

# IWI Diskussionsbeiträge

## # 70 (29. November 2015)<sup>1</sup>

ISSN 1612-3646



# Führungsstile: Literaturrecherche und Ausblick für die Informationssi- cherheitsforschung

Theresa Friedrich<sup>2</sup>, Nadine Guhr<sup>3</sup>,  
und Michael H. Breitner<sup>4</sup>

Verfasser/in (Jahr)	Führungs- stil	Erfolgs- faktoren P = Performance				Organisationsbezogene Faktoren O = Organisationskultur; E = Entwicklung										Individuumsbezogene Faktoren P = Persönlichkeit; A = Arbeitsengagement; B = Betriebsklima										Technologi- e-bezogene Faktoren		Team- arbeit	Insti- tutionen		So- des- gra							
		P	E	K	I	O					E					P	A			B		T	I	M	S													
						W	Org	Eth	CSR	Comp	Org	Man	Auf	Kri	Per	Kog	Se	Eng	Org	Hi	Zu					Ver	Ar	Tr	En	Co	Ent	IT	IT	IT	V	Pr	B	Non
Abd El Majid, Cohen (2015)	x	x																																				
Abernethy et al. (2010)																																						
Abualrub, Alghamdi (2012)	x	x																																				
Acar (2012)	x	x																																				
Ahad (2012)	x	x																																				
Akili et al. (2014)			x																																			
Aliakbar, Darabi (2013)	x																																					
Alkharabsheh et al. (2014)	x	x																																				
Allameh et al. (2012)	x																																					
Allen et al. (2013)	x	x	x																																			
Altmäe et al. (2013)																																						
Amin, Yusof (2012)	x	x																																				
Analoui et al. (2012)	x	x	x																																			
Andersen (2010)																																						
Andersen, Hansson (2011)																																						
Anderson, Sun (2015)	x																																					
Andrews et al. (2012)	x	x																																				
Angus-Leppan et al. (2010)																																						
Appelbaum et al. (2013a)	x	x																																				
Appelbaum et al. (2013)	x	x																																				
Appelbaum et al. (2014) T1	x	x																																				
Appelbaum et al. (2015) T2	x	x																																				
Appelbaum et al. (2015) T1	x	x																																				
Appelbaum et al. (2015) T2	x	x																																				
Arokiasamy et al. (2015)	x	x																																				
Arslan, Staub (2013)			x																																			
Bacha (2014)	x																																					

<sup>1</sup> Kopien oder eine PDF-Datei sind auf Anfrage erhältlich: Institut für Wirtschaftsinformatik, Leibniz Universität Hannover, Königsworther Platz 1, 30167 Hannover ([www.iwi.uni-hannover.de](http://www.iwi.uni-hannover.de)).

<sup>2</sup> Studentin der Wirtschaftswissenschaften an der Leibniz Universität Hannover (TheresaFriedrich@gmx.de)

<sup>3</sup> Akademische Rätin, Institut für Wirtschaftsinformatik ([guhr@iwi.uni-hannover.de](mailto:guhr@iwi.uni-hannover.de))

<sup>4</sup>Professor für Wirtschaftsinformatik und Betriebswirtschaftslehre und Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik ([breitner@iwi.uni-hannover.de](mailto:breitner@iwi.uni-hannover.de))

## 1 Einleitung

Unternehmen agieren in einer Wirtschaft, die sich durch einen hohen strukturellen Wandel, durch Globalisierung sowie den vermehrten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien auszeichnet. Während der strukturelle Wandel die Veränderungen „von arbeits- und kapitalintensiven zu informations- und wissensintensiven Aktivitäten“ (North, 2011, S. 14) hervorruft, beschleunigt die Globalisierung die weltweiten Lernprozesse, sodass Wettbewerber immer schneller in den Markt eintreten können. Die Informations- und Kommunikationstechnologien erleichtern zudem den Abschluss von Transaktionen und „schaffen weltweit[...] Informationstransparenz“ (North, 2011, S. 15). Die wissensorientierte Unternehmensführung sieht sich daher mit der entscheidenden Aufgabe konfrontiert, „aus Informationen Wissen zu generieren und dieses Wissen in nachhaltige Wettbewerbsvorteile umzusetzen, die als Geschäftserfolge messbar werden“ (North, 2011, S. 11). Dies rückt die Bedeutung qualitativ hochwertiger Führungskräfte und damit die Frage in den Vordergrund, welche Führungsstile am besten geeignet sind um die Mitarbeiter zu motivieren, ihr Wissen effizient im Sinne des Unternehmens einzusetzen. Demzufolge haben sich vor allem mit Beginn des 20. Jahrhunderts diverse Forschungsströme etabliert, die den Zusammenhang der Führungsstile und der Effizienz der Unternehmen untersuchen (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 308). Doch neben der Relevanz des Generierens neuen Wissens aus Informationen und optimalen Einsatzes bestehenden Wissens durch die effiziente Führung der Mitarbeiter, kommt auch der Sicherung des Wissens – vielmehr der Informationen – eine gesteigerte Aufmerksamkeit zuteil. Denn geraten Informationen an unbefugte Dritte, kann dies zu nachhaltigen Schäden für das Unternehmen führen und im schlimmsten Fall den Verlust der Wettbewerbsfähigkeit zur Folge haben. Somit kommt der Gewährleistung der Informationssicherheit eine enorme Tragweite zu (vgl. Königs, 2013, S. 148f.). Die Verknüpfung der aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse der beiden Komponenten Führungsstil und Informationssicherheit stehen in Form eines Literatur Reviews im Fokus dieser Arbeit. „A review of prior, relevant literature is an essential feature of any academic project. An effective review creates a firm foundation for advancing knowledge. It facilitates theory development, closes areas where a plethora of research exists, and uncovers areas where research is needed.“ (Webster & Watson, 2002, S. xiii). Im Bereich der Leadership-Forschung ist eine Mannigfaltigkeit an Reviews nachzuweisen, während die Anzahl Reviews in der Leadership Style-Forschung auf den untersuchten Zeitraum von 2010 bis 2015 auf einige wenige begrenzt ist (vgl. u.a. Birasnav, 2014; Parris & Peachey, 2013). Dieser Artikel ist in dem genannten Zeitraum das einzige Literatur Review, welches sich eingehend mit der Wechselwirkung zwischen Führungsstil und Informationssicherheit auseinandersetzt. Somit leistet sie einen werthaltigen Beitrag für die Wissenschaft in Form der Darstellung des aktuellen Wissensstands sowie des Aufzeigens von Forschungslücken in diesem Bereich. Hierauf aufbauend sollen die folgenden zwei Forschungsfragen beantwortet werden:

- *Wie ist der aktuelle Forschungsstand im Bereich der Führungsstile?*
- *Welcher Ausblick kann gegeben werden für die Informationssicherheitsforschung im Kontext der Führungsstile?*

## 2 Theoretische Fundierung

### 2.1 Führung

Das Erreichen eines maximal möglichen Erfolgs ist das Ziel der an der Wirtschaft partizipierenden Unternehmen. Jene stellen komplexe Konglomerate vielschichtiger Aufgaben und mannigfaltiger Situationen dar, in welchen unterschiedliche Menschen agieren. Stets sehen sich die Unternehmen daher mit der Herausforderung konfrontiert, das Handeln der einzelnen Mitarbeiter derart zu lenken, sodass die gesetzten Ziele effizient und effektiv erreicht werden. Die Abstimmung der einzelnen Tätigkeiten hinsichtlich dieser Ziele wird koordinierend durch speziell zu diesem Zweck eingesetzte Mitarbeiter übernommen, die Führungskräfte. Sie führen zum einen auf sachlicher Ebene, um die Aufgaben der strategischen Planung umzusetzen und zum anderen auf persönlicher Ebene, um die Mitarbeiter zielführend zu leiten (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 305). Eine allgemeingültige Definition des Begriffs Führung (engl. = Leadership) existiert nicht, doch wird darunter meist die „zielbezogene und bewusste Einflußnahme [sic]“ (vgl. Staehle, 1991, S. 385) verstanden. Der Harvard Professor John P. Kotter wird als Begründer des Leadership-Begriffs gesehen und grenzte 1990 den Führer vom Manager ab. Während das Managen das Organisieren, Planen und Monitoren von Abläufen umfasst, erfüllt das Führen die Funktion der Motivation und Inspiration der Geführten. So ist Führung auf das Erreichen von Sinnstiftung sowie Wandel ausgerichtet (vgl. Kotter, 1990, S. 3ff.). Die auf Hambrick und Mason (1984) zurückgehende Upper-Echelons-Perspektive konstatiert, dass die Führungskräfte als solche die Rentabilität der Unternehmung beeinflussen, da sie aufgrund ihrer immanenten Persönlichkeitseigenschaften Situationen nicht objektiv, sondern subjektiv wahrnehmen und Entscheidungen daher gefiltert getroffen werden. Das Filtern der Realität erfolgt dreistufig, indem der Führungskraft durch das begrenzte Sichtfeld nur ein eingeschränkter Zugang zu Informationsquellen gegeben ist. Diese begrenzte Anzahl an Informationsquellen wird jedoch aufgrund der selektiven Wahrnehmung durch die Führungskraft nicht vollständig erfasst und zu guter Letzt beeinflusst die Interpretation der Führungskraft abschließend die Bedeutung, die er den selektiv wahrgenommenen Informationen und damit der einzelnen Situation zuschreibt. Folglich treffen verschiedene Führungskräfte in gleichen Situationen unterschiedliche Entscheidungen (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 305ff.). Da die „Entscheidungen der Führungskräfte den Erfolg des Unternehmens maßgeblich prägen“ (Hungenberg & Wulf, 2015, S. 308) und ihre steuernde, motivierende Einflussnahme das Handeln der Mitarbeiter bedingt, ist die Relevanz guter Führung offensichtlich. Seit jeher wird untersucht, unter welchen Bedingungen und aufgrund welcher Faktoren Führung am erfolgversprechendsten ist – „Leadership is an ageless topic.“ (Kotter, 1990, S. 3). Eine allgemeine Akzeptanz hinsichtlich der Erfolgsfaktoren guter Führung besteht nicht (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 308). Im Laufe des 20. Jahrhundert entwickelten sich daher verschiedene Führungstheorien, von welchen vor allem die Eigenschaftstheorien der Führung, die Führungsstiltheorien und die situative Führungstheorien zu nennen sind.

#### 2.1.1 Forschungsströme der Führung

Die **Eigenschaftstheorien der Führung** gelten als älteste Ansätze, die den Erfolg von Führungskräften auf Basis ihrer Persönlichkeitsmerkmale erklären wollen. So wird

untersucht, welche angeborenen Eigenschaften die erfolgreiche Führungskraft von der weniger erfolgreichen abgrenzt, sodass hier „sozialdarwinistische Vorstellungen über die Auslese der Besten“ (Hungenberg & Wulf, 2015, S. 309) zugrunde gelegt werden. Die Forschungserkenntnisse weisen jedoch ein heterogenes Bild auf. In einer von Stogdill 1974 durchgeführten Meta-Analyse wurden 124 Studien ausgewertet, welche den Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen und dem Erfolg erforschten. Jenen Merkmalen ordnete Stogdill fünf Kategorien (Fähigkeiten, Leistungen, Verantwortung, Partizipation und Status) zu. Insgesamt ordnete Stogdill diesen Kategorien 500 Eigenschaften zu. Lediglich bei den Eigenschaften Intelligenz, Schulerfolg, Zuverlässigkeit, Verantwortungsübernahme, Aktivität, soziale Integration und Herkunft aus einer höheren sozialen Schicht konnten bei 15 Studien Übereinstimmungen gefunden werden. Ansonsten waren die Ergebnisse widersprüchlich, häufig bedingt durch die unterschiedlichen Situationen. Obwohl die fehlende Widerspruchsfreiheit die Ablehnung der eigenschaftstheoretischen Erklärungsansätze der Führung bedingte, werden Persönlichkeitsmerkmale auch heute noch in Studien und in Theorien zur Begründung der Qualität von Führung herangezogen (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 308ff.).

Die **Führungsstiltheorien** setzen sich mit dem Verhalten der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern und der Frage auseinander, inwieweit dieser Stil den Erfolg des Unternehmens beeinflusst (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 313). Da eine Vielzahl von unabhängigen Beschreibungsmerkmalen existiert, weist die Theorie eine Mannigfaltigkeit an verschiedenen Führungsstilen auf (vgl. Macharzina, Wolf, 2015, S. 585). Die entwickelten *Führungsstiltheorien* lassen sich dabei in die *eindimensionalen und zweidimensionalen Konzepte* gliedern. Die traditionellen Führungsstile nach Max Weber grenzen den patriarchalischen, charismatischen, autokratischen sowie bürokratischen Führungsstil voneinander ab. Die amerikanische Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum und Schmidt, ebenfalls eindimensional, umfasst die autoritäre, patriarchalische, partizipative und kooperative Führung. Jene Führungsstile werden nach dem Grad der Autoritätsanwendung der Führungskraft bzw. der Entscheidungsfreiheit des Mitarbeiters auf einem Kontinuum abgetragen, wobei der autoritäre Führungsstil ein hohes Maß an Autoritätsanwendung der Führungskraft vorweist, während sich der kooperative Führungsstil durch ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit des Mitarbeiters hervorhebt. Tannenbaum & Schmidt empfehlen, je nach Situation den Führungsstil anzupassen (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 314f.). Die Iowa-Studien von Lewin und Kollegen untersuchten den autokratischen, laissez-fairen und demokratischen Führungsstil an Schülern. Der autokratische Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungskraft das Handeln der Gruppe bestimmt und distanziert das Geschehen beobachtet. Der demokratische Führungsstil beinhaltet das Ermöglichen der Gruppenteilnehmer zur Kommunikation der eigenen Ideen und zeichnet sich durch die Vergabe von Lob und wertfreier Kritik aus. Die Studie zeigte, dass bei einem demokratischen Führungsstil die Zufriedenheit der Versuchsteilnehmer und auch deren Interesse an der Aufgabe am höchsten, während das Interesse bei dem laissez-fairen Führungsstil am geringsten war. Die Leistung der Gruppen war bei dem autokratischen Führungsstil bei Anwesenheit der Führungskraft am höchsten, nahm jedoch bei dessen Abwesenheit ab, wohingegen der demokratische Führungsstil zu einer gleichbleibenden Leistung führte (vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 292f.). Zehn Jahre nach der Iowa-Studie wurde die Michigan-Studie publiziert, welche unter der Betrachtung der Kriterien Produktivität, Zufriedenheit, Fluktuation, Absentismus und Motivation sowie Kosten und Ausschuss den mitarbeiterorientierten Führungsstil und

den leistungsorientierten Führungsstil einführten. Der mitarbeiterorientierten Führungsstil forciert die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie die Stärkung zwischenmenschlicher Beziehungen während der Aufgabenerbringung, wohingegen bei dem leistungsorientierten Führungsstil die Zielerreichung des Unternehmens im Vordergrund steht und Mitarbeiter für diese Zwecke als Mittel eingesetzt werden (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 316). Während die vorausgegangenen Theorien der Führungsstile eindimensionaler Natur sind, gehen die *zweidimensionalen Theorien* auf die Forschungserkenntnisse der Ohio-Studien nach Fleishman et al. zurück. Jene entwickelten den Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ), einen Fragebogen zur Erfassung des Führungsverhaltens der Befragten. Nach Auswertung der Ergebnisse erhielten die Forscher zwei unabhängige Faktoren: die Aufgabenorientierung sowie die Mitarbeiter- oder Beziehungsorientierung. Die Erweiterung der Verhaltensforschung um eine weitere Dimension ermöglichte eine umfassendere Einordnung des Verhaltens einer Führungskraft. Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung schließen sich nicht mehr gegenseitig aus, sondern eine Führungskraft kann sowohl stark aufgabenorientiert als auch stark mitarbeiterorientiert sein. Daraus ergibt sich die Aufteilung des Verhaltens auf vier Ohio-State-Leadership Quadranten (siehe Abbildung 1), welche jeweils einen Führungsstil beinhalten (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 317f.).

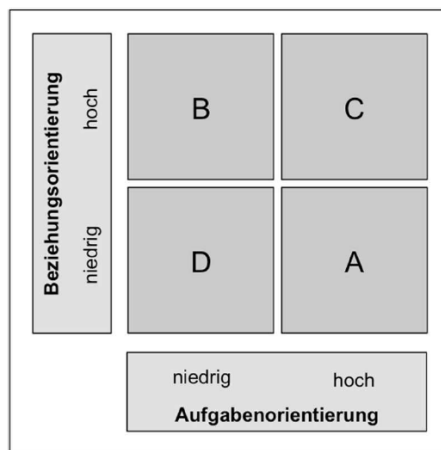


Abbildung 1: Ohio-State-Leadership-Quadranten  
Quelle: Hungenberg & Wulf, 2015, S.318

Seither wurden weitere zweidimensionale Führungsstiltheorien entwickelt, unter anderem das bekannte Verhaltensgitter bzw. Managerial Grid nach Blake und Mouton (1960), welche die beiden Dimensionen nicht nur in die zwei Bereiche (hoch/niedrig), sondern in neun Bereiche untergliederten und damit 81 Quadranten bzw. Führungsstile einführten, wobei fünf davon besondere Beachtung finden: Country Club Management, Team Management, Impoverished Management, Task Management und Middle of the Road Management (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 318ff.). Die Erkenntnis, dass der Erfolg auch wesentlich durch die jeweilige Situation moderiert wird, wird jedoch in den Führungsstiltheorien vernachlässigt und fand erst in den situativen Forschungstheorien Berücksichtigung (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 320).

Im Laufe der wissenschaftlichen Forschungen verstärkte sich die Erkenntnis, dass es nicht nur die Eigenschaften oder der Führungsstil der Führungskraft sind, die den Erfolg der Unternehmung bedingen, sondern dass die situativen Gegebenheiten je-

nen beeinflussen. Die daraufhin entwickelten **situativen Führungstheorien** untersuchen, welches Führungsverhalten je nach Situationsparameter am rentabelsten ist. „Erfolgreich ist dementsprechend [...] diejenige Führungskraft, die in der Lage ist, die jeweiligen Situationsbedingungen klar zu analysieren und ihr Führungsverhalten entsprechend anzupassen.“ (Hungenberg & Wulf, 2015, S. 320). Die vier bekanntesten Theorien sind die Kontingenztheorie nach Fiedler, die situative Führungstheorie nach Hersey und Blanchard, die Austauschtheorie nach Grean sowie die Weg-Ziel-Theorie nach House (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 320ff.). Die Kontingenztheorie nach Fiedler besagt, dass die Leistung bzw. der Erfolg einer Gruppe von der Wechselwirkung aus Führungsstil und der Situation abhängt. Der Führungserfolg wird nach der Kontingenztheorie über die Produktivität sowie Zufriedenheit der Mitarbeiter bestimmt. Der Führungsstil wird in Anlehnung an das Michigan-Kontinuum mit einem aufgabenorientierten bzw. personenorientierten Führungsstil beschrieben. Zur Messung des Führungsstils entwickelte Fiedler einen Fragebogen mit 16 bipolaren Adjektivpaaren, mittels dessen die Führungskraft den von ihm am wenigsten geschätzten Mitarbeiter bewertet. Ergibt sich aus dieser Angabe ein hoher LPC-Wert (Least Preferred Co-worker), dann wird die Führungskraft als personenorientiert eingestuft, wohingegen ein niedriger Wert einen aufgabenorientierten Führungsstil impliziert. Die situativen Rahmenbedingungen werden nach ihrer situativen Günstigkeit beurteilt. Die Kontingenztheorie wird dennoch kritisiert. So wird unter anderem der LCP-Wert als Maßstab zur Ermittlung des Führungsstils beanstandet oder angemerkt, dass auch der Führungsstil die Führer-Mitarbeiter-Beziehung tangiert, dieser Aspekt jedoch in der Kontingenztheorie unberücksichtigt bleibt (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 320ff.).

Die *situative Führungstheorie* von Hersey und Blanchard nutzt, wie die Ohio-State-Leadership Quadranten, die beiden aufgaben- und personenorientierten Dimensionen und ordnet jenen vier Führungsstile zu. Bei dem Führungsstil Unterweisung trifft die Führungskraft bei hoher Aufgabenorientierung allein alle Entscheidungen. Dies ist auch bei dem Führungsstil Verkaufen der Fall, jedoch ist der Führungskraft hier gleichzeitig an einer positiven Beziehung zu den Mitarbeitern gelegen, sodass er jene von seinem Vorhaben zu überzeugen versucht. Weist die Führungskraft den Führungsstil Beteiligung auf, dann führt er die Probleme an, die Lösungsvorschläge werden jedoch von den Mitarbeitern präsentiert und die Entscheidungen für einen Lösungsweg werden gemeinsam gefällt. Der Führungsstil Delegation beinhaltet die Übergabe jeglicher Verantwortung an die Mitarbeiter, lediglich die Kontrolle wird von der Führungskraft übernommen. Die Theorie besagt, dass die Effektivität der Führung auf Grundlage des jeweiligen Führungsstils zusätzlich durch die Situation moderiert wird. Jene wird durch den Reifegrad des Mitarbeiters beschrieben, welcher sich jeweils zwei Ausprägungen (hoch/niedrig) in die Funktionsreife und die psychologische Reife untergliedert. Eine hohe Funktionsreife ist gegeben, wenn Wissen und Erfahrungen des Mitarbeiters zur Erfüllung der Aufgabe vorliegen. Eine hohe psychologische Reife liegt vor, wenn der Mitarbeiter eine hohe Motivation und Leistungsbereitschaft zur Aufgabenerfüllung mitbringt. Hersey und Blanchard besagen, dass sich der Führungsstil der Delegation am ehesten bei einem unreifen Mitarbeiter, der Führungsstil der Beteiligung bei einem Mitarbeiter mit geringer bis mäßiger Reife, der Führungsstil des Verkaufens bei einem Mitarbeiter mit mäßiger bis hoher Reife und der Führungsstil der Unterweisung bei einem reifen Mitarbeiter anbietet (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 325). Diese Handlungsempfehlungen implizieren im Vergleich zu der Kontingenztheorie nach Fiedler, dass die Führungskraft je nach Mitarbeiter

bzw. Situation ihren Führungsstil anpassen und damit alle Führungsstile beherrschen müssen (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 323ff.). Der *Austauschtheorie* bzw. *Leader-Member Exchange Theory (LMX-Theorie)* nach Graen liegt die Annahme zugrunde, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter divergent behandeln und jene in zwei Gruppen einteilen. Während die In-Group hinsichtlich verschiedener Faktoren, wie der Aufmerksamkeitszuteilung durch die Führungskraft oder Verantwortungsübergabe, bevorzugt behandelt werden, beruht die Mitarbeiter-Führer-Beziehung der Out-Group auf einem informellen Austausch. Die Empirie bestätigt, dass Mitarbeiter der In-Group bei vielen Erfolgsfaktoren, wie höherer Zufriedenheit und geringerer Fluktuationsbestrebung, den Mitarbeitern der In-Group überlegen sind (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 325ff.). Der Ansatz der *Weg-Ziel-Theorie* nach House weist Übereinstimmungen zu den Kernaussagen der Ohio-Studien auf und greift ebenfalls auf die Aufgaben- und Beziehungsorientierung zurück. Die Grundannahme der Theorie besagt, dass die Führungskraft die unterstützende Funktion des „Wegbegleiters“ (Hungenberg & Wulf, 2015, S. 327) gegenüber dem Mitarbeiter innehat und jenem bei der Erreichung gesetzter Ziele anleitend zur Seite steht. In Kontrast zu Fiedler wird bei diesem Erklärungsansatz unterstellt, dass die Führungskraft ihren Führungsstil situativ anpassen kann. Vier Ausprägungsformen des Führungsverhaltens werden hier unterschieden. Die direktive Führungskraft (directive leader) kommuniziert Anweisung und damit verbundene Erwartungen klar und deutlich, die partizipative Führungskraft (participative leader) holt für das Treffen von Entscheidungen die Meinung des Mitarbeiters ein, die leistungsorientierte Führungskraft (achievement-oriented leader) stellt herausfordernde Aufgaben bereit und motiviert zur Leistungserbringung und die unterstützende Führungskraft (supportive leader) strebt vordergründig nach einer angenehmen Arbeitsatmosphäre. Zur Analyse des Führungserfolgs in Bezug auf die Performance und die Zufriedenheit werden zudem Umweltfaktoren – die Aufgabenstruktur, formale Hierarchie und die Arbeitsgruppe – sowie die Persönlichkeitsmerkmale des Geführten – Kontrollüberzeugung, Erfahrung und Wahrnehmung – berücksichtigt. Wie sich auch in dem Review des aktuellen Forschungsstands zum Leadership zeigen wird, stehen in jüngster Zeit die beiden Ansätze der transaktionalen und transformationalen Führung im Fokus der wissenschaftlichen Auseinandersetzungen (vgl. Northouse, 2015, S. 161; Hungenberg & Wulf, 2015, S. 328). Die transformationale Führung wird vermehrt einer integrativen Forschungsströmung zugeordnet, welche über die situativen Forschungstheorien hinausgeht und den Führungserfolg auf Basis der Wirkungszusammenhänge zwischen Persönlichkeitseigenschaften, Führungsverhalten und kontextbezogenen Faktoren zu erklären versucht (vgl. Yukl, 2010).

### 2.1.2 Abgrenzung ausgewählter Führungsstile

Die **transaktionale Führung** geht auf den amerikanischen Soziologen James Downton (1973) zurück, dessen Ausführungen 1978 von James MacGregor Burns in ein Model überführt wurden (vgl. Burns, 1978). Nach dem Konzept wird Führung als ein Austauschprozess verstanden. Demnach stehen die Führungskraft und der Mitarbeiter zueinander in einem Verhältnis, das durch einen Austausch (= Transaktion) von Leistung und Gegenleistung geprägt ist. Die Führungskraft kommuniziert die erwartete Leistungserbringung und stellt dem Mitarbeiter hierfür Anreize (Contingent Rewards) in Aussicht (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 328). Wird der trans-

aktionale Führungsstil ausgeübt, besteht eine sachliche Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter mit dem Anspruch, Ziele im Vorfeld zu klären, Aufgaben zu delegieren, das Erreichen jener Vorgaben zu kontrollieren und bei Nichteinhalten zu sanktionieren. Das spezielle Eingehen auf die Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter sowie deren persönliche Entwicklung sind nicht die Absicht der im Rahmen des transaktionalen Führungsstils eingesetzten Maßnahmen. Methodisch wenden Führungskräfte mit diesem Führungsstil die Führungstechnik Management-by-Exception an, welche sowohl aktiv als auch passiv ausgeübt werden kann. In aktiver Form sucht die Führungskraft gezielt nach Verstößen gegen Vorgaben oder Verletzungen von Leistungsvereinbarungen. In der passiven Form interveniert die Führungskraft nur im Falle des Problemeintritts oder nachdem Ziele nicht erreicht wurden (vgl. Northouse, 2015, S. 171). Der Einsatz des transaktionalen Führungsstils ist prädestiniert für die Bewältigung von Routineaufgaben (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 328).

Eine Erweiterung des Konzepts der transaktionalen stellt die **transformationale Führung** dar. Die Konzepte schließen sich somit nicht gegenseitig aus, sondern bauen aufeinander auf. Der Anspruch der Führungskraft im Ausüben des transformationalen Führungsstils liegt in der Veränderung (= Transformation) und Entwicklung von Einstellungen, Bedürfnissen und Motiven der Mitarbeiter. Die Grundannahme ist, dass das persönliche Fördern der Mitarbeiter und das Eingehen auf deren individuelle Wünsche und Zielvorstellungen deren Leistungsbereitschaft steigert und ihre Zuversicht in das Erreichen von Zielen avanciert. Die Führungskraft wird als sinnstiftendes Vorbild gesehen und schürt das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre eigenen Fähigkeiten (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 328). „This type of leader is attentive to the needs and motives of followers and tries to help followers reach their fullest potential“ (Northouse, 2015, S. 162). Somit sind in den Prozess der Veränderung Züge des charismatischen und visionären Führens integriert (vgl. Northouse, 2015, S. 161). Der transformationale Führungsstil führt dazu, dass die Mitarbeiter mehr leisten, als explizit von ihnen erwartet wird (vgl. Northouse, 2015, S. 166). Zur Erfassung des Führungsstils entwickelte Bass 1985 den Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Der Fragebogen deckt mittels vier Skalen – welche die Idealized Influence, Inspirational Motivation, die Intellectual Stimulation und die Individual Consideration beinhalten – den transformationalen Führungsstil ab. Darüber hinaus wird die transaktionale Führung ebenfalls im Rahmen des Fragebogens über drei Skalen abgefragt (Contingent Reward, Management-by-Exception active und Management-by-Exception passive (siehe zur Erläuterung oben)). Die letzte Skala bezieht sich auf das Fehlen von Führungsverhalten, dem laissez-fairen Führungsstil (vgl. Avolio et al., 1999, S. 441). Die vier Faktoren, welche eine transformationale Führungskraft beschreiben, sind im Detail die folgenden:

- *Idealized Influence*: Der erste Faktor bezieht auf das Charisma und damit die emotionale Komponente der Führungskraft. Ist dieser Faktor stark ausgeprägt, dann identifizieren sich die Mitarbeiter mit der Führungskraft, welcher zumeist ein hohes Ausmaß an ethischen Wertvorstellungen besitzt und folgen diesem Führenden bereitwillig. Dieser Faktor beinhaltet sowohl einen attributionalen Bestandteil, welcher über die Wahrnehmung der Führungskraft durch die Mitarbeiter gemessen wird und einen verhaltensbezogenen Bestandteil, welcher sich aus dem beobachteten Verhalten der Führungskraft ergibt. Als klassisches Beispiel für eine Führungskraft, die auf diesem Faktor stark ausgeprägt ist, ist Nelson Mandela zu nennen (vgl. Northouse, 2015, S. 167f.).



- *Inspirational Motivation*: Die inspirierende Motivation der Führungskraft bildet den zweiten Faktor des Fragebogens. Bei einem hohen Wert auf diesem Faktor löst die Führungskraft hohe Erwartungen bei den Mitarbeitern aus und fördert so deren Motivation und deren Commitment sowie den Zusammenhalt während der Teamarbeit (vgl. Northouse, 2015, S. 169).
- *Intellectual Stimulation*: Dieser Faktor beschreibt Führungskräfte, welche ihre Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Kreativität und Innovationsfähigkeit anregen und jene dazu bringen, ihre eigenen Glaubensgrundsätze und Werte intellektuell herausfordern (vgl. Northouse, 2015, S. 169).
- *Individual Consideration*: Der vierte Faktor beschreibt eine Führungskraft, die ein angenehmes Arbeitsklima bereitzustellen versucht und sich bewusst mit den Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeiter auseinandersetzt. Mit dem Ziel der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter agiert die Führungskraft individuell als Coach und Ratgeber (vgl. Northouse, 2015, S. 169).

Die Überlegenheit des transformationalen Führens gegenüber dem transaktionalen Führen ist empirisch bewiesen. Sie ist im Allgemeinen nachgewiesen worden, dass die Fluktuation der Mitarbeiter bei Einsatz eines transformationalen Führungsstils sinkt, während sich die Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöht (vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 329).

Die Auseinandersetzung mit dem transaktionalen und transformationalen Führungsstil setzt auch die Berücksichtigung des **laissez-faire Führungsstils** voraus. Der laissez-faire Führungsstil beschreibt die Absenz der Führung, in welcher die Führungskraft die Dinge unbeeinflusst geschehen lässt. Somit findet zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern weder in Form von Feedback noch in Form von Kontrolle ein Austausch statt. Stattdessen lehnt die Führungskraft jegliche Übernahme von Verantwortung ab (vgl. Northouse, 2015, S. 172).

## 2.2 Informationssicherheit

Die Bedeutung von Informationen als Wettbewerbsfaktor für die Unternehmen ist offensichtlich. „Ziel der ‚Informationssicherheit‘ ist es, sowohl die Informationen selbst als auch die Daten, Systeme, Kommunikationen, Prozeduren und Einrichtungen zu schützen, welche die Informationen enthalten, verarbeiten, speichern oder liefern.“ (Königs, 2013, S. 150). Demnach geht die Informationssicherheit über den Anspruch der IT-Sicherheit hinaus, welche lediglich das Ziel des Sicherns der Informationstechnologie verfolgen. Der Begriff der Informationssicherheit ist somit umfassender als der Begriff der IT-Sicherheit (vgl. Königs, 2013, S. 150). Als „schützenswerte Eigenschaften der Informationen [sind die drei primären] System-Ziele“ (Königs, 2013, S. 148) Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit zu nennen. Die Vertraulichkeit der Informationen ist gegeben, wenn jene ausnahmslos den befugten Besitzern zugänglich ist. Somit sollten ausschließlich die autorisierten Personen die Informationen lesen und bearbeiten können. Die Integrität der Informationen besagt, dass jene nicht ohne Genehmigung der autorisierten Person verändert werden dürfen und Änderungen stets nachvollziehbar zu sein haben. Ziel ist es demnach die Korrektheit der Informationen zu gewährleisten. Das dritte System-Ziel, die Verfügbarkeit der Informationen, zielt auf die Sicherstellung der Zugriffsmöglichkeit auf jene innerhalb eines verbindlichen Zeitraums ab. Die Verfügbarkeit der Informationen ist an die Verfüg-

barkeit der eingesetzten Systeme gekoppelt und kann durch Systemausfälle beeinträchtigt werden (vgl. Königs, 2013, S. 148ff.). Diese primären Schutz-Ziele für die Informationssicherheit werden häufig noch durch die Ziele der Verbindlichkeit, Effektivität, Effizienz, Zuverlässigkeit und Compliance ergänzt (vgl. Königs, 2013, S. 149f.). Für das Informationssicherheits-Management (ISM) wurde im Rahmen der Standardisierung und in Kooperation zwischen ISO und IEC ein weltweit anerkanntes Regelwerk implementiert. Diese Normen der ISO/IEC 27000-Reihe legen die Anforderungen fest, wie das Einrichten und Betreiben eines Informationssicherheits-Managements abzulaufen hat.

### **3 Forschungsmethode**

Um einen ganzheitlichen Überblick über die aktuelle Forschung auf dem Gebiet der Führungsstile mit speziellem Fokus auf die Informationssicherheit zu geben, wurde eine umfangreiche Literaturrecherche durchgeführt. Nach Webster und Watson, kreiert eine effektive Literaturrecherche "a firm foundation for advancing knowledge" and "facilitates theory development, closes areas where a plethora of research exists, and uncovers areas where research is needed." Unsere, diesem Papier zugrundeliegende, Forschungsmethodik basiert auf der strukturierten Ansatz von Webster und Watson. Die Motivation zur Bereitstellung eines solchen Ansatzes sehen die beiden Autoren in dem Abbau der Behinderung des wissenschaftlichen Fortschritts der Informationssystem- (IS) Forschung – „In the information systems (IS) field, we see few published review articles. As a result, the progress of our field is impeded.“ (Webster & Watson, 2002, S. xiii). Sie begründen die geringfügige Anzahl an Reviews in dem Forschungsbereich der Informationssysteme zum einen mit ihrer jungen Forschungsgeschichte und zum anderen mit den Herausforderungen, die sich durch das Befassen mit diesem interdisziplinären Forschungsbereich ergeben (vgl. Webster & Watson, 2002, S. xiiiif.)

Um dem Anspruch der Vollständigkeit zu genügen und somit einen ganzheitlichen und interdisziplinären Überblick über die Literatur des relevanten Forschungsbereiches Leadership zu erhalten, wurde eine Literatursuche in folgenden Datenbanken durchgeführt: ACM Digital Library, AISel, emerald, IEEE Xplore, INFORMS PubsOnline, JSTOR, ScienceDirect und Wiley Online Library. Angesichts des vorwiegend englischsprachigen Forschungsbereiches wurde mit dem Suchwort „Leadership“ begonnen. Aufgrund der Vielzahl an publizierten Artikeln in dem Forschungsgebiet wurde die Literatursuche auf den Zeitraum von 2010 bis 2015 beschränkt. Eine weitere Eingrenzung der Suchergebnisse erfolgte durch die Verwendung des Suchwortes „Leadership Style“. Diese Einschränkung wurde vorgenommen, da in den Forschungsströmungen der vergangenen Jahre sowohl bei den Führungsstiltheorien als auch bei den situativen Führungstheorien der Führungsstil der Führungskräfte als entscheidender Einflussfaktor des Unternehmenserfolgs untersucht wurde. Bei den Suchportalen Emerald, ScienceDirekt und Wiley Online Library wurde zudem die Möglichkeit genutzt, den Suchprozess vorab auf den Titel, das Abstract und die Suchwörter der Artikel zu beschränken und damit die Ergebnismenge zu verringern. Somit konnte die Suche insgesamt von ursprünglich 794.975 Ergebnissen auf die letztendliche Untersuchung von 1.272 Artikeln eingegrenzt werden. Nach einer ersten Literatursichtung und intensiven Untersuchung der Artikel hinsichtlich ihrer Relevanz für dieses Papier, wurden 365 Artikel in das Literatur Review aufgenommen. Die zu analysierenden Artikel reduzierten sich, da lediglich Artikel, in denen der Begriff Leadership Style eine

relevante und kennzeichnende Funktion einnimmt, berücksichtigt wurden. Artikel, die nicht in deutscher oder englischer Sprache verfasst wurden, blieben unberücksichtigt. Nach Webster und Watson (2002, S. xvif.) wurde auf Grundlage der identifizierten Artikel eine um Untersuchungseinheiten erweiterte Konzept-Matrix aufgestellt. Als Suchwort in jedem Artikel auftretend, lässt sich das Konzept Führungsstil ohne weiteres aufstellen. Insgesamt konnten 67 verschiedene Führungsstile identifiziert werden, deren Nennung in den Artikeln explizit erfolgte. Wie der Tabelle 1 zu entnehmen ist, werden einige Führungsstile einmalig untersucht. Um dem Leser des Reviews einen Mehrwert zu bieten, wurde die Regel gesetzt, dass als Untersuchungseinheiten ausschließlich jene Führungsstile in Betracht kommen, die prozentual von mindestens fünf Prozent aller 365 identifizierten Artikel untersucht wurden. Somit gehen der transformationale (55 %), transaktionale (32 %) und der laissez-faire (10 %) Führungsstil in die Konzept-Matrix als Untersuchungseinheit ein. Alle übrigen Führungsstile wurden in der Untersuchungseinheit „Keine Angabe“ zusammengefasst und im Literatur Review nicht weiter analysiert.

55%	199	Transformational	1%	2	Engaging
32%	117	Transaktional	0%	1	Strucural
10%	35	Laissez-Faire	0%	1	Human Resource
0%	1	Organisational	0%	1	Ppolitical
0%	1	Buerocratic	0%	1	Symbolic
1%	3	Entrepreneurial	1%	2	Commander Style
0%	1	Collegial	4%	15	Participative
1%	2	Distributive	0%	1	Leader Member Exchange
4%	16	Task-Orientiert	1%	3	Consultative
4%	16	Relationship-Orientiert	1%	3	Directive
1%	4	Change-Orientiert	0%	1	Delegative
0%	1	Team-Orientiert	0%	1	Collaborative
1%	4	Emergent	0%	1	Consensus
2%	8	Authentic	0%	1	Instrumental
4%	15	Autocratic	0%	1	Post-heroic
0%	1	Chareacter-centric	0%	1	Hierchical
4%	13	Servant	0%	1	Encouraginif & Social
2%	7	Empowering	1%	2	Visionary
0%	1	Assigned	1%	2	Traditional
4%	13	Ethical	0%	1	Dynamischer
2%	6	Supportive	0%	1	Classical
0%	1	Spiritual	0%	1	Organic
2%	7	Passiver	0%	1	Affiliative
2%	8	Avoidant	0%	1	Austainable
2%	9	Charismatic	0%	1	Collective
4%	14	Authoritarian / Authoritative	1%	4	Strategic
2%	9	Paternalistic	0%	1	Liberaler
2%	6	Situational	0%	1	Closed vs. Open
0%	1	Advanced	3%	10	Democratic
0%	1	Invisible	1%	2	Virtual
0%	1	Progressing	1%	4	Benevolent
0%	1	Non-contingent Punishment	0%	1	Moral
0%	1	Goal Oriented	0%	1	Shared LSS
0%	1	Involving	11%	39	Keine Angabe

Tabelle 1: Relative und absolute Häufigkeit untersuchter Führungsstile

Neben dem Konzept des Führungsstils werden sieben weitere Konzepte – die Erfolgsfaktoren, organisationsbezogene Faktoren, individuumsbezogene Faktoren, technologiebezogene Faktoren sowie Teamarbeit, Institutionen und Soziodemografika – als logische Schlussfolgerung aus der gesammelten Literatur betrachtet und die Artikel dementsprechend strukturiert. Die erkannten Konzepte sind grob gefasst, da im Zuge der Literatursichtung deutlich wurde, dass das Forschungsgebiet derart weitläufig ist, dass eine tiefergehende Konzeptaufstellung eine Vielzahl an Konzepten hervorgebracht hätte, sodass das Review bzw. die Konzept-Matrix jegliche Übersichtlichkeit vermissen ließe. Diese somit ausgewählten Konzepte teilen sich weiterhin in mehrere spezifischere Untersuchungseinheiten ein, welche in Einzelfällen der Übersichtlichkeit halber zu einer weiteren Einheit der zweiten Ebene zusammengefasst werden. Die der Arbeit zugrunde liegende Konzept-Matrix kann Tabelle 2 entnommen werden.













Herrmann & Felfe, 2014). So untersuchen bspw. Allen et al. (2013, S. 23) unter anderem die organisationale Kreativität und stellen im Rahmen ihrer in den Vereinigten Staaten durchgeführten Umfrage unter Mitgliedern von Nonprofit-Organisationen eine direkte positive Beziehung zwischen jener und dem transformationalem Führungsstil heraus. Zu einem laissez-faire Führungsstil hingegen besteht eine negative Beziehung. Mittal & Dhar (vgl. 2015, S. 894) analysieren den Effekt, den ein transformationaler Führungsstil auf die Mitarbeiterkreativität hat. Die Umfrage in kleinen und mittelständischen IT-Unternehmen in Indien ergeben, dass die kreative Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter als Mediator zwischen dem Führungsstil und der Kreativität fungiert (vgl. Mittal & Dhar, 2015, S. 894). Die Implikation des Artikels richtet sich an die IT-Branche und verdeutlicht, dass es notwendig ist, Kreativität als einen relevanten Erfolgsfaktor zu erkennen, da mit ihrer Hilfe kompetitive Wettbewerbsvorteile geschaffen und erhalten werden können (vgl. Mittal & Dhar, S. 894). Auch Jyoti & Dev (vgl. 2015, S. 78) untersuchen die Beziehung zwischen einem transformationalem Führungsstil und der Mitarbeiterkreativität innerhalb zweier indischer Call-Centers. Kreativität wird hier als die originelle und möglichst zweckdienliche Ideen- oder Produktgenerierung zur Steigerung der Prozesseffektivität sowie Prozesseffizienz (vgl. Jyoti & Dev, 2015, S. 81) verstanden. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass der transformationale Führungsstil den Erfolgsfaktor der Mitarbeiterkreativität positiv beeinflusst (vgl. Jyoti & Dev, 2015, S. 78).

Die fünfte Untersuchungseinheit des Konzeptes Erfolgsfaktoren stellt die **Innovation** dar. In der Mehrzahl der Artikel wird Innovation in Verbindung mit dem transformationalen (vgl. Overstreet et al., 2013; Nusair et al. 2012) bzw. dem transformationalen und transaktionalen Führungsstil (vgl. Ahmad, 2012; Vargas, 2015) gesetzt und deren Beziehung untersucht. Bspw. analysieren Nusair et al. (2012) den Einfluss von transformationalem Führungsstil auf das Innovationsverhalten von 358 Angestellten in verschiedenen Organisationen des öffentlichen Sektors Jordaniens (vgl. Nusair et al., 2012, S. 182). Das Resultat der Umfrage ist, dass ein transformationaler Führungsstil einen maßgeblichen Faktor hinsichtlich des Innovationsverhaltens von Mitarbeitern darstellt. Mit Hilfe dieses Führungsstils sind Führungskräfte in der Lage, Innovationen in ihrem Unternehmen zu fördern. Nusair et al. stellen insbesondere drei Verhaltensempfehlungen an die Führungskräfte heraus. So sind zur Innovationsförderung der Aufbau und die Pflege einer individuellen Beziehung zu Mitarbeitern von hoher Bedeutung. Des Weiteren ist das Inspirieren und Motivieren der Mitarbeiter zur Erreichung gemeinsamer Ziele und zugrundeliegender Visionen empfehlenswert. Darüber hinaus ist ebenso die intellektuelle Förderung der Mitarbeiter durch Maßnahmen der Führungspersonen entscheidend um das Innovationsverhalten der Mitarbeiter zu stärken und auszubauen (vgl. Nusair et al., 2012, S. 194 f.). Des Weiteren untersuchen Iscan et al. (2014, S. 881 ff.) den Effekt von sowohl transformationalem als auch transaktionalen Führungsstil auf die Innovation in 118 türkischen Organisationen. Die Forschungsergebnisse zeigen einen positiven Effekt des transformationalen Führungsstils auf die Innovation auf. Auch der Artikel von Kang et al. (2015, S. 531) adressiert die Innovation, speziell das Innovationsverhalten der Führungspersonen sowie das organisationale Innovationsklima als Untersuchungsgegenstand. Sowohl der transformationale als auch der transaktionale Führungsstil sind positiv verbunden mit dem Innovationsverhalten. Zusätzlich konnte im Rahmen des transformationalen Führungsstils das Innovationsklima der Organisation als Mediator jener Beziehung bestätigt werden, wobei dies für die Beziehung zwischen transaktionalem

Führungsstil und dem Innovationsverhalten nicht möglich war (vgl. Kang et al., 2014, S. 531).

## 4.2 Organisationsbezogene Faktoren

Das dritte Konzept Organisationsbezogene Faktoren umfasst Untersuchungseinheiten, die sich in ihrer Ausgestaltung auf die Ebene der Organisation beziehen. Zu Zwecken der Übersichtlichkeit der Konzept-Matrix werden einzelne Untersuchungseinheiten zu einer größeren Einheit zusammengefasst, um innerhalb der organisationsbezogenen Faktoren eine Strukturierung zu bieten. So werden im Folgenden unter dem Begriff Organisationskultur im weitesten Sinne die Untersuchungseinheiten Vision, Werte, Organisationskultur, Organisationsklima, Ethik und Moral, Corporate Social Responsibility, Compliance und die organisationale Politik übergreifend zusammengefasst. Daran schließt sich die Untersuchungseinheit des Managements, welche Quality Management, Human Resource Management, Stakeholder Management und Eventmanagement beinhalten. Unter der Ebene Entwicklung werden die Untersuchungseinheiten organisationales Lernen und der organisationale Wandel gefasst. Abschließend werden die Untersuchungseinheiten Aufgabenkomplexität sowie Krisen betrachtet.

Kurland et al. (2010) untersuchen den Einfluss des Führungsstils eines Schuldirektors auf das organisationale Lernen der Schule. An der Umfrage in Israel nahmen 1474 Lehrer von 104 Elementary Schools teil. Die **Vision** der Schule wird als Mediator in der Studie genannt. Die Befragung ergab, dass die Schulvision als partieller Mediator zwischen dem transformationalem Führungsstil und dem organisationalen Lernen fungiert. Dieser Führungsstil wiederum beeinflusst das organisationale Lernen positiv. Für den transaktionalen und laissez-faire Führungsstil besteht keine beeinflussende Verbindung (vgl. Kurland et al., 2010, S. 7). Eine vom Direktor und Lehrpersonal geprägte und geformte Schulvision stellt laut Kurland et al. einen „powerful motivator of the process of organizational learning“ (Kurland et al., 2010, S. 7) dar.

Groves und LaRocca (2011a) testen ein auf **Werte** zentriertes Modell des transformationalem Führungsstils. Es zeigt sich, dass Stakeholder-orientierte Werte der Führungsperson mit einem transformationalen Führungsstil verbunden sind und dass Wirtschaftlichkeit-orientierte Werte hingegen mit einem transaktionalen Führungsstil gleichzusetzen sind (vgl. Groves & LaRocca, 2011a, S. 37). Die traditionellen chinesischen Werte nach Konfuzius und dem Taoismus und deren Beziehung zu einem transformationalem Führungsstil werden im Rahmen zweier Studien in Taiwan von Lin et al. (2013) untersucht. Das Resultat der Arbeit ist, dass die Arbeitswerte nach Konfuzius einen konsistenten Prädiktor des transformationalen Führungsverhaltens repräsentieren.

Zusammenhängend mit der Vision und den Werten eines Unternehmens stellt die **Organisationskultur** eine weitere Untersuchungseinheit der organisationalen Faktoren dar. Zehir et al. (2011) untersuchen in ihrem Artikel den Effekt von Führungsstilen und organisationaler Kultur auf die Unternehmensperformance. Die Unternehmenskultur stellt den Mediator zwischen den Führungsstil und der Performance des Unternehmens. Zehir et al. betonen die Bedeutung der Unternehmenskultur und empfehlen eine stärkere Fokussierung auf die Organisationskultur und den Führungsstil um gewünschte Ergebnisse zu erreichen (vgl. Zehir et al., 2011, S. 1471). Auch der Artikel von Acar (2012) beschäftigt sich unter anderem mit der Organisationskultur. So haben sowohl ein transformationaler und ein transaktionaler Führungsstil als

auch die organisationale Kultur positive Effekte auf das organisationale Commitment der Mitarbeiter (vgl. Acar, 2012, S. 217).

Das **Organisationsklima** stellt eine weitere Untersuchungseinheit im organisationalen Kontext dar. Der Arbeit von Tajasom und Ahmad (2011) zufolge hat der transformationale Führungsstil einen Effekt auf vier Bereiche des Schulklimas – „affiliation, innovation, professional interest, and resource adequacy“ (Tajasom & Ahmad, 2011, 314). Die Entscheidungsfindung als weitere Dimension des Schulklimas wird hingegen vom transaktionalen Führungsstil beeinflusst (vgl. Tajasom & Ahmad, 2011, S. 314). In Form von semi-strukturierten Interviews wird in Indien von Bhandarker und Rai (2015) das wahrgenommene Organisationsklima in einer Bank in Verbindung mit dem Führungsstil der Vorsitzenden betrachtet. Den Ergebnissen zufolge ist das positive Organisationsklima in der Bank auf den positiven transformationalen Führungsstil zurückzuführen (vgl. Bhandarker & Rai, 2015, S. 34).

Sowohl die **Moral** als auch die **Ethik** finden Beachtung in dem Forschungsgebiet der Führung. Hierbei ist der ethische Führungsstil ein häufig betrachteter (vgl. Mitchell, 2012; Huhtala et al., 2013; Frisch & Huppenbauer, 2014). Bspw. hält Mitchell (2012) unter anderem fest, dass die Ethik das Verhalten sowohl von Führungskräften als auch von den Mitarbeitern eines Unternehmens beeinflusst.

Unter **Corporate Social Responsibility (CSR)** ist die unternehmerische Gesellschaftsverantwortung zu verstehen. Sie stellt eine weitere Untersuchungseinheit im Kontext des organisationsbezogenen Konzeptes dar. Metcalf und Benn (2013) forschen im Bereich der erfolgreichen Einführung und Festigung von CSR bzw. Nachhaltigkeit in Unternehmen und welche Bedeutung Führungsstile für deren Erfolg haben. Des Weiteren untersuchen beispielsweise Groves und LaRocca (2011b) den Effekt von transformationaler und transaktionaler Führung auf die Einstellung gegenüber CSR. Du et al. (2013) adressieren in ihrem Artikel die Rolle des transformationalen und transaktionalen Führungsstils für CSR. Die Umfrage mit 440 Teilnehmern ergibt, dass es wahrscheinlicher ist, dass Unternehmen mit einer transformationalen Führung an CSR Aktivitäten teilnehmen als transaktional geführte Unternehmen (vgl. Du et al., 2013, S. 155).

Clarke (2013) untersucht das Sicherheitsverhalten und bezieht sich hierbei auch auf die **Compliance**. Ein aktiver transaktionaler Führungsstil ist demnach unter anderem positiv verbunden mit der Sicherheitscompliance (vgl. Clarke, 2013, S. 22). Des Weiteren beziehen sich unter anderem auch Martinez-Corcoles et al. (2014) und Pierro et al. (2013) auf Compliance.

Die zweite Ebene **Entwicklung** schließt die beiden Untersuchungseinheiten organisationales Lernen und organisationaler Wandel ein.

Die Literatursichtung ergibt, dass die Untersuchungseinheit **organisationales Lernen** in der Forschung im Zusammenhang mit allen drei Führungsstilen, der transformationalen, transaktionalen und laissez-faire Führung, betrachtet wird (vgl. u.a. Vargas, 2015; Shao et al., 2013; Kurland et al., 2010; Froehlich et al., 2014). So untersuchen Bhat et al. (2012) den Effekt von Führungsstil und den Gruppenprozess auf das organisationale Lernen im Rahmen von indischen Unternehmen in der Produktionsbranche. Es zeigt sich, dass der Führungsstil einen signifikanten Einfluss auf das organisationale Lernen hat. Insbesondere der transaktionale Führungsstil wird im Zusammenhang der durchgeführten Umfrage als positiver bezüglich des Effektes auf das organisationale Lernen bewertet als der transformationale Stil. Entgegen der Vielzahl anderer Forschungsergebnisse erfährt im Rahmen der Produktionsbranche der transaktionale Führungsstil eine positivere Bewertung (vgl. Bhat et al., 2012, S. 363).

Die Wirkung von Führungsstilen auf das organisationale Lernen wird in dem Artikel von Vargas (2015) adressiert. Die Forschungsarbeit ergibt, dass organisationales Lernen gemeinsam mit einem geeigneten Führungsstil eine bedeutende Funktion spielen zur Erreichung von beispielsweise hoher Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Vargas, 2015, S. 43).

Der **organisationale Wandel** von Unternehmungen wird in der Mehrheit der vorliegenden Literatur im Zusammenhang mit dem transformationalem Führungsstil untersucht (vgl. u.a. DeCelles et al., 2013; Hill et al., 2012; Lo et al., 2010; Oreg & Berson, 2011). Es wird unter anderem der Erfolg einer Implementierung von Balanced Scorecards (vgl. Trong Tuan (2012a) untersucht. Des Weiteren ist die Einstellung gegenüber und der Widerstand bezüglich organisationalen Wandels ein Aspekt dieser Untersuchungseinheit (vgl. DeCelles et al., 2013; Holten & Brenner, 2015; Lundy & Morin, 2013).

Die identifizierten Artikel adressieren die verschiedensten **Management**-Bereiche. So zeigen Analoui et al. (2012) auf, dass sowohl der transformationale als auch der transaktionale Führungsstil relevant für das Wissensmanagement ist. Sik Cho und Jung (2014) betrachten in ihrer Arbeit den Einfluss vom Führungsstil auf das Total Quality Management und inwieweit dieses universell in unterschiedlichen Ländern anzuwenden ist. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die untersuchte Universalität nicht gegeben ist, da in amerikanischen Unternehmen der transformationale Führungsstil und in chinesischen Unternehmen der transaktionale Führungsstil einen stärkeren positiveren Einfluss auf die Total Quality Management Maßnahmen hat.

Nach Dóci und Hofmans (2015) steht die **Aufgabenkomplexität** in einer negativen Beziehung zu dem transformationalem Führungsstil.

Zwei Artikel beschäftigen sich mit dem Führungsstil während exogen eintretender **Krisen**. So untersuchen Tapanainen und Kamioka (2013) den Führungsstil von IT-Managern in Krisensituationen. Die Ergebnisse der durchgeführten Umfragen und Interviews zeigen, dass der transformationale Führungsstil ein relevanter Faktor in Krisensituationen darstellt. Jedoch findet dieser Führungsstil von IT-Managern in Krisen bisher insgesamt in diesem Bereich zu wenig Aufmerksamkeit (vgl. Tapanainen & Kamioka, 2013) De Bussy und Paterson (2012) adressieren den transformationalen Führungsstil im Rahmen der australischen Flutkrise (vgl. De Bussy & Paterson, 2012, S. 326).

### 4.3 Individuumsbezogene Faktoren

Unter der Ebene **Persönlichkeit** werden im Folgenden mehrere Untersuchungsdimensionen zusammengefasst, welche sich mit individuumsbezogenen Persönlichkeitsmerkmalen beschäftigen.

Im Kontext von **Persönlichkeitsmerkmalen** wird insbesondere das Fünf-Faktoren-Modell in Verbindung mit Führungsstilen untersucht. Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeiten umfasst die Big Five Eigenschaften Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Neuroticism und Openess. Das Modell wird in der vorliegenden Literatur im Zusammenhang mit verschiedenen Führungsstilen untersucht (vgl. Kalshoven et al., 2011a; Aliakbari & Darabi, 2013; Popa, 2012; Salter et al., 2010) So untersuchen Aliakbari und Darabi (2013) die Beziehung zwischen dem transformationalem Führungsstil und den Big Five Persönlichkeitsfaktoren von Führungspersonen in Schulen. Es besteht eine positive Beziehung zwischen dem Führungsstil, den Per-

sönlichkeitsfaktoren und der Effizienz der Schulklasse. Eine schwache aber signifikante Korrelation zwischen der Effizienz und den Eigenschaften Extraversion, Openness und Neuroticism besteht (vgl. Aliakbari & Darabi, 2013, S. 1716).

In zwei Artikeln wird der **kognitive Stil** von Führungskräften betrachtet. So adressiert Yang et al. (2010) die Beziehung zwischen jenem kognitiven Stil und dem transformationalem und transaktionalem Führungsstil. Es wird dargestellt, dass sich der kognitive Stil und der Führungsstil sowohl in Geschlecht, Alter oder auch Dienstalter voneinander unterscheiden. Mahadevan et al. (2011) arbeitet heraus, inwieweit der kognitive Stil die Motivation von Softwareentwicklern beeinflusst unter Beachtung von Information Security Policies.

Die **Selbstwirksamkeit** stellt eine weitere Untersuchungseinheit, die im Zusammenhang mit anderen Faktoren betrachtet wird. Beispielsweise betrachtet Salanova et al. (2011) die Beziehung zwischen transformationalem Führungsstil und der Selbstwirksamkeit sowie Arbeitsengagement.

Unter **Arbeitsengagement** sind die vier Untersuchungseinheiten Empowerment, Engagement, Organizational Citizenship Behavior und In Role und Extra Role zusammengefasst.

Die Untersuchungseinheit **Empowerment** ist Teil der Forschung in verschiedenen Kontexten (vgl. Appelbaum et al., 2014; Appelbaum et al., 2015; Allameh et al., 2012; Jia-ni et al., 2012) Jia-ni et al. (2012) widmen sich der Frage, inwieweit Empowerment die Beziehung zwischen einem transformationalem Führungsstil und der Mitarbeiterzufriedenheit in Krankenhäusern beeinflusst. Hierzu wurden in Shanghai 1252 medizinische Mitarbeiter befragt. Die Ergebnisse machen deutlich, dass Empowerment die untersuchte Beziehung beeinflusst (vgl. Jia-ni et al., 2012, S. 1215)

**Engagement** wird unter anderem von Popli und Rizvi (2015) adressiert. Sie zeigen, dass das Engagement der Mitarbeiter stark mit der Serviceorientierung jener korreliert.

Dai et al. (2013) untersuchen die Beziehung des transformationalen und des transaktionalen Führungsstils mit **Organizational Citizenship Behavior**. Hier wird zudem eine Verbindung zu Vertrauen und organisationalem Commitment aufgezeigt. Hongyun (2010) betrachtet die Einflussfaktoren von Organizational Citizenship Behavior. Neben dem Führungsstil können auch die Persönlichkeit, das organisationale System sowie die Arbeit das Organizational Citizenship Behavior beeinflussen. Es beeinflusst wiederum die organisationale Performance.

Schuh et al. (2013) zeigen, dass eine transformationale Führung die **In Role und Extra Role** Anstrengungen von Mitarbeitern positiv beeinflusst.

Die Beziehung zwischen dem transformationalen und transaktionalem Führungsstil und dem **Commitment** für die Organisation wird von Othman et al. (2013) betrachtet. Das Ergebnis der Umfrage in Nigeria zeigt, dass beide genannten Führungsstile in einer positiven Verbindung mit dem organisationalen Commitment stehen (vgl. Othman et al., 2013, S. 165). Islam et al. (2013) erforschen in ihrer Arbeit die Beziehung zwischen transformationalem und transaktionalem Führungsstil und Commitment, Performance sowie das Organizational Citizenship Behavior im universitären Kontext in Pakistan. Den Mediator stellt die organisationale Politik dar. Es wird gezeigt, dass mit Hilfe des transformationalen Führungsstils eine Strukturierung des Umfelds erfolgen kann, was wiederum unter anderem das Commitment der Angestellten erhöhen kann (vgl. Islam et al., 2013, S. 80).

Unter dem **Betriebsklima** werden unterschiedliche Untersuchungseinheiten gruppiert, welche die Auswirkungen auf individuumsbezogener Ebene beleuchten.

**Hierarchische Distanz** Hill et al. (2012) untersuchen die hierarchische Distanz zwischen Managern und dem Top Management über zwei Zeitpunkte hinweg innerhalb eines Unternehmens, welches sich in einem organisationalen Wandel befindet. Der transformationale Führungsstil beeinflusst den Ergebnissen zufolge das Commitment der Manager.

Die **Mitarbeiterzufriedenheit** in Bezug auf ihre Arbeit ist eine vielfach untersuchte Komponente (vgl. u.a. Munir et al., 2012a; Abualrub & Alghamdi, 2012; Havig et al., 2011; Furtado et al., 2011; Mustafa & Lines, 2014). Bspw. wird von Munit et al. (2012a) der transformationale Führungsstil hinsichtlich seines Einflusses auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter untersucht. Es wird eine positive, lineare und starke Beziehung festgestellt (vgl. Munit et al., 2012a, S. 885). Auch nach Saleem (2015) hat der transformationale Führungsstil eine positive Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit. Für transaktionale Führung zeigt sich ein negativer Effekt (vgl. Saleem, 2015, S. 565).

Dai et al. (2013) betrachten die Zusammenhänge zwischen mehreren Untersuchungseinheiten. Im Rahmen des Untersuchungsgegenstandes **Vertrauen** kommen sie zu dem Ergebnis, dass der transformationale Führungsstil Vertrauen der Mitarbeiter herbeiführen kann. Des Weiteren kann Vertrauen Commitment als Folge haben (vgl. Dai et al., 2013, S. 760). Auch Jo et al. (2015) berücksichtigen das Vertrauen in ihrer Forschung. Sie untersuchen, inwieweit der Führungsstil und das Vertrauen in sowohl die Führungskraft als auch in die Organisation selbst die Kreativität der Mitarbeiter beeinflusst (vgl. Jo et al., 2015, S. 149).

Die **Motivation** der Mitarbeiter und die Beeinflussung jener durch den Führungsstil ist Untersuchungsgegenstand der Arbeit von Li et al. (2012). Sie adressieren die Beziehung zwischen einem transaktionalen sowie transformationalen Führungsstil und der Motivation von Projektteilnehmern im Rahmen von 118 Open Source Software Entwicklungsprojekten (vgl. Li et al., 2012, S. 257). Hintergrund ist die Notwendigkeit einer effektiven Projektführung, welche die fachliche Steuerung beherrscht und ebenso über die Kompetenzen verfügt, Mitarbeiter zu motivieren. Die Onlineumfrage zeigt, dass der transformationale Führungsstil positiv verbunden ist mit der intrinsischen Motivation der Softwareentwickler (vgl. Li et al., 2012, S. 257).

Diese Untersuchungseinheit betrachtet **negative Aspekte in Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz**, wie z.B. Mobbing, Stress am Arbeitsplatz oder auch Absentismus. So liegen der Arbeit von Saeed et al. (2014) beispielsweise Konflikte zwischen Managern und Untergeordneten zugrunde. Transformationale Führungskräfte sind eher entgegenkommend, Transaktionale eher kompromissbereit und Führungskräfte mit einem laissez-faire Style eher vermeidend.

Die Fluktuation eines Unternehmens betreffend, wird im Rahmen der Führungsstilforschung die Absicht des Personals, den Arbeitsgeber zu wechseln, als **Turnover Intention** bezeichnet. Berücksichtigt und untersucht wird diese Untersuchungseinheit unter anderem von Laschinger et al., 2012; Bobbio & Manganelli, 2015; Tromp & Blomme, 2014; SharifHeravi et al., 2010; Shariv Heravi et al., 2010. Shariv Heravi et al. (2010) führen eine Befragung von 83 Mitarbeitern des IT-Personals aus fünf iranischen Unternehmen durch. Untersuchungsgegenstand ist die Intention des Personals, das Unternehmen zu verlassen und inwieweit sich der transformationale und transaktionale Führungsstil darauf auswirken. Die Forschungsergebnisse zeigten, dass eine signifikant negative Beziehung vorliegt zwischen einer transformationaler Führung und der Turnover Intention. Zusätzlich ist es möglich, dass das Ausüben

dieses Führungsstils die Turnover Intention verringern kann. Insbesondere die Dimension „Individual Consideration“ hat große Auswirkungen auf die Beziehung. Der transaktionale Führungsstil hat nach Shariv Heravi et al. keine Auswirkung auf die Turnover Intention (vgl. Shariv Heravi et al., 2010, S. 48).

Die **Einstellung zum Führungsstil** umfasst zum einen die Wahrnehmung, die Akzeptanz, die Präferenz des selbigen sowie die Zufriedenheit mit dem Führungsstil. Andrews et al. (2012) und Daniellson et al. (2013) untersuchen bspw. die Wahrnehmung und Brown et al. (2014) die Präferenzen.

Nach Hong und Rui-min (2012) ist der **Leader-Member-Exchange** der Mediator der Beziehung zwischen transformationalem Führungsstil und Arbeitszufriedenheit. Zudem wird der Leader-Member-Exchange teilweise wie bei Liu et al. (2013) als Führungsstil betrachtet.

Bamiatzi et al. (2015) verknüpfen den Führungsstil weiblicher Führungskräfte mit deren sozialen **Kompetenzen**. Transformationale Führung wird mit personeller und fachlicher Kompetenz verbunden. Die Kommunikationskompetenz wird von Cetin et al. (2012) gemeinsam mit dem Führungsstil bezüglich ihrer Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit untersucht. In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass eine transformationale Führung keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat.

Ibrahim (2015) adressiert in seiner Arbeit den Zusammenhang zwischen dem Führungsstil und der **Kommunikation** innerhalb eines Teams. Die Kommunikation dient als Mediator der Beziehung zwischen dem Führungsstil und der Arbeitsperformance. Die Rolle der **Entscheidungsfindung** ist eine mehrfach betrachtete Untersuchungseinheit (vgl. Alkharabsheh et al., 2014; Jafari et al., 2011; Gut et al., 2012; Mihaela, 2015). Gu et al. (2012) untersuchen z.B. die Beziehung zwischen dem transformationalen sowie transaktionalen Führungsstil und der Geschwindigkeit der strategischen Entscheidungsfindung. Durch die Verhaltensintegration haben beide Führungsstile einen positiven und direkten Einfluss auf die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung. Der Einfluss des transformationalen Stils ist jedoch größer als der des transaktionalen Stils (vgl. Gu et al., 2012, S. 598).

#### 4.4 Technologiebezogene Faktoren

**Informationssicherheit** stellt in sieben der identifizierten Artikel die Untersuchungseinheit dar und wird in Zusammenhang mit Führungsstil betrachtet. Von diesen betrachten fünf Artikel die Aspekte der Informationssicherheit ohne die Schwerpunktsetzung auf einen spezifischen Führungsstil (vgl. Lowry et al., 2014; Mahadevan et al., 2011; Nigam & Siponen, 2011). Lebek et al. (2014) hingegen untersuchen den transformationalen Führungsstil und Bhattacharya (2011) die transformationale, transaktionale und laissez-faire Führung im Rahmen der Informationssicherheit. Lebek et al. (2014) untersuchen den Einfluss von einem transformationalem Führungsstil auf das Informationssicherheitsverhalten der Mitarbeiter. Die Sicherheitsmotivation jener und das Sicherheitsklima in der Organisation werden auf ihre Rolle als Mediator der Beziehung hin untersucht. Informationssicherheitsperformance wird definiert als ein zweidimensionales Konstrukt bestehend aus der Compliance und der Security Participation der Mitarbeiter (vgl. Lebek et al., 2014, S. 2). Den Ergebnissen zufolge hat der transformationale Führungsstil einen positiven Effekt auf die Partizipation der Mitarbeiter an Maßnahmen bezüglich der Informationssicherheit. Ein für die Informationssicherheit positives Organisationsklima kann durch einen transfor-

mationalen Führungsstil geschaffen werden (vgl. Lebek et al., 2014, S. 1). Die Ergebnisse von Bhattacharya (2011) zeigen, dass eine signifikante Korrelation zwischen dem transformationalen und transaktionalen Führungsstil und dem Grad, zu dem in Kleinunternehmen Probleme der Informationssicherheit auf Besorgnis treffen, besteht. Nigam und Siponen (2011) stellen heraus, dass Information Systems Security Policy eine ausschlaggebende Grundlage für die Information System Security darstellt. Plekhanova et al. (2012) zeigt, dass unter anderem neben der Informationsqualität auch die Verfügbarkeit von Informationen einen erheblichen Einfluss auf die Effektivität von Innovationsprozessen haben kann.

Diese Untersuchungseinheit wird adressiert von zwei Artikeln. Lowry et al. (2014) untersucht die Faktoren, die Personen zu einem **Missbrauch von Computersystemen** führen. Für Individuen mit formal ethischen Tendenzen ist dieses Verhalten weniger wahrscheinlich als für Individuen mit zweckdienlich ethischen Tendenzen. Youn et al. (2012) betrachten neben den Führungsstilen die organisaitonale Gerechtigkeit, die einen Einfluss auf den Missbrauch von Informationssystemen haben kann. In der Einheit der IT-Systeme werden u.a. Customer-Relationship Systeme (Basahel & Alshawi, 2014) oder Enterprise-Resource-Planning Systeme (Onyekachi et al., 2013) berücksichtigt.

Ibrahim (2015) untersucht im Kontext **mobiler Technologie** den virtuellen Führungsstil. Er integriert die mobilen Technologieaspekte in einen Führungsstil.

Die **IT-Nutzung** wird unter anderem von Arokiasamy et al. (2015) untersucht. Es zeigt sich, dass kulturelle Wahrnehmung und der transformationale Führungsstil haben einen signifikanten Einfluss auf die IT-Nutzung von Schuldirektoren.

#### 4.5 Teamarbeit

Das Konzept der Teamarbeit umfasst die drei Untersuchungseinheiten Teamarbeit als solche, das virtuelle Arbeiten sowie Projekte im Speziellen. Hierbei ist anzumerken, dass der Effekt von Teamarbeit oder dessen Auswirkung in der Literatur vorwiegend in Zusammenhang mit unterschiedlichen weiteren Untersuchungseinheiten analysiert wurde. Exemplarische Artikel werden im Folgenden zusammenfassend dargestellt, um die Bedeutung der Teamarbeit im Kontext verschiedener Führungsstile darzulegen. Neben der Betrachtung des transformationalen und transaktionalen Führungsstils (vgl. Bucic et al., 2010; Duff, 2013; Gu et al., 2012; Huang et al., 2010; Siewiorek et al., 2013 usw.) hat die Literaturrecherche gezeigt, dass das Konzept Teamarbeit die Betrachtung alternativer Führungsstile stark untermauert (vgl. Tuuli et al., 2012; Prifling, 2010; Odoardi et al., 2015; Lundy & Morin, 2013 usw.).

Yang & Chen (2010) untersuchen in ihrer Studie die Beziehung zwischen dem transformationalen bzw. transaktionalen Führungsstil eines Projektmanagers und der Performance des Projektes. Hierbei dient die **Teamarbeit** als Mediator dieser Beziehung. Teamarbeit wird unter anderem auch auf den Effekt hin untersucht, den ein Führungsstil auf das Lernen in Teams (vgl. Bucic et al., 2010, S. 228) bzw. das Lernen von Teammitgliedern hat. Der transformationale Führungsstil wird weiterhin in Verbindung gebracht mit internen Gruppenprozessen. So wird in der Studie von Zhang et al. (2011) eine positive Verbindung zwischen dem transformationalem Führungsstil und der Gruppenkreativität festgestellt.

Neben der Teamarbeit wird auch das Arbeiten in **virtuellen Teams** (vgl. Furumo et al., 2012; Huang et al., 2010; Korzynski, 2013) sowie **virtuelle Kommunikation** (vgl. Salter et al., 2010) in der Literatur berücksichtigt.



Lai & Hsu (2013) adressieren in ihrem Paper anhand einer Onlineumfrage in Taiwan den Kontext von **IT-Projekten**, speziell die Beziehung zwischen dem Führungsstil des Projektleiters und der Motivation, die in der Projektgruppe vorherrscht. Die Ergebnisse zeigen, dass der transformationale Führungsstil zu einer verbesserten Performance des IT-Teams führt, wohingegen ein vom transaktionalen Führungsstil geprägtes Projektteam weniger effektiv ist. Der transformationale Führungsstil verkörpert in dem Projektzusammenhang den Fokus auf den Projekterfolg. Der transformationale Führungsstil hingegen steht für die Angst der Gruppenmitglieder, Fehler zu machen und das Streben danach, negative Ereignisse verhindern zu wollen (vgl. Lai & Hsu, 2013, S. 58). Der Erfolg großer IT-Projekte wird von Prifling (2010) mit Hilfe semi-strukturierter, qualitativer Interviews eines IT Service Providers in Indien untersucht. Hier wird die Rolle zweier alternativer Führungsstile (Collaborative und Directive) untersucht (vgl. Prifling, 2010, S. 134).

#### 4.6 Institutionen

Auf Grundlage der Literaturanalyse lässt sich ein weiteres Konzept identifizieren, welches die Artikel anhand der Institution, in welche die Studie eingebettet ist, strukturiert. Die Mehrzahl der Forschung spielt sich im Rahmen wirtschaftlicher Unternehmungen und Organisationen ab. Jedoch lässt sich eine Vielzahl an Artikeln dem Gesundheitswesen und dem Bildungswesen zuordnen. Des Weiteren wurde auch Forschung im Bereich des Non-Profi-Sektors sowie der Polizei betrieben. Im Folgenden werden die Forschungszusammenhänge auf diese vier Institutionsbereiche exemplarisch dargelegt. Es handelt sich hierbei um Untersuchungen bezüglich der Führungsstile und weiterer Untersuchungseinheiten im Kontext der jeweiligen Institutionen. Die Beziehung zwischen Führungsstil und der Arbeitszufriedenheit ist ein Forschungsschwerpunkt im Bereich des **Gesundheitswesens** (vgl. Abualrub & Alghamdi, 2012; Jia-ni et al., 2012; Munir et al. 2012b; Pihie et al, 2011; Wong & Laschinger, 2012). So wird die Arbeitszufriedenheit von Krankenschwestern und deren Intention, bei der Arbeit zu bleiben, unter anderem von Abualrub und Alghamdi (2012) untersucht. Die Ergebnisse zeigen auf, dass Krankenschwestern mit einem Vorgesetzten, der einen transformationalen Führungsstil aufweist, zufriedener mit ihrer Arbeit sind als diejenigen, die einem transaktional Führendem untergeordnet sind. Zudem ist ihre Absicht, bei ihrem Arbeitgeber zu bleiben, höher. Abualrub und Alghamdi betonen damit die Notwendigkeit, speziell im Umfeld des Krankenhauses, dass der transformationale Führungsstil gefördert und unterstützt wird. Er ermöglicht ein effektives Führungsverhalten (vgl. Abualrub & Alghamdi, 2012, S. 668). Im Rahmen des transformationalen Führungsstils forschen Jia-ni et al. (2012), inwieweit Empowerment die Beziehung zwischen dem Führungsstil und der Mitarbeiterzufriedenheit in Krankenhäusern Shanghais beeinflusst. Des Weiteren wird beispielsweise die Beziehung zwischen transformationalem Führungsstil und dem Arbeitseinsatz von Krankenschwestern (vgl. Salanova et al., 2011) sowie emotionaler Erschöpfung von Krankenschwestern (vgl. Madathil et al., 2014). Madathil et al. zeigen, dass ein transformationaler Führungsstil eine signifikant negative Verbindung zu emotionaler Erschöpfung aufweist (vgl. Madathil et al, 2014, S. 163 f.).

Im Rahmen des Forschungsbereiches **Bildungswesen** wird in einer Vielzahl der Studien eine Befragung von Lehrern durchgeführt, wie beispielsweise von Aliakbari & Darabi (2013), Allameh et al. (2012), Brauckmann und Pashiardis (2011), Cohen (2015) oder Gürbüz & Özdasli (2013). So zeigen Allameh et al. (2012) bspw. eine

signifikante Beziehung zwischen einem transformationalem Führungsstil und dem Empowerment von 150 iranischen Lehrern. Khany & Ghoreishi (2014) adressieren die Beziehung zwischen Verantwortungsbewusstsein von Lehrern und deren transformationalen Führungsstil. Es wird eine signifikante Korrelation dieser zwei Aspekte festgestellt. Ein stark ausgeprägter transformationaler Führungsstil führt zu einem höheren Verantwortungsbewusstsein. Dieses wiederum hat einen positiven Effekt auf die Zielerreichung der Lernenden (vgl. Khany & Ghoreishi, 2014, S. 302).

Die Autoren, die eine Untersuchung des Führungsstils im Rahmen des **Non-Profit-Sektors** unternehmen, betrachten in der Mehrzahl alternative Führungsstile. So wird z.B. der strategische Führungsstil (vgl. Grandy, 2013), der partizipative und instrumentale Führungsstil (vgl. Sarti, 2014) oder der charismatische Führungsstil (vgl. Li & Di, 2014) verwendet. Parris & Welty Peachey (2012) sowie Schneider & George (2011) untersuchen unter anderem den transformationalen Führungsstil im Non-Profit-Sektor. Schneider & George (2011) vergleichen den transformationalen Führungsstil mit dem „servant“ Führungsstil (Schneider & George, 2011, S. 60) hinsichtlich ihres Zusammenhangs der Mitarbeiterzufriedenheit und deren Commitment. Die Ergebnisse zeigen hier, dass die zwei Stile miteinander korrelieren, dass aber der servant Führungsstil ein besserer Prädiktor für die Zufriedenheit und das Commitment der Mitarbeiter für ihre Organisation ist (vgl. Schneider & George, 2011, S. 60).

Sowohl Sarver & Miller (2014) als auch Swid (2014) betrachten den transformationalen, transaktionalen und laissez-faire Führungsstil im **polizeilichen Kontext**. Der transformationale Führungsstil wird von den Befragten am effektivsten beurteilt; eine transformationale Führungskraft wird als „confident, energetic, and open-minded“ (Sarver & Miller, 2014, S. 126) charakterisiert. Die Forschungsergebnisse von Swid (2014) zeigen eine positive, lineare Beziehung zwischen transformationalem sowie transaktionalem Führungsstil und der Zufriedenheit der Polizeimitglieder mit ihren Vorgesetzten. Diese Zufriedenheit steht mit dem laissez-faire Führungsstil in einer negativen, linearen Beziehung.

#### 4.7 Soziodemografika

Das achte entwickelte Konzept Soziodemografika umfasst neben dem Geschlecht und dem Alter auch die Kultur der relevanten Einheiten.

Den Zusammenhang zwischen der asiatischen sowie australischen **Kultur** und dem transformationalem und transaktionalem Führungsstil wird von Jogulu (2010) adressiert. Es wird gezeigt, dass die länderspezifische Kultur einen Effekt auf den Führungsstil hat und Unterschiede im Führungsverhalten bedingen kann. In Malaysia wird vorwiegend der transaktionale, in Australien der transformationale Führungsstil angewandt (vgl. Jogulu, 2010, S. 705). Die Unterschiede in den Führungsstilen sind auf kulturelle Faktoren zurückzuführen (vgl. Jogulu, 2010, S. 716). Flatten et al. (2015) haben in ihrer Studie eine Onlineumfrage in sechs verschiedenen Ländern, unter anderem Deutschland, Brasilien und Indien, mit 608 Teilnehmern durchgeführt. Die Nationale Kultur dient als Moderator der Beziehung zwischen dem Führungsstil und der Fähigkeit, externes Wissen aufzunehmen und zu nutzen (vgl. Flatten et al., 2015, S. 519). Sowohl der transformationale als auch der transaktionale Führungsstil weisen eine positive Wirkung bezüglich der Fähigkeit, Wissen zu absorbieren, auf. Das soziodemografische Merkmal **Alter** findet in zwei Artikeln Berücksichtigung. Neben Ng und Sears (2012) stellen Altmäe et al. (2013) fest, dass jüngere Manager eher aufgabenorientiert und Ältere eher beziehungsorientiert.

Eine weitere Untersuchungseinheit stellt das **Geschlecht** der Führungskraft und der Geführten dar. Eine in den Vereinigten Staaten durchgeführte Befragung von 32 Managern untersucht unter anderem inwieweit das Geschlecht den Führungsstil beeinflusst (vgl. Jetter et al., 2013, S. 1161). Den Ergebnissen der Befragung zufolge tendieren weibliche Führungskräfte stärker zur Anwendung des transformationalen Stils als männliche Manager. Da der transformationale Führungsstil mit effektiveren Teamergebnissen verbunden ist, sind die weiblichen Manager effektiver zu bewerten. Von den vier Dimensionen des transformationalen Führungsstils (vgl. Kapitel 2.3.2) sind drei Dimensionen geschlechterabhängig und zwei Dimensionen geschlechterunabhängig. Somit weisen Frauen das Verhalten „idealized attributes“, „inspirational motivation“ und „intellectual Stimulation“ eher auf als männliche Führungskräfte. Das Attribut „contingent Reward“ des transaktionalen Führungsstils wird hingegen häufiger von Männern als von Frauen gewählt und ist somit ebenso geschlechterabhängig (vgl. Jetter et al., 2013, S. 1169). Douglas (2012) untersucht sowohl den transformationalen Führungsstil als auch die Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten in Bezug auf die Effektivität der Führungskraft. Das Geschlecht dient als Moderator dieser Beziehungen – hierbei wird das Geschlecht der Führungskraft, der Geführten und deren Kombination berücksichtigt (vgl. Douglas, 2012, S. 163). Den Forschungsergebnissen zufolge werden Frauen als effektiver eingeschätzt und bewertet als männliche Führungskräfte.

## **5 Ausblick und Implikationen für die Informationssicherheitsforschung**

Der Sicherheit von Informationen und damit auch der Informationssicherheitsforschung kommt eine immer stärker werdende Bedeutung zu. Trotz der steigenden Relevanz lag für das Review lediglich eine begrenzte Anzahl an Artikeln in Bezug auf die Informationssicherheit vor, die im Rahmen der Literatursuche unter den gegebenen Suchkriterien als relevant identifiziert wurden. Dies kann als Indikator dafür gesehen werden, dass das Forschungsgebiet, welches die Aspekte Informationssicherheit sowie Führungsstil miteinander in Verbindung setzt und inhaltliche Verknüpfungen schafft, in der aktuellen Zeitspanne wenig erforscht wird. Die Kombination der Führungsstil- und Informationssicherheitsforschung stellt den Ergebnissen des dargebotenen Literatur Reviews zufolge eine Forschungslücke dar, die in zukünftiger Forschungsarbeit geschlossen werden sollten. Denn vergleicht man die Vielzahl an Studien, die sich mit den individuums- oder organisationsbezogenen Faktoren und dem Führungsstil auseinandersetzen, dann wird deutlich, dass die technologiebezogenen Faktoren im Allgemeinen und die Informationssicherheitsforschung im Speziellen jenen quantitativ und somit auch in gewisser Weise qualitativ unterlegen sind. Womit die geringe Anzahl relevanter Artikel zu begründen ist, ist rein spekulativ. Möglicherweise ist das Gebiet der Informationssicherheit noch vermehrt praxisorientiert, sodass es hier vergleichsweise an wissenschaftlicher Arbeit mangelt. Auch liegen begründete Annahmen vor, dass sich CEO der aus der Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien ergebenden Risiken nicht immer bewusst sind. Folglich wird aus der Praxis womöglich auch weniger der Bedarf nach wissenschaftlich belegten Zusammenhängen geäußert noch die Forschung durch jene gefördert (vgl. Jacks et al., 2012). Möglicherweise aber kann das Ergebnis auch mit der sich nicht intuitiv eingängigen Verknüpfung der Informationssicherheit- mit der Führungs(stil)forschung begründet werden. Sollte letztgenannte Annahme tatsächlich die

Forschungslücke bedingen, dann wäre es Sinn und Zweck, die Aufmerksamkeit stärker auf eben diese Verknüpfung zu lenken. Denn wie bereits an vorausgehender Stelle geschrieben wurde, sind es vordergründig die Mitarbeiter, die Informationen bzw. Wissen in sich tragen, jenes entwickeln, weitergeben und somit schlussendlich den Erfolg eines Unternehmens bestimmen. Die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer eigenen Bedeutung für die Informationssicherheit zu schulen, ist in Form der bewussten Führung möglich und sinnstiftend. Welcher Führungsstil jedoch erfolgsversprechend einen Einfluss auf die Mitarbeiter und deren Einstellung auf die Informationssicherheit hat, konnte im Rahmen des Literatur Reviews bzw. im Zeitraum von 2010 bis 2015 nicht erschöpfend erforscht werden. Hier kann ein Schwerpunkt für zukünftige Forschungen gesetzt werden. Denn werden lediglich IT-Systeme in ihrer Sicherheit optimiert, wird die Chance verkannt zu eruieren, ob z.B. das Schulen der Führungskräfte, welche eine Vorbild- und Beraterfunktion bei den Mitarbeitern innehaben (siehe Kapitel 2.3.2), positiv mit der dem Sicherheitsverhalten der Mitarbeiter korreliert. Konform mit dem Großteil der Erkenntnisse des Literatur Reviews wird auch bei der Untersuchungseinheit der Informationssicherheit ein positiver Zusammenhang zwischen dem transformationalen Führungsstil und dem untersuchten Faktor erkannt. So erhöht dieser – die Entwicklung der Mitarbeiter forcierende und auf die Mitarbeiter individuell eingehende – Führungsstil die Bereitschaft der Mitarbeiter an informationssicherheitsfördernden Maßnahmen teilzunehmen (vgl. Lebek et al., 2014). Der geringen Anzahl an vergleichbaren Studien geschuldet, kann diese Erkenntnis weder verifiziert noch falsifiziert werden. In Übereinstimmung zu der Theorie (siehe Kapitel 2.3.2) und den bestärkenden Erkenntnissen zu dem transformationalen Führungsstil aus anderen Forschungsbereichen kann jedoch eine positive Tendenz gemutmaßt werden. Die Vermutung liegt nahe, dass gerade der laissez-faire Führungsstil hingegen kontraproduktiv auf die Einstellung der Mitarbeiter hinsichtlich der Informationssicherheit wirkt. Die im nachfolgenden Abschnitt dargestellten Limitationen bieten zudem einen Anhaltspunkt für das Setzen anderer Schwerpunkte in der Identifikation der relevanten Literatur im Rahmen eines ergänzenden Reviews zur Informationssicherheitsforschung mit Verknüpfung zu der Leadership-Forschung im Allgemeinen. Wird empirisch weniger auf das Klären des Zusammenhangs zwischen der Informationssicherheit und dem Führungsstil, sondern der Führung im Allgemeinen eingegangen, dann können Fragen hinsichtlich der positiven und langfristigen Beeinflussung des Sicherheitsverhaltens der Mitarbeiter adressiert werden. Auch ist anzunehmen, dass beispielsweise ein gesteigertes Commitment des Mitarbeiters mit dem Unternehmen dessen Sicherheitsverhalten vermittelt. So können Fragen gestellt werden wie: Wie werden Mitarbeiter motiviert, um sich compliant zu verhalten und somit Sicherheitsrichtlinien einzuhalten? Mit welchen Maßnahmen, welchen Persönlichkeitseigenschaften und welchem Verhalten ist die Führungskraft in der Lage, Awareness für das Thema der Informationssicherheit zu schaffen? Haben kulturelle Einflussfaktoren eine Relevanz für das Sicherheitsverhalten der Mitarbeiter und bestimmt das Geschlecht der Führungskraft die Akzeptanz der Informationssicherheitsmaßnahmen? In der Annahme, dass auch hier die Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter einen großen Einfluss auf das Ergebnis ausübt, sollte in diesen Bereichen vermehrt Forschung betrieben werden. Obwohl die Erkenntnisse des Reviews für die Informationssicherheit rar sind, wurde mit diesem Review ein erster Schritt für das Lenken der Aufmerksamkeit auf die voraussichtlich sinnvolle

Verknüpfung der beiden Bereiche der Informationssicherheits- und Leadership- Forschung gemacht. Ein vielversprechender Forschungsbereich ist somit gegeben, der im Laufe der kommenden Jahre vermehrt Berücksichtigung finden sollte.

## **6 Limitationen und Fazit**

Das vorgelegte Literatur Review ist naturgemäß einigen Limitationen unterworfen. So kann lediglich in jungen oder forschungsarmen Wissenschaftsgebieten eine umfassende und abschließende Übersicht des gesamten Forschungsstandes geliefert werden. Da es sich bei der Leadership-Forschung um einen hoch frequentierten Forschungsbereich handelt und noch dazu sowohl die Leadership-Forschung als auch die Informationssicherheitsforschung interdisziplinärer Natur sind, mussten – das Literatur Review limitierend – Einschränkungen hinsichtlich der einzubeziehenden Artikel vorgenommen werden. So wurde die Wahl der Artikel auf einen begrenzten Zeitraum von 2010 bis 2015 festgelegt, sodass Forschungserkenntnisse aus den Jahren vor 2010 keine Berücksichtigung fanden. Als ein weiteres Kriterium reduzierte die Sprache (englisch und deutsch) die Menge, obwohl möglicherweise in anderssprachigen Kulturen ebenfalls relevante Artikel publiziert wurden. Obwohl diverse Journal-Datenbanken in die Suche einbezogen wurden und jenen in Übereinstimmung zu den Erwartungen von Webster & Watson verschiedenen Disziplinen zuzuordnen sind, konnten dennoch nicht alle Datenbanken Berücksichtigung finden. Schlussendlich begrenzte das Suchwort Leadership Style ebenfalls die Anzahl an Artikeln. Für einen umfassenden Überblick über die Leadership-Forschung ist diese Maßnahme zu meiden, doch ergab sich jene zum einen als logische Schlussfolgerung aus der Entwicklung der Leadership-Forschung der letzten Jahrzehnte und zum anderen als Notwendigkeit, um die Ergebnisse im Rahmen dieses Artikels bewältigen zu können. Die Einführung des 5%-Kriteriums zur Aufnahme der Führungsstile als Untersuchungseinheiten in die Konzept-Matrix schloss wiederum einzelne Erkenntnis von der Behandlung im Review aus. Gleichzeitig ermöglichte dies die Synthese der Ergebnisse verschiedener Untersuchungseinheiten über das verbindende Element Untersuchungseinheit Führungsstil. Als letzten limitierenden Aspekt wäre die Identifikation und Ableitung der Konzepte zu nennen, nach welchen das Literatur Review strukturiert wurde. Wären die Forschungserkenntnisse homogener und die Untersuchungseinheiten der Artikel kongruenter, dann wäre eine präzisere Wahl der Konzepte möglich. Zudem unterliegt die Aufstellung der Konzepte ebenfalls naturbedingt einem Verfasser-Bias, da eine alleinige Lösung nicht existiert und somit eine gewisse Austauschbarkeit gegeben ist.

Die Relevanz der Ressource Wissen für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auf der einen Seite und die zunehmende Nutzung von Informations- und Kommunikationssystemen im Zuge der Digitalisierung auf der anderen Seite hebt die Notwendigkeit eines umfassenden Informationssicherheitsmanagements hervor. Die Gewährleistung der Verfügbarkeit, Integrität und Vertraulichkeit dieses Wissens in Form von Daten und Informationen gewinnt somit zunehmend an Bedeutung. Gleichzeitig sind die Besitzer dieses Wissens, die Mitarbeiter, derart zu führen, dass sich aus dem Wissen Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen ergeben. In diesem Artikel wurde konkret untersucht, inwieweit die einzelnen Führungsstile der transformationalen, transaktionalen, und laissez-fairen Führung tatsächlich als Erfolgsfaktoren auf verschiedene Untersuchungseinheiten im Allgemeinen und auf die Informationssicherheit im Besonderen zu bewerten sind. Es hat sich gezeigt, dass die Forschung der

letzten fünf Jahre sehr weitreichend und vielseitig geschäftig ist. Der ersten Forschungsfrage nachgehend, wie der aktuelle Forschungsstand im Bereich der Führungsstile zu bewerten ist kann zunächst auf die Vielzahl an untersuchten Forschungsstilen allein im Zeitraum von lediglich fünf Jahren verwiesen werden. Auch wenn sich einige Führungsstile ergänzen oder sogar überschneiden, belegt dieses Ergebnis, dass die Führungsstilforschung noch keinen allgemein anerkannten Forschungsstil akzeptiert bzw. jene die Realität stets nur bedingt abbilden. Das Review zeigt, dass der transformationale Führungsstil im Fokus der Forschung steht. Über die Hälfte der Artikel (55 %) untersuchten diesen Führungsstil und auch der transaktionale Führungsstil wurde von etwa einem Drittel der sondierten Artikel behandelt. Mit Ausnahme eines Artikels zeigte sich der transformationale Führungsstil dem transaktionalen gegenüber überlegen und führte zu einer höheren Ausprägung der untersuchten Faktoren. Die Ausnahme bezog sich auf eine Studie aus der Produktionsbranche (vgl. Bhat et al., 2012, S. 363). Hier kann gemutmaßt werden, dass in diesem Sektor die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter und das Steigern der Motivation jener weniger relevant ist und strenge Leistung-Gegenleistungs-Vereinbarungen vorteilhafter sind. Zusammengefasst kann aus der theoretischen Herleitung heraus die Notwendigkeit der Steigerung des Forschungsaufkommens in diesem Bereich begründet werden. Empirisch konnten jedoch nur wenige Erkenntnisse in der Zeitspanne von 2010 bis 2015 gesammelt werden.

### Literatur

Abd El Majid, E. & Cohen, A. (2015). The Role of Values and Leadership Style in Developing OCB Among Arab Teachers in Israel. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36, No. 3, S. 308-327.

Abernethy, M. A., Bouwens, J. & van Lent, L. (2010). Leadership and Control System Design. *Management Accounting Research*, Vol. 21, No. 1, S. 2-16.

Abualrub, R. F. & Alghamdi, M. G. (2012). The Impact of Leadership Styles on Nurses' Satisfaction and Intention to Stay Among Saudi Nurses. *Journal of Nursing Management*, Vol. 20, No. 1, S. 668-678.

Acar, A. Z. (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, No. 1, S. 217-226.

Ahmad, Z. A. (2012). Leading Innovation: A Matter of Style. In: *International Conference on Innovation, Management and Technology Research (ICIMTR2012)*, 21-22 May, 2012, Malacca, Malaysia, S. 716-721.

Akilli, H. S., Alkaya, A., Akilli, H. & Kizilboga, R. (2014). The Relationship Between Perceived Academic Leadership Style and Support for Strategic Planning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 143, No. 1, S. 897-901.

Aliakbari, M. & Darabi, R. (2013). On The Relationship Between Efficacy of Classroom Management, Transformational Leadership Style, and Teachers' Personality. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 93, No. 1, S. 1716-1721.

Alkharabsheh, A., Ahmad, Z. A. & Kharabsheh, A. (2014). Characteristics of Crisis and Decision Making Styles: The Mediating Role of Leadership Styles. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 129, No. 1, S. 282-288.

Allameh, S. M., Heydari, M. & Davoodi, S. M. R. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 31, No. 1, S. 224-230.

Allen, S. L., Smith, J. E. & Da Silva, N. (2013). Leadership Style in Relation to Organizational Change and Organizational Creativity. Perceptions from Nonprofit Organizational Members. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 24, No. 1, S. 23-42.

Sigrit Altmäe, S., Türk, K. & Toomet, O.-S. (2013). Thomas-Kilmann's Conflict Management Modes and Their Relationship to Fiedler's Leadership Styles (basing on Estonian organizations). *Baltic Journal of Management*, Vol. 8, No.1, S. 45-65.

Amina, N. H. M. & Yusof, M. M. (2012). Head Of Program's Leadership Style And Academician's Perception Towards Higher Learning Institution Students' Academic Achievement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 65, No. 1, S. 821-826.

Analoui, B. D., Doloriert, C. D. & Sambrook, S. (2013). Leadership and Knowledge Management in UK ICT Organisations. *Journal of Management Development*, Vol. 32, No. 1, S. 4-17.

Andersen, J. A. (2010). Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior. *Public Administration Review*, Vol. 70, No. 1, S. 131-141.

Andersen, J. A. & Hansson, P. H. (2011). At the End of the Road? On Differences Between Women and Men in Leadership Behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, No. 5, S. 428-441.

Andrews, D. R., Richard, D. C. S., Robinson, P., Celano, P. & Hallaron, J. (2012). The Influence of Staff Nurse Perception of Leadership Style on Satisfaction with Leadership: A Cross-Sectional Survey of Pediatric Nurses. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 49, No. 1, S. 1103-1111.

Angus-Leppan, T., Metcalf, L. & Benn, S. (2010). Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, No. 1, S. 189-213.

Appelbaum, S. H., Karasek, R., Lapointe, F. & Quelch, K. (2014). Employee Empowerment: Factors Affecting the Consequent Success or Failure – Part I. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46, No. 7, S. 379-386.

Appelbaum, S. H., Karasek, R., Lapointe, F. & Quelch, K. (2015a). Employee Empowerment: Factors Affecting the Consequent Success or Failure (Part II). *Industrial and Commercial Training*, Vol. 47, No. 1, S. 23-30.

Appelbaum, S. H., Shapiro, B. T., Didus, K., Luongo, T. & Paz, B. (2013a). Upward Mobility For Women Managers: Styles and Perceptions: Part 1. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 45, No. 1, S. 51-59.

Appelbaum, S. H., Shapiro, B. T., Didus, K., Luongo, T. & Paz, B. (2013b). Upward Mobility For Women Managers: Styles and Perceptions: Part Two. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 45, No. 2, S. 110-118.

Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O. & Nguyen-Quang, T.-S. (2015b). Organizational Outcomes of Leadership Style and Resistance to Change (Part One). *Industrial and Commercial Training*, Vol. 47, No. 2, S. 73-80.

Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O. & Nguyen-Quang, T.-S. (2015c). Organizational Outcomes of Leadership Style and Resistance to Change (Part Two). *Industrial and Commercial Training*, Vol. 47, No. 3, S. 135-144.

Arif, S. & Ilyas, M. (2011). Leadership, Empowerment and Customer Satisfaction in Teaching Institutions. *The TQM Journal*, Vol. 23, No. 4, S. 388-402.

Arokiasamy, A. R. A., Abdullah, A. G. K. b. & Ismail, A. (2015). Correlation Between Cultural Perceptions, Leadership Style and ICT Usage by School Principals in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 176, No. 1, S. 319-332.

Arslana, A. & Staub, S. (2013). Theory X and Theory Y Type Leadership Behavior and its Impact on Organizational Performance: Small Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Vol. 75, No. 1, S. 102-111.

Avolio, B. J., Bass, M. B. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, No.1, S. 441-462.

Bacha, E. (2014). The Relationship between Transformational Leadership, Task Performance and Job Characteristics. *Journal of Management Development*, Vol. 33, No. 4, S. 410-420.

Bamiatzi, V., Jones, S., Mitchelmore, S. & Nikolopoulos, K. (2015). The Role of Competencies in Shaping the Leadership Style of Female Entrepreneurs: The Case of North West of England, Yorkshire, and North Wales. *Journal of Small Business Management*, Vol. 53, No. 3, S. 627-644.

Basahel, S. & Alshawi, S. (2014). Examining The Effect Of Organisational Culture And Leadership On IS Implementation. *UK Academy for Information Systems Conference Proceedings 2014*, April 9, Paper 31.



Beck, S. (2015). Aktualisierung der ISO/IEC 27001 (ISMS). Entstehung, Änderungsbedarf und Handlungsempfehlungen für Unternehmen. Hamburg: Diplomica.

Beekun, R. I. (2012). Character Centered Leadership: Muhammad (p) As an Ethical Role Model for CEOs. *Journal of Management Development*, Vol. 31, No. 10, S. 1003-1020.

Bhandarker, A. & Rai, S. (2015). Positive Transformational Leadership: Case Study of an Indian Public Sector Bank. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 7, No. 1, S. 34-55.

Bhat, A. B., Verma, N., Rangnekar, S. & Barua, M. K. (2012). Leadership Style and Team Processes As Predictors of Organisational Learning. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 18, No. 7/8, S. 347-369.

Bhattacharya, D. (2011). Leadership Styles and Information Security In Small Businesses. *Information Management & Computer Security*, Vol. 19, No. 5, S. 300-312.

Bi, L., Ehrich, J. & Ehrich, L. C. (2012). Confucius As Transformational Leader: Lessons for ESL Leadership. *International Journal of Educational Management*, Vol. 26, No. 4, S. 391-402.

Bildstein, I., Gueldenberg, S. & Tjitra, H. (2012). Effective Leadership of Knowledge Workers: Results of an Intercultural Business Study. *Management Research Review*, Vol. 36, No. 8, S. 788-804.

Birasnav, M. (2014). Relationship between Transformational Leadership Behaviors and Manufacturing Strategy. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22, No. 2, S. 205-223.

Bobbio, A. & Manganelli, A. M. (2015). Antecedents of hospital nurses' intention to leave the organization: A cross sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 52, No.1, S. 1180-1192.

Boonla, D. & Treputtharat, S. (2014). The Relationship between the Leadership Style and School Effectiveness in School Under the Office of Secondary Education Area 20. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 112, No.1, S. 991-996.

Bortoluzzi, G., Capolrale, L. & Palese, A. (2014). Does Participative Leadership Reduce the Onset of Mobbing Risk among Nurse Working Teams? *Journal of Nursing Management*, Vol. 22, No.1, S. 643-652.

Brauckmann, S. & Pashiardis, R. (2011). A Validation Study of the Leadership Styles of a Holistic Leadership Theoretical Framework. *International Journal of Educational Management*, Vol. 25, No. 1, S. 11-32.

Brooks, I. & Swigger, K. (2014). Leadership Styles and Their Effect on the Structure of Communication Response Patterns among Global Virtual Teams. In: *International*

Conference on Collaboration Technologies and Systems (CTS), May 19-23, Minneapolis, Minnesota, USA, S. 33-40.

Brown, T., Williams, B. & Jolliffe, L. (2014). Leadership Style Preference of Undergraduate Occupational Therapy Students in Australia. *Hong Kong Journal of Occupational Therapy*, Vol. 24, No.1, S. 35-42.

Broome, M. E. (2013). Self-Reported Leadership Styles of Deans of Baccalaureate and Higher Degree Nursing Programs in the United States. *Journal of Professional Nursing*, Vol 29, No. 6, S. 323-329.

Bucic, T., Robinson, L. & Ramburuth, P. (2010). Effects of Leadership Style on Team Learning. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 22, No. 4, S. 228-248.

Burch, T. & Guarana, C. L. (2014). The Comparative Influence of Transformational Leadership and Leader-member Exchange on Follower Engagement. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 8, No. 3, S. 6-25.

Burnes, B. & By, R. T. (2012). Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity. *Journal of Business Ethics*, Vol. 108, No. 1, S. 239-252.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., Wylie, J. & Dupré, K. (2014). The Depleted Leader: The Influence of Leaders' Diminished Psychological Resources on Leadership Behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, No. 1, S. 344-357.

Füsun, Ç. A. (2010). Gender-Based Analysis of Leadership Differences in Turkey. *EuroMed Journal of Business*, Vol. 5, No. 1, S. 20-36.

Carte, T. A., Schwarzkopf, A. B. & Wang, N. (2010). Emergent leadership, Gender, and Culture: The Case of Sri Lanka. In: *AMCIS 2010 Proceedings*, August 12-15, Lima, Peru, Paper 480.

Carte, T. A., Schwarzkopf, A. B. & Wang, N. (2010). The Impact of Technology on Emergent Leadership Behavior and Perceptions in Sri Lanka. *CIS 2010 Proceedings*, September 1-2, Reading, UK, Paper 196.

Casida, J. & Parker, J. (2011). Staff Nurse Perceptions of Nurse Manager Leadership Styles and Outcomes. *Journal of Nursing Management*, Vol. 19, No. 1, S. 478-486.

Casimir, G. & Ng, Y. N. K. (2010). Combinative Aspects of Leadership Style and the Interaction between Leadership Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31, No. 6, S. 501-517.

Caughron, J. J. & Mumford, M. D. (2012). Embedded leadership: How Do a Leader's Superiors Impact Middle-Management Performance? *The Leadership Quarterly*, Vol. 23, No. 1, S. 342-353.

Cerni, T., Curtis, G. J. & Colmar, S. H. (2014). Cognitive Experiential Leadership Model: How Leaders' Information Processing Systems Can Influence Leadership Styles, Influencing Tactics, Conflict Management, and Organizational Outcomes. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 8, No. 3, S. 26-39.

Çetin, M., Karabey, M. E. & Efe, M. N. (2012). The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers on the Employee's Job Satisfaction: The Case of Turkish Banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, No. 1, S. 227-235.

Chao, C.-C. J. (2011). Climbing the Himalayas. A Cross-Cultural Analysis of Female Leadership and Glass Ceiling Effects in Non-Profit Organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, No. 8, S. 760-781.

Chapman, A. L. N., Johnson, D. & Kilner, K. (2014). Leadership Styles Used by Senior Medical Leaders. *Leadership in Health Services*, Vol. 27, No. 4, S. 283-298.

Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q. & Li, J. (2014). CEOs' Transformational Leadership and Product Innovation Performance: The Roles of Corporate Entrepreneurship and Technology Orientation. *Leadership and Product Innovation Performance*, Vol. 31, No. 1, S. 2-17.

Chen, Y.-S. & Chang, C.-H. (2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, Vol. 116, No. 1, S. 107-119.

Chang, W.-L. & Chen, S.-T. (2015). The impact of World Café on Entrepreneurial Strategic Planning Capability. *Journal of Business Research*, Vol. 68, No. 1, S. 1283-1290.

Chen, C.-Y. & Yang, C.-F. (2012). The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis. *Journal of Business Ethics*, Vol. 105, No. 1, S. 107-114.

Chi, N.-W. & Pan, S.-Y. (2012). A Multilevel Investigation of Missing Links Between Transformational Leadership and Task Performance: The Mediating Roles of Perceived Person-Job fit and Person-Organization Fit. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 27, No. 1, S. 43-56.

Chin, R. J. (2015). Examining Teamwork and Leadership in the Fields of Public Administration, Leadership, and Management. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 21, No. 3/4, S. 199-216.

Choudhary, A. I., Akhtar, S. A. & Zaheer, A. (2013). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Business Ethics*, Vol. 116, No. 1, S. 433-440.

Christie, A., Barling, J. & Turner, N. (2011). Pseudo-Transformational Leadership: Model Specification and Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 41, No. 12, S. 2943-2984.

Clarke, S. (2013). Safety Leadership: A Meta-Analytic Review of Transformational and Transactional Leadership Styles As Antecedents of Safety Behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 86, No. 1, S. 22-49.

Cohen, E. (2015). Principal Leadership Styles and Teacher and Principal Attitudes, Concerns and Competencies Regarding Inclusion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 186, No. 1, S. 758-764.

Cohen, A., Ben-Tura, E. & Vashdi, D. R. (2012). The Relationship Between Social Exchange Variables, OCB, and Performance. *Personnel Review*, Vol. 41, No. 6, S. 705-731.

Colvin, R. (2014). Transformational Leadership for IT Implementations and Internal Control. In: *Southern Association for Information Systems Conference Proceedings*, March 21-22, Macon, Georgia, USA, Paper 4.

Connelly, S. & Ruark, G. (2010). Leadership Style and Activating Potential Moderators of the Relationships among Leader Emotional Displays and Outcomes. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, No. 1, S. 745-764.

Cramm, J. M., Strating, M. M. H. & Nieboer, A. P. (2013). The Influence of Organizational Characteristics on Employee Solidarity in the Long-Term Care Sector. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 69, No. 3, S. 526-534.

Crețu, D. (2015). Identification of Leadership Styles in The Pre-University Educational System. Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 186, No. 1, S. 535-543.

Cuadrado, I., Navas, M., Ferrer, E., Molero, F. & Morales, J. F. (2014). Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 42, No. 12, S. 3083-3113.

Cuadrado, I., Garcia-Ael, C. & Molero, F. (2015). Gender-Typing of Leadership: Evaluations of Real and Ideal Managers. *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 56, No. 1, S. 236-244.

Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M. & Stafford, E. (2010). Leadership Styles and Outcome Patterns for the Nursing Workforce and Work Environment: A Systematic Review. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 47, No. 1, S. 363-385.

Curraj, E. & Vladi, B. (2013). The Crucial Need for an Integrated ICT Leadership Approach toward Management with the scope of Improving Profitability into Local non-IT companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 75, No. 1, S. 308-317.

Dai, Y.-D., Dai, Y.-Y., Chen, K.-Y. & Wu, H.-C. (2013). Transformational vs Transactional Leadership: Which is Better?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25, No. 5, S. 760-778.

Wang, D. & Xu, S.-j. (2013). Impacts of Leadership Styles on New Venture Performance. In: *Proceedings of the 2013 International Conference on Management Science & Engineering (20th)*, July 17-19, Harbin, China, S. 1410-1415.

Danielsson, Ch. B., Wulff, C. & Westerlund, H. (2013). Is Perception of Leadership Influenced by Office Environment?. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 15, No. 3/4, S. 194-212.

De Bussy, N. M. & Paterson, A. (2012). Crisis Leadership Styles - Bligh Versus Gillard: a Content Analysis of Twitter Posts on the Queensland Floods. *Journal of Public Affairs*, Vol. 12, No. 4, S. 326-332.

DeCelles, K. A., Tesluk, P. E. & Taxman, F. S. (2013). A Field Investigation of Multi-level Cynicism Toward Change. *Organization Science*, Vol. 24, No. 1, S. 154-171.

De Vries, R. E. (2012). Personality Predictors of Leadership Styles and the Self-Other Agreement Problem. *The Leadership Quarterly*, Vol. 23, No. 1, S. 809-821.

De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, No. 3, S. 367-380.

Deichmann, D. & Stam, D. (2015). Leveraging Transformational and Transactional Leadership to Cultivate the Generation of Organization-Focused Ideas. *The Leadership Quarterly*, Vol. 26, No. 1, S. 204-219.

Dhomne, S. & Hall, S. P. (2012). The Impact of Teambuilding and Leadership Styles on Successful Project Management. *Journal of Computing Sciences in Colleges*, Vol. 28, No. 2, S. 65-72.

Dóci, E. & Hofmans, J. (2015). Task Complexity and Transformational Leadership: The Mediating Role of Leaders' State Core Self-Evaluations. *The Leadership Quarterly*, Vol. 26, No. 1, S. 436-447.

Doherty, L. & Manfredi, S. (2010). Improving Women's Representation in Senior Positions in Universities. *Employee Relations*, Vol. 32, No. 2, S. 138-155.

Douglas, C. (2012). The Moderating Role of Leader and Follower Sex in Dyads on the Leadership Behavior-Leader Effectiveness Relationships. *The Leadership Quarterly*, Vol. 23, No. 1, S. 163-175.

Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A. & Sen, S. (2013). The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 114, No. 1, S. 155-169.

Dubinsky, Y. & Hazzan, O. (2010). Ad-Hoc Leadership in Agile Software Development Environments. In: 2010 ICSE Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering Proceedings, May 1-8, Cape Town, South Africa, S. 32-38.

Duff, A. J. (2013). Performance Management Coaching: Servant Leadership and Gender Implications. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34, No. 3, S. 204-221.

Dumitriu, C., Timofti, I. C., Nechita, E. & Dumitriu, G. (2014). The Influence of the Locus of Control and Decision-making Capacity upon the Leadership Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 141, No. 1, S. 494-499.

Effelsberg, D., Solga, M. & Gurt, J. (2014). Transformational Leadership and Follower's Unethical Behavior for the Benefit of the Company: A Two-Study Investigation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 120, No. 1, S. 81-93.

Ersoy, N. C., Born, M. Ph., Derous, E. & van der Molen, H. T. (2012). The Effect of Cultural Orientation and Leadership Style on Self- Versus other-Oriented Organizational Citizenship Behaviour in Turkey and the Netherlands. *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 15, No. 1, S. 249-260.

Ertureten, A., Cemalcilar, Z. & Aycan, Z. (2013). The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes. *Journal of Business Ethics*, Vol. 116, No. 1, S. 205-216.

Evans, D. (2010). Aspiring to Leadership ... A Woman's World? An Example of Developments in France. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 17, No. 4, S. 347-367.

Martínez-Córcoles, M., Gracia, F. J., Tomás, I. & Peiró, J. M. (2014). Strengthening Safety Compliance in Nuclear Power Operations: A Role-Based Approach. *Risk Analysis*, Vol. 34, No. 7, S. 1257-1269.

Feese, S., Muaremi, A., Arnrich, B., Tröster, G., Meyer, B. & Jonas, K. (2011). Discriminating Individually Considerate and Authoritarian Leaders by Speech Activity Cues. In: Workshop on Social Behavioral Analysis and Behavioral Change (SBABC), 2011 IEEE Third International Conference on Social Computing (SocialCom), October 9-11, Boston, MA, USA, S. 1460-1465.

Flatten, T., Adams, D. & Brettel, M. (2015). Fostering Absorptive Capacity Through Leadership: A Cross-Cultural Analysis. *Journal of World Business*, Vol. 50, No. 1, S. 519-534.

Frisch, C. & Huppenbauer, M. (2014). New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders. *Journal of Business Ethics*, Vol. 123, No. 1, S. 23-43.

Froehlich, D., Segers, M. & Van den Bossche, P. (2014). Informal Workplace Learning in Austrian Banks: The Influence of Learning Approach, Leadership Style, and Organizational Learning Culture on Managers' Learning Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 25, No. 1, S. 29-57.

Frooman, J., Mendelson, M. B. & Murphy, J. K. (2012). Transformational and Passive Avoidant Leadership as Determinants of Absenteeism. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33, No. 5, S. 447-463.

Furtado, L. C., Batista, M. D. G. & Silva, F. J. F. (2011). Leadership and Job Satisfaction among Azorean Hospital Nurses: an Application of the Situational Leadership Model. *Journal of Nursing Management*, Vol. 19, No. 1, S. 1047-1057.

Furumo, K., de Pillis, E. & Buxton, M. (2012). The Impact of Leadership on Participation and Trust in Virtual Teams. In: ACM Special Interest Group – MIS Computers and People Research conference proceedings, May 31-June 2, Milwaukee, Wisconsin, S. 123-126.

Gang, C. (2011). The Influence of Power Distance on Feminine Leadership in China. In: Proceedings of the International Conference of Information Technology, Computer Engineering and Management Sciences, November 7-9, Macau, China, S. 73-76.

Gartzia, L. & van Engen, M. (2012). Are (Male) Leaders "Feminine" Enough?. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 27, No. 5, S. 296-314.

Ghazali, R., Ahmad, M. N. & Zakaria, N. H. (2015). The Mediating Role of Knowledge Integration in Effect of Leadership Styles on Enterprise Systems Success. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 28, No. 4, S. 531-555.

Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, M. & Colombat, P. (2013). The Mediating Role of Organizational Justice in the Relationship Between Transformational Leadership and Nurses' Quality of Work Life: A Cross-Sectional Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 50, No. 1, S. 1359-1367.

Giritli, H., Öney-Yazıcı, E., Topçu-Oraz, G. & Acar, E. (2013). The Interplay Between Leadership and Organizational Culture in the Turkish Construction Sector. *International Journal of Project Management*, Vol. 31, No. 1, S. 228-238.

Granados, A. C. & Kruse, F. (2011). Implementing Changes in the Head Teacher Role. *International Journal of Leadership in Public Services*, Vol. 7, No. 4, S. 287-303.

Grandy, G. (2013). An Exploratory Study of Strategic Leadership in Churches. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34, No. 7, S. 616-638.

Groves, K. S. & LaRocca, M. A. (2011). Responsible Leadership Outcomes via Stakeholder CSR Values: Testing a Values-Centered Model of Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, No. 1, S. 37-55.

Gu, J., Weng, Q. & Xie, F. (2012). Leadership, Team and Decision Speed: Empirical Study Using Cross-Provincial Data. *Chinese Management Studies*, Vol. 6, No. 4, S. 598-609.

Gürbüz, F. & Özdasli, K. (2013). Research on the Impact of Leadership Style Preferences from Teachers on Their Teaching Strategies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 106, No. 1, S. 207-222.

Hadjithoma-Garstka, Ch. (2011). The Role of the Principal's Leadership Style in the Implementation of ICT Policy. *British Journal of Educational Technology*, Vol. 42, No. 2, S. 311-326.

Hammedi, W., van Riel, A. C. R. & Sasovova, Z. (2011). Antecedents and Consequences of Reflexivity in New Product Idea Screening. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 28, No. 1, S. 662-679.

Hamstra, M. R. W., Yperen, N. W. V., Wisse, B. & Sassenberg, K. (2014). On the Perceived Effectiveness of Transformational-Transactional Leadership: The Role of Encouraged Strategies and Followers' Regulatory Focus. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 44, No. 1, S. 643-656.

Havig, A. K., Skogstad, A., Veenstra, M. & Romøren, T. I. (2011). The Effects of Leadership and Ward Factors on Job Satisfaction in Nursing Homes: a Multilevel Approach. *Journal of Clinical Nursing*, Vol. 20, No. 1, S. 3532-3542.

Henderson, A., Paterson, K., Burmeister, L., Thomson, B. & Young, L. (2013). Staff Perceptions of Leadership During Implementation of Task-Shifting in Three Surgical Units. *Journal of Nursing Management*, Vol. 21, No. 1, S. 368-376.

Herrmann, D. & Felfe, J. (2014). Effects of Leadership Style, Creativity Technique and Personal Initiative on Employee Creativity. *British Journal of Management*, Vol. 25, No. 1, S. 209-227.

Hill, N. S., Seo, M.-G., Hyeung Kang, J. & Taylor, S. M. (2012). Building Employee Commitment to Change Across Organizational Levels: The Influence of Hierarchical Distance and Direct Managers' Transformational Leadership. *Organization Science*, Vol. 23, No. 3, S. 758-777.

Hoel, H., Glas, L., Hetland, J., Cooper, J. C. & Einarsen, S. (2010). Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying. *British Journal of Management*, Vol. 21, No. 1, S. 453-468.

Holten, A.-L. & Brenner, S. O. (2015). Leadership Style and the Process of Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36, No. 1, S. 2-16.

Hong, L. & Rui-min, P. (2012). The Effect of Transformational Mentorship on Individual Creativity in Educational Research Teams: The Mediating Role of LMX and Intrinsic



Motivation. In: Proceedings of the 2012 International Conference on Management Science & Engineering (19th), September 20-22, Dallas, Texas, USA, S. 1206-1214.

Hongyun, Z. (2010). Organizational Citizenship Behavior: New Perspective of Building Highperformance Organization. In: 2010 International Conference on E-Product E-Service and EEntertainment (ICEEE), November 7-9, Henan, China, S. 1-4.

Hoyt, C. L. (2010). Women, Men, and Leadership: Exploring the Gender Gap at the Top. *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 4/7, No. 1, S. 484-498.

Hungenberg, H. & Wulf, T. (2015). *Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung für Bachelorstudierende*, 5. aktualisierte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.

Kahai, S. & Jestice, R. (2010). The Contingent Effects of Leadership on Team Collaboration in Virtual Teams. *Computers in Human Behavior*, Vol. 26, No. 1, S. 1098-1110.

Königs, H.-P. (2013). *IT-Risikomanagement mit System: Praxisorientiertes Management von Informationssicherheits- und IT-Risiken*. Wiesbaden: Springer.

Kotter, J. P. (1990). *A Force For Change. How Leadership Differs From Management*. New York: Free Press.

Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A.-M., Feldt, T. (2013). Ethical Managers in Ethical Organisations? The Leadership-Culture Connection among Finnish Managers. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34, No. 3, S. 250-270.

Hui, L. & Tian-yao, S. (2014). Effect of Transactional Leadership Style on the New Generation Employees Counterproductive Work Behavior. In: Proceedings of the 2014 International Conference on Management Science & Engineering (21st), May 7-8, Nirjuli, India, S. 1078-1083.

Humborstad, S. I. W., Nerstad, Ch. G. L. & Dysvik, A. (2014). Empowering Leadership, Employee Goal Orientations and Work Performance. *Personnel Review*, Vol. 43, No. 2, S. 246-271.

Hur, Y.H., van den Berg, P. T. & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational Leadership as a Mediator Between Emotional Intelligence and Team Outcomes. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, No. 1, S. 591-603.

Ibrahim, M. Y. (2015). Model of Virtual Leadership, Intra-team Communication and Job Performance Among School Leaders in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 186, No.1, S. 674-680.

İşcana, Ö. F., Ersarıb, G. & Naktiyokc, A. (2014). Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership -An Application among Turkish SME's-. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150, No. 1, S. 881-889.

Islam, T., Rehman, S. u. & Ahmed, I. (2013). Investigating the Mediating Role of Organizational Politics Between Leadership Style and Followers' Behavioral Outcomes. *Business Strategy Series*, Vol. 14, No. 2/3, S. 80-96.

Ivan, L. (2012). Sex Role Identity, Nonverbal Sensitivity and Potential Leadership Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 46, No. 1, S. 1720-1729.

Jacks, T., Nemati, H. & Palvia, P. (2010). Healthcare Information Technology Issues: Hospital CEO and CIO Perspectives. *AMCIS 2010 Proceedings*, August 12-15, Lima, Peru, Paper 339.

Jackson, D., Hutchinson, M., Peters, K., Luck, L. & Saltman, D. (2013). Understanding Avoidant Leadership in Health Care: Findings from a Secondary Analysis of Two Qualitative Studies. *Journal of Nursing Management*, Vol. 21, No. 1, S. 572-580.

Jafaria, P., Motlagh, F. S., Yarmohammadianc, M. H. & Delavar, A. (2011). Designing an Adjusted Model of Organizational Justice for Educational System in Esfahan City (Iran). *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 15, No. 1, S. 1696-1704.

Jansen, E. P. (2011). The Effect of Leadership Style on the Information Receivers' Reaction to Management Accounting Change. *Management Accounting Research*, Vol. 22, No. 1, S. 105-124.

Jaskyte, K. (2011). Predictors of Administrative and Technological Innovations in Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, Vol. 71, No. 1, S. 77-86.

Jetter, A. J., Loanzon, E., Jahromi, S., Nour, A. H. & Pakdeekasem, P. (2013). An Exploratory Study on the Leadership Style Preferences of Male and Female Managers: Implications on Team Performance. In: *2013 Proceedings of PICMET '13: Technology Management in the ITDriven Services (PICMET)*, July 28-August 1, San Jose, California, USA, S. 1162-1181.

Jia-ni, X., De-hua, Y. & Jian-gang, L. (2012). The Mediating Effects of Psychological Empowerment on Leadership Style and Employee Satisfaction in Hospitals. In: *Proceedings of the 2012 International Conference on Management Science & Engineering (19th)*, September 20-22, Dallas, Texas, USA, S. 1215 - 1219.

Jiao, C., Richards, D. A. & Zhang, K. (2011). Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, No. 1, S. 11-25.

Jing, S. & Juhong, C. (2013). Core Enterprise Leadership Style, Inter-Organizational Trust and Cooperation Performance. In: *Proceedings of the 2013 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (6th)*, November 23-24, Xi'an, China, S. 429-432.

Jing, B. & Jing, X (2010). Analyzing Influencing Factors of Organizational Innovative Climate Based on DEMATEL Method. In: Proceedings of the 2010 International Conference on Management and Service Science (MASS), August 24-26, Wuhan, China, S. 1-4.

Jo, N. Y., Lee, K. C., Lee, D. S. & Hahn, M. (2015). Empirical Analysis of Roles of Perceived Leadership Styles and Trust on Team Members' Creativity: Evidence from Korean ICT Companies. *Computers in Human Behavior*, Vol. 42, No.1, S. 149-156.

Jogulu, U. D. (2010). Culturally-Linked Leadership Styles. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31, No. 8, S. 705-719.

Johnson, Ch. & Lloyd, C. (2012). Organisational Culture and Leadership - Lessons for Asset Management. In: Proceedings of the Asset Management Conference 2012, November 27-28, London, UK, Session 3.

Judkrue, A. (2012). The Influence of Transformational Leadership Style on Organizational Success: A Study on MNCs in Bangkok, Thailand. In: Proceedings of the 2012 International Conference on ICT and Knowledge Engineering (10th), November 21-23, Bangkok, Thailand, S.14-18.

Jung, D., Chan, F., Chen, G. & Chow, C. (2010) Chinese CEOs' Leadership Styles and Firm Performance. *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 4, No. 2, S. 73-79.

Jyoti, J. & Dev, M. (2015). The Impact of Transformational Leadership on Employee Creativity: The Role of Learning Orientation. *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 9, No. 1, S. 78-98.

Kale, M. & Özdelen, E. (2014). The analysis of teacher leadership styles according to teachers' perceptions in primary schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 152, S. 227-232.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. B. (2011a). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*, Vol. 100, No. 2, S. 349-366.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. B. (2011b). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, No. 1, S. 51-69.

Kang, J. H., Solomon, G. T. & Choi, D. Y. (2015). CEOs' Leadership Styles and Managers' Innovative Behaviour: Investigation of Intervening Effects in an Entrepreneurial Context. *Journal of Management Studies*, Vol. 52, No. 4, S. 531-554.

Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 34, S. 9-18.

Keung, E. K. & Rockinson-Szapkiw, A. J. (2013). The relationship between transformational leadership and cultural intelligence. *Journal of Educational Administration*, Vol. 51, No. 6, S. 836-854.

Khany, R. & Ghoreishi, M. (2014). One the Relationship between Teachers' Sense of Responsibility and Transformational Leadership Style. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 136, S. 302-307.

Korzynski, P. (2013). Online social networks and leadership. *International Journal of Manpower*, Vol. 34, No. 8, S. 975-994.

Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., van Quaquebeke, N. & van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, No. 8, S. 1031-1052.

Kuo, R.-Z., Lai, M.-F. & Lee, G.-G. (2011). The impact of empowering leadership for KMS adoption. *Management Decision*, Vol. 49, No. 7, S. 1120-1140.

Kurland, H., Peretz, H. & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, Vol. 48 No. 1, S. 7-30.

Kwadzo Agezo, C. (2010). Female leadership and school effectiveness in junior high schools in Ghana. *Journal of Educational Administration*, Vol. 48, No. 6, S. 689-703.

Kythreotis, A., Pashiardis, P. & Kyriakides, L. (2010). The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. *Journal of Educational Administration*, Vol. 48, No. 2, S. 218-240.

Lai, C.-Y. & Hsu, J. S.-C. (2013). Leadership, Regulatory Focus and Project Performance. In: *eProceedings of the 8th International Research Workshop on Information Technology Project Management (IRWITPM)*, December 14th, Mailand, Italien, S. 58-70.

Lam, C. S. O'Higgins, E. R. E. (2012). Enhancing employee outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 No. 2, S. 149-174.

Lashinger, H. K. S., Wong, C. A. & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 49, No. 10, S. 1266-1276.

Lebek, B., Guhr, N. & Breitner, M. H. (2014). Transformational Leadership and Employees' Information Security Performance: The Mediating Role of Motivation and Climate. In: *Proceedings of the International Conference on Information Systems 2014*, December 14-17, Auckland, New Zealand.

Lee, J.-E., Almanza, B. A., Jang, S.C. S., Nelson, D. C. & Ghiselli, R. F. (2013). Does

transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices? *International Journal of Hospitality Management* Vol. 33, S. 282-293.

Lee, P.K.C., Cheng, T.C.E., Yeung, A.C. L., Lai, K.-h. (2011). An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks. *Omega*, Vol. 39, No. 6, S. 690-701.

Lee, Y.-K., Kim, Y. S., Son, M. H. & Lee, D.-J. (2011). Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment?. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, No. 4, S. 942-952.

Li, Y., Tan, C.-H. & Teo, H.-H. (2012). Leadership characteristics and developers' motivation in open source software development. *Information & Management* Vol. 49, No. 5, S. 257-267.

Li, H.-x. & Di, H.-x. (2014). The Structure and Measurement Study of Charismatic Leadership Style of Management Layer of Fire Protection Unit. In: *Proceedings of the International Conference on Intelligent Computation Technology and Automation (7th)*, October 25-26, Changsha, China, S. 851-856.

Liaw, Y.-J., Chi, N.-W. & Chuang, A. (2010). Examining the Mechanisms Linking Transformational Leadership, Employee Customer Orientation, and Service Performance: The Mediating Roles of Perceived Supervisor and Coworker Support. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, No. 3, S. 477-492.

Lin, L.-H., Ho, Y.-L. & Lin, W.-H. E. (2013). Confucian and Taoist Work Values: An Exploratory Study of the Chinese Transformational Leadership Behavior. *Journal of Business Ethics*, Vol. 113, No. 1, S. 91-103.

Lishan, X. & Yaoqi, L. (2011). The Spillover Effect of Supportive Leadership on Brand Image through Employee Brand Building Behavior. In: *Proceedings of the 2011 International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM)*, June 25-27, Tianjin, China, S. 1-6.

Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S. & Fang, Y. (2013). Leadership style and employee turnover intentions: a social identity perspective. *Career Development International*, Vol. 18, No. 3, S. 305-324.

Liu, F., Ritzhaupt, A. & Cavanaugh, C. (2013). Leaders of school technology innovation. *Journal of Educational Administration*, Vol. 51, No. 5, S. 576-593.

Lo, M.-C., Ramayah, T. & de Run, E. C. (2010). Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 2, No. 2, S. 5384-5388.

Longsworth, L. & Panteli, N. (2010). Leadership in the Virtual Higher Education Sector: Is there a new way to lead in the on-line distance learning environment?. In:

Proceedings of the 2010 Conference of the UK Academy for Information Systems, March 23-24, Oxford, UK, Paper 34.

Lopez, E. S. & Ensari, N. (2014). The Effects of Leadership Style, Organizational Outcome, and Gender on Attributional Bias toward Leaders. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 8, No. 2, S. 19-37.

Lowry, P. B., Posey, C., Roberts, T. L. & Bennett, R. J. (2014). Is Your Banker Leaking Your Personal Information? The Roles of Ethics and Individual-Level Cultural Characteristics in Predicting Organizational Computer Abuse. *Journal of Business Ethics*, Vol. 121, No. 3, S. 385-401.

Lundy, V. & Morin P.-P. (2013). Project Leadership Influences Resistance to Change: The Case of the Canadian Public Service. *Project Management Journal*, Vol. 44, No. 4, S. 45-64.

Luu, T. (2014). Paths from leadership to upward influence. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 10, No. 3, S. 243-259.

Lynch, B. M., McCormack, B. & McCance, T. (2011). Development of a model of situational leadership in residential care for older people. *Journal of Nursing Management*, Vol. 19, No. 8, S. 1058-1069.

Maboko, D. R. (2011). Nursing leadership in an academic hospital in Gauteng. *Journal of Nursing Management*, Vol. 20, No. 7, S. 912-920.

Macharzina, K. & Wolf, J. (2015). *Unternehmensführung: Das international Managementwissen Konzepte - Methoden - Praxis* (9. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Madathil, R., Heck, N. C. & Schulberg, D. (2014). Burnout in Psychiatric Nursing: Examining the Interplay of Autonomy, Leadership Style, and Depressive Symptoms. *Archives of Psychiatric Nursing*, Vol. 28, No. 3, S. 160-166.

Mahadevan, L., Simon, J. C., & Meservy, T. O. (2011). Effects of Developer Cognitive Style and Motivations on Information Security Policy Compliance. *AMCIS 2011 Proceedings*, August 4-8, Detroit, Michigan, USA, Paper 460.

Malloy, T. & Penprase, B. (2010). Nursing leadership style and psychosocial work environment. *Journal of Nursing Management*, Vol. 18, No. , S. 715-725.

Marsh, C. (2013). Business Executives' Perceptions of Ethical Leadership and Its Development. *Journal of Business Ethics*, Vol. 114, No. 3, S. 565-582.

Martínez-Córcoles, M., Schöbel, M., Gracia, F. J., Tomás, I. & Peiró, J. M. (2012). Linking empowering leadership to safety participation in nuclear power plants: A structural equation model. *Journal of Safety Research*, Vol. 43, No. 3, S. 215-221.

Marx, T. G. (2015). The impact of business strategy on leadership. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 8, No. 2, S. 110-126.

McDermott, A. M., Conway, E. Rousseau, D. M. & Flood, P. C. (2013). Promoting Effective Psychological Contracts Through Leadership: The Missing Link between HR. *Human Resource Management*, Vol. 52, No. 2, S. 289-310.

McLean, J. (2015). Recovery-focussed leadership in the NHS. *Mental Health and Social Inclusion*, Vol. 19, No. 2, S. 87-94.

Men, L. R. & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, Vol. 17 No. 2, S. 171-192.

Metcalfe, L. & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*, Vol. 112, No. 3, S. 369-384.

Michaelis, B., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, No. 4, S. 408-429.

Mihaela, P. L. (2015). Personality variables in decision - making. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 187, S. 658-662.

Mingjian, Z. & Shuisheng, S. (2011). Linking Power Distance Orientation and Education Level to Authoritarian Leadership. In: *Proceedings of the 2011 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, November 26-27, Shenzhen, China, S. 238-241.

Mitchell, R. L. G. (2012). Doing the Right Thing: Ethical Leadership and Decision Making. *New Directions for Community Colleges*, Vol. 2012, No. 159, S. 63-72.

Mittal, S. & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*, Vol. 53, No. 5, S. 894-910.

Moore, D. P., Moore, J. L. & Moore, J. W. (2011). How women entrepreneurs lead and why they manage that way. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 26, No. 3, S. 220 - 233.

Morsidi, N. M. H., Sian, K. J., Shahrill, M. & Abdullah, N. A. (2015). Cultivating Leadership into Secondary Mathematics Classrooms: Putting Belief into Practice. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 186, S. 248-256.

Moynihan, D. P., Pandey, S. K., Wright, B. E. (2011). Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use. *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access*, Vol. 22, No. 1, S. 143-164.

Mueller, B., Ahlemann, F., & Roeder, K (2010). Understanding the Success of Strategic IT/IS Benchmarking: Results from a Multiple-Case Study. In: *Proceedings of the 2010 European Conference on Information Systems (18th)*, June 7-9, Pretoria, South Africa, Paper 138.

Muganda, N., Pillay, K. (2013). Forms of power, politics and leadership in asynchronous virtual project environment. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 6, No. 3, S. 457-484.

Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H. Albertsen, K. & Carneiro, I. G. (2012). Mediating the effects of work–life conflict between transformational leadership and health-care workers job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management*, Vol. 20, No. 4, S. 512-521.

Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik A. M. A. & Ma’amor, H. (2012). Relationship between Transformational Leadership and Employees’ Job Satisfaction among the Academic Staff. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 65, S. 885-890.

Mustafa, G. & Lines, R. (2014). Influence of Leadership on Job Satisfaction - The Moderating Effects of Follower Individual-Level Masculinity-Feminity Values. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 7, No. 4, S. 23-39.

Nahum-Shani, I. & Somech, A. (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, No. 2, S. 353-366.

Nauman, S., Khan, A. M. & Ehsan, N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, Vol. 28, No. 7, S. 638-649.

Neubert, M. J., Wu, C. & Roberts, J. A. (2013). The Influence of Ethical Leadership and Regulatory Focus on Employee Outcomes. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 23, No. 2, S. 269-296.

Ng, E. S. & Sears, G. J. (2012). CEO Leadership Styles and the Implementation of Organizational Diversity Practices: Moderating Effects of Social Values and Age. *Journal of Business Ethics*, Vol. 105, No. 1, S. 41-52.

Nielsen, M. B. (2013). Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 54, No. 2, S. 127-136.

Nigam, A. & Siponen, M. (2011). Designing Information Systems Security Policy Methods: A Meta-Theoretical Approach. All Sprouts Content. Paper 464.

Nir, A. E. & Hameiri, L. (2014). School principals’ leadership style and school outcomes. *Journal of Educational Administration*, Vol. 52, No. 2, S. 210-227.

Northouse, P. G. (2015). *Leadership - Theory & Practice* (7. Auflage). Thousand Oaks, London, New Delhi, Singapore: Sage.

Notgrass, D. (2014). The relationship between followers’ perceived quality of relationship and preferred leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35, No. 7, S. 605-621.



North, K. (2011). Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, 5., aktualisierte und erw. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Nusair, N., Ababneh, R. & Bae, Y. K. (2012). The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 22, No. 3, S. 182-201.

Odoardi, C., Montani, F., Boudrias, J.-S. & Battistelli, A. (2015). Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 No. 5, S. 545-569.

Odom, L., Owen, R., Valley, A. & Burrell, P. (2011). Obamacare: an ethical analysis of his leadership and the health reform initiative. *Leadership in Health Services*, Vol. 24, No. 4, S. 325-336.

Oechsler, W. A. & Paul, Ch. (2015). *Personal und Arbeit: Einführung in das Personalmanagement*. Berlin, München, Boston: De Gruyter.

Ötken, A. B. & Cenkci, T. (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader. *J Bus Ethics*, Vol. 108, No. 4, S. 525-536.

Oğuz, E. (2010). The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 9, S. 1188-1193.

DeOliveira, M. A., Valentina, L. V. O. D. & Possamai, O., (2012). Forecasting project performance considering the influence of leadership style on organizational agility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61, No. 6, S. 653-671.

Onyekachi, O. J., Ahmad, M. N. & Othman, M. (2013). Transformational Project Manager: An Enabler of an Enterprise Resource Planning Implementation Success. In: *Proceedings of the 2013 PACIS*, June 18-22, Jeju Island, Korea, Paper No. 41.

Opoku, A., Ahmed, V. & Cruickshank, H. (2015). Leadership style of sustainability professionals in the UK construction industry. *Built Environment Project and Asset Management*, Vol. 5 No. 2, S. 184-201.

Oreg, S. & Berson, Y. (2011). Leadership and Employees' Reactions to Change: The Role of Leaders' Personal Attributes and Transformational Leadership Style. *Personal Psychology*, Vol. 64, No. 3, S. 627-659.

Oshagbemi, T. & Ocholi, S. A. (2013). Influences on leadership behaviour: a binomial logit model. *International Journal of Social Economics*, Vol. 40, No. 2, S. 102-115.

Osman, E. (2010). An Evaluation of Sisp Process Stages in the Context of Developing

Countries and the Role of Competing Value of Leadership. In: Proceedings of the 2010 Conference of the UK Academy for Information Systems, March 23-24, Oxford, UK, Paper No. 42.

Othman, J., Mohammed, K. A. & D'Silva, J. L. (2013). Does a Transformational and Transactional Leadership Style Predict Organizational Commitment among Public University Lecturers in Nigeria?. *Asian Social Science*, Vol. 9, No. 1, S. 165-170.

Overstreet, R. E., Hazen, B. T., Skipper, J. B. & Hanna, J. B. (2014). Bridging the Gap Between Strategy and Performance: Using Leadership Style to Enable Structural Elements. *Journal of Business Logistics*, Vol. 35, No. 2, S. 136-149.

Overstreet, R. E., Hanna, J. B., Byrd, T. A., Cegielski, C. G. & Hazen, B. T. (2013). Leadership style and organizational innovativeness drive motor carriers toward sustained performance. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 24, No. 2, S. 247-270.

Özer, F., Doğan, B. & Tınaztepe, C. (2013). Daddy, What's Next? - The effect of paternalist leadership on perceived uncertainty in organizations which had gone through merger or acquisition. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, S. 164-172.

Özer, F. & Tınaztepe, C. (2014). Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150, S. 1778-1784.

Özşahina, M., Zehir, C. & Acar, A. Z. (2011). Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, S. 1546-1559.

Palvia, P., Lowe, K., Nemati, H., & Jacks, T. (2012). Information Technology Issues in Healthcare: Hospital CEO and CIO Perspectives. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 30, No. 1, S. 293-312.

Parris, D. L. & Welty Peachey, J. (2012). Building a Legacy of Volunteers Through servant Leadership - A Cause-Related Sporting Event. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 23, No. 2, S. 259-276.

Piaw, C. Y. & Ting, L. L. (2014). Are school leaders born or made? Examining factors of leadership styles of Malaysian school leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 116, S. 5120-5124.

Parris, D. L. & Welty Peachey, J. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, Vol. 113, No. 3, S. 377-393.

Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S. & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, Vol. 107, No. 3, S. 331-348.

Phipps, K. A. (2012). Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making. *Journal of Business Ethics*, Vol. 106, No. 2, S. 177-189.

Pierro, A., Raven, B. H., Amato, C. & Bélanger, J. J. (2013). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, Vol. 48, No. 6, S. 1122-1134.

Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., La Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 4, S. 609-623.

Pihie, Z. A. L., Sadeghi, A. & Elias, H. (2011). Analysis of Head of Departments Leadership Styles: Implication for Improving Research University Management Practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 29, S. 1081-1090.

Plekhanova, V., Smith, P. & Hamdan, K. (2012). A Role of Quality of Information for Innovation: Leadership Style and Information Management. In: *Proceedings of the 2012 International Conference on Innovations in Information Technology (8th)*, March 18-20, Abu Dhabi, UAE, S. 344-349.

Popa, R.-I. (2012). An experimental perspective over personality and leadership styles inside Romanian organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 33, S. 488-492.

Popli, S. & Rizvi, I. A. (2015). Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: a study of managers in the private service sector organizations in India. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29, No. 1, S. 59-70.

Prifling, M. (2010). Exploring Leadership Styles in Software Development Projects. In: *Proceedings of the 2010 PACIS*, July 9-12, Taipei, Taiwan, Paper 72.

Rafiq Awan, M. & Mahmood, K. (2010). Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries. *Library Management*, Vol. 31, No. 4/5, S. 253-266.

Rajah, R., Song, Z. & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, No. 6, S. 1107-1119.

Randeree, K. & Chaudhry, A. G. (2012). Leadership – style, satisfaction and commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 19, No. 1, S. 61-85.

Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D. & Colwell, S. R. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics*, Vol. 101, No. 3, S. 415-434, 507-508.

Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L. & Brännback, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, Vol. 53, No. 1, S. 54-74.

Rezvani, A., Khosravi, P. & Nazir Ahmad, M. (2012). Assessing The Role Of Transactional And Transformational Leadership. 5-9, Marina Bay Sands, Singapore, Paper 75.

Rhee, K. S. & Sigler, T. H. (2015). Untangling the relationship between gender and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 30, No. 2, S. 109-134.

Robertson, J. L. & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34, No. 2, S. 176-194.

Rothacker, A. & Hauer, G. (2014). Leadership in multinational management – A behavior-set to motivate multicultural teams. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 130, S. 226-236.

Rubin, E. N. (2013). Assessing Your Leadership Style to Achieve Organizational Objectives. *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 32, No. 6, S. 55-66.

Ryan, J. C. & Tipu, S. A. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 10, S. 2116-2129.

Sabri, H. A. (2012). Re-examination of Hofstede's work value orientations on perceived leadership styles in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 22, No. 3, S. 202-218.

Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., Niazi, G. S. K. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 25, Iss 3, S. 214-225.

Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J. & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 67, No. 10, S. 2256-2266.

Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 172, S. 563-569.

Salter, C., Green, M., Duncan, P., Berre, A. & Torti, C. (2010). Virtual Communication, Transformational Leadership, and Implicit Leadership. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 4, No. 2, S. 6-17.

Sarti, D. (2014). Leadership styles to engage employees: evidence from human service organizations in Italy. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 26, No. 3/4, S. 202-216.

Sarver, M. B. & Miller, H. (2014). Police chief leadership: styles and effectiveness. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 37, No. 1, S. 126-143.

Sax, J. & Torp, S. S. (2015). Speak up! Enhancing risk performance with enterprise risk management, leadership style and employee voice. *Management Decision*, Vol. 53, No. 7, S. 1-21.

Schneider, S. K. & George, W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, No. 1, S. 60-77.

Schneider, A. & Schröder, T. (2012). Ideal Types of Leadership as Patterns of Affective Meaning: A Cross-cultural and Over-time Perspective. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 75, No. 3, S. 268-287.

Schreuder, J. A. H., Roelen, C. A. M., van Zweeden, N. F., Jongsma, D., van der Klink, J. J. L. & Groothoff, J. W. (2011). Leadership effectiveness and recorded sickness absence among nursing staff: a cross-sectional pilot study. *Journal of Nursing Management*, Vol. 19, No. 5, S.585-595.

Schuh, S. C., Zhang, Y.-a. & Tian, P. (2013). For the Good or the Bad? Interactive Effects of Transformational Leadership with Moral and Authoritarian Leadership Behaviors. *Journal of Business Ethics*. Vol. 116, No. 3, S. 629-640.

Seah, M., Hsieh, M. H. & Weng, P.-D. (2010). A case analysis of Savecom: The role of indigenous leadership in implementing a business intelligence system. *International Journal of Information Management*, Vol. 30, No. 4, S. 368-373.

Seah, M. & Hsieh, M. H. (2015). Impact of leader adaptability on organizational change and adaptation: the case of Savecom Communication. *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 9, No. 3, S. 213-231.

Shao, Z., Feng, Y. & Hu, Q. (2012). The impact mechanism of transformational leadership style on exploitative and exploratory learning of ERP systems. In: *Papers, Posters and Proceedings of the Supply Chain and Information Management Conference*, Paper 12.

Shao, Z., Feng, Y. & Hu, Q. (2012). How Leadership Styles Impact Enterprise Systems Success throughout the Lifecycle: A Theoretical Exploration. In: *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences (45th)*, January 4-7, Maui, HI, USA, Paper 12.

SharifHeravi, M. G., Shahidi, S. E. & Mahmood, N. H. N. (2010). Investigating the Relationships Between Leadership Style and Personnel Turnover Intention in IT Companies in Iran. In: *Proceedings of the 2010 Special Interest Group on Management Information System's 48<sup>th</sup> annual conference on Computer personnel research on Computer personnel research*, May 20-22, Vancouver, Canada, S. 48-54.

Siewiorek, A. & Gegenfurtner, A. (2010). Leading to Win: The Influence of Leadership Styles on Team Performance during a Computer Game Training, In: Proceedings of the 2010 International Conference of the Learning Sciences (9th), Vol. 1, S. 524-531.

Siewiorek, A., Gegenfurtner, A. Lainema, T., Saarinen, E. & Lehtinen, E. (2013). The effects of computer-simulation game training on participants' opinions on leadership styles. *British Journal of Educational Technology*, Vol. 44, No. 6, S. 1012-1035.

Cho, Y. S. & Jung, J. Y. (2014). The verification of effective leadership style for TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 31, No. 7, S. 822-840.

Simola, S., Barling, J. & Turner, N. (2012). Transformational Leadership and Leaders' Mode of Care Reasoning. *Journal of Business Ethics*, Vol. 108, No. 2, S. 229-237.

Singh, P., Nadim, A. & Ezzedeen, S. R. (2012). Leadership Styles and Gender: An Extension. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 5, No. 4, S. 6-19.

Sirisookslip, S., Ariratana, W. & Ngang, T. K. (2015). The Impact of Leadership Styles of School Administrators on Affecting Teacher Effectiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 186, S. 1031-1037.

Soane, E., Butler, C. & Stanton, E. (2015). Followers' personality, transformational leadership and performance. *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 5 No. 1, S. 65-78.

Soylu, S. (2011). Creating a Family or Loyalty-Based Framework: The Effects of Paternalistic Leadership on Workplace Bullying. *Journal of Business Ethics*, Vol. 99, No. 2, S. 217-231.

Stevens, S. C., Hemmings, L., Scott, C., Lawler, A. & White, C. (2014). Clinical leadership style and hand hygiene compliance. *Leadership in Health Services*, Vol. 27, No. 1, S. 20-30.

Staehle, W. H. (1991). *Handbuch Management. Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft*. Wiesbaden: Gabler.

Steinle, C. (2005). *Ganzheitliches Management - Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

Su, S.-F., Jenkins, M. & Liu, P.-E. (2011). Nurses' perceptions of leadership style in hospitals: a grounded theory study. *Journal of Clinical Nursing*, Vol. 21, No.1-2, S. 272-280.

Suryani, A. O., Van de Vijver, F. J. R., Poortinga, Y. H., & Setiadi, B. N. (2012). Indonesian leadership styles: A mixed-methods approach. *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 15, No. 4, S. 290-303.

Swid, A. (2014). Police members perception of their leaders' leadership style and its implications. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 37 No. 3, S. 579-595.

Tabassi, A. A. & Abu Bakar, A. H. (2010). Towards assessing the leadership style and quality of transformational leadership. *Journal of Technology Management in China*, Vol. 5 No. 3, S. 245-258.

Tabassi, A. A., Ramli, M., Abu Bakar, A. H. & Kadir Pakir, A. H. (2014). Transformational leadership and teamwork improvement: the case of construction firms. *Journal of Management Development*, Vol. 33, No. 10, S. 1019-1034.

Tajasom, A. & Ahmad, Z. A. (2011). Principals' leadership style and school climate: teachers' perspectives from Malaysia. *International Journal of Leadership in Public Services*, Vol. 7, No. 4, S. 314-333.

Tapanainen, T. & Kamioka, T. (2013). Chief Information Officer (CIO) Leadership in Crisis Situations: Subordinate Stories from the Japan Earthquake Crisis. In: *Proceedings of the 2013 PACIS*, June 18-22, Jeju Island, Korea, Paper 119.

Tal, A., Schwarzwald, J. & Koslowsky, M. (2015). Power preference of bank managers in conflicts with subordinates. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 26, No. 2, S. 126-144.

Tatlah, I. A., Iqbal, M. Z. (2012). Leadership Styles and School Effectiveness: Empirical Evidence from Secondary Level. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 69, S. 790-797.

Taylor, C. M., Cornelius, C. J. & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35, No. 6, S. 566-583.

Templeton, G. F., Luo, X. R., Giberson, T. R. & Campbell, N. (2012). Leader personal influences on membership decisions in moderated online social networking groups. *Decision Support Systems*, Vol. 54, No. 1, S. 655-664.

Thamhain, H. J. (2010). The Role of Commitment for Managing Complex Multinational Projects. In: *Proceedings of PICMET '10: Technology Management for Global Economic Growth (PICMET)*, July 18-22, Phuket, Thailand S. 1-8.

Thamhain, H. J. (2012). Reassessing Team Leadership in Technology-Intensive Project Environments. In: *Proceedings of the IEEE International Technology Management Conference*, June 25-27, Dallas, TX USA, S. 257-266.

Tibus, C. (2010). Leadership beyond the glass ceiling: does ownership matter?. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31, No. 8, S. 743-757.

Tims, M., Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, No. 1, S. 121-131.

Top, S., Öge, E., Atan, Ö., Gümüş, S. (2015). Investigation Relational Levels of Intensity Between Paternalistic and Servant Leadership Styles and National Culture, Organizational Commitment and Subordinate Responses or Reactions to The Leaders Style. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 181, No. 1, S. 12-22.

Tromp, D. M. & Blomme, R. J. (2014). Leadership style and negative work-home interference in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26, No. 1, S. 85-106.

Trong Tuan, L. (2012). From unbalanced to balanced: performance measures in a Vietnamese hospital. *Leadership in Health Services*, Vol. 25, No. 4, S. 288-305.

Trong Tuan, L. (2012). What trust grows through upward influence?. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 4, No. 2, S. 158-181.

Tseng, H.-C., Tung, H.-L. & Duan, C.-H. (2010). Mapping the intellectual structure of modern leadership studies. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 1, S. 57-70.

Tumasjan, A., Strobel, M. & Welpe, I. (2011). Ethical Leadership Evaluations After Moral Transgression: Social Distance Makes the Difference. *Journal of Business Ethics*, Vol. 99, No. 4, S. 609-622.

Tuuli, M. M., Rowlinson, S., Fellows, R. & Liu, A. M. M. (2012). Empowering the project team: impact of leadership style and team context. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 18, No. 3/4, S. 149-175.

Uzonwanne, F. (2014). Leadership styles and decision-making models among corporate leaders in non- profit organizations in North America. *Journal of Public Affairs*.  
Van der Heijde, C. M., Van der Heijden, B. I. J. M. (2014). Employability and Social Innovation: The Importance of and Interplay between Transformational Leadership and Personality. In: Bondarouk, T. & Olivas-Luján, M.R. (Hrsg.), *Human Resource Management, Social Innovation and Technology* (S. 55-72). Bingley: Emerald Group.

van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, No. 3, S. 249-267.

van Dijke, M., De Cremer, D., Mayer, D. M. & Van Quaquebeke, N. (2012). When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 117, No. 2, S. 235-248



- Vargas, M. I. R. (2015). Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 169, S. 43-52.
- Vinkenburg, C. J., van Engen, M. L., Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion?. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, No. 1, S. 10-21
- Vito, G. F., Suresh, G. & Richards, G. E. (2011). Emphasizing the servant in public service: the opinions of police managers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 34 No. 4, S. 674-686.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G. & Rapp, A. A. (2013). Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 118, No.3, S. 577-588.
- Wahab, S., Shahibi, M. S., Ali, J., Bakar, S. A. & Amrin, A. N. A. (2014). The Influence of Leaders Orientation on Event Management Success: Event Crews Perception. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 109, S. 497-501.
- Wang, A.-C., Chiang, J. T.-J., Tsai, C.-Y., Lin, T.-T., & Cheng, B.-S. (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 122, No. 2, S.101-113.
- Wang, A.-C. & Cheng, B.-S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 1, S. 106-121.
- Webster, J. & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, Vol. 26, No. 2, S. xiii-xxiii.
- West, M. A., Lyubovnikova, J., Eckert, R. & Denis, J.-L. (2014). Collective leadership for cultures of high quality health care. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 1, No. 3, S. 240-260.
- Westerberg, K. & Tafvelin, S. (2014). The importance of leadership style and psychosocial work environment to staff-assessed quality of care: implications for home help services. *Health and Social Care in the Community*, Vol. 22, No. 5, S. 461-468.
- Westerlaken, K. M. & Woods, P. R. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences*, Vol. 54, No. 1, S. 41-46.
- White, L. P., Lafayette, C. M. & Wang, R. (2012). Key Characteristics of a Successful IS Manager: Empowerment, Leadership and personality. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems* Vol. 4 No. 4, S. 1-20.

Williams, S., Yurov, K., Beasley, S. & Kwak, M. (2014). Stakeholder Involvement in IT Projects Supporting K-12 Systems: Does Leadership Matter? In: Proceedings of the Annual Conference of the Southern Association for Information Systems (17th). Georgia, USA March, 21st – 22nd, Paper 40.

Wong, C. A. & Giallonardo, L. M. (2013). Authentic leadership and nurse-assessed adverse patient outcomes. *Journal of Nursing Management*, Vol. 21, No. 5, S. 740-752.

Wong, C. A. & Laschinger H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 69, No. 4, S. 947-959.

Xuesheng, D. & Wenbiao, S. (2012). Research on the relationship between safety leadership and safety climate in coalmines. *Procedia Engineering*, Vol. 45, S. 214-219.

Yaghoubipoor, A., Tee O. P. & Ahmed, E. M. (2013). Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on Iran's automobile industry job satisfaction. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 9, No. 1, S. 14 - 27.

Yan, B., Maladzhi, W. R. & Makinde, O. D. (2012). Creating Innovation Culture through Visionary Leadership in Small Medium Enterprises. In: Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, December 10-12, Hongkong, S. 1170-1174.

Yang, F., Wang, Y. & Wu, J. (2010). The Relationship between Leader Cognition and Behavior. In: Proceedings of the 2010 International Conference on Management and Service Science, August 24-26, Wuhan, China, S. 1-4.

Yang, L., Huang, C. & Wu, K. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, Vol. 29, No. 3, S. 258-267.

Yang, L. & Chen, Y. (2010). Project Manager's Leadership Style Linked with Schedule and Cost Performance. In: Proceedings of the International Conference on Management and Service Science, August 24-26, Wuhan, China.

Yao, Y.-H., Fan, Y.-Y., Guo, Y.-X. & Li, Y. (2014). Leadership, work stress and employee behavior. *Chinese Management Studies*, Vol. 8, No. 1, S. 109-126.

Yaseen, Z. (2010). Leadership styles of men and women in the Arab world. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 3, No. 1, S. 63-70.

Yasin, M. Ghadi, Fernando, M. & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34, No. 6, S. 532-550.

Ye, L., Junye, D. & Yan, M. (2011). The Relationships between Leadership Styles and Organizational Innovation Climate: cases of some high-tech enterprises in Hebei. In: Proceedings of the International Conference on Business Management and Electronic Information, May 13-15, Guangzhou, China, S. 316-319.

Yidong, T. & Xinxin, L. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 116, No. 2, S. 441-455.

Yıldız, S., Baş türk, F. & Boz, I. T. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150, S. 785-793.

Yong-lei, S., Xing-hua, D., Yao, X. & Wen-xiu, H. (2014). Impact of Core Enterprise Leadership Style on Network Governance. In: Proceedings of the International Conference on Management Science & Engineering (21th), Helsinki, Finland.

Youn, J., Putri, F. F. & Anat, H. (2012). What Shapes Information System Misuse Intention? The Role of Leadership Style and Perceived Organizational Justice. In: Proceedings of the pre-ICIS workshop on Information Security and Privacy (SIGSEC), December 15, Orlando, Florida, Paper 1.

Yücel, C., Karataş, E. & Aydın, Y. (2013). The Relationship between the Level of Principals' Leadership Roles and Organizational Culture. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 93, S. 415-419.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, 7. Auflage. Upper Saddle River: Prentice Hall Zacher, H., Pearce, L. K., Rooney, D. & McKenna, B. (2014). Leaders' Personal Wisdom and Leader-Member Exchange Quality: The Role of Individualized Consideration. *Journal of Business Ethics*, Vol. 121, No. 2, S. 171-187.

Zacher, H. & Jimmieson, N. L. (2013). Leader-follower interactions: relations with OCB and sales productivity. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28, No. 1, S. 92-106.

Zainuddin, E., Bassellier, G. & Benbasat, I. (2010). Outsourcing Projects Success: The Role of Competence and Leadership of the Vendors and Clients Project Managers. In: Proceedings of the 2010 Special Interest Group on Management Information Systems, Vancouver, Canada, S. 83-87.

## **IWI Discussion Paper Series/Diskussionsbeiträge** **ISSN 1612-3646**

Michael H. Breitner, *Rufus Philip Isaacs and the Early Years of Differential Games*, 36 p., #1, January 22, 2003.

Gabriela Hoppe and Michael H. Breitner, *Classification and Sustainability Analysis of e-Learning Applications*, 26 p., #2, February 13, 2003.

Tobias Brüggemann und Michael H. Breitner, *Preisvergleichsdienste: Alternative Konzepte und Geschäftsmodelle*, 22 S., #3, 14. Februar, 2003.

Patrick Bartels and Michael H. Breitner, *Automatic Extraction of Derivative Prices from Webpages using a Software Agent*, 32 p., #4, May 20, 2003.

Michael H. Breitner and Oliver Kubertin, *WARRANT-PRO-2: A GUI-Software for Easy Evaluation, Design and Visualization of European Double-Barrier Options*, 35 p., #5, September 12, 2003.

Dorothee Bott, Gabriela Hoppe und Michael H. Breitner, *Nutzenanalyse im Rahmen der Evaluation von E-Learning Szenarien*, 14 S., #6, 21. Oktober, 2003.

Gabriela Hoppe and Michael H. Breitner, *Sustainable Business Models for E-Learning*, 20 p., #7, January 5, 2004.

Heiko Genath, Tobias Brüggemann und Michael H. Breitner, *Preisvergleichsdienste im internationalen Vergleich*, 40 S., #8, 21. Juni, 2004.

Dennis Bode und Michael H. Breitner, *Neues digitales BOS-Netz für Deutschland: Analyse der Probleme und mögliche Betriebskonzepte*, 21 S., #9, 5. Juli, 2004.

Caroline Neufert und Michael H. Breitner, *Mit Zertifizierungen in eine sicherere Informationsgesellschaft*, 19 S., #10, 5. Juli, 2004.

Marcel Heese, Günter Wohlers and Michael H. Breitner, *Privacy Protection against RFID Spying: Challenges and Countermeasures*, 22 p., #11, July 5, 2004.

Liina Stotz, Gabriela Hoppe und Michael H. Breitner, *Interaktives Mobile(M)-Learning auf kleinen End-geräten wie PDAs und Smartphones*, 31 S., #12, 18. August, 2004.

Frank Köller und Michael H. Breitner, *Optimierung von Warteschlangensystemen in Call Centern auf Basis von Kennzahlenapproximationen*, 24 S., #13, 10. Januar, 2005.

Phillip Maske, Patrick Bartels and Michael H. Breitner, *Interactive M(obile)-Learning with UbiLearn 0.2*, 21 p., #14, April 20, 2005.

Robert Pomes and Michael H. Breitner, *Strategic Management of Information Security in State-run Organizations*, 18 p., #15, May 5, 2005.

Simon König, Frank Köller and Michael H. Breitner, *FAUN 1.1 User Manual*, 134 p., #16, August 4, 2005.

Christian von Spreckelsen, Patrick Bartels und Michael H. Breitner, *Geschäftsprozessorientierte Analyse und Bewertung der Potentiale des Nomadic Computing*, 38 S., #17, 14. Dezember, 2006.

Stefan Hoyer, Robert Pomes, Günter Wohlers und Michael H. Breitner, *Kritische Erfolgsfaktoren für ein Computer Emergency Response Team (CERT) am Beispiel CERT-Niedersachsen*, 56 S., #18, 14. Dezember, 2006.

Christian Zietz, Karsten Sohns und Michael H. Breitner, *Konvergenz von Lern-, Wissens- und Personal-managementsystemen: Anforderungen an Instrumente für integrierte Systeme*, 15 S., #19, 14. Dezember, 2006.

Christian Zietz und Michael H. Breitner, *Expertenbefragung „Portalbasiertes Wissensmanagement“: Ausgewählte Ergebnisse*, 30 S., #20, 5. Februar, 2008.

Harald Schömburg und Michael H. Breitner, *Elektronische Rechnungsstellung: Prozesse, Einsparpotentiale und kritische Erfolgsfaktoren*, 36 S., #21, 5. Februar, 2008.

Halyna Zakhariya, Frank Köller und Michael H. Breitner, *Personaleinsatzplanung im Echtzeitbetrieb in Call Centern mit Künstlichen Neuronalen Netzen*, 35 S., #22, 5. Februar, 2008.

Jörg Uffen, Robert Pomes, Claudia M. König und Michael H. Breitner, *Entwicklung von Security Awareness Konzepten unter Berücksichtigung ausgewählter Menschenbilder*, 14 S., #23, 5. Mai, 2008.

- Johanna Mählmann, Michael H. Breitner und Klaus-Werner Hartmann, *Konzept eines Centers der Informationslogistik im Kontext der Industrialisierung von Finanzdienstleistungen*, 19 S., #24, 5. Mai, 2008.
- Jon Sprenger, Christian Zietz und Michael H. Breitner, *Kritische Erfolgsfaktoren für die Einführung und Nutzung von Portalen zum Wissensmanagement*, 44 S., #25, 20. August, 2008.
- Finn Breuer und Michael H. Breitner, *„Aufzeichnung und Podcasting akademischer Veranstaltungen in der Region D-A-CH“: Ausgewählte Ergebnisse und Benchmark einer Expertenbefragung*, 30 S., #26, 21. August, 2008.
- Harald Schömburg, Gerrit Hoppen und Michael H. Breitner, *Expertenbefragung zur Rechnungseingangsbearbeitung: Status quo und Akzeptanz der elektronischen Rechnung*, 40 S., #27, 15. Oktober, 2008.
- Hans-Jörg von Mettenheim, Matthias Paul und Michael H. Breitner, *Akzeptanz von Sicherheitsmaßnahmen: Modellierung, Numerische Simulation und Optimierung*, 30 S., #28, 16. Oktober, 2008.
- Markus Neumann, Bernd Hohler und Michael H. Breitner, *Bestimmung der IT-Effektivität und IT-Effizienz serviceorientierten IT-Managements*, 20 S., #29, 30. November, 2008.
- Matthias Kehlenbeck und Michael H. Breitner, *Strukturierte Literaturrecherche und -klassifizierung zu den Forschungsgebieten Business Intelligence und Data Warehousing*, 10 S., #30, 19. Dezember, 2009.
- Michael H. Breitner, Matthias Kehlenbeck, Marc Klages, Harald Schömburg, Jon Sprenger, Jos Töller und Halyna Zakhariya, *Aspekte der Wirtschaftsinformatikforschung 2008*, 128 S., #31, 12. Februar, 2009.
- Sebastian Schmidt, Hans-Jörg v. Mettenheim und Michael H. Breitner, *Entwicklung des Hannoveraner Referenzmodells für Sicherheit und Evaluation an Fallbeispielen*, 30 S., #32, 18. Februar, 2009.
- Sissi Eklun-Natey, Karsten Sohns und Michael H. Breitner, *Build-up Human Capital in Senegal - E-Learning for School drop-outs, Possibilities of Lifelong Learning Vision*, 39 p., #33, July 1, 2009.
- Horst-Oliver Hofmann, Hans-Jörg von Mettenheim und Michael H. Breitner, *Prognose und Handel von Derivaten auf Strom mit Künstlichen Neuronalen Netzen*, 34 S., #34, 11. September, 2009.
- Christoph Polus, Hans-Jörg von Mettenheim und Michael H. Breitner, *Prognose und Handel von Öl-Future-Spreads durch Multi-Layer-Perceptrons und High-Order-Neuronalnetze mit Faun 1.1*, 55 S., #35, 18. September, 2009.
- Jörg Uffen und Michael H. Breitner, *Stärkung des IT-Sicherheitsbewusstseins unter Berücksichtigung psychologischer und pädagogischer Merkmale*, 37 S., #36, 24. Oktober, 2009.
- Christian Fischer und Michael H. Breitner, *MaschinenMenschen – reine Science Fiction oder bald Realität?*, 36 S., #37, 13. Dezember, 2009.
- Tim Rickenberg, Hans-Jörg von Mettenheim und Michael H. Breitner, *Plattformunabhängiges Softwareengineering eines Transportmodells zur ganzheitlichen Disposition von Strecken- und Flächenverkehren*, 38 S., #38, 11. Januar, 2010.
- Björn Semmelhaack, Jon Sprenger und Michael H. Breitner, *Ein ganzheitliches Konzept für Informationssicherheit unter besonderer Berücksichtigung des Schwachpunktes Mensch*, 56 S., #39, 03. Februar, 2009.
- Markus Neumann, Achim Plückebaum, Jörg Uffen und Michael H. Breitner, *Aspekte der Wirtschaftsinformatikforschung 2009*, 70 S., #40, 12. Februar, 2010.
- Markus Neumann, Bernd Hohler und Michael H. Breitner, *Wertbeitrag interner IT – Theoretische Einordnung und empirische Ergebnisse*, 38 S., #41, 31. Mai, 2010.
- Daniel Wenzel, Karsten Sohns und Michael H. Breitner, *Open Innovation 2.5: Trendforschung mit Social Network Analysis*, 46 S., #42, 1. Juni, 2010.
- Naum Neuhaus, Karsten Sohns und Michael H. Breitner, *Analyse der Potenziale betrieblicher Anwendungen des Web Content Mining*, 44 S., #43, 8. Juni, 2010.

- Ina Friedrich, Jon Sprenger and Michael H. Breitner, *Discussion of a CRM System Selection Approach with Experts: Selected Results from an Empirical Study*, 22 p., #44, November 15, 2010.
- Jan Bührig, Angelica Cuylen, Britta Ebeling, Christian Fischer, Nadine Guhr, Eva Hagenmeier, Stefan Hoyer, Cornelius Köpp, Lubov Lechtchinskaia, Johanna Mählmann und Michael H. Breitner, *Aspekte der Wirtschaftsinformatikforschung 2010*, 202 S., #45, 3. Januar, 2011.
- Philipp Maske und Michael H. Breitner, *Expertenbefragung: Integrierte, interdisziplinäre Entwicklung von M(obile)-Learning Applikationen*, 42 S., #46, 28. Februar, 2011.
- Christian Zietz, Jon Sprenger and Michael H. Breitner, *Critical Success Factors of Portal-Based Knowledge Management*, 18 p., #47, May 4, 2011.
- Hans-Jörg von Mettenheim, Cornelius Köpp, Hannes Munzel und Michael H. Breitner, *Integrierte Projekt- und Risikomanagementunterstützung der Projektfinanzierung von Offshore-Windparks*, 18 S., #48, 22. September, 2011.
- Christoph Meyer, Jörg Uffen and Michael H. Breitner, *Discussion of an IT-Governance Implementation Project Model Using COBIT and Val IT*, 18 p., #49, September 22, 2011.
- Michael H. Breitner, *Beiträge zur Transformation des Energiesystems 2012*, 31 S., #50, 12. Februar, 2012.
- Angelica Cuylen und Michael H. Breitner, *Anforderungen und Herausforderungen der elektronischen Rechnungsabwicklung: Expertenbefragung und Handlungsempfehlungen*, 50 S., #51, 05. Mai, 2012
- Helge Holzmann, Kim Lana Köhler, Sören C. Meyer, Marvin Osterwold, Maria-Isabella Eickenjäger und Michael H. Breitner, *Plinc. Facilitates linking. – Ein Accenture Campus Challenge 2012 Projekt*, 98 p, #52, 20. August, 2012
- André Koukal und Michael H. Breitner, *Projektfinanzierung und Risikomanagement von Offshore-Windparks in Deutschland*, 35 S., #53, 30. April, 2012
- André Koukal und Michael H. Breitner, *Projektfinanzierung und Risikomanagement von Offshore-Windparks in Deutschland*, 35 S., #53, 30. April, 2012
- Stefan Hoyer, Jörg Uffen, Michael H. Breitner, *20 Jahre Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik: Profil einer Konferenz*, 12 S., #54, Juni, 2013
- Halyna Zakhariya, Lubov Kosch, Ina Friedrich, Michael H. Breitner, *Towards a multi-criteria decision support framework for customer relationship management system selection*, #55, 22. Juli, 2013
- Tamara Rebecca Simon, Nadine Guhr und Michael H. Breitner, *User Acceptance of Mobile Services to Support and Enable Car Sharing: A First Empirical Study*, 18 p., #56, 01. August, 2013
- Tim Rickenberg, Hans-Jörg von Mettenheim, Michael H. Breitner, *Design and implementation of a decision support system for complex scheduling of tests on prototypes*, #57, 19. August, 2013
- Angelica Cuylen, Lubov Kosch, Valentina, Böhm und Michael H. Breitner, *Initial Design of a Maturity Model for Electronic Invoice Processes*, 12 p., #58, 30. August, 2013
- André Voß, André Koukal und Michael H. Breitner, *Revenue Model for Virtual Clusters within Smart Grids*, 12 p., #59, 20. September, 2013
- Benjamin Küster, André Koukal und Michael H. Breitner, *Towards an Allocation of Revenues in Virtual Clusters within Smart Grids*, 12 p., #60, 30. September, 2013
- My Linh Truong, Angelica Cuylen und Michael H. Breitner, *Explorative Referenzmodellierung interner Kontrollverfahren für elektronische Rechnungen*, 30 S., #61, 1. Dezember, 2013
- Cary Edwards, Tim Rickenberg, Michael H. Breitner, *Innovation Management: How to drive Innovation through IT – A conceptual Model*, 26 S., #62, 15. Dezember, 2013
- Thomas Völck, Kenan Degirmenci, Michael H. Breitner, *Market Introduction of Electric Cars: A SWOT Analysis*, 8 S., #63, 11. Juli, 2014

Cary Edwards, Tim A. Rickenberg, Michael H. Breitner, *A Process Model to Integrate Data Warehouses and Enable Business Intelligence: An Applicability Check within the Airline Sector, ... S.*, #64, 11. November, 2014

Mina Baburi, Katrin Günther, Kenan Degirmenci, Michael H. Breitner, *Gemeinschaftsgefühl und Motivationshintergrund: Eine qualitative Inhaltsanalyse im Bereich des Elektro-Carsharing, ... S.* #65, 18. November, 2014

Mareike Thiessen, Kenan Degirmenci, Michael H. Breitner, *Analyzing the Impact of Drivers' Experience with Electric Vehicles on the Intention to Use Electric Carsharing: A Qualitative Approach*, 23 p., # 66, December 2, 2014

Mathias Ammann, Nadine Guhr, Michael H. Breitner, *Design and Evaluation of a Mobile Awareness Campaign – A Perspective of Information Security Executives*, 20 S., #67, 15. Juni, 2015

Raphael Kaut, Kenan Degirmenci, Michael H. Breitner, *Elektromobilität in Deutschland und anderen Ländern: Vergleich von Akzeptanz und Verbreitung*, 75 S., #68, 29. September, 2015

Kenan Degirmenci, Michael H. Breitner, *A Systematic Literature Review of Carsharing Research: Concepts and Critical Success Factors*, 12 p., #69, September 29, 2015

Theresa Friedrich, Nadine Guhr, Michael H. Breitner, *Führungsstile: Literaturrecherche und Ausblick für die Informationssicherheitsforschung*, #70, 29 S., 29. November, 2015

