# Shared Leadership Ansätze nutzen

## Wie hierarchische und geteilte Führung zusammenspielen

*In diesem Beitrag wird das Konzept der geteilten Führung (Shared Leadership) als Ergänzung und/oder Alternative zu traditionellen hierarchischen Führungsansätzen diskutiert. Gerade in wissens- und wertebasierten Organisationen fördert dieses Führungsmodell nachweislich die Teameffektivität und -leistung. Die meisten Artikel dieser Ausgabe thematisieren die Herausforderungen, in hoch dialogorientierten und partizipativ geprägten Kulturen zu führen und zukunftsorientierte Veränderungen zu initiieren. Die Beispiele und Erfahrungen der Autoren verdeutlichen, dass kollektiv ausgerichtetes Führungsverhalten und Shared Leadership Ansätze eine notwendige Voraussetzung für Führung und Veränderungsakzeptanz in diesen Organisationen darstellen.*

Wissens- und wertebasierte Organisationen sind in besonderem Maße auf das Engagement und die Kreativität ihrer Mitarbeiter angewiesen. Vor allem jüngere Mitarbeiter erwarten zunehmend einen demokratischeren Führungsstil. Daher ist es für diese Organisationen besonders wichtig, ihre Führungs- und Zusammenarbeitskultur so zu gestalten, dass sie kompetente Personen mit einem ausgeprägten Engagement für die Sache und der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, attrahieren und halten können.

Auf Seiten der Mitarbeiter trifft man in diesen Organisationen auf ein deutliches Bedürfnis, eigenverantwortlich zu arbeiten, Entscheidungen mit zu beeinflussen und auf eine Ablehnung traditionell hierarchischer Führungsstrukturen. Das entspricht einer tieferen inneren Logik: Wenn nur eine/r den Ton angibt, werden Teammitglieder zu «ausführenden Organen» und in ihrer Kreativität, Gestaltungskraft und Eigenverantwortlichkeit eingeschränkt.

Ohne die Übernahme von Koordinations- und Steuerungsfunktionen wird eine Organisation jedoch schnell ineffizient und zu einem Hort für Chaos und Einzelkämpfertum. Wie sieht erfolgreiche Führung in einem Umfeld aus, in dem hierarchische Führungskonzepte an ihre Grenzen stoßen?

Seit geraumer Zeit interessiert sich die Führungsforschung für diese Frage. Anstelle der Untersuchung einzelner Führungspersonen in vertikalen, hierarchischen Führungsmodellen, befasst sie sich vermehrt mit kollektiven Führungsansätzen. Diese beinhalten die sozialen Prozesse im gesamten System rund um die Führungskraft.

### Was versteht man unter Shared Leadership (SL)?

Das Konzept der «geteilten Führung», im englischen Shared Leadership (Day, Gronn & Salas 2006), beschreibt einen «... dynamischen, interaktiven und gegenseitigen Beeinflussungsprozess von Personen in einer Gruppe, die das Ziel haben, sich gegenseitig zu einem Gruppen- oder organisationalen Ziel zu führen. Dieser Beeinflussungsprozess umfasst auch Kollegen oder hierarchisch über- oder untergeordnete Personen (Pearce & Conger 2003, S. 1).

Damit obliegt die Führungsrolle nicht nur einer einzelnen Person, sondern einer ganzen Gruppe, während sie auf gemeinsame Ziele hinarbeitet (Pearce, Hoch, Jeppesen & Wegge 2010). Die Gruppenmitglieder wechseln je nach den Notwendigkeiten aktiv und intentional die Führungsrolle. Für die erfolgreiche temporäre Übernahme von Führungsrollen durch Gruppenmitglieder sind deren spezifisches Wissen und Kompetenzen in Bezug auf die gestellten Anforderungen entscheidend. Shared Leadership eignet sich demnach gut für die Bearbeitung komplexer Aufgaben, die reziproke Interaktionen und Kreativität erfordern (Pearce & Manz 2005). Vandewaerde, Vordeckers, Lambrechts & Bammens (2011) postulieren z.B., dass mit dem Shared Leadership Ansatz in Top Management Teams eine erhöhte Teameffektivität und bessere Managemententscheidungen erzielt werden können als durch die hierarchische Führung einer Person. Obwohl SL die laterale Einflussnahme stark fördert, nutzt es, wenn nötig, ebenfalls Formen der hierarchischen Einflussnahme. Damit besteht die Möglichkeit, eine hierarchisch angesiedelte Führungsrolle mit SL Prinzipien auszugestalten.

Führung ist eine soziale Konstruktion. Jemand wird nur dann als Führungskraft wirken können, wenn seine (temporäre) Führung von anderen anerkannt wird (Uhl-Bien 2006) und Teammitglieder ihre Mitarbeit effektiv gestalten (Bligh et al. 2006). Der Wechsel zwischen Führungs- und Mitarbeiterrollen zeichnet Shared Leadership Konstruktionen aus. Ob Teammitglieder Führungsrollen einnehmen, hängt von ihren Selbstwirksamkeitsüberzeugungen ab (De Rue & Ashford 2010).

Pearce (2004) unterscheidet vier Typen von SL Interventionen, die Teamleistung und -effektivität besonders fördern. Diese können sowohl von jedem Teammitglied als auch – wenn vorhanden – von der hierarchischen Führungskraft ausgehen.

1. direktive SL: z.B. wenn einander Aufgaben zugewiesen werden
2. transaktionale SL: z.B. wenn Beiträge von Gruppenmitgliedern von anderen anerkannt und honoriert werden
3. transformationale SL:. z.B. durch Zurückstellung von Eigeninteressen, gegenseitiger Inspiration und einer verbindenden Vision
4. empowering SL: z.B. durch Förderung der Selbstführung und Verantwortungsübernahme anderer

Ähnlich wie in hierarchischen Führungsmodellen tragen diese Interventionen verstärkt dazu bei, Aufgaben- und Verantwortungszuschreibung herzustellen (1), die Teamergebnisse und -motivation zu steigern (1 und 2), den Einsatz für gemeinsame Ziele zu fördern (3) und die individuelle Leistung und Effektivität (4) zu steigern.

Shared Leadership stellt eine gute Alternative zur hierarchischen Führung durch eine Person dar, wenn es aufgrund komplexer Aufgaben und der Breite der erforderlichen Qualifikationen nicht möglich ist, eine einzelne Person mit diesen Attributen zu finden. Tabelle 1 stellt die Merkmale des Shared Leadership Ansatzes dem Ansatz hierarchisch, vertikaler Führung gegenüber. Da Teammitglieder im SL-Kontext sowohl ihre Potenziale entfalten sowie in der Zusammenarbeit mit anderen Verantwortung und Einfluss ausüben können, stellt es eine sehr ethische Form der Führung dar (Den Hartog & De Hoog 2009). Auch führt SL zu einem robusteren Kontrollmechanismus. Unmoralische oder illegale Aktivitäten werden durch die Diskussion über die Angemessenheit von Handlungen besser verhindert. Einzelne Führungskräfte in hierarchischen Führungskonstruktionen sind hier eher in Gefahr, aufgrund von Interessenkonflikten, Eigeninteressen oder Beziehungsverflechtungen unethisch zu handeln (Vandewaerde et al. 2011).

**Tabelle 1**

**Gegenüberstellung Shared Leadership und hierarchisch vertikale Führung**

| Shared Leadership | Hierarchisch, vertikale Führung |
|---|---|
| Teammitglieder tragen die geteilte Verantwortung für die Teamleistung | Hierarchisch legitimierte Führungskraft trägt die Verantwortung für die Teamleistung |
| Teammitglieder erteilen sich gegenseitig Weisungen und Befugnisse | Teammitglieder sind den Weisungen einer Autoritätsperson unterstellt |
| Entscheidungen werden im Team gemeinsam ausgehandelt und getroffen | Letztentscheidung obliegt der offiziellen Führungsperson |
| Stärkere Gewichtung der Teamarbeit | Stärkere Gewichtung individueller Leistungen |
| Temporäre Übernahme von Führungsrollen durch Teammitglieder; gegenseitige Beeinflussung der Geführten | Übernahme der Führungsrolle durch eine hierarchisch legitimierte Führungsperson; vorrangige Einflussnahme des Führenden auf die Geführten |
| Gleichberechtigte und kooperative Interaktionen und Meinungsbildung zwischen Führenden und Geführten | Interaktionen und Meinungsbildung werden von hierarchisch definierten Strukturen bestimmt («Ober sticht Unter») |
| Förderung intrinsischer Motivation an der Aufgabe selbst durch Anreize wie Verantwortungsübernahme und Handlungsspielraum | Bedeutung extrinsischer Anreize für die Leistungsförderung |
| Aufgaben und Rollen werden gemäß der Fähigkeiten der Mitarbeiter im Team gemeinsam besprochen, verteilt und übertragen | Aufgaben und Rollen werden durch die Führungskraft verteilt und festgelegt |
| Informationen werden zur Erreichung der gemeinsamen Ziele im Team eigenmotiviert geteilt | Informationsfluss wird durch die Führungskraft organisiert und kanalisiert |
| Individuelle Leistungen werden hinsichtlich ihres Beitrags zum Teamerfolg von den Teammitgliedern evaluiert und anerkannt | Individuelle Leistungen werden hinsichtlich ihres Beitrags zum Teamerfolg von der Führungskraft evaluiert und anerkannt |
| Erst in der Zusammenarbeit im Team wird die funktionale Expertise und Erfahrung der verschiedenen Mitarbeiter zusammengebracht. Das Wissen des formal Führenden beschränkt sich, wie bei allen anderen Teammitgliedern auch, auf nur einen bestimmten Fachbereich. | Die Führungskraft bündelt das Wissen aller Mitarbeiter in ihrer Person und organisiert das Wissensmanagement im Team |

## Welche Voraussetzungen sind auf Seiten der Führenden und Geführten wichtig?

Das Konzept der «geteilten Führung» ist ohne Zweifel sehr anspruchsvoll. Personen müssen bereit sein, Verantwortung und Führung zu übernehmen sowie über Selbstführungskompetenzen verfügen (Neck & Houghton 2006, zitiert nach Wegge et al.

2010). Ist eine Gruppe ihren Aufgaben (noch) nicht genügend gewachsen, wie z.B. in einem neuen Projekt, bei geringem Qualifikationsniveau der Teammitglieder oder verhindern persönliche Dispositionen, Zynismus (Gillespie & Dietz 2009) und mangelndes Vertrauen (Winkler 2012) eigenverantwortliches und proaktives Handeln, wird das Shared Leadership Modell nicht funktionieren.

Wie Crevani, Lindgren & Packendorff (2007) betonen, steht das Konzept der geteilten Führung vor verschiedenen Dilemmata. Das Umfeld erwartet häufig einzelne heroische Führungskräfte, die nach außen agieren. Dieser Erwartung muss teilweise entsprochen werden, z.B. indem eine Person als verantwortliche Führungskraft das Team nach außen und innen vertritt, ohne jedoch im Team die Kollektivität zu beeinträchtigen.

Auch wenn bei geteilter Führung sehr stark darauf geachtet wird, was die Teammitglieder denken, darf Kooperation und Stringenz in der Entscheidungsfindung nicht durch zuviel Konsens, Informalität und Gruppendenken verschlechtert werden. Damit nicht alle Aufgaben gemeinsam erledigt werden, sind ein differenziertes Wissen um die Kompetenzen der Mitglieder, die Entwicklung komplementärer Rollen und ein differenzierter Umgang mit diesen wichtig. Befürchtungen sowohl auf Seiten der Führenden und Geführten kann die Implementation von SL erschweren. So können Führungskräfte den Verlust von Macht und Einfluss befürchten (und damit ihre Führungslegitimation in Frage gestellt sehen), Mitarbeiter die Übernahme von mehr Verantwortung ohne bessere Bezahlung. Untersuchungen zeigen in der Tat, dass ein partizipatives Umfeld ein größeres Verantwortungsgefühl bewirkt und dadurch Personen sich auch in ihrer Freizeit vermehrt mit ihren Aufgaben beschäftigen (Martins, Pundt & Nerdinger 2009).

Machtteilung in Organisationen kann, wie beispielsweise der Artikel von Bascha Mika in dieser Ausgabe illustriert, durchaus zeitraubend und kostspielig sein. Gerade Einigungsprozesse über die einzuschlagende Strategie, die Verteilung von Verantwortung und Ressourcen und über notwendige, einzuleitende Veränderungen kosten Zeit und erfordern sowohl eine stringente Gesprächsmoderation wie auch die konsequente Orientierung an einer Entscheidungsheuristik, um zu stichhaltigen Ergebnissen zu kommen. Um inhaltliche Fehlentscheidungen, die z.B. aufgrund der Innensicht, Eigeninteressen und begrenztem Wissen der Teammitglieder getroffen werden könnten, zu vermeiden, muss gewährleistet sein, dass das Team dafür offen ist, Feedbackquellen von außen, Best-Practice Erfahrungen und Expertenmeinungen für eine fundierte Entscheidungsfindung zu nutzen.

Vor diesem Hintergrund unterstreichen Pearce et al. (2010), dass in modernen Organisationen nicht völlig auf hierarchische Führung verzichtet werden kann. Vielmehr sollte sie um eine Shared Leadership-Perspektive und Prinzipien partizipativer und kollektiver Führung erweitert werden. Vor allem die Kombination der beiden Ansätze verbessert individuelle, gruppenbezogene und organisationale Ergebnisse (vgl. Ensley, Hmieleski & Pearce 2006; Hooker & Csikszentmihalyi 2003; Pearce & Sims 2002; Shamier & Lapidot 2003, zitiert nach Pearce et al. 2010).

### Welche Effekte des Shared Leadership Ansatzes wurden bislang nachgewiesen?

In Studien ergeben sich erste Hinweise, dass diese Art zu führen vor allem in wissens- und wertebasierten Organisationen positive Effekte auf die Einstellungen, Kognitionen und Effektivität der Gruppenmitglieder bewirkt (Pearce 2008, vgl. auch Wegge et al. 2010). Einige Studien zur Reflexivität in Gruppen zeigen, dass partizipative und kooperationsfördernde Führung die Gruppenmitglieder dazu motiviert, vermehrt über gemeinsame Ziele, Strategien und Prozesse zu kommunizieren (Wegge et al. 2010). In Konsequenz fördert dies die Aufgabenbewältigung, da gemeinsam Probemlösungsstrategien, Wissensstrukturen und klare Rollen und Verantwortlichkeiten etabliert werden. In Produktentwicklungsteams oder Change Management Teams korreliert SL positiv mit organisationalem Lernen (Sanders 2006, zitiert nach Wegge et al. 2010) und Teameffektivität (Pearce & Sims 2002). Shared Leadership hat generell positive Auswirkungen auf die Leistung der Firma (O' Toole, Galbraith & Lawler 2003), wirkt als signifikanter Prädiktor für die Leistung virtueller Teams (Carte, Chidambaram & Becker 2006) und ist positiv mit der Teameffektivität (Pearce, Yo & Alavi 2004) und Teamleistung (Pearce & Manz 2005) korreliert. Carson, Tesluk & Marrone (2007) entdeckten, dass SL die Leistung von Consulting Teams voraussagte. Ensley, Hmieleski & Pearce (2006) identifizierten SL als signifikanten Prädiktor für die Performance von Firmen. Pearce und Manz (2011) unterstreichen, dass aufgrund der aktuellen Befundlage vergleichender Studien angenommen werden kann, das SL ein robusteres Führungssystem darstellt als ein rein vertikal ausgerichtetes Führungsmodell (Ensley et al. 2006, Pearce & Sims 2002; Pearce et al. 2004). Zudem führt die Abwesenheit einer Hierarchie zu einer geringeren Notwendigkeit, die eigenen Leistungen beim Vorgesetzten zu «verkaufen» und einen guten Eindruck zu machen. Dadurch steht mehr Zeit für die produktive Bearbeitung der eigentlichen Aufgaben zur Verfügung. Je stärker das Vertrauen, die Kohäsion und das Zielcommitment der Teammitglieder, umso mehr trägt Shared Leadership zur Teameffektivität bei (Vandewaerde et al 2011; Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark & Mumford 2009). Damit sich SL entwickeln kann, sind die psychologische Sicherheit (Edmondson 1999) und eine Atmosphäre von Offenheit zwischen den Teammitgliedern entscheidend.

### Führung neu denken ...

Traditionelle Leadership Ideale werden primär durch maskuline Eigenschaften charakterisiert wie Individualismus, Kont-

rolle, Assertivität, Dominanz, Durchsetzungskraft (Fletcher 2004, S. 650; Crevani et al. 2007). Der Shared Leadership Führungsstil wird mit Attributen beschrieben, die üblicherweise Frauen zugeschrieben werden, wie z.B. Empathie, Dialog- und Kollaborationsfähigkeiten, gemeinsame Entscheidungsfindung, Unterstützung und Coaching anderer (Fletcher 2004, S. 650; Crevani et al. 2007). Da diese letztgenannten Merkmale jedoch häufig mit Machtlosigkeit und damit mit Führungsschwäche assoziiert werden, bedeutet die Einführung von SL Modellen von allen Beteiligten auch eine veränderte Sichtweise, was erfolgreiches Führungsverhalten ausmacht. Tradierte Stereotype wie Think Manager – Think Male werden damit verändert (vgl. Peus & Welpe 2011). Speziell Frauen könnten im Shared Leadership Ansatz eine attraktive Alternative zu hierarchischen Führungsansätzen sehen, die möglicherweise mehr ihrem impliziten Werteverständnis entspricht, aber derzeit noch nicht genügend als ebenfalls wirksamer Führungsansatz anerkannt und etabliert ist.

Viele Beiträge dieser Ausgabe berichten über Führungs- und Veränderungserfahrungen in Organisationen, in denen sich Mitarbeiter stark mit den Zielen und Werten identifizieren. Es wird deutlich, dass die Kombination hierarchischer Führungsrollen mit kollektiven Führungsinterventionen ein hohes Maß an Beharrlichkeit, Kommunikationsgeschick, Offenheit und Rollenklarheit von allen Akteuren erfordert.

Lassen wir uns durch die Erfahrungen und den in diesem Heft beschriebenen Führungs- und Veränderungsstil der Autoren inspirieren und nutzen wir die Möglichkeit, Führungsrollen und unsere Vorstellungen von erfolgreicher Führung – nicht nur in wissens- und wertebasierten Organisationen – neu auszurichten.

## Dr. Brigitte Winkler

ist Partnerin bei A47 Consulting, Beratung für Unternehmensentwicklung und Managementdiagnostik in München und Redakteurin der Zeitschrift «OrganisationsEntwicklung».

**Kontakt:**
brigitte.winkler@a47-consulting.de

## Literatur


- **Bligh, M. C., Pearce, C. L. & Kohles, J. C. (2006).** The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. Journal of Managerial Psychology, 21(4), 296–318.
- **Carson, J., Tesluk, P. & Marrone, J. (2007).** Shared Leadership in Teams: An investigation of antecedent conditions and performance. Academy of Management Journal, 50, 1217–1234.
- **Carte, T. A., Chidambaram, L. & Becker, A. (2006).** Emergent leadership in self-managed virtual teams: A longitudinal study of concentrated and shared leadership behaviours. Group Decision and Negotiation, 14, 323–343.
- **Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007).** Shared leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction. International Journal of Leadership Studies, 3, 40–67.
- **Day, D. V., Gronn, P. & Salas, E. (2006).** Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. Leadership Quarterly, 17(3), 211–216.
- **Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. B. (2009).** Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. European Journal of Work and Organizational Psychology, 18(2), 199–230.
- **DeRue, D. S. & Ashford, S. J. (2010).** Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. Academy of Management Review, 35(4), 627–647.
- **Ensley, M. D., Hmieleski, K. M. & Pearce, C. L. (2006).** The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. Leadership Quarterly, 17(3), 217–231.
- **Fletcher, J. K. (2004).** The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. Leadership Quarterly, 15, 647–661.
- **Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009).** A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. Leadership Quarterly, 20(6), 933–958.
- **Gillespie, N. & Dietz, R. (2009).** Trust repair after an organization-level failure. Academy of Management Review, 34, 127–145.
- **Gupta, V.K., Huang, R. & Yayla, A. A. (2011).** Social Capital, Collective Transformational Leadership and Performance: A Resource-Based View of Self-Managed Teams. Journal of Managerial Issues Vol. XXIII Number 1, 31–45
- **Hooker, C., & Csikszentmihalyi, M. (2003).** Flow, creativity, and shared leadership: Rethinking the motivation and structuring of knowledge work. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.) Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership (pp. 217–234). Sage.
- **Leavitt, H. J. (2005).** Top down: Why Hierarchies are here to stay and how to manage them more effectively. Harvard Business School Press.
- **Martins, E., Pundt, A. & Nerdinger, F. W. (2009).** Wenn Mitarbeiter nur noch an ihre Arbeit denken – Die Schattenseite der Beteiligungskultur? [When co-workers always have their work in mind – The dark side of an organizational culture of participation?]. Wirtschaftspsychologie, 11, (4), 119–121.
- **Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006).** Two decades of self leadership theory and research. Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology, 21, 270–295.
- **O'Toole, J., Galbraith, J. & Lawler III, E. E. (2003).** The promise and pitfalls of shared Leadership: When two (or more) heads are better than one. In C. L. Pearce & J. A. Conger, (Eds), Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership (pp. 250–267). Sage.
- **Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003).** All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership (pp. 1–18). Sage.

- **Pearce, C. L. (2004).** The future of leadership: combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. Academy of Management Executive, 18(1), 47–57.
- **Pearce, C. L. (2008).** Follow the Leaders. Wall Street Journal, B8, p. 12.
- **Pearce, C. L., Hoch, J.L., Jeppesen, H.J. & Wegge, J. (2010).** New Forms of Management. Shared and Distributed Leadership in Organizations. Journal of Personnel Psychology, 9 (4), 151–143.
- **Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005).** The new silver bullets of leadership: The importance of self and shared leadership in knowledge work. Organizational Dynamics, 34, 130–140.
- **Pearce, C. L. Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (2008).** The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice. Leadership Quarterly, 19(3), 353–359.
- **Pearce, C. L. & Sims, H. P., Jr. (2002).** The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6(2), 172–197.
- **Pearce, C. L. & Manz, C. C (2011).** Leadership Centrality and Corporate Social Ir-Responsibility (CSIR): The Potential Ameliorating Effects of Self and Shared Leadership on CSIR, Journal of Business Ethics, 102, 563–579
- **Pearce, C. L., Yoo, Y. & Alavi, M. (2004).** Leadership, social work and virtual teams: The relative influence of vertical vs. shared leadership in the nonprofit sector. In R. E. Riggio & S. Smith-Orr (Eds.), Improving leadership in nonprofit organizations (pp. 180–203, Jossey Bass.
- **Peus, C. & Welpe, I. (2011).** Frauen in Führungspositionen. Was Unternehmen wissen sollten. OrganisationsEntwicklung Nr. 2 |2011, S. 47–55.
- **Sanders, T. O. (2006).** Collectivity and influence: The nature of shared leadership and its relationship with team learning orientation, vertical leadership and team effectiveness. Unpublished doctoral dissertation. Washington, DC: George Washington University.
- **Shamir, B. & Lapidot, Y. (2003).** Shared leadership in the management of group boundaries: A study of expulsions from officers' training courses. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership (pp. 235-249). Sage.
- **Uhl-Bien, M. (2006).** Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. Leadership Quarterly, 17, 654–676.
- **Vandewaerde, M., Voordeckers, W. Lambrechts, F. & Bammens, Y. (2011).** Board Team Leadership Revisited: A Conceptual Model of Shared Leadership in the Boardroom. Journal of Business Ethics, 104, 403–420
- **Wegge, J., Jeppesen, H. J., Weber, W. G., Pearce, C. L., Silva, S., Pundt, A., ... Piecha, A. (2010).** Promoting work motivation in organizations: Should employee involvement in organizational leadership become a new tool in the organizational psychologist's kit? Journal of Personnel Psychology, 9, 154-171.
- **Winkler, B. (2012).** Traust du mir – trau ich dir. Wie entsteht Vertrauenswürdigkeit? OrganisationsEntwicklung, 1, S. 24–31.