bzw. darzustellen).<sup>46</sup>

Antoni und Hertel (2009) vertreten die Meinung, Teamleistung lasse sich an dem Ausmaß feststellen, inwiefern die Leistungsstandards der Vorgesetzten oder Kun-

---

<sup>44</sup> Vgl. Eberhardt (2013): 8f.

<sup>45</sup> Vgl. Hoegl/Gemuenden (2001): 438.

<sup>46</sup> Siehe hierzu die Arbeiten von Salas/Cooke/Rosen (2008): 541, Ancona/Caldwell (1992): 328f.



den erfüllt bzw. übertroffen werden. Dabei könne Qualität, Quantität und Zeitvorgaben eine große Rolle spielen. Die Beziehung zwischen Team- und Unternehmensperformance sollte ebenfalls bei der Messung berücksichtigt werden.<sup>47</sup>

Zhang, Cao und Tjosvold (2011) entwickelten mit dem „Upper-Level Supervisor Questionnaire“ eine Skala zur Beurteilung der Teamleistung. Auf einer 5-Punkte-Skala soll vom Vorgesetzten des Teamleiters<sup>48</sup> eingeschätzt werden, ob es z. B. unter der Teamleitung ein schnelles Umsatz- und Gewinnwachstum gab. Es wird ebenfalls abgefragt, ob eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit verzeichnet wurde und ob sich gute Beziehungen zur lokalen Regierung entwickelt haben.<sup>49</sup>

Edmondson (1999) hingegen entwickelte zwei Skalen um Teamleistung zu messen. Die Teammitglieder beantworten mithilfe einer 5-Punkte-Skala, ob sich beispielsweise die Qualität der Teamleistung mit der Zeit verbessert oder ob es Mitarbeiter in der Firma gibt, die sich über die Arbeit des Teams beschweren. Die Teamleiter sollen auf einer 7-Punkte-Skala z. B. bewerten, ob das Team die Kundenanforderungen erfüllt oder sogar übertrifft. Außerdem bewerten sie, ob das Team hervorragende Arbeit geleistet hat.<sup>50</sup>

Die Wahrnehmung der Teamleistung hängt von der Sichtweise des Beurteilers ab. Deshalb sollten die Bewertungen verschiedener Akteure (Kunden, Firma, Team) bei der Bewertung der Teamleistung berücksichtigt werden.<sup>51</sup> Die Teamleistung darf nicht ausschließlich als Zusammenfassung der Leistungen einzelner Teammitglieder gesehen werden. Sie ist abhängig von der Interaktion der Teammitglieder und dem Zusammenspiel ihrer Bemühungen und Kompetenzen.<sup>52</sup> Es ist anzumerken, dass es in der Forschung unterschiedlichste Messinstrumente und Vorgehensweisen gibt, um die Teamleistung zu messen.<sup>53</sup> Ein einheitliches Messinstrument

---

<sup>47</sup> Vgl. Antoni/Hertel (2009): 255.

<sup>48</sup> Vgl. Zhang/Cao/Tjosvold (2011): 1593.

<sup>49</sup> Vgl. Zhang/Cao/Tjosvold (2011): 1595f.

<sup>50</sup> Vgl. Edmondson (1999): 383.

<sup>51</sup> Vgl. Hoegl/Gemuenden (2001): 438.

<sup>52</sup> Vgl. Zhang/Cao/Tjosvold (2011): 1586.

<sup>53</sup> Andere Autoren wiederum definieren Teamleistung als prozessbasiertes Konstrukt. Sie schauen nicht auf Leistungsindikatoren, sondern die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehung steht im Vordergrund. Vgl. Shelley et al. (2004): 179. Dieser theoretische Ansatz wurde nicht aufgenommen, da die ausgewählten Studien, Leistungsindikatoren zur Messung der Teamleistung verwenden und nicht ausschließlich auf interpersonell basierte Prozesse schauen.

würde jedoch die Vergleichbarkeit verschiedener empirischer Ergebnisse vereinfachen.

### **2.3 Soziale Austauschtheorie und Team-Leadership-Making-Modell**

Der für diese Arbeit zentrale Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Teamleistung lässt sich aus der sozialen Austauschtheorie ableiten. Die soziale Austauschtheorie ist in den 60er Jahren im Wesentlichen von den Werken Homans (1968) und Blaus (1967) entwickelt worden.<sup>54</sup> Sie beschäftigt sich mit der sozialen Interaktion der Akteure. Diese Interaktion ist mit interpersonellen Beziehungen gleichzusetzen. Der soziale Austausch beruht auf dem freiwilligen Austausch von Handlungen und Belohnungen. Er ist motiviert durch mangelhafte individuelle Ausstattung von Ressourcen und durch das individuelle Kosten-Nutzen-Kalkül. Das Individuum hat nur eine beschränkte Anzahl von Ressourcen und geht deshalb Austauschbeziehungen ein, in der Hoffnung seine Ziele zu realisieren und an die Ressourcen durch die Austauschbeziehung zu gelangen. Hier wird vom rationalen Menschenbild ausgegangen. Die sozialen Akteure möchten stets ihren eigenen Nutzen maximieren. Dabei kann es sich um immaterielle Güter handeln, die der individuellen Bedürfnisbefriedigung dienen.<sup>55</sup> Homans (1968) hat Hypothesen für Handlungsannahmen der sozialen Austauschtheorie getroffen. Unter anderem geht er davon aus, dass Aktivität nach einer Belohnung wiederholt wird, insbesondere dann, wenn die neue Situation der alten ähnelt.<sup>56</sup>

Cropanzano und Mitchell (2005) gehen davon aus, dass die soziale Austauschtheorie zu einer der einflussreichsten Theorien zum Verständnis des Verhaltens am Arbeitsplatz gehört. Sie nehmen an, dass qualitativ hochwertige soziale Beziehungen einen Einfluss auf die Qualität des Arbeitsverhaltens haben.<sup>57</sup>

Rusbult (1980) zeigt durch die Entwicklung des Investmentmodells, dass soziale Beziehungen nicht nur durch das Kosten-Nutzen-Kalkül geprägt sind, sondern ebenfalls von allen bisherigen Investitionen in diese Beziehung.<sup>58</sup> Forscher können

---

<sup>54</sup> Vgl. hierzu die Werke von Blau (1967) und Homans (1968).

<sup>55</sup> Vgl. Blau (1967): 91-95, Lang/Rybnikova (2014): 122-124.

<sup>56</sup> Vgl. Homans (1968): 45.

<sup>57</sup> Vgl. Cropanzano/Mitchell (2005): 874.

<sup>58</sup> Vgl. Rusbult (1980): 172.

die soziale Austauschtheorie dazu nutzen, Phänomene nachträglich zu erklären, da es der Theorie an kritischer Präzision fehlt und sie somit in vielen Bereichen angewendet werden kann.<sup>59</sup> Somit ist die soziale Austauschtheorie kritisch zu betrachten, denn soziale Beziehungen beruhen oftmals nicht ausschließlich auf dem sozialen Austausch, sondern sind weitaus komplexer.

Generell kann davon ausgegangen werden, dass die transformationale Führung sich durch die sozialen Austauschbeziehungen zwischen dem Führer und seinem Team, sowie seiner einzelnen Mitglieder auszeichnet. Der transformationale Führer handelt prosozial und die Qualität seiner Beziehungen beruht auf gegenseitigem Respekt, Vertrauen und Verpflichtungen. Es werden durch die Beziehung psychosoziale oder entwicklungsbezogene Vorteile erwartet und die Leistung der Mitarbeiter kann gesteigert werden.<sup>60</sup> Jedoch ist zu betonen, dass durch eine erfolgreiche transformationale Führung, der Mitarbeiter nicht nur seine unmittelbaren Vorteile durch den sozialen Austausch erhalten möchte, sondern die gemeinsamen höheren Ziele im Fokus stehen.<sup>61</sup>

Das Team-Leadership-Making-Modell (TLM-Modell) von Graen und Uhl-Bien (1995) entwickelt diese Idee der sozialen Austauschtheorie auf der Teamebene weiter.<sup>62</sup> Führung wird in drei Komponenten aufgeteilt: Die Eigenschaften der einen Person, die Eigenschaften des Gegenübers und deren Partnerschaftsreife. Dieses Modell zeigt, dass Einzelindividuen unabhängig voneinander zur Leistungsfähigkeit eines Teams beitragen, jedoch bleibt die Leistung dabei auf Basisbeiträge beschränkt, die durch Arbeitsverträge definiert werden. Soll die Teamleistung über die gesetzten Erwartungen hinausgehen, muss diese durch eine reife Partnerschaftsbeziehung beeinflusst werden. Die reifen Partnerschaftsbeziehungen entstehen durch einen Prozess wechselseitiger Investitionen. Der Lebenszyklus der Team-Führungsreife zeigt die verschiedenen Stufen, die in Partnerschaftsbeziehungen

---

<sup>59</sup> Vgl. Cropanzano et al. (2017): 1.

<sup>60</sup> Vgl. Chun/Cho/Sosik (2016): 376–378.

<sup>61</sup> In der Literatur wird die Austauschtheorie oftmals mit der transaktionalen Führung in Verbindung gebracht. Materielle und psychische Bedürfnisbefriedigung werden gegen vertraglich vereinbarte Mitarbeiterleistungen getauscht. Im Gegensatz zur transformationalen Führung werden höhere gemeinsame Ziele nicht angestrebt und die höheren Bedürfnisse des Mitarbeiters werden nicht geweckt bzw. befriedigt. Vgl. Bass (1985): 14, 165.

<sup>62</sup> Die Leader-Member-Exchange-Theorie beruht ebenso auf der sozialen Austauschtheorie. Im Fokus dieser Theorie steht die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Vgl. Lang/Rybnikova (2014): 125. Das Team-Leadership-Making-Modell wurde jedoch als passender für diese wissenschaftliche Arbeit empfunden, da die Teamebene im Fokus steht.

durchlebt werden. Es gibt die Phase des Fremdseins, die Phase der Bekanntschaft und die Phase der Reife. Nicht jede Beziehung wird das reife Stadium erreichen. Gelingt es jedoch, hat dies positive Auswirkungen, denn durch die hochqualitative Beziehung hat der Führende hohe Einflusschancen auf den Geführten.<sup>63</sup> „In reifen Beziehungen ist das Potenzial der inkrementellen Beeinflussung nahezu unbegrenzt, verursacht durch den extrem großen Umfang des Austauschs von Investitionen (Transaktionen), der möglich ist.“<sup>64</sup> In der Phase der Reife besteht ein hoher Austausch zwischen gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Verpflichtungen.<sup>65</sup>

Somit kann die Annahme getroffen werden, dass in der transformationalen Führung ebenfalls solche Investitionen ausgetauscht werden. Idealisierter Einfluss, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung und individuelle Behandlung des Führenden wären ohne gegenseitigen Austausch von Vertrauen, Respekt und Verpflichtungen nicht möglich. Durch die vier I's baut der transformationale Führer eine Beziehung mit den Teammitgliedern auf und die Einflusschancen des transformationalen Führers auf das Team (bzw. auf die Teammitglieder) steigen.

In der Transformationsphase in reifen Beziehungen im TLM-Modell verändert sich das Eigeninteresse der Individuen zu Teaminteressen. Durch die Befriedigung der Teaminteressen werden ebenfalls die eigenen Interessen befriedigt. Durch die besondere Beziehung haben die Individuen die Unterstützung und Ressourcen diese zusätzliche Verantwortung zu übernehmen und außerordentliche Leistungen zu erbringen.<sup>66</sup>

Mithilfe der inspirierenden Motivation, kann der transformationale Führer seine Anhänger dazu motivieren, über ihre eigenen Interessen hinaus zu handeln und sich am Wohl der Gruppe zu orientieren.<sup>67</sup> Die transformationale Führung und das TLM-Modell geht davon aus, dass die Eigeninteressen zu Teaminteressen transformiert werden sollten.

---

<sup>63</sup> Vgl. Graen/Uhl-Bien (1995): 1048-1050.

<sup>64</sup> Graen/Uhl-Bien (1995): 1051.

<sup>65</sup> Vgl. Graen/Uhl-Bien (1995): 1049-1050.

<sup>66</sup> Vgl. Graen/Uhl-Bien (1995): 1047-1051.

<sup>67</sup> Vgl. Lang/Rybnikova (2014): 102.

Im TLM-Modell sowie im Full Range of Leadership Model wird davon ausgegangen, dass reife Partnerschaftsbeziehungen (bzw. der Einfluss von transformationaler Führung) sehr effektiv sind und zu außergewöhnlichen Leistungen motivieren, die über die gesetzten Erwartungen hinausgehen.<sup>68</sup>

Der TLM-Ansatz bietet wichtige Impulse das traditionelle Führungsstilmodell in Frage zu stellen und weist darauf hin, dass eine intensive Auseinandersetzung mit der Dynamik der Führer-Mitglieder-Beziehungen nötig ist. Blessin und Wick (2017) erklären, dass der TLM-Ansatz einen Rahmen für die Analyse der Wechselseitigkeit der Führung bietet und die Perspektive der „Führung von unten“ miteinbezogen wird.<sup>69</sup> Gleichzeitig kritisieren sie, dass der Ansatz unter der unzulänglichen Operationalisierung der Messinstrumente leidet.<sup>70</sup> Zusätzlich ist anzumerken, dass das TLM-Modell in wissenschaftlichen Publikationen und Studien weniger Aufmerksamkeit erhält als die soziale Austauschtheorie oder die Leader-Member-Exchange-Theorie. Dies könnte daran liegen, dass der TLM-Ansatz präziser ist und somit weniger Phänomene nachträglich mit dem Modell zu erklären sind.

Das TLM-Modell passt nicht eindeutig auf die Forschungsfrage dieser wissenschaftlichen Arbeit, die den direkten Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Teamleistung in Asien untersucht. Es wurde jedoch ausgewählt, da es die beiden Variablen Führung und Teamleistung beinhaltet.

Das Modell zeigt, dass die Individuen unabhängig voneinander zur Teamleistung beitragen können. Ist jedoch eine außergewöhnliche Leistung erforderlich, werden die Effekte des Führungsverhaltens auf die Teamleistung indirekt durch die Partnerschaftsreife wirksam.<sup>71</sup> Sollte sich kein direkter Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Teamleistung herausstellen, kann von einem totalen Mediator-Effekt der Partnerschaftsreife ausgegangen werden. Dennoch lassen die indirekten Effekte des Führungsverhaltens auf die Teamleistung durch die Partnerschaftsreife direkte Effekte des Führungsverhaltens auf die Teamleistung vermuten. Dieser direkte Effekt wird in dieser wissenschaftlichen Arbeit ausführlich untersucht.

---

<sup>68</sup> Vgl. Bass (1985):15, Graen/Uhl-Bien (1995): 1048, Furtner (2016): 26.

<sup>69</sup> Vgl. Blessin/Wick (2017): Zusatzdokument Nr. 20.

<sup>70</sup> Vgl. Blessin/Wick (2017): Zusatzdokument Nr. 20 (zit. nach Dienesch/Liden (1986), Schettgen (1991), Graen/Uhl-Bien (1995)).

<sup>71</sup> Vgl. Graen/Uhl-Bien (1995): 1048.

## **3 Einfluss transformationaler Führung auf Teamleistung in Asien**

### **3.1 Recherchestrategie**

Für die Untersuchung des direkten Zusammenhangs zwischen transformationaler Führung und Teamleistung wurde eine systematische Datenbankrecherche durchgeführt. Um der Interdisziplinarität, die das Thema mit sich bringt, gerecht zu werden, wurde in unterschiedlichen Datenbanken recherchiert. Es wurden sowohl wirtschaftswissenschaftliche, sozialwissenschaftliche und psychologische Datenbanken genutzt. Metasuchmaschinen wurden ebenfalls verwendet. In Scopus, Wiso, PsychINFO, Google Scholar, Web of Science und Primo wurde nach passenden Studien recherchiert. Bei der Recherche wurde darauf geachtet, dass die Suchbegriffe eindeutig sind und sowohl deutsch- als auch englischsprachige Artikel mit einbeziehen. Deshalb wurden folgende Schlagwörter verwendet: („team performance“ OR „Teamleistung“) AND („transformationale Führung“ OR „transformational leadership“). Die Schlagwörter mussten nicht zwingend in dem Titel genannt sein, sollten jedoch in der Studie vorkommen.

Daraufhin wurden die Ergebnisse weiter eingegrenzt. Die Studien, die sich auf Moderatorvariablen bzw. Mediatorvariablen beschränkten und nicht den direkten Zusammenhang untersuchten, wurden aussortiert. Ebenfalls eliminiert wurden Studien, die transformationale Führung nicht als eine eigene Variable betrachteten, sondern in die vier I's aufteilten und somit z. B. nur den Zusammenhang zwischen idealisiertem Einfluss und Teamleistung betrachteten. Im Jahr 2011 erschien die Metaanalyse von Wang et al. (2011). Da diese unter anderem den direkten Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Teamleistung thematisierte,<sup>72</sup> sollten die recherchierten Studien dieser Bachelorarbeit aktueller als die Metaanalyse sein. Geographisch eingeschränkt wurde die Studienauswahl auf Asien. Um eine bessere Vergleichbarkeit der Analyse Kriterien zu schaffen, verwenden die ausgewählten Studien alle die Methode der partiellen kleinsten Quadrate (PLS).<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. Wang et al. (2011): 226.

<sup>73</sup> Der englische Fachbegriff lautet „partial least squares“.

### 3.2 Inhaltliche Analyse ausgewählter Studien

Die erste ausgewählte Studie wurde von Christiano et al. (2018) verfasst. Sie beschäftigt sich mit der Frage, welche Rolle Innovation bei der Auswirkung von transaktionaler und transformationaler Führung auf die Teamleistung hat. Dazu wurden sieben Hypothesen aufgestellt, wobei für diese Arbeit nur die Hypothese 2 relevant ist. Diese untersucht den direkten Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Teamleistung.<sup>74</sup> Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass ein signifikanter positiver Zusammenhang besteht.<sup>75</sup> Es wurde das Verfahren der partiellen kleinsten Quadrate und der Sobel-Test online verwendet, um die Hypothesen und Mediatorvariablen zu untersuchen.<sup>76</sup> Die Stichprobe besteht aus 30 Teams mit je 3 Teammitgliedern, also insgesamt 90 Teammitgliedern. Die Studie wurde in der Firma „PropNext Reality Indonesia“ an zwei Standorten in Indonesien durchgeführt. Das Unternehmen ist in die Immobilienbranche einzuordnen.<sup>77</sup>

Die zweite Studie stammt von Chi und Huang (2014). Hier wird der direkte Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Teamleistung untersucht sowie Mechanismen, die diesen Zusammenhang erklären. Dazu werden vier Hypothesen aufgestellt, wobei der direkte Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Teamleistung sich nicht in einer dieser Hypothesen wiederfinden lässt, jedoch zusätzlich untersucht wird. Die Hypothesen beschäftigen sich mit den Mediatorvariablen der Teamzielorientierung und des gruppenaffinen Tons, welche die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Teamleistung beeinflussen.<sup>78</sup> Die Hypothesen werden mit dem Verfahren der partiellen kleinsten Quadrate getestet.<sup>79</sup> Die Stichprobe umfasst 61 F&E-Teams von 32 Hightechunternehmen aus Taiwan. Die F&E-Teams setzen sich aus 61 Teamleitern und 263 Mitgliedern zusammen. Die Unternehmen kamen aus den Branchen der Halbleiter, Integriertes Schaltungsdesign und Optoelektronik (n = 15), der elektronischen Kommunikation (n = 6), der Forschungs- und Entwicklungsinstitute (n = 3), der Computersysteme (n = 2) und anderen nicht oben genannten Branchen (n = 6).<sup>80</sup> Die Autoren kommen

---

<sup>74</sup> Vgl. Christiano et al. (2018): 120.

<sup>75</sup> Vgl. Christiano et al. (2018):125.

<sup>76</sup> Vgl. Christiano et al. (2018):117.

<sup>77</sup> Vgl. Christiano et al. (2018):122.

<sup>78</sup> Vgl. Chi/Huang (2014): 306-308.

<sup>79</sup> Vgl. Chi/Huang (2014): 313.

<sup>80</sup> Vgl. Chi/Huang (2014): 308.

zu dem Ergebnis, dass transformationale Führung einen signifikanten positiven Einfluss auf die Teamleistung hat.<sup>81</sup>

Im Fokus der dritten Studie von Rao und Abdul (2015) steht der Einfluss von transformationaler Führung auf die Teamleistung und die Auswirkungen der Mediatorvariablen. Zusätzlich wird der Einfluss der transaktionalen Führung auf die Teamleistung untersucht. Es wurden vier Hypothesen aufgestellt. Für diese Arbeit ist nur die Hypothese 1a relevant.<sup>82</sup> Insgesamt konnten Antworten von 182 Teammitgliedern aus 10 Unternehmen verwendet werden. Bei den Unternehmen handelt es sich um Serviceorganisationen aus den Vereinigten Arabischen Emiraten. Dabei wurden Mitarbeiter mit unterschiedlichen Positionen und Titeln ausgewählt, um verschiedene Mitarbeitergruppen zu repräsentieren. Mitarbeiter mit den Positionen Vertriebsleiter (n = 24), Handelsleiter (n = 35), Lagerverantwortlicher (n = 37), Verwaltungsassistent (n = 18), Assistent des Projektmanager (n = 25), Systemanalytiker (n = 14), Netzwerkingenieur (n = 12) und Logistik Supervisor (n = 17) waren vertreten.<sup>83</sup> Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Teamleistung besteht.<sup>84</sup>

### 3.3 Analysekonzept

#### *Reliabilität*

Mit der Reliabilität kann die Zuverlässigkeit und Stabilität eines Messinstruments abgebildet werden. Bei wiederholter Messung unter denselben Bedingungen sollten die Messergebnisse reproduzierbar sein.<sup>85</sup>

Die Bestandteile des beobachteten Messwerts lassen sich durch die Reliabilität verdeutlichen. Dieser Messwert besteht aus der Summe des „wahren“ Messwerts, einem systematischen Fehler und einem zufälligen Fehler. Auf diesen zufälligen Fehler bezieht sich die Reliabilität.<sup>86</sup> Hochreliable Ergebnisse müssen weitestgehend frei von Zufallsfehlern sein. Dadurch wird die Replizierbarkeit von Ergebnissen

---

<sup>81</sup> Vgl. Chi/Huang (2014): 315.

<sup>82</sup> Vgl. Rao/Abdul (2015): 34-38.

<sup>83</sup> Vgl. Rao/Abdul (2015): 40.

<sup>84</sup> Vgl. Rao/Abdul (2015): 43.

<sup>85</sup> Vgl. Himme (2009): 485, Schumann (2012): 29.

<sup>86</sup> Vgl. Churchill (1979): 65, Himme (2009): 487.



unter gleichen Bedingungen gewährleistet.<sup>87</sup> Weit verbreitet ist die Reliabilitätsprüfung mithilfe der internen Konsistenz.<sup>88</sup> Hier kann das von Cronbach (1951) entwickelte Maß „Cronbachs Alpha“ hinzugezogen werden. Es beschreibt das Ausmaß, in dem bestimmte Items eines Fragebogens das gleiche Konstrukt messen.<sup>89</sup>

Cronbachs Alpha wird als konservatives Maß der Internen-Konsistenz-Reliabilität gesehen, da es auf die Anzahl der Items reagiert und dazu tendiert, Interne-Konsistenz-Reliabilität zu unterschätzen. Deshalb sollte die Composite-Reliabilität<sup>90</sup> als Messwert bei der Evaluation der Studie hinzugezogen werden. Die Composite-Reliabilität neigt dazu, die Interne-Konsistenz-Reliabilität zu überschätzen. Daher ist es optimal, beide Werte zu analysieren, denn es kann davon ausgegangen werden, dass der „wahre Wert“ zwischen Cronbachs Alpha und der Composite-Reliabilität liegt.<sup>91</sup>

Die Composite-Reliabilität kann Werte von 0 bis 1 annehmen, wobei höhere Werte eine höhere Reliabilität anzeigen. Die Werte werden analog zum Cronbach Alpha interpretiert. In explorativen Forschungen gelten Werte zwischen 0,6 und 0,7 als akzeptabel. Werte unter 0,6 zeigen einen Mangel an Interner-Konsistenz-Reliabilität. Wenn bereits erste Annahmen und Erkenntnisse in dem Forschungsbereich vorliegen, werden Werte zwischen 0,7 und 0,9 als hinreichend angesehen.<sup>92</sup> Werte die 0,9 überschreiten (und in jedem Fall 0,95) sind kritisch zu betrachten. Sie weisen darauf hin, dass alle Indikatoren das gleiche Phänomen messen. Ursache können semantisch redundante Items sein.<sup>93</sup> Deshalb sollten Forscher die Anzahl redundanter Indikatoren möglichst klein halten.<sup>94</sup> In dieser Arbeit ist das Analysekriterium erfüllt, wenn das Cronbachs Alpha und die Composite-Reliabilität der ausgewählten Studie den Schwellenwert von  $\geq 0,7$ <sup>95</sup> erreicht. Wird nur einer der beiden Werte

---

<sup>87</sup> Vgl. Kubbe (2016): 71.

<sup>88</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 287, Ferketich (1990): 437.

<sup>89</sup> Vgl. Cronbach (1951): 297, Schmitt (1996): 350.

<sup>90</sup> In deutschsprachiger Literatur kann die Composite-Reliabilität als Faktorreliabilität definiert werden. Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 150.

<sup>91</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 96f.

<sup>92</sup> Andere Autoren sprechen von akzeptablen Cronbachs Alpha-Werten  $> 0,8$  Vgl. Schumann (2012): 42.

<sup>93</sup> Diese können dadurch entstehen, dass Forscher die gleichen Fragen nur leicht abwandeln und somit mehrmals in die Befragung miteinbeziehen.

<sup>94</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 96f.

<sup>95</sup> Die optimalen Werte liegen bei Cronbachs Alpha  $\alpha > 0,80$ . Vgl. Krebs/Menold (2014): 430.

in der Studie ersichtlich und erreicht dieser den Wert von  $\geq 0,7$ , ist das Analysekriterium ebenfalls erfüllt.

### *Standardisierter Pfadkoeffizient*

Aufgrund fehlender Verteilungsannahmen können keine parametrischen Signifikanztests für die Pfadkoeffizienten durchgeführt werden. Durch das Bootstrapping Verfahren kann für jeden Pfadkoeffizienten ein t-Wert berechnet werden, um damit Aussagen über dessen Signifikanz zu tätigen.<sup>96</sup> Die Wahl des Signifikanzniveaus ist von der Art des Tests, der Zielsetzung und des inhaltlichen Themas abhängig.<sup>97</sup> In dieser wissenschaftlichen Arbeit ist das Kriterium erfüllt, wenn ein Signifikanzniveau von  $\leq 5\%$  vorliegt.<sup>98</sup> Wird ein Signifikanzniveau von  $5\%$  angenommen, muss der p-Wert  $< 0,05$  sein.<sup>99</sup> In der Literatur werden Signifikanzniveaus von  $1\%$  als hoch signifikant,  $5\%$  als signifikant und  $10\%$  als schwach signifikant definiert.<sup>100</sup> In dieser Arbeit wird die Tolerierung eines schwachen Signifikanzniveaus als zu großzügig angesehen. In der Literatur liegt das verwendete Signifikanzniveau häufig bei einem Wert  $\leq 5\%$ .<sup>101</sup>

Sofern das geforderte Signifikanzniveau vorliegt, können die standardisierten Pfadkoeffizienten untersucht werden. Hair et al. (2017) erläutern, dass in vielen Studien die Prüfung der Relevanz der signifikanten Beziehungen vernachlässigt wird. Wichtig ist jedoch zu analysieren, ob die Pfadkoeffizienten überhaupt von Bedeutung für die Interpretation der Ergebnisse sind.<sup>102</sup> Die standardisierten Pfadkoeffizienten eliminieren Skaleneffekte. Die Größe des Schätzwertes wird unabhängig von der linearen Transformation der entsprechenden Messskala gesehen. Mithilfe der standardisierten Pfadkoeffizienten können die Effektstärken der verschiedenen Pfade direkt miteinander verglichen werden.<sup>103</sup> Die standardisierten Pfadkoeffizienten können Werte auf einer Skala von  $-1$  bis  $+1$  annehmen. Wobei  $0$  bedeutet,

---

<sup>96</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014) 327.

<sup>97</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 168.

<sup>98</sup> Weiber und Mühlhaus (2014) hingegen geben t-Werte von  $\geq 1,65$  (Signifikanzniveau =  $10\%$ ) bzw.  $\geq 1,96$  (Signifikanzniveau =  $5\%$ ) als Schwellenwerte an. Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 331.

<sup>99</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 168f.

<sup>100</sup> Vgl. Hassler (2018): 178.

<sup>101</sup> Vgl. Myers/Melcher (1969): B31.

<sup>102</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 169.

<sup>103</sup> Vgl. Urban/Mayerl (2014): 48.

dass kein Einfluss besteht und Werte gegen - 1 bzw. + 1 einen starken Einfluss voraussagen.<sup>104</sup> Bei + 1 kann von einer stark positiven Beziehung ausgegangen werden und bei - 1 von einer stark negativen Beziehung.<sup>105</sup> Chin (1998a) vertritt die Meinung, dass ab einem standardisierten Pfadkoeffizienten von  $\geq 0,2$  bzw.  $- 0,2$  (besser  $\geq 0,3$  bzw.  $- 0,3$ ) ein bedeutsamer Zusammenhang besteht.<sup>106</sup> Lohmöller (1989) setzt den Schwellenwert niedriger ( $\geq 0,1$ ) an.<sup>107</sup> Chin (1998a) hingegen zweifelt, ob Pfadkoeffizienten von 0,1 überhaupt theoretisch interessant sind.<sup>108</sup> Deshalb sollte die Relevanz der standardisierten Pfadkoeffizienten kritisch betrachtet werden. In dieser Arbeit werden standardisierte Pfadkoeffizienten die  $< 0,2$  bzw.  $- 0,2$  sind, nicht als substantiell bzw. bedeutsam angesehen. Die Ausprägung der Beziehung ist sehr klein und wird als nicht ausreichend relevant betrachtet.

### *Stichprobenumfang*

Das letzte Analysekriterium prüft, ob der Stichprobenumfang der ausgewählten Studien angemessen ist. Ein Mindeststichprobenumfang soll garantieren, dass die Ergebnisse der Studie eine angemessene statistische Aussagekraft haben, das Modell generalisierbar ist und die Ergebnisse der PLS-Analyse robust sind. Je kleiner die Stichprobengröße, desto wahrscheinlicher ist es, dass tatsächlich vorhandene signifikante Effekte in der Population, im Rahmen der Analyse mit der kleinen Stichprobe, nicht signifikant werden.<sup>109</sup>

Die ausgewählten Studien arbeiten mit der PLS Analyse. Der Vorteil dieses variananalytischen Ansatzes ist, dass er bei bereits relativ kleinem Stichprobenumfang angewendet werden kann.<sup>110</sup> Einige Forscher benutzen die PLS-Analyse, um geringe Stichprobengrößen zu rechtfertigen.<sup>111</sup> Jedoch kann die PLS-Analyse nicht aus schlechten Stichproben gute Ergebnisse generieren.<sup>112</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 168.

<sup>105</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 168, Urban/Mayerl (2014): 48.

<sup>106</sup> Vgl. Chin (1998a): 11.

<sup>107</sup> Vgl. Lohmöller (1989): 60f.

<sup>108</sup> Vgl. Chin (1998a): 8.

<sup>109</sup> Hier wird von dem Fehler 2. Art gesprochen. Vgl. Hair et al. (2017): 20.

<sup>110</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 73 f.

<sup>111</sup> Vgl. Goodhue/Lewis/Thompson (2012): 982, Abdi et al. (2013): 40 f.

<sup>112</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 20.

In der Literatur gibt es verschiedene Annahmen zur erforderlichen Mindeststichprobengröße der PLS-Analyse. Die „10-fach-Regel“ nach Barclay et al. (1995) besagt, dass der minimale Stichprobenumfang das 10-fache der höchsten Anzahl an formativen Indikatoren, die für die Messung des einzelnen Konstruktes benutzt werden, oder das 10-fache der maximalen Anzahl Pfeilspitzen, die im PLS-Pfadmodell auf ein latentes Konstrukt gerichtet sind, betragen sollte. Je nachdem, welcher Wert am größten ist, erfolgt eine Orientierung an den formativen Indikatoren oder an der Anzahl der Pfeilspitzen.<sup>113</sup> Hair et al. (2017) kritisieren dieses Vorgehen, da Modellkomplexität und Datenmerkmale nicht berücksichtigt werden und es zu nicht ausreichenden Stichprobenumfängen kommen kann.<sup>114</sup> Andere Autoren raten ebenfalls von der Anwendung der „10-fach Regel“ ab.<sup>115</sup> Deshalb wird in dieser Arbeit die „10-fach Regel“ nicht berücksichtigt. Hair et al. (2017) schlagen die Empfehlung von Cohen (1992) zur Stichprobengröße zum Erreichen einer Teststärke von 80 %, als geeigneteres Verfahren vor. Hierbei werden minimale R<sup>2</sup>-Werte, Signifikanzniveaus und Komplexitätsgrade berücksichtigt.<sup>116</sup> Die Tabelle im Anhang 3 veranschaulicht die Empfehlung zur Stichprobengröße bei einer Teststärke von 80 % nach Cohen (1992).<sup>117</sup> Die Anzahl der unabhängigen Variablen und die gegebene Irrtumswahrscheinlichkeit werden aus den jeweiligen ausgewählten Studien abgelesen. Zusätzlich muss berücksichtigt werden, welche R<sup>2</sup>-Werte durch die Beobachtungen mindestens entdeckt werden sollen. Anschließend wird der Wert der benötigten Beobachtungen nach Cohen (1992) aus der Tabelle abgelesen und mit dem tatsächlichen Wert der Beobachtungen in den ausgewählten Studien verglichen. Ist der Wert der Beobachtungen in der ausgewählten Studie kleiner als der Wert der benötigten Beobachtungen nach Cohen (1992), ist das Analysekriterium nach Cohen (1992) nicht erfüllt. Die R<sup>2</sup>-Werte können nicht eindeutig aus allen ausgewählten Studien abgelesen werden. Der R<sup>2</sup>-Wert von 0,1 wurde aber als Kriterium gewählt, da diese wissenschaftliche Arbeit die Annahme trifft, dass Stichproben die Fähigkeit besitzen sollten, R<sup>2</sup>-Werte mit schwacher bzw. niedriger

---

<sup>113</sup> Vgl. Barclay/Thompson/Higgins (1995): 292.

<sup>114</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 21.

<sup>115</sup> Vgl. Goodhue/Lewis/Thompson (2012): 998. Abdi et al. (2013) erklären, dass die „10-fach Regel“ oft zu schlechten Schätzungen führt. Vgl. Abdi et al. (2013): 41.

<sup>116</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 21-23 (zit. nach Cohen (1992)).

<sup>117</sup> Siehe Anhang 3, Tabelle 3, S. 39. Es wird beispielsweise davon ausgegangen, dass bei zwei unabhängigen Variablen 90 Beobachtungen benötigt werden, um bei einer Teststärke von 80 % und bei einer gegebenen Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % R<sup>2</sup>-Werte von mindestens 0,1 zu entdecken.

Erklärungsgüte zu erkennen. Hulland (1999) spricht von schwacher Erklärungsgüte bei Modellen mit einem  $R^2$ -Wert ab 0,12.<sup>118</sup> Bei einem  $R^2$ -Wert ab 0,19 wird von einer niedrigen Erklärungsgüte ausgegangen.<sup>119</sup> Hätte diese wissenschaftliche Arbeit als Analysekriterium einen minimalen  $R^2$ -Wert von 0,25 gewählt<sup>120</sup>, wären die Mindestanforderungen des Stichprobenumfang nach Cohen (1992) zwar geringer, aber die  $R^2$ -Werte mit einer schwachen bzw. niedrigen Erklärungsgüte könnten nicht entdeckt werden. Um die Vergleichbarkeit zu wahren, wird in allen Studien der  $R^2$ -Wert von 0,1 als Kriterium verwendet.

Chin (1999) vertritt die Meinung, dass die minimale Empfehlung der Mindeststichprobengröße bei der PLS-Analyse von  $n = 30$  bis  $n = 100$  variieren kann.<sup>121</sup> Döring und Bortz (2016) hingegen erklären, dass Stichproben quantitativer Studien im drei- bis vierstelligen Bereich liegen sollten.<sup>122</sup> Um einen gemeinsamen Nenner dieser Aussagen zu finden, wird in dieser Bachelorarbeit ein eigenes Kriterium entwickelt und von einer Mindeststichprobengröße von  $n \geq 100$  ausgegangen. Das Analyse-kriterium Stichprobenumfang ist erfüllt, wenn die Stichprobe  $n \geq 100$  ist und das oben genannte Kriterium von Cohen (1992) erfüllt ist.

Nach der Untersuchung des Stichprobenumfangs werden die Angaben über die Charakteristika der Stichproben kritisch hinterfragt. Wenn eine Stichprobe in allen untersuchungsrelevanten Merkmalen der Gesamtpopulation entspricht und ein verkleinertes Abbild der Grundgesamtheit ist, wird diese häufig als repräsentativ bezeichnet. Der Begriff der repräsentativen Stichprobe ist kein statistischer Fachbegriff.<sup>123</sup> Diekmann (2016) erläutert, dass eine Stichprobe niemals alle Merkmale einer Gesamtpopulation aufgrund ihres begrenzten Umfangs darstellen kann.<sup>124</sup> Deshalb werden die Charakteristika der Stichproben nicht als entscheidend dafür gesehen, ob das Analysekriterium erfüllt ist oder nicht.

---

<sup>118</sup> Vgl. Hulland (1999): 202.

<sup>119</sup> Vgl. Chin (1998b): 323.

<sup>120</sup> Es wird die Annahme getroffen, dass der Stichprobenumfang ermöglicht, nur  $R^2$ -Werte von mindestens 0,25 zu entdecken.

<sup>121</sup> Vgl. Chin/Newsted (1999): 314.

<sup>122</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 305. Andere Autoren argumentieren sogar, dass der übliche Stichprobenumfang bei  $n \geq 1000$  liegen sollte. Vgl. Schumann (2012): 89.

<sup>123</sup> Vgl. Schumann (2012): 84.

<sup>124</sup> Vgl. Diekmann (2016): 430.

### 3.4 Kritische Würdigung

#### *Reliabilität*

Christianto et al. (2018) messen transformationale Führung mit dem MLQ von Bass und Avolio (1994). Cronbachs Alpha beträgt  $\alpha = 0,865$  und Composite-Reliabilität 0,892.<sup>125</sup> Wenn der Cronbachs Alpha die Interne-Konsistenz-Reliabilität unterschätzt und die Composite-Reliabilität die Interne-Konsistenz-Reliabilität überschätzt, wird der wahre Wert zwischen 0,865 und 0,892 liegen. Somit ist das Analysekriterium erfüllt und laut Krebs und Menold liegt sogar ein optimaler Wert vor (Cronbachs  $\alpha > 0,80$ ).<sup>126</sup> Der Cronbachs Alpha-Wert der Teamleistung liegt bei  $\alpha = 0,770$  und die Composite- Reliabilität bei 0,849. Das Analysekriterium ist hiermit erfüllt.<sup>127</sup>

In der Studie von Chi und Huang (2014) wird die transformationale Führung mit dem 20-Items-MLQ von Bass und Avolio (2000) gemessen. Der Cronbachs Alpha beträgt  $\alpha = 0,95$ .<sup>128</sup> Der Wert von 0,95 sollte jedoch kritisch betrachtet werden, da er darauf hinweisen kann, dass mehrere Items redundant sind.<sup>129</sup> Die Teamleistung wurde mithilfe der 5-Item-Skala von Edmondson (1999) gemessen. Teammanager mussten die Teamleistung auf einer 7-Punkte-Skala bewerten. Der Cronbachs Alpha beträgt  $\alpha = 0,86$ .<sup>130</sup> Es kann zusammengefasst werden, dass das Analysekriterium der Reliabilität in dieser Studie erfüllt ist. Die Werte der Composite-Reliabilität sind in der Studie nicht dargestellt.

Bei Rao und Abdul (2015) wird die transformationale Führung mit der 16-Item-Skala von Podsakoff et al. (1990) gemessen. Die Composite-Reliabilität beträgt 0,90. Die Teamleistung wird mittels einer entwickelten 4-Items-Skala gemessen. Hierbei wurde die von Zhang, Cao und Tjosvold (2011) erstellte Skala übernommen, damit die Mitarbeiter ihre Leistung unter Anleitung der Führungskräfte zur Erreichung der Geschäftsziele, auf einer Fünf-Punkte-Skala bewerten konnten. Die

---

<sup>125</sup> Vgl. Christianto et al. (2018): 122-124.

<sup>126</sup> Vgl. Krebs/Menold (2014): 430.

<sup>127</sup> Vgl. Christianto et al. (2018): 124.

<sup>128</sup> Vgl. Chi/Huang (2014): 309 f.

<sup>129</sup> Cronbachs Alpha-Werte  $> 0,9$  können als nicht wünschenswert betrachtet werden. Vgl. Hair et al. (2017): 97.

<sup>130</sup> Vgl. Chi/Huang (2014): 311.

Composite-Reliabilität beträgt 0,86.<sup>131</sup> Der Cronbachs Alpha-Wert wurde in dieser Studie nicht veröffentlicht. Das Analysekriterium der Reliabilität ist erfüllt.

#### *Standardisierte Pfadkoeffizienten*

Laut Christianto et al. (2018) ist die Hypothese 2<sup>132</sup> durch die Ergebnisse der Studie bestätigt. Der standardisierte Pfadkoeffizient von transformationaler Führung und Teamleistung beträgt 0,190 bei einem Standardfehler von 0,105 und einem t-Wert von 2,382. Die Autoren sehen die Hypothesen als angenommen, da der t-Wert > 1,96 ist und der standardisierte Pfadkoeffizient ein positives Vorzeichen hat.<sup>133</sup> Aufgrund des t-Werts von 2,382 ist das erforderliche Signifikanzniveau von 5 % erreicht. Das Analysekriterium dieser Arbeit ist wiederum nicht erfüllt, da der standardisierte Pfadkoeffizient von transformationaler Führung und Teamleistung 0,190 beträgt und somit < 0,2 ist.

Die Ergebnisse der Studie von Chi und Huang (2014) zeigen einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Teamleistung. Der standardisierte Pfadkoeffizient<sup>134</sup> hat einen Wert von 0,31 bei einem  $p < 0,01$  und einem Bootstrap-Konfidenzintervall von 95 %  $CI = [0,17, 0,45]$ .<sup>135</sup> Da der p-Wert < 0,01 ist, kann davon ausgegangen werden, dass die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Teamleistung auf einem 1 % Niveau signifikant ist. Mit einem Signifikanzniveau von 1 % ist das in dieser Arbeit erforderliche Signifikanzniveau erfüllt. Zusätzlich wurde in dieser Studie das Bootstrap-Konfidenzintervall angegeben. Hier wird geprüft, ob ein Pfadkoeffizient signifikant von 0 abweicht. Da in der Studie das Konfidenzintervall von transformationaler Führung und Teamleistung nicht den Wert 0 enthält, kann davon ausgegangen werden, dass

---

<sup>131</sup> Vgl. Rao/Abdul (2015): 39-42.

<sup>132</sup> Transformationale Führung hat einen positiven Einfluss auf die Teamleistung.

<sup>133</sup> Vgl. Christianto et al. (2018): 124f.

<sup>134</sup> Es wurden in dieser Studie keine konkreten Hinweise gefunden, dass es sich um standardisierte Pfadkoeffizienten handelt, es wird ausschließlich von einem Pfadkoeffizienten berichtet. Jedoch wird die Annahmen getroffen, dass die Pfadkoeffizienten standardisiert sind. Zum einen erklären Hair et al. (2017), dass die PLS-Analyse normalerweise standardisierte Rohdaten verwendet. Wenn der PLS-Algorithmus durchgeführt wird standardisieren die meisten Softwareprogramme die Rohdaten automatisch. Vgl. Hair et al. (2017): 289. Urban und Mayerl (2014) argumentieren, dass unstandardisierte Pfadkoeffizienten keine Skaleneffekte eliminieren und die Effektstärken der verschiedenen Pfade nicht mehr direkt miteinander verglichen werden könnten. Gängige Praxis ist es deshalb, die standardisierten Koeffizienten einzusetzen, um die Effektstärken unterschiedlichster Beziehungen innerhalb eines Strukturmodells miteinander zu vergleichen. Vgl. Urban/Mayerl (2014): 48f.

<sup>135</sup> Vgl. Chi/Huang (2014): 315f.

der Pfadkoeffizient von 0 abweicht und somit signifikant ist.<sup>136</sup> Da der standardisierte Pfadkoeffizient 0,31 beträgt und somit  $\geq 0,2$  ist, kann von einem bedeutsamen Zusammenhang gesprochen werden. Das Analysekriterium ist erfüllt.

Bei Rao und Abdul (2015) kann ein signifikanter positiver Zusammenhang von transformationaler Führung auf die Teamleistung festgestellt werden. Der t-Wert von 22,82 ( $p < 0,01$ ) lässt darauf schließen,<sup>137</sup> dass der Pfadkoeffizient auf einem 1 %-Niveau signifikant ist. Das in dieser Arbeit erforderliche Signifikanzniveau von  $\leq 5$  % ist erfüllt. Der standardisierte Pfadkoeffizient von 0,79<sup>138</sup> ist  $\geq 0,2$ , weshalb von einem bedeutsamen Zusammenhang ausgegangen werden kann. Insgesamt ist das Analysekriterium erfüllt.

### *Stichprobenumfang*

Laut Cohen (1992) wird davon ausgegangen, dass bei drei unabhängigen Variablen<sup>139</sup> 103 Beobachtungen benötigt werden, um bei einer Teststärke von 80 %  $R^2$ -Werte<sup>140</sup> von mindestens 0,1 zu entdecken – bei gegebener Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 %.<sup>141</sup> Die Studie von Christianto et al. (2018) erfüllt mit 90 Studienteilnehmern<sup>142</sup> nicht die Mindestanforderungen nach Cohen (1992).<sup>143</sup> Die Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % wurde gewählt, da bei dem Einfluss von transformationaler Führung auf Teamleistung ein t-Wert von 2,382 (Signifikanzniveau = 5 %) vorliegt.<sup>144</sup>

Das in dieser wissenschaftlichen Arbeit selbst entwickelte Kriterium, dass die Stichprobe einer quantitativen Studie  $n \geq 100$  betragen sollte, wird ebenfalls nicht erfüllt. Es ist anzumerken, dass diese Studie von Christianto et al. (2018) das Analysekriterium des Stichprobenumfangs nicht erfüllt.

---

<sup>136</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 169.

<sup>137</sup> Vgl. Rao/Abdul (2015): 43.

<sup>138</sup> Vgl. Rao/Abdul (2015): 43.

<sup>139</sup> In der Studie von Christianto et al. (2018) gibt es drei unabhängige Variablen, deren Einfluss auf die Teamleistung getestet wird (Innovation, transaktionale Führung und transformationale Führung). Vgl. Christianto et al. (2018): 125.

<sup>140</sup> Das Bestimmtheitsmaß kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei man bei großen Werten von einer besseren Prognoseleistung ausgehen kann. Hair et al. (2017): 171.

<sup>141</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 21-23 (zit. nach Cohen (1992)).

<sup>142</sup> Vgl. Christianto et al. (2018): 117.

<sup>143</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 21-23 (zit. nach Cohen (1992)).

<sup>144</sup> Vgl. Christianto et al. (2018): 125.



Zusätzliche Informationen über die Charakteristika der befragten Gruppe sind in dieser Studie nicht vorzufinden. Es wurden nur Mitarbeiter eines Unternehmens befragt, was die Nachvollziehbarkeit der Studie nicht gewährleistet und die Generalisierbarkeit der Studie in Abrede stellt.

In der Studie von Chi und Huang (2014) werden 61 Teamleiter und 263 Teammitglieder befragt.<sup>145</sup> Das selbst entwickelte Kriterium von  $n \geq 100$  ist erfüllt. Nach den Kriterien von Cohen (1992) wird davon ausgegangen, dass bei drei unabhängigen Variablen<sup>146</sup> 145 Beobachtungen benötigt werden, um bei einer Teststärke von 80 %  $R^2$ -Werte von mindestens 0,1 zu entdecken – bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1 %. Hier wird ein Signifikanzniveau von 1 % angenommen, da der Pfadkoeffizient von transformationaler Führung und Teamleistung einen Wert von 0,31 hat – bei einem  $p < 0,01$ .<sup>147</sup> Das Kriterium von Cohen (1992) ist erfüllt, da der Stichprobenumfang der Studie mit 324 Teilnehmern die Mindestanforderungen von 145 Teilnehmer, deutlich übersteigt.<sup>148</sup> Insgesamt ist das Analysekriterium dieser wissenschaftlichen Studie erfüllt.

Zusätzliche Informationen über die Charakteristika der befragten Gruppe sind in dieser Studie ersichtlich. Die Stichprobe umfasst die Mitarbeiter von 32 Hightechunternehmen.<sup>149</sup> Die Autoren geben Aufschluss über die Branchenzusammensetzung der Stichprobe.<sup>150</sup> Überwiegend männliche Teilnehmer haben an der Studie teilgenommen (89 %) und das Durchschnittsalter war 36,11 Jahre. 84 % der Teilnehmer verfügten mindestens über einen Bachelor-Abschluss. Die durchschnittliche Teamgröße lag bei 4,57 Personen und die durchschnittliche Langlebigkeit des Teams lag bei 7,29 Jahren. Hier muss herausgestellt werden, dass die Verteilung des Geschlechts mit 89 % Männern und 11 % Frauen sehr unausgeglichen ist.<sup>151</sup> Es ist kritisch anzumerken, inwiefern eine Studie mit überwiegendem Männeranteil

---

<sup>145</sup> Vgl. Chi/Huang (2014): 308.

<sup>146</sup> In der Studie von Chi und Huang (2014) gibt es drei unabhängige Variablen deren Einfluss auf die Teamleistung getestet wird (positiver Gruppenton, negativer Gruppenton und transformationale Führung). Vgl. Chi/Huang (2014): 304.

<sup>147</sup> Vgl. Chi/Huang (2014): 315f.

<sup>148</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 21-23 (zit. nach Cohen (1992)).

<sup>149</sup> Vgl. Chi/Huang (2014): 308.

<sup>150</sup> Die genaue Branchenzusammensetzung ist in Kapitel 3.2 Inhaltliche Analyse ausgewählter Studien nachzulesen.

<sup>151</sup> Vgl. Chi/Huang (2014): 309.

die Grundgesamtheit widerspiegelt und ob das Ergebnis der PLS-Analyse mit einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis der Stichprobe eventuell anders ausgefallen wäre. Im Zuge dieser Arbeit kann dies jedoch nicht überprüft werden, da es den Umfang überschreiten würde.

Die Stichprobe der Studie von Rao und Abdul (2015) umfasst 182 Teilnehmer.<sup>152</sup> Das eigen entwickelte Analyse Kriterium  $n \geq 100$  ist erfüllt. Gleichzeitig ist das Kriterium nach Cohen (1992) erfüllt. Bei 4 unabhängigen Variablen<sup>153</sup> werden 158 Beobachtungen benötigt, um bei einer Teststärke von 80 % und einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1 %,  $R^2$ -Werte von mindestens 0,1 zu entdecken.<sup>154</sup> Im Gegensatz zu den anderen Studien ist ein  $R^2$ -Wert in der Studie von Rao und Abdul (2015) ersichtlich. Dennoch wurde das  $R^2$  von 0,1 gewählt, denn der Stichprobenumfang soll trotzdem ermöglichen, kleinere  $R^2$ -Werte zu erkennen, falls diese vorhanden sind. Das Signifikanzniveau von 1 % wurde gewählt, da der t-Wert von 22,82 und  $p < 0,01$  in der Studie darauf schließen lässt, dass der Pfadkoeffizient von transformationaler Führung und Teamleistung auf einem 1 %-Niveau signifikant ist.<sup>155</sup> Das Analyse Kriterium des Stichprobenumfangs ist somit erfüllt.

Zusätzliche Informationen über die Charakteristika der befragten Gruppe sind gegeben. Der Leser wird über die verschiedenen Berufsbilder, die in der Stichprobe vertreten sind, informiert.<sup>156</sup> Zehn verschiedene Unternehmen wurden befragt. Dabei handelte es sich ausschließlich um Serviceorganisationen.<sup>157</sup> Die Mitarbeiter waren durchschnittlich 33,4 Jahre alt, überwiegend männlich (67 %) und wiesen durchschnittlich 3,2 Jahre Arbeitserfahrung im Unternehmen auf. Die Leiter hatten ein Durchschnittsalter von 42,3 Jahren, waren ebenfalls überwiegend männlich (72 %) und hatten eine durchschnittliche Arbeitserfahrung von 7,7 Jahren im Unternehmen.<sup>158</sup>

---

<sup>152</sup> Vgl. Rao/Abdul (2015): 30.

<sup>153</sup> In der Studie von Rao und Abdul (2015) gibt es vier unabhängige Variablen deren Einfluss auf Teamleistung getestet wird (Hilfe für Innovation, psychologische Ermächtigung, transaktionale Führung und transformationale Führung). Vgl. Rao/Abdul (2015): 33.

<sup>154</sup> Vgl. Hair et al. (2017): 21-23 (zit. nach Cohen (1992)).

<sup>155</sup> Vgl. Rao/Abdul (2015): 43.

<sup>156</sup> Die genauen Berufsbilder, die in der Stichprobe vertreten sind, lassen sich in Kapitel 3.2 Inhaltliche Analyse ausgewählter Studien nachlesen.

<sup>157</sup> Vgl. Rao/Abdul (2015): 30.

<sup>158</sup> Vgl. Rao/Abdul (2015): 40.

### 3.5 Ergebnisdiskussion

Im Rahmen der kritischen Würdigung wurde die methodische Arbeit der Studien überprüft. Die im Hinblick der kritischen Würdigung aufgezeigten Ergebnisse sind in Tabelle 1 dargestellt. Sie fasst zusammen, welche Analysekriterien erfüllt wurden und welche nicht. Sie zeigt, inwiefern die Studien aussagekräftig sind. Um den Lesefluss zu erleichtern und um Verwechslungen vorzubeugen, wird unter anderem von Studie 1, Studie 2 und Studie 3 gesprochen.

*Tabelle 1: Übersicht über die Erfüllung der Analysekriterien (Eigene Darstellung)*

Autor/en (Jahr) / Kriterium	Reliabilität	Pfadkoeffizienten	Stichprobenumfang
Studie 1 Christianto et al. (2018)	Erfüllt	Nicht erfüllt	Nicht erfüllt
Studie 2 Chi und Huang (2014)	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt
Studie 3 Rao und Abdul (2015)	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt

Das Analysekriterium Reliabilität wird in allen Studien erfüllt. Es wird als entscheidend angesehen, um eine Aussage über den Einfluss von transformationaler Führung auf Teamleistung treffen zu können. Die zu untersuchenden Konstrukte müssen reliabel gemessen werden, um Aussagen über diese treffen zu können. Obwohl die Studie 2 das Analysekriterium erfüllt und die Studie zur Beantwortung der Forschungsfrage hinzugezogen werden kann, muss der Cronbachs Alpha-Wert von

transformationaler Führung  $\alpha = 0,95$ <sup>159</sup> kritisch betrachtet werden. Denn dieser Wert könnte auf redundante Indikatoren hinweisen, die zu vermeiden sind.<sup>160</sup>

Das Analysekriterium der standardisierten Pfadkoeffizienten wird von allen Studien, außer der Studie 1, erfüllt. Der standardisierte Pfadkoeffizient von transformationaler Führung und Teamleistung beträgt in Studie 1, 0,190 bei einem t-Wert von 2,382.<sup>161</sup> Somit liegt der standardisierte Pfadkoeffizient unter dem Schwellenwert von  $\geq 0,2$  (besser  $\geq 0,3$ ).<sup>162</sup> Der Pfadkoeffizient ist zwar positiv und signifikant, kann aber nicht als „bedeutsam“ angesehen werden.

In Bezug auf das Analysekriterium Stichprobenumfang erfüllen alle Studien, bis auf Studie 1, das Analysekriterium. Da bei der durchgeführten Untersuchung nur 90 Teilnehmer<sup>163</sup> befragt wurden, besitzt Studie 1 keinen ausreichenden Stichprobenumfang. Zusätzlich ist zu erwähnen, dass die Stichprobe aufgrund von nicht vorhandenen Zusatzinformationen über deren Zusammensetzung, Fragen offen lässt.<sup>164</sup> Hinzu kommt, dass nur ein Unternehmen in der Stichprobe vertreten ist und somit, nicht wie in den anderen Studien, verschiedene Unternehmen berücksichtigt wurden. Ausschließlich die Immobilienbranche wurde in die Stichprobe einbezogen. Deshalb kann die Studie 1 nicht zur Beantwortung der Forschungsfrage hinzugezogen werden. Die Stichprobengröße und die Stichprobenzusammensetzung (bzw. die fehlenden Informationen über Charakteristika der Stichprobe) werden als mangelhaft betrachtet.

Die drei ausgewählten Studien kommen zu dem Ergebnis, dass transformationale Führung einen signifikanten positiven Einfluss auf Teamleistung in Asien hat. Die Forschungsfrage ist mithilfe der Studie von Christianto et al. (2018) jedoch nicht zu beantworten. Die Studie erfüllt zwei von drei Analysekriterien nicht. Die Studie

---

<sup>159</sup> Vgl. Chi/Huang (2014): 310.

<sup>160</sup> Werte über 0,9 können auf redundante Indikatoren hinweisen. Forscher sind dazu angehalten redundante Indikatoren in ihren Befragungen zu minimieren. Vgl. Hair et al. (2017): 97. Andere Autoren sprechen von kritischen Cronbach Alpha-Werten, wenn sie nahe dem Wert 1 sind und heben ebenso die Problematik der inhaltlich und sprachlich deckungsgleichen Indikatoren hervor. Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 137.

<sup>161</sup> Vgl. Christianto et al. (2018): 125.

<sup>162</sup> Vgl. Chin (1998a): 11.

<sup>163</sup> Vgl. Christianto et al. (2018): 117.

<sup>164</sup> Es ist z. B. nicht erkennbar, ob ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis vorliegt.

hat keinen bedeutsamen standardisierten Pfadkoeffizienten zwischen transformationaler Führung und Teamleistung und der Stichprobenumfang der Studie ist zu klein.

Insgesamt kommt diese wissenschaftliche Arbeit jedoch durch die Studien von Chi und Huang (2014) und Rao und Abdul (2015), die alle drei Analysekriterien erfüllen, zu dem Ergebnis, dass ein signifikanter positiver Einfluss von transformationaler Führung auf Teamleistung in Asien zu verzeichnen ist. Mit den aus der Analyse gewonnenen Resultaten kann die Forschungsfrage eindeutig und vollständig beantwortet werden.

Die soziale Austauschtheorie beruht auf dem freiwilligen Austausch von Handlungen und Belohnungen.<sup>165</sup> Im Hinblick auf die Forschungsfrage ist davon auszugehen, dass in der Beziehung zwischen dem transformationalen Führer und den Teammitgliedern die vier I's gegen die Teamleistung getauscht werden. Durch die transformationale Führung wird den Teammitgliedern eine immaterielle Ressource zur Verfügung gestellt; die individuellen Bedürfnisse des Teams bzw. der Teammitglieder werden befriedigt. Der transformationale Führer teilt auf der Teamebene eine Vision, in der er sich zuversichtlich zeigt, dass die Teamziele erreicht werden können. Durch seinen Zuspruch steigt die Motivation des Teams, was zu einer höheren Teampotenz führt. Darüber hinaus wird durch die transformationale Führung der Teamzusammenhalt gefördert, was die Zusammenarbeit im Team fördert.

Anhand des Beweises, dass transformationale Führung einen direkten positiven Einfluss auf Teamleistung hat, kann das Team-Leadership-Making-Modell aufgegriffen und ergänzt werden, welches den indirekten Zusammenhang zwischen Führung und Teamleistung durch die Partnerschaftsreife beweist.<sup>166</sup> Durch die neuen Erkenntnisse, die zeigen, dass transformationale Führung, auch unabhängig von der Partnerschaftsreife einen direkten positiven Einfluss auf die Teamleistung hat, ist es möglich, die transformationale Führung effektiv und effizient einzusetzen, ohne dass der transformationale Führer eine reife Beziehung zu allen Teammitgliedern aufnehmen muss. Die Ressourcen des transformationalen Führers sind begrenzt und es könnte sich als schwierig gestalten, mit jedem Teammitglied eine reife Partnerschaftsbeziehung einzugehen.

---

<sup>165</sup> Vgl. Blau (1967): 91.

<sup>166</sup> Vgl. Graen/Uhl-Bien (1995): 1048 f.

Je intensiver die modelltheoretischen Grundlagen der Führungsforschung untersucht werden, desto deutlicher wird, dass indirekte Effekte zwischen transformationaler Führung und Teamleistung existieren, die nicht vernachlässigt werden dürfen. Das Team-Leadership-Making-Modell hat bereits gezeigt, dass es einen starken indirekten Einfluss von Führung auf Teamleistung durch die Partnerschaftsreife gibt.<sup>167</sup> Das dreistufige Modell der charismatischen Führung<sup>168</sup> trifft die Annahme, dass auf der Gesamtebene charismatisches Führungsverhalten zu hohem internen Zusammenhalt, geringem internen Konflikt, hoher Übereinstimmung der Werte und hoher Konsensfindung führt.<sup>169</sup> In der Studie von Hoegl und Gemuenden (2001) wird bewiesen, dass der interne Zusammenhalt einen positiven Einfluss auf Teamleistung hat.<sup>170</sup> Zukünftige Forschung könnte untersuchen, ob die weiteren hypothetischen Ergebnisse auf der Gesamtebene nach dem dreistufigen Modell der charismatischen Führung ebenso die Teamleistung positiv beeinflussen. Chi und Huang (2014) konnten das dreistufige Modell der charismatischen Führung als Rahmen verwenden, um den indirekten Einfluss der transformationalen Führung auf die Teamleistung durch die Teamzielorientierung und den gruppenaffinen Ton zu erklären.<sup>171</sup> Generell wird die Untersuchung von Mediatorvariablen Aufschluss darüber geben, wie und in welchem Umfeld der transformationale Führungsstil in der Praxis bestmöglich eingesetzt werden kann, um Teamleistung zu fördern. Die bestehenden indirekten Effekte zeigen ebenfalls, dass soziale Beziehungen sehr komplex sein können. Hieraus lässt sich ableiten, dass die soziale Austauschtheorie oftmals nicht ausreicht, um soziale Beziehungen zu erklären. Häufig braucht es mehr als ein Kosten-Nutzen-Kalkül, um soziale Interaktionen zu verstehen.

Nach Hofstede (1983) zeichnen sich kollektivistische Kulturen durch eine Gruppen-Identität aus, in der die Interessen eines Individuums denen der Gruppe unter-

---

<sup>167</sup> Vgl. Graen/Uhl-Bien (1995): 1051.

<sup>168</sup> Die charismatische Führung hat mit der transformationalen Führung große Ähnlichkeiten. Beide Führungsstile wollen den Geführten herausfordern und seinem Leben einen neuen Sinn geben. Dies kann in mithilfe von Visionen, Idealen und Endzielen erfolgen. Vgl. Blesisin/Wick (2017): 121. Deshalb wurde das dreistufige Modell der charismatischen Führung zur Ergebnisdiskussion herangezogen, auch wenn die Forschungsfrage sich auf die transformationale Führung bezieht. Weiterführende Erläuterungen zur transformationalen und charismatischen Führung sind in Kapitel 2.1 zu finden.

<sup>169</sup> Vgl. Conger/Kanungo (1998): 50.

<sup>170</sup> Vgl. Hoegl/Gemuenden (2001): 439-447.

<sup>171</sup> Vgl. Chi/Huang (2014): 302.

geordnet sind. Die Gruppenbindungen sind stark ausgeprägt und auf Gruppenharmonie und Solidarität wird Wert gelegt. Kollektivistische Kulturen sind außerdem durch eine hohe Machtdistanz geprägt. Entscheidungsprozesse in hierarchischen Beziehungen verlaufen von „oben herab“ und den Entscheidungen der Führungskraft wird nicht widersprochen. In individualistischen Kulturen hingegen gibt es flachere Hierarchien und Prozesse im Unternehmen sind partizipativ. Hier stehen das Interesse des Individuums über dem Gruppeninteresse und die individuelle Selbstverwirklichung im Vordergrund.<sup>172</sup> Die großen Unterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Kulturen sollten vermuten lassen, dass die Ergebnisse dieser wissenschaftlichen Arbeit nicht auf individualistische Kulturen übertragbar sind. Jedoch kommt die Studie von Gundersen, Hellesøy und Raeder (2012) ebenfalls zu dem Ergebnis, dass transformationale Führung einen positiven Einfluss auf Teamleistung hat. In dieser Studie wurden 309 Mitarbeiter eines norwegischen Unternehmens der Öl- und Gasindustrie befragt.<sup>173</sup> Ebenso die Studie von Schippers et al. (2008), in der 32 Teams aus verschiedenen Branchen in den Niederlanden<sup>174</sup> befragt wurden, bestätigte den positiven Einfluss.<sup>175</sup> Diese Ergebnisse geben einen Hinweis darauf, dass sich die Erkenntnisse dieser wissenschaftlichen Arbeit auf individualistische Kulturen übertragen lassen.

Die Ergebnisse der Studien von Burke et al. (2006), Cole, Bedeian und Bruch (2011), Wang et al. (2011) und Ceri-Booms, Curşeu und Oerlemans (2017) bestätigen ebenfalls, dass es einen positiven Einfluss von transformationaler Führung auf die Teamleistung gibt.<sup>176</sup>

In der Recherchephase konnte keine Studie auffindig gemacht werden, die ein gegenteiliges Ergebnis behauptet. Ausschließlich die Erkenntnisse von Lee et al. (2011) widersprechen den Ergebnissen dieser wissenschaftlichen Arbeit teilweise.<sup>177</sup> Diese Studie kam zu dem Ergebnis, dass nur die intellektuelle Stimulation

---

<sup>172</sup> Vgl. Hofstede (1983): 78-85.

<sup>173</sup> Vgl. Gundersen/Hellesøy/Raeder (2012): 46-57.

<sup>174</sup> In der Studie selbst wurden keine Angaben bezüglich des Standorts gemacht, in der die Stichprobe erhoben wurde, jedoch leiteten die Autoren diese Information weiter, nachdem sie kontaktiert wurden.

<sup>175</sup> Vgl. Schippers et al. (2008): 1593-1616.

<sup>176</sup> Vgl. hierzu die Studien von Burke et al. (2006), Cole/Bedeian/Bruch (2011), Wang et al. (2011), Ceri-Booms/Curşeu/Oerlemans (2017).

<sup>177</sup> Die Studie hat 15 Banken in China untersucht. Hierbei wurde der indirekte Effekt von Teamleistung auf Servicequalität durch Teamleistung erforscht. Vgl. Lee et al. (2011): 690-693.

und nicht alle Dimensionen der transformationalen Führung, die Teamleistung positiv beeinflussen.<sup>178</sup> Das Full Range of Leadership Model betrachtet den idealisierten Einfluss und die inspirierende Motivation, als aktivste und effektivste Dimensionen der transformationalen Führung.<sup>179</sup> Deshalb ist kritisch zu hinterfragen, wie die Studie von Lee et al. (2011), zu dem Ergebnis kommt, dass ausschließlich die Dimension der intellektuellen Stimulation die Teamleistung beeinflusst.

Das eindeutige Ergebnis, welches bestätigt, dass transformationale Führung einen positiven Einfluss auf die Teamleistung hat, könnte vermuten lassen, dass Führung sich generell positiv auf Teamleistung auswirkt und keine Führung sich negativ auf die Teamleistung auswirkt. Sagie (1996) bewies, dass führungslose Teams<sup>180</sup> das geringste Leistungsniveau erbrachten. Sie waren am unproduktivsten, wenn es um Geschwindigkeit oder das Finden von korrekten Lösungen ging.<sup>181</sup> Das Führung, unabhängig vom Führungsstil, einen positiven Einfluss auf die Teamleistung hat, lässt sich nicht eindeutig bestätigen. Rao und Abdul (2015) stellten fest, dass transaktionale Führung keinen positiven Einfluss auf die Teamleistung hat.<sup>182</sup>

### 3.6 Limitationen

Durch die Recherchestrategie wurden ausschließlich Studien ausgewählt, die mit der PLS-Analyse arbeiten. Jedoch gibt es Studien, die den direkten Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Teamleistung mithilfe der Regressionsanalyse untersuchen. Der Verlauf dieser Arbeit hätte durch eine ausschließliche Untersuchung von Regressionsanalysen in erster Linie einen erheblichen Einfluss auf die Auswahl der Analysekriterien gehabt.<sup>183</sup> Da aber ebenfalls Studien mit Regres-

---

<sup>178</sup> Vgl. Lee et al. (2011): 698.

<sup>179</sup> Vgl. Furtner (2016): 18f.

<sup>180</sup> Führungslose Teams, auch leiterlose Teams genannt, ohne Hierarchien und jeglicher Art von Führung gibt es kaum. Oftmals entwickelt sich ein informeller Führer, der die Teamführungsrolle in einem zunächst führerlosen Team übernimmt. Vgl. Bass/Stogdill (1990): 92, Taggar/Hackew/Saha (1999): 919.

<sup>181</sup> Vgl. Sagie (1996): 59f.

<sup>182</sup> Vgl. Rao/Abdul (2015): 45.

<sup>183</sup> Die Untersuchung des Signifikanzniveaus wäre analog zur PLS-Analyse verlaufen, jedoch wäre eine Untersuchung der Gewichtung des standardisierten Pfadkoeffizienten nach Chin (1998a) bei der Regressionsanalyse nicht möglich gewesen. Ebenso die Untersuchung des Stichprobenumfangs hätte sich anders gestaltet, da die Regressionsanalyse mehr Beobachtungen als die PLS-Analyse benötigt um zuverlässige Ergebnisse zu liefern.



sionsanalysen einen positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Teamleistung aufzeigen, wäre die Beantwortung der Forschungsfrage wahrscheinlich gleich ausgefallen.<sup>184</sup>

Die Stichprobenszusammensetzung der Studien variiert sehr stark. Die wissenschaftliche Arbeit ist dahingehend eingeschränkt, dass in den zwei Studien, die für die Beantwortung der Forschungsfrage hinzugezogen wurden, nur in Hightechunternehmen und Serviceorganisationen geforscht wurde. Positiv zu vermerken ist, dass die Hightechunternehmen in verschiedenen Branchen tätig waren.<sup>185</sup> Es ist in Frage zu stellen, ob die Ergebnisse der Forschungsfrage auf andere Unternehmensarten, wie z. B. Einzelhandelsunternehmen, übertragbar sind.

Die ausgewählten Studien kamen aus Indonesien, Taiwan und den Vereinigte Arabische Emiraten. Geographisch wurde sich also auf den Kontinent Asien festgelegt; jedoch wurden die kulturellen und strukturellen Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern nicht berücksichtigt. Chia et al. (2007) erklären, dass es Wertunterschiede zwischen den Ländern in Asien gibt und weisen auf kulturelle Diversität hin. Die Variationen im Wertesystem und in der Organisationsstruktur können den Einfluss der Führung verändern.<sup>186</sup>

Abschließend besteht eine Limitation durch die Wahl der Analysekriterien. Nicht alle Analysekriterien der PLS-Analyse konnten geprüft werden. Die Konstruktvalidität konnte nicht bestätigt werden. Dafür wäre eine Bestätigung der konvergenten, diskriminanten und nomologischen Validität nötig gewesen.<sup>187</sup> Zwar sind teilweise Informationen in den Studien über die dafür benötigten Daten auffindbar, ein einheitliches Analysekriterium damit zu erstellen, war jedoch nicht möglich. Lediglich die Reliabilität, die Gewichtung der standardisierten Pfadkoeffizienten und der Stichprobenumfang der Studien konnten beurteilt werden. Eine Untersuchung der Konstruktvalidität hätte zu dem Ergebnis führen können, dass ebenfalls die Studien

---

<sup>184</sup> Vgl. hierzu beispielsweise die Ergebnisse von Schippers et al. (2008): 1605.

<sup>185</sup> Die Hightechunternehmen kamen aus den Branchen der Halbleiter, Integriertes Schaltungsdesign und Optoelektronik (n = 15), der elektronischen Kommunikation (n = 6), der Forschungs- und Entwicklungsinstitute (n = 3), der Computersysteme (n = 2) und anderen nicht oben genannten Branchen (n = 6). Vgl. Chi/Huang (2014): 308.

<sup>186</sup> Vgl. Chia et al. (2007): 314-317.

<sup>187</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 159-167.

von Chi und Huang (2014) und Rao und Abdul (2015) nicht ausreichend aussagekräftig sind. Damit wäre die Beantwortung der Forschungsfrage nicht eindeutig möglich gewesen.

## 4 Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit sollte die Forschungsfrage beantwortet werden, ob transformationale Führung einen positiven oder negativen Einfluss auf die Teamleistung in Asien hat. Die Zielsetzung bestand in der Systematisierung existierender empirischer Befunde bezüglich des Einflusses der transformationalen Führung auf die Teamleistung. Dazu wurden die begrifflichen und modelltheoretischen Grundlagen ausführlich dargestellt und anschließend die relevanten, durch eine systematische Datenbankrecherche ausgewählten Studien analysiert und kritisch gewürdigt.

Die Forschungsfrage kann vollständig beantwortet werden und mithilfe der Studien von Chi und Huang (2014) und Rao und Abdul (2015) kommt diese wissenschaftliche Arbeit, zu dem Ergebnis, dass ein signifikanter positiver direkter Einfluss von transformationaler Führung auf die Teamleistung in Asien zu verzeichnen ist. Studienübergreifende Erkenntnisse stützen ebenfalls diese Hypothese.

Dieses Ergebnis können Unternehmen nutzen, um Trainingsprogramme zu entwickeln, die Teamleitern das transformationale Führungsverhalten näherbringen. Außerdem kann das Unternehmen bei der Auswahl von Teamleitern Wert darauf legen, dass die Persönlichkeitsmerkmale des Teamleiters mit den Merkmalen eines transformationalen Führers übereinstimmen.

Zukünftige Forschungsarbeiten könnten sich mit den in der Limitation genannten Unterschieden innerhalb Asiens befassen und den Einfluss von transformationaler Führung auf Teamleistung in eingegrenzten Regionen Asiens untersuchen. Eventuell besteht in vereinzelt Regionen ein stärkerer positiver Zusammenhang als in anderen Regionen. Somit würden sie neue Erkenntnisse für die bestehende Führungsliteratur liefern.

Darüber hinaus wäre es interessant, die Entwicklung der Teamleistung von führungslosen Teams und von Teams mit einem transformationalen Führer zu untersuchen. Sollte sich herausstellen, dass durch den Einsatz von transformationaler Führung eine bessere Teamleistung zu verzeichnen ist als bei dem Einsatz von führungslosen Teams, so könnten diese Ergebnisse den vom Lean Management ausgelösten Trend zur Reduzierung von Hierarchieebenen entgegenwirken. Es kann gezeigt werden, dass die Hierarchien im Unternehmen nicht vollständig aufgelöst werden dürfen.

## Anhang

Anhang 1: Die Führungsstile des Full Range of Leadership Model eingeordnet in ein zweidimensionales Kontinuum (aktiv – passiv, effektiv – ineffektiv).

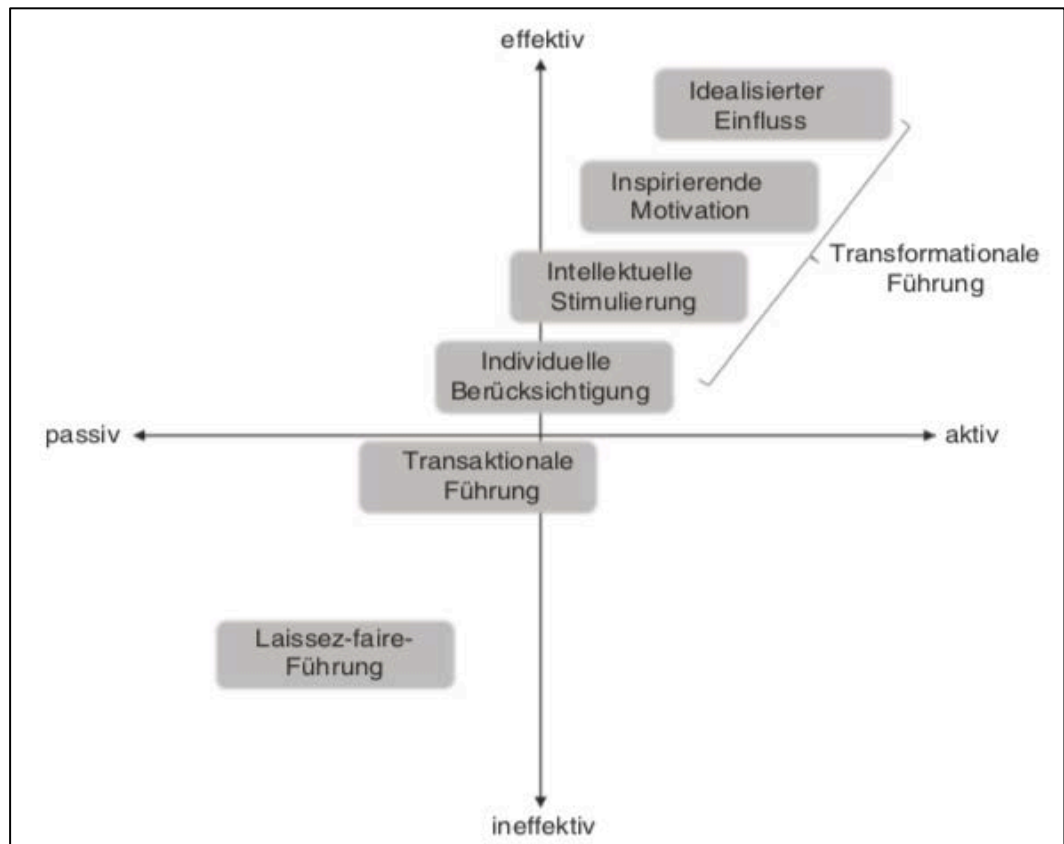


Abbildung 1: Die Führungsstile des Full Range of Leadership Model. Furtner (2016): 19.

Anhang 2: Skalenübersicht der deutschen adaptierten Fassung der aktuellen Version 5 x Short des MLQ von Bass und Avolio aus dem Jahre 1995.

Tabelle 2: Skalenübersicht der deutschen Fassung des MLQ. Felfe (2016b): 65.

Deutsche Bezeichnung und Abkürzung	Beispielitems
Transformational	Die Führungskraft, die ich einschätze
1. 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>
2. 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>
3. 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>
4. 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>
5. 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>
Transaktional	Die Führungskraft, die ich einschätze
6. 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>
7. 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>

8. 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>
9. 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>
Interne Erfolgskriterien	
Extra Effort Efficiency Satisfaction with the 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: Empfehlung zur Stichprobengröße bei einer Teststärke von 80 % nach Cohen (1992).

Tabelle 3: Empfehlung zur Stichprobengröße. Hair et al. (2017): 22.

Anzahl unabhängiger Variablen	Signifikanzniveaus (Irrtumswahrscheinlichkeit)							
	5%				1%			
	Minimum R <sup>2</sup>				Minimum R <sup>2</sup>			
	0,1	0,25	0,5	0,75	0,1	0,25	0,5	0,75
2	90	33	14	8	130	47	19	10
3	103	37	16	9	145	53	22	12
4	113	41	18	11	158	58	24	14
5	122	45	20	12	169	62	26	15
6	130	48	21	13	179	66	28	16
7	137	51	23	14	188	69	30	18
8	144	54	24	15	196	73	32	19
9	150	56	26	16	204	76	34	20
10	156	59	27	18	212	79	35	21

## Literaturverzeichnis

- Abdi, Hervé/Chin, Wynne/Vinzi, Vincenzo/Russolillo, Giorgio/Trincherà, Laura* (2013): *New Perspectives in Partial Least Squares and Related Methods*. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Ancona, Deborah/Caldwell, David* (1992): Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance. In: *Organization Science*, 3(3): 321-341.
- Antoni, Conny/Hertel, Guido* (2009): Team processes, their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3): 253-266.
- Barclay, Donald/Thompson, Ron/Higgins, Christopher* (1995): The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use an Illustration. In: *Technology Studies*, 2(2): 285-309.
- Bass, Bernhard* (1985): *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: Academic Press.
- Bass, Bernhard* (1990): From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. In: *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.
- Bass, Bernard* (1999): Two decades of research and development in transformational leadership. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- Bass, Bernard/Avolio, Bruce* (1994): *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Bass, Bernard/Avolio, Bruce* (1995): *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, Bernard/Avolio, Bruce/Atwater, Leanne* (1996): The transformational and transactional leadership of men and women. In: *Applied Psychology*, 45(1): 5-34.
- Bass, Bernard/Avolio, Bruce* (2000): *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.

- Bass, Bernard/Steidlmeier, Paul* (1999): Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. In: *The Leadership Quarterly*, 10(2): 181–217.
- Bass, Bernard/Stogdill, Ralph* (1990): *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory Research & Managerial Applications*, 3. Aufl. New York: Free press.
- Blau, Peter* (1967): *Exchange and power in social life*, 2. Aufl. New York: Wiley.
- Blessin, Bernd/Wick, Alexander* (2017): *Führen und führen lassen*, 8 Aufl. Stuttgart: UTB.  
URL: <http://uvk-lucius.de/fuehren/zd/20.pdf>, Abruf am 21.03.2019.
- Burke, Shawn/Stagl, Kevin/Klein, Cameron/Goodwin, Gerald/Salas, Eduardo/Halpin, Stanley* (2006): What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. In: *The Leadership Quarterly*, 17(3): 288-307.
- Burns, James* (1978): *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Ceri-Booms, Meltem/Curşeu, Petru/Oerlemans, Leon* (2017): Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. In: *Human Resource Management Review*, 27(1): 178-192.
- Chia, Ho-Beng/Carolyn, Egri/Ralston, David/Fu, Ping/Kuo, Min-Hsun/Lee, Chay-Hoon/Li, Yongyuan/Moon, Yong-Lin* (2007): Four tigers and the dragon: values differences, similarities, and consensus. In: *Asia Pacific Journal of Management*, 24(3): 305-320.
- Chi, Nai Wen/Huang, Jia-Chi* (2014): Mechanisms Linking Transformational Leadership and Team Performance: The Mediating Roles of Team Goal Orientation and Group Affective Tone. In: *Group & Organization Management*, 39(3): 300–325.
- Chin, Wynne* (1998a): Issues and opinion on structural equation modeling. In: *MIS Quarterly*, 22(1): 7–16.
- Chin, Wynne* (1998b): The partial least squares approach to structural equation modeling. In: Marcoulides, George (Hrsg.): *Modern methods for business research*. London: Psychology Press: 295-358.



- Chin, Wynne/Newsted, Peter* (1999): Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares, In: Hoyle, Rick (Hrsg.): Statistical Strategies for Small Sample Research. Thousand Oaks: SAGE Publications: 307-341.
- Christianto, Prasetyo/Sudiro, Achmad/Mugiono, Mugiono/Idris, Idris* (2018): Innovation in Leadership and Team Performance: Evidence from Indonesia property agent industry. In: Management and Economics Journal, 2(2): 117-132.
- Chun, Jae/Cho, Kyoungmin/Sosik, John* (2016): A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams. In: Journal of Organizational Behavior, 37(3): 374-396.
- Churchill, Gilbert* (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. In: Journal of Marketing Research, 16(1): 64-73.
- Cohen, Jacob* (1992): A power primer. In: Psychological Bulletin, 112: 155-159.
- Cole, Michael/Bedeian, Arthur/Bruch, Heike* (2011): Linking leader behavior and leadership consensus to team performance: Integrating direct consensus and dispersion models of group composition. In: The Leadership Quarterly, 22(2): 383-398.
- Conger, Jay/Rabindra, Kanungo* (1998): Charismatic Leadership in Organizations. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Cronbach, Lee* (1951): Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. In: Psychometrika, 16(3): 297-334.
- Cropanzano, Russell/Mitchell, Marie* (2005): Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. In: Journal of Management, 31(6): 874-900.
- Cropanzano, Russell/Anthony, Erica/Daniels, Shanna/Hall, Alinson* (2017): Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. In: Academy of Management Annals, 11(1): 1-38.
- Dehr, Gunter* (1997): Die Unternehmung als Kreativitätssystem. In: Biermann, Thomas/Dehr, Gunter (Hrsg.): Innovation mit System - Erneuerungsstrategien für mittelständische Unternehmen. Berlin: Springer: 7-32.
- Diekmann, Andreas* (2016): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 10. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

- Dienesch, Richard/Linden, Robert* (1986): Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. In: *Academy of Management Review* 11(3): 618-634.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen* (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Eberhardt, Daniela* (2013): Gruppen- und Teamarbeit – Quo Vadis? In: *Eberhardt Daniela* (Hrsg.): *Together is better?* Berlin: Springer-Verlag: 8-17.
- Edmondson, Amy* (1999): Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. In: *Administrative Science Quarterly* 44(2): 350-383.
- 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.
- Ferketich, Sandra* (1990): Internal Consistency Estimates of Reliability. In: *Research in Nursing & Health*, 13(6): 437-440.
- Furtner, Marco* (2016): *Effektivität der transformationalen Führung: Helden, Visionen und Charisma*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Goodhue, Dale/Lewis, William/Thompson, Ron* (2012): Does PLS Have Advantages for Small Sample Size or Non-Normal Data? In: *MIS Quarterly*, 36(3): 981-1001.
- Graen, George/Uhl-Bien, Mary* (1995): Führungstheorien: Von Dyaden zu Teams. In: *Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf* (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl. Stuttgart: Poeschel: 1046-1058.
- Gundersen, Gøran /Hellesøy, Bjørn/Raeder, Sabine* (2012): Leading International Project Teams: The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environments In: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1): 46-57.
- Hair, Joseph/Hult, Thomas/Ringle, Christian/Sarstedt, Marko/Richter, Nicole/Hauff, Sven* (2017): *Partial Least Squares Strukturgleichungsmodellierung (PLS-SEM). Eine anwendungsorientierte Einführung*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

- Hassler, Uwe* (2018): *Statistik im Bachelor-Studium: Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Himme, Alexander* (2009): Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit. In: Albers, Sönke et al. (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*, 3. Aufl. Wiesbaden: Springer: 485-500.
- Hise, Richard/O'Neal, Larry/Parasuraman, A/McNeal, James* (1990): Marketing/R&D Interaction in New Product Development: Implications for New Product Success Rates. In: *Journal of Product Innovation Management*, 7(2): 142-155.
- Hoegl, Martin/Gemuenden, Hans* (2001): Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. In: *Organization Science*, 12(4): 435-449.
- Hofstede, Geert* (1983): The cultural relativity of organizational practices and theories. In: *Journal of International Business Studies*, 14(2): 75–89.
- Homans, George* (1968): *Elementarformen sozialen Verhaltens*. Köln: Westdeutscher Verlag.
- House, Robert* (1977): A 1967 Theory of Charismatic Leadership. In: Hunt, James/Larson, Lars (Hrsg.): *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press: 189-207.
- Hulland, John* (1999): Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. In: *Strategic Management Journal*, 20(2): 195-204.
- Jensen, Ulrich/Andersen, Lotte/Bro, Louise/Bøllingtoft, Anne/Eriksen, Tine/Holton, Ann-Louise/Jacobsen, Christian/Ladenburg, Jacob/Nielsen Poul/Salomonsen, Heidi/Westergård-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.

- Jung, Dong/Sosik, John* (2002): Transformational Leadership in Work Groups. In: *Small Group Research* 33(3): 313-336.
- Katzenbach, Jon/Smith, Douglas* (1993): *Teams: der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation*. Wien: Ueberreuter.
- Koo, Haeyoung/Park, Choelsoon* (2018): Foundation of leadership in Asia: Leader characteristics and leadership styles review and research agenda. In: *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3): 697-718.
- Krebs, Dagmar/ Menold, Natalja* (2014): Gütekriterien quantitativer Sozialforschung. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer: 425-438.
- Kubbe/Ina* (2016): *Experimente in der Politikwissenschaft: Eine methodische Einführung*. Berlin: Springer-Verlag.
- Lang, Rainhart/Rybnikova, Irma* (2014): *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lee, Peter/Cheng, Edwin/Yeung, Andy/Lai, Keehung* (2011): An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks. In: *Omega*, 39(6): 690-701.
- Lohmöller, Jan-Bernd* (1989): *Latent variable path modeling with partial least squares*. Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg.
- Mathieu, John/Heffer, Tonia/Heffner, Tonia/Goodwin, Gerald/Salas, Eduardo/Cannon-Bowers, Janis* (2000): The influence of shared mental models on team process and performance. In: *The Journal of applied psychology*, 85(2): 273-283.
- Myers, B./Melcher, Arlyn* (1969): On the Choice of Risk Levels in Managerial Decision-Making. In: *Management Science*, 16(2): B-31-B-39.
- Neuberger, Oswald* (1977): *Organisation und Führung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- 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.

- Rao, Srinivasa/Abdul, Waheed* (2015): Impact of transformational leadership on team performance: an empirical study in UAE. In: *Measuring Business Excellence*, 19(4): 30-56.
- Rowold, Jens/Heinitz, Kathrin* (2007): Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and CKS. In: *The Leadership Quarterly*, 18(2): 121–133.
- Rusbult, Carly* (1980): Commitment and satisfaction in romantic associations: A test of the investment model. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, 16(2): 172-186.
- Sagie, Abraham* (1996): Effects of Leader's Communication Style and Participative Goal Setting on Performance and Attitudes. In: *Human Performance*, 9(1): 51-64.
- Salas, Eduardo/Cooke, Nancy/Rosen, Michael* (2008): On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. In: *Human Factors*, 50(3):540-547.
- Schettgen, Peter* (1991): *Führungspsychologie im Wandel. Neue Ansätze in der Organisations-, Interaktions- und Attributionsforschung.* Wiesbaden: DUV.
- Schippers, Michaéla/Den Hartog, Deanne/Koopman, Paul/Van Knippenberg, Daan* (2008): The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. In: *Human Relations*, 61(11): 1593-1616.
- Schmitt, Neal* (1996): Uses and Abuses of Coefficient Alpha. In: *Psychological Assessment*, 8(4): 350-353.
- Schumann, Siegfried* (2012): *Repräsentative Umfrage: Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren*, 6. Aufl. München: Oldenbourg Verlag.
- Sethi, Rajesh/Smith, Daniel/Whan Park, Joseph* (2001): The Effect of Cross-Functional Product Development Teams on the Innovativeness of New Consumer Products. In: *Journal of Marketing Research*, 38(1): 73-85.
- Shelley, Dionne/Francis, Yammarino/Leanne, Atwater/William, Spangler* (2004): Transformational leadership and team performance. In: *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2): 177-193.

- Staehe, Wolfgang/Conrad, Peter/Sydow, Jörg* (2014): *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen.
- Taggar, Simon/Hackew, Rick/Saha, Sudhir* (1999): Leadership Emergence in Autonomous Work Teams: Antecedent and Outcomes. In: *Personnel Psychology*, 52(4): 899-926.
- Ternès, Anabel/Wilke, Clarissa-Diana* (2018): *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership: Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Thamhain, Hans* (2003): Managing innovative R&D teams. In: *R&D Management*, 33(3): 297-311.
- Turner, Rodney/Müller, Ralf* (2005): The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. In: *Project Management Journal*, 36(2): 49-61.
- Urban, Dieter/Mayerl, Jochen* (2014): *Strukturgleichungsmodellierung: Ein Ratgeber für die Praxis*. Heidelberg, Berlin: Springer-Verlag.
- Walter, Frank/Bruch, Heike* (2009): An affective events model of charismatic leadership behavior: A review, theoretical integration, and research agenda. In: *Journal of Management*, 35(6): 1428–1452.
- Wang, Gang/Oh, In-Sue/Courtright, Stephen/Colbert, Amy* (2011): Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. In: *Group & Organization Management*, 36(2): 223–270.
- Weiber, Rolf/Mühlhaus, Daniel* (2014): *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Heidelberg, Berlin: Springer-Verlag.
- Yukl, Gary* (1999): An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. In: *The Leadership Quarterly*, 10(2): 285–305.
- Zhang, Xin-an/ Cao, Qing/Tjosvold, Dean* (2011): Linking Transformational leadership and team performance: A conflict management approach. In: *Journal of Management Studies*, 48(7): 1586-1611.

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