

LEADERSHIP

Fünf Trends im Umbruch einer modernen Führung



In der aktuellen Forschung zeichnen sich fünf Führungstrends ab, die je nach Kontext und Umsetzung sowohl positive als auch negative Wirkungen haben – oder sich sogar kontraproduktiv auswirken. Die Personalentwicklung ist gefordert, überlastete Führungskräfte nicht mit Einheitskonzepten, sondern bedarfsgerecht zu unterstützen.



Die St. Galler Längsschnittstudie zu New Work und Culture offenbart eine tendenzielle Überforderung der Führungskräfte: Workload und Erwartungen sind zu hoch, das Arbeitsumfeld wird immer komplexer.

Wir befinden uns, getrieben durch die Digitalisierung, hochfrequenten Krisen sowie den zunehmenden Wettbewerb um die knapper werdenden Arbeitskräfte, in einem tiefgreifenden Umbruch der Arbeitswelt. Eine Schlüsselfunktion in dieser New-Work-Transformation nehmen Führungskräfte ein. Während sich die Art der Führung wandeln muss, beobachten wir in unserer St. Galler Längsschnittstudie zu New Work und Culture eine tendenzielle Überforderung und einen Motivationsverlust bei Führungskräften: Im Jahr 2021 gaben drei Viertel der Führungskräfte an, dass sie überzogen hohe Anforderungen bewältigen müssen, und knapp ein Drittel, dass sie am liebsten kündigen würden. Neben einem gesteigerten Workload in der neuen Arbeitswelt lässt sich diese mannigfaltige Führungsmüdigkeit auch durch eine Überforderung mit einem zu komplex gewordenen Umfeld erklären (Bruch et al. 2022).

Was wirklich neu ist

Doch wie sieht die passende Führung in der modernen Arbeitswelt aus? Welche Trends sind in der Führungslandschaft erkennbar? Welche negativen Entwicklungen sind zu beobachten? Und was ist wirklich neu an „New Leadership“? Mit diesen Fragen beschäftigen wir uns am Institut für Führung und Personalmanagement der

Universität St. Gallen in der Forschung und engen Zusammenarbeit mit Praxispartnern seit vielen Jahren.

Die Erkenntnisse unserer Arbeit möchten wir in diesem Artikel nutzen, um eine Bilanz der wichtigsten Führungstrends zu ziehen und Hinweise für die Gestaltung moderner Führung zu geben. Die fünf identifizierten Trends (Abb.) sowie die negativen als auch positiven Wirkungen basieren auf der empirischen St. Galler Längsschnittstudie zu New Work und Culture von 2016 bis 2022 mit über 93 000 Befragten aus mehr als 500 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum.

Führungstrend 1: Unbossing und Shared Leadership

Flexibilisierung und Dezentralisierung gelten als Kernmerkmale der neuen Arbeitswelt und sind in der Unternehmenslandschaft allgegenwärtig (Bruch 2022b). Deshalb zeigt sich ein Trend hin zu einer Führungskultur, die als „Unbossed“ gekennzeichnet werden kann (Bruch 2022a). Im Kern bedeuten diese Initiativen eine Abkehr von klassischem „Command and Control“. Führungskräfte werden aufgefordert, „loszulassen“, Freiraum für autonomes Handeln und die Aufteilung von Führungsverantwortung im Team zu schaffen.

Negativ: Laissez-faire statt Empowerment

Obwohl „Unbossed“ in der neuen Arbeitswelt durchaus erstrebenswert und in Teilen unvermeidbar ist, zeigen unsere empirischen und praktischen Einblicke klar, dass Unbossing häufig falsch umgesetzt wird und zu einer Schwächung von Leadership führen kann (Bruch et al. 2022). Unbossing wird häufig missverständlich genutzt und führt sogar zu einer hoch kontraproduktiven Art der Führung, nämlich Laissez-faire.

Laissez-faire beschreibt Nichtführung oder ein Führungsvakuum, das zu Ziellosigkeit, reduzierter Leistung und vermehrten Konflikten im Team führt (Bruch et al. 2018). Wissenschaftliche Studien bestätigen darüber hinaus, dass Laissez-faire keineswegs die erhoffte Entstehung autonomer Teams und die Aufteilung der Führungsverantwortung im Team begünstigt (Wellman et al. 2019). Des Weiteren ist Laissez-faire mit reduziertem Mitarbeiterengagement und gesundheitlichen Problemen assoziiert (Bruch 2022a). Ohne eine gezielte Stärkung von empowernder Führung in Unternehmen fördert Unbossing anstelle von Innovation und Speed vielmehr einen Leistungsrückgang, Ineffizienz und einen Verlust an Innovationskraft.

TEXT



Prof. Dr. Heike Bruch
Direktorin des Instituts für
Führung und Personalmanagement,
Universität St. Gallen
heike.bruch@unisg.ch



Leon Barton
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
am Institut für Führung und
Personalmanagement,
Universität St. Gallen
leon.barton@unisg.ch

Laissez-faire macht Teams nicht autonomer oder kreativer, sondern oft ineffizienter und weniger leistungsbereit.

Konzepte wie paradoxe Führung, beidhändige Führung oder inspirierend-multimodale Führung sind eine Reaktion auf ständig neue und wechselnde Anforderungen an Leadership.

Positiv: Shared Leadership und Empowerment

Eine Entwicklung hin zu einer „Unbossed Culture“ benötigt paradoxerweise nicht weniger, sondern mehr Leadership: und zwar Führung, die Orientierung gibt, eine Vision vermittelt und die tieferliegende Bedeutung der Arbeit erkennbar macht (Barton / Bruch 2021). Wird die Führungsverantwortung im Team ohne orientierungsgebende und visionäre Führung aufgeteilt, so kann dies zu reduzierter Mitarbeiterproduktivität, mehr korrosiver Energie sowie einer stärkeren Beschleunigungsfalle führen (Bruch et al. 2018).

Durch eine orientierungsgebende Führung kann sichergestellt werden, dass das dezentrale Arbeiten im Team durch erlebte Wertschätzung, Priorisierung und ein gemeinsames Sinnerleben auf das übergeordnete organisationale Ziel ausgerichtet wird. Eine Vielzahl von Studien unterstreicht die entscheidende Rolle von Führungskräften, die als Vorbilder das weitestgehend autonom arbeitende Team durch soziales Lernen dazu empowern, die Führung zu imitieren, und somit erfolgreiche geteilte Führung überhaupt entstehen kann (Barton / Bruch 2021; Wellman et al. 2019).

Führungstrend 2: Paradoxe Führung

Angesichts gesteigerter Komplexität, Geschwindigkeit und Vielfalt an Arbeitsformen in der neuen Arbeitswelt beinhaltet Führung auch ein breiteres Spektrum an Anforderungen. In der Forschung wird dies in verschiedenen Konzepten wie paradoxe Führung

Fünf Führungstrends

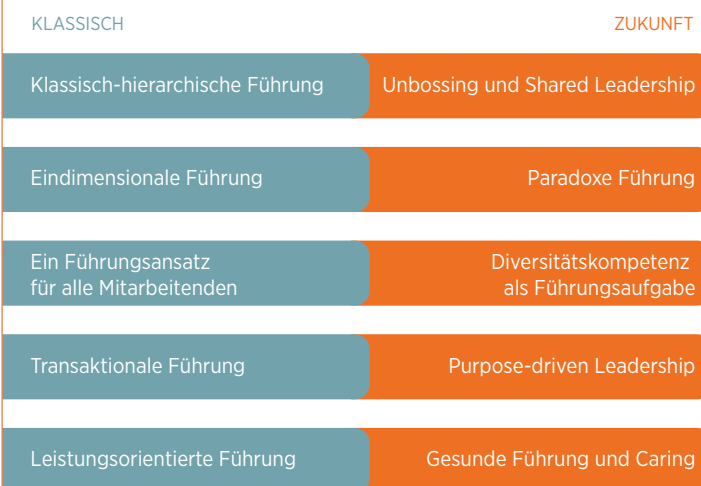


Abb. | Quelle: eigene Darstellung

(Fürstenberg et al. 2021), beidhändige Führung (Rosing et al. 2011) oder inspirierend-multimodale Führung (Bruch et al. 2022) integriert. Gemeinsam ist diesen Konzepten, dass beschrieben wird, wie Leadership sehr unterschiedliche, mitunter vermeintlich gegensätzliche Anforderungen verbinden kann, ohne dabei widersprüchlich oder unberechenbar zu sein. Beispielsweise erfordert eine beschleunigte Arbeitswelt den immer schneller werdenden Wechsel zwischen Umsetzungs- und Innovationsmodus (Bruch et al. 2022). Ersterer beschreibt einen auf effizientes und fehlerfreies Arbeiten ausgerichteten Modus. Der Explorationsmodus hingegen fördert kreatives, experimentelles und fehlerfreudiges Arbeiten, um Innovationen, Lernen und

das Erkunden von Neuem in den Fokus zu setzen.

Dieser Wechsel spiegelt sich in einer entsprechend sehr unterschiedlichen Art der Führung wider. Führung im Umsetzungsmodus muss vor allem ergebnisorientiert sein: Das bedeutet, den Fokus auf Effizienz zu setzen, Ziele zu definieren, Prioritäten zu kommunizieren und die Ergebnisreichung systematisch zu kontrollieren (Bruch / Berger 2018). Führung im Explorationsmodus muss Freiräume schaffen, Kreativität fördern und einen fehlertoleranten Arbeitskontext ermöglichen. Die Relevanz von adaptiver Führung ist unbestritten, jedoch gibt es bei diesem Trend positive sowie kontraproduktive Ausprägungsformen.

Porsche Motorsport zeigt, was multimodale Führung bedeutet: An der Rennstrecke kommt es auf einen ausgeprägten Umsetzungsmodus an, während in der Fahrzeugentwicklung ein Explorationsmodus vorherrscht.

Negativ: Einseitiges Führungsverhalten

Obwohl die meisten Teams anteilig in beiden Modi arbeiten, führen Führungskräfte häufig nicht bewusst mit beiden Modi, sondern einseitig (Bruch et al. 2022; Bruch 2022a). Ein solcher einseitiger Führungsstil, also ein entweder rein ergebnisorientierter oder ein rein empowernder Führungsstil, geht mit einem großen Verlust der synergetischen Effekte von Effizienz und Kreativität einher. In der Praxis beobachten wir, dass die Modi oft ungleich verteilt sind. Dabei kommt es häufig zu einer einseitigen Aufwertung der explorativen Bereiche („Changing the Business“), während die auf Umsetzung fokussierten Bereiche eher abgewertet werden („Running the Business“).

Positiv: Situative Nutzung der Führungsstile

Damit Unternehmen in einer beschleunigten Welt erfolgreich sind und bleiben, benötigen Führungskräfte die Kompetenz, ihr Führungsverhalten situational anzupassen. Führungskonzepte wie paradoxe Führung, beidhändige Führung oder inspirierend-multimodale Führung helfen Führungskräften, komplexe Führungsanforderungen und ein Spektrum oft wenig überschaubarer Führungsstile bewusst und zu sehr unterschiedlichen Aufgaben passend zu nutzen.

Insbesondere in Umfeldern, in denen sehr unterschiedliche Aufgaben bewältigt werden müssen und Teams in teilweise sehr unterschiedlichen Modi arbeiten, ist eine multimodale Führung hilfreich (Bruch 2022a;



Bruch et al. 2022). Ein praktisches Beispiel, das die Chancen einer multimodalen Führung aufzeigt (Bruch / Berger 2018; Bruch et al. 2022), ist die Umsetzung bei Porsche Motorsport mit einem ausgeprägten Umsetzungsmodus an der Rennstrecke sowie einer sehr anderen Art von Arbeiten und Führen im Explorationsmodus bei der Fahrzeugentwicklung.

Führungstrend 3: Diversitätskompetenz als Führungsaufgabe

Ein weiterer bedeutsamer Trend betrifft die zunehmend diversifizierten Erwartungen an „gute Führung“ von unterschiedlichen Generationen. Mit einem Spektrum von vier Generationen von Babyboomern über

die Generationen X, Y und Z sind die Erwartungen an Führung sehr divers. An dieser Stelle besteht die Gefahr einer starken Vereinfachung und Stereotypenbildung bis hin zu einer altersbasierten Diskriminierung (Kunze et al. 2013).

Wenngleich jeder stereotypische Umgang mit Generationen scheitern muss, so wird ebenfalls ein Leugnen von Unterschieden nicht zielführend sein. Dies galt schon lange, jedoch führt insbesondere die Gen Z (zwischen 1996 und 2010 geboren) den Unternehmen und Führungskräften das sehr klar vor Augen (Bruch 2022b). Eine bewusste Auseinandersetzung mit Präferenzen der unterschiedlichen Generationen rückt unter anderem im Zusammenhang

Manche Chefs gehen in ihrer Führung auf Generationspräferenzen ein. Andere kennen die Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen nicht gut genug und folgen dem Gerechtigkeitspostulat „Jedem das Gleiche“.



Auch in homogenen Teams, die scheinbar „von selbst“ funktionieren, ist Führung unverzichtbar.

mit der wachsenden Bedeutung von Arbeitgeberattraktivität stark in den Fokus (Bruch 2022b). Modernes Leadership beinhaltet, sich mit den unterschiedlichen Erwartungen seitens einer diversen Landschaft an Mitarbeitenden auseinanderzusetzen.

Negativ: Spannungen zwischen Individualisierung und Stereotypisierung

Während viele Führungskräfte die unterschiedlichen Erwartungen und Präferenzen an ihren Führungsstil verstehen und offen für eine Abkehr von traditionellen Führungsstilen sind, tun sich andere schwer und ignorieren sogar die Bedeutsamkeit der Generationspräferenzen. Andere ver-

stehen die unterschiedlichen Generationen nicht gut genug oder verfolgen in ihrer Führung das Gerechtigkeitspostulat „Jedem das Gleiche“.

Umgekehrt gibt es jedoch auch eine Fallgrube in der Interpretation der beschriebenen generationalen Tendenzen: altersabhängige Stereotype (Kunze et al. 2013). Wird ohne das Gespräch mit den jeweiligen Mitarbeitenden über die individuellen Präferenzen aufgrund von vermeintlich für alle geltenden Generationsmerkmalen entschieden, kann dies starke negative Folgen für die Zufriedenheit und das Commitment als auch langfristig für die Entwicklung und Leistung der Mitarbeitenden haben (Barber 2017). Eine solche Diskriminierung aufgrund

des Alters hat nachweislich den größten negativen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität.

Positiv: Diversitätskompetenz

In unseren empirischen Einblicken in die Praxis von Leadership beobachten wir eine immer größer werdende Varianz der Verhaltensweisen von Führungskräften. Im Hinblick auf die drohenden Gefahren durch altersabhängige Stereotype sehen wir Führungskräfte in der Verantwortung, die Mitarbeitenden einzuladen, über individuelle Präferenzen und Erwartungen an Leadership zu sprechen. Insbesondere im Umgang mit den Herausforderungen von „Hybrid Work“ wird dringend Diversitätskom-

Psychisch bedingte Fehlzeiten nehmen seit Jahren zu und haben heute den höchsten Anteil am Krankenstand. Leadership schließt daher immer auch Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeitenden ein.

petenz benötigt, da für die erfolgreiche Orchestrierung ein sehr individueller Zugang zu den Mitarbeitenden erfolgskritisch ist. In der Forschung können Mitarbeitende beispielsweise in Bezug auf das Verschwimmen der Grenzen von Arbeit und Privatem tendenziell in zwei Persönlichkeitstypen eingeteilt werden: „Separatoren“ und „Integratoren“ (Bruch 2022b).

Während Separatoren die Arbeit und Freizeit eher strikt trennen möchten, bevorzugen Integratoren, beides miteinander zu verbinden. Diese unterschiedlichen Wünsche, Erwartungen und Präferenzen sollten Führungskräfte kennen und explizit ansprechen. Zusammenfassend geht es bei Führungskompetenzen im Umgang mit verschiedenen Generationen vor allem um Diversitätskompetenz: in Bezug auf die Unterschiede zwischen den Generationen verbunden mit der Empathie und der Flexibilität, auf individuelle Präferenzen einzugehen und dabei Transparenz, Fairness und Gerechtigkeit nach nachvollziehbaren Regeln vorzuleben (Bruch 2022b).

Führungstrend 4: Purpose-driven Leadership

Ein weiterer zentraler Leadership-Trend betrifft das gesteigerte Bedürfnis nach Sinn und Wertschätzung. In der Forschung ist dieses Bedürfnis, das sich in verschiedenen Theorien und Konzepten wie transformationale Führung, empowernde Führung, visionäre Führung, dienende Führung sowie inspirierend-multimodale Führung wiederfindet, ein essenzielles Element und erlebt einen Bedeutungszuwachs.

Negativ: Pseudo-Purpose

Während Sinn und Wertschätzung immer wichtiger werden, finden sich Führungskräfte oft in stark transaktionalen und von Bürokratie, Misstrauen und Mikromanagement geprägten Strukturen wieder, die sinngetriebene Führung sehr erschweren. Teilweise lässt sich auch eine pseudo-sinnorientierte Führungskultur beobachten. Dies spiegelt sich beispielsweise in sehr top-down getriebenen Purpose-Prozessen wider oder gar in transaktionalen KPIs, die die Visionsumsetzung messbar machen sollen. Auch fällt es vielen Führungskräften nicht leicht, sich auf eine sehr emotional ausgerichtete Form der Führung einzulassen oder diese auszuprobieren.

Positiv: Sinn als Quelle von Energie und Identifikation

Die Inspiration für übergeordnete Ziele und die dadurch aufgezeigte Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit ist die zentrale Führungsaufgabe von New Leadership. Inspirierende Führung (auch transformationale Führung genannt; Judge / Piccolo 2004) zeigt Mitarbeitenden die Bedeutung der Aufgabe auf, vermittelt den Bezug zu höheren Zielen und wertschätzt die Beiträge jedes Mitarbeitenden.

Inspirierende Führung gilt in Kombination mit zielorientierter Führung als eine der wirksamsten Arten der Führung: So ist sie stark bis sehr stark mit einer gesteigerten Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation sowie Arbeitsleistung assoziiert (Judge / Piccolo 2004) und wird bei vermehrt virtueller Arbeit sogar noch wichtiger (Fürstenberg /

Bruch 2022). Auch in modernen Führungsansätzen wie der inspirierend-multimodalen Führung wird vorgeschlagen, dass Führungskräfte zwar zwischen einem Umsetzungs- und Explorationsmodus unterscheiden, jedoch immer und in jedem Modus den Sinn hervorheben, wertschätzen und inspirierend führen (Bruch et al. 2022).

Führungstrend 5: Gesunde Führung und Caring

Gesundheit und Wohlbefinden wird in der neuen Arbeitswelt ein steigender Wert zugeschrieben. Psychisch bedingte Fehlzeiten steigen bereits seit einigen Jahren an und machten 2020 mit 20 Prozent den höchsten Anteil am Krankenstand aus (Techniker Krankenkasse 2021). In diesem Zusammenhang tragen Führungskräfte immer mehr auch eine Gesundheitsverantwortung für die Mitarbeitenden. Vor allem im Homeoffice liegen verstärkte Anforderungen an gesunde Führung vor, da hybrides Arbeiten sehr fordernd sein und auch zu vermehrter Krankheit führen kann (Fürstenberg / Bruch 2022). In der Wissenschaft beinhalten verschiedene aufstrebende Führungskonzepte einen starken Fokus auf Gesundheit und Wohlbefinden.

Negativ: Gesundheitsorientierung als Leistungsminderung

Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, zu wenig Aufmerksamkeit, Empathie oder aufrichtiges Interesse durch die Führungskraft zu erfahren, steigen mit hoher Wahrscheinlichkeit das Gefühl der Isolation, eine emotionale Erschöpfung und auch eine allgemeine Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeit

Gesundheitsorientierte Führung ist besonders erfolgreich, wenn sie nicht nur von einzelnen Personen vorgelebt, sondern systematisch als Kulturfaktor etabliert wird.

Egal welches Leadership-Konzept ein Unternehmen wählt: Gute Führung ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil geworden.

(Bruch 2022a). Während eine gesundheitsorientierte Führung diese Negativeffekte vermeiden und die Gesundheit sogar fördern kann, wird diese in der Praxis tendenziell eher mit Schwäche oder leistungsminderndem Verhalten gleichgesetzt und daher skeptisch gesehen oder gar unterdrückt.

Diese falschen Zuschreibungen zu den Effekten von einer gesundheitsorientierten Führung kann durch eine Vielzahl von Studien, die den stark positiven Zusammenhang zwischen Gesundheit und Leistung hervorheben, klar widerlegt werden (Bruch / Barton 2022; Fürstenberg / Bruch 2022). Allerdings besteht das Risiko, dass gesundheitsorientierte Führungskräfte sich zwar aufopfernd um die eigenen Mitarbeitenden kümmern, jedoch dabei sich selbst vergessen, was zu Erschöpfung und einem reduzierten Wohlbefinden führen kann (Yang et al. 2022).

Positiv: Gesundheitsorientierung prägt Führungskultur

Gesundheitsorientierte Führung beinhaltet, dass Führungskräfte achtsam mit ihren Mitarbeitern und sich selbst umgehen (Franke / Felfe 2011). Gesundheitsorientierte Führungskräfte merken, wenn Mitarbeitende Pausen benötigen oder gesundheitliche Warnsignale ausstrahlen. Sie fühlen sich verantwortlich für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden, messen der Gesundheit eine große Bedeutung zu und gehen selbst als gutes Vorbild voraus. Gesundheitsorientierte Führung hat nachweislich positive Effekte auf das allgemeine Wohlbefinden sowie die psychische Gesundheit von Mitarbeitenden (Franke / Felfe 2011). Gesund-

heitsorientierte Führung ist besonders dann erfolgreich, wenn nicht nur einzelne Führungskräfte diese leben, sondern sie systematisch als Führungskultur entwickelt wird.

Fazit

Wir haben fünf tiefgreifende Führungstrends kritisch diskutiert. Diese Führungstrends sind in der Praxis noch lange nicht bei allen Unternehmen angekommen, jedoch sind wir zuversichtlich, dass sie sich weiter durchsetzen werden. Wir behaupten nicht, dass genau diese fünf Führungstrends die Zukunft bestimmen werden, sondern möchten hiermit vielmehr Führungskräften und Unternehmen datenbasiert Leitplanken für die Entwicklung moderner Führung geben und somit helfen, die mitunter immens gestiegenen und teils paradoxen Anforderungen der neuen Arbeitswelt bewusst auszubalancieren. Die Voraussetzung hierfür ist, dass Führung sich entwickeln und ausprobieren darf, aus Fehlern lernt und wieder an Attraktivität gewinnt. Gute Führung ist in der neuen Arbeitswelt gefragt denn je und wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. ●

Literatur

Barber, S. J. (2017): An examination of age-based stereotype threat about cognitive decline: Implications for stereotype threat research and theory development, in: *Perspectives on Psychological Science*, 12 (1), 62-90

Barton, L. / Bruch, H. (2021): Shared Leadership und hierarchische Führung: Wirkung auf Energie, Erfolg und Innovation, in: *PERSONALquarterly*, 73 (4), 9-15

Bruch, H. (2022a): Hybrid Leadership: unbossed, beidhändig, emotional, in: *Personalmagazin*, 5, 38-43

Bruch, H. (2022b): Hybrid-Work-Kultur: zwischen Sinngemeinschaft und Caring, in: *Personalmagazin*, 6, 44-49

Bruch, H. / Barton, L. (2022): Homeoffice richtig gestalten – Erfolgsmuster zur Förderung von Leistung und Gesundheit, Trendstudie 2022, Konstanz

Bruch, H. / Berger, S. (2018): Das Konzept Speed: Sieben Leadership-Prinzipien im Porsche Motorsport, in: *Organisationsentwicklung*, 3, 5-12

Bruch, H. / Färber J. / Block, C. (2018): Leadership der Zukunft: Zwischen Inspiration und Empowerment, Trendstudie 2018, Konstanz

Bruch, H. / Schuler, A. / Barton, L. (2022): Inspirierend-multimodale Führung: Leadership zwischen Leistungsdruck, Präzision und Exploration, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 6, 378-386

Franke, F. / Felfe, J. (2011): Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership“, in: *Fehlzeiten-Report 2011*, Berlin / Heidelberg, 3-13

Fürstenberg, N. / Alfes, K. / Kearney, E. (2021): How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94 (3), 672-705

Fürstenberg, N. / Bruch, H. (2022): Resilienz und Führung im Homeoffice: zwischen Produktivität und Wohlbefinden, in: *PERSONALquarterly*, 74 (2), 46-52

Judge, T. A. / Piccolo, R. F. (2004): Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity, in: *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768

Kunze, F. / Boehm, S. / Bruch, H. (2013): Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes, in: *Journal of Management Studies*, 50 (3), 413-442

Rosing, K. / Frese, M. / Bausch, A. (2011): Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership, in: *The Leadership Quarterly*, 22 (5), 956-974

Techniker Krankenkasse (2021): Entspann dich Deutschland!, TK-Stressstudie 2021, Hamburg

Wellman, N. et al. (2019): Meeting the need or falling in line? The effect of laissez-faire formal leaders on informal leadership, in: *Personnel Psychology*, 72 (3), 337-359

Yang, F. et al. (2022): Leader self-sacrifice: A systematic review of two decades of research and an agenda for future research, in: *Applied Psychology*; doi.org/10.1111/apps.12407