

# LEADER TRACKER: WANN LAUFEN FÜHRUNGSKRÄFTE ZUR HÖCHSTFORM AUF?

## Wissenschaftlicher Ergebnisbericht

Center of Excellence for Positive Work Psychology  
Erasmus University Rotterdam

Center für Human Resource Management (CEHRM)  
Universität Luzern

Erstellt durch:

Dr. oec. Manuela Morf

manuela.morf@unilu.ch

+41 41 229 58 61

Postfach 4466, 6002 Luzern

Luzern, 25.07.2018

Dieser Bericht wurde nach wissenschaftlichen Standards und mit grösstmöglicher Sorgfalt erstellt. Die Angaben in diesem Bericht dienen zu Informationszwecken und sind nicht als Beratungsleistung anzusehen. Entsprechend sind alle Angaben ohne Gewähr und eine Haftung für die Verwendung der im Bericht enthaltenen Informationen und daraus entstehende Schäden wird ausgeschlossen.



## **Schlüsselerkenntnisse:**

- Die wöchentlich gemessene Motivation von Führungskräften weist einen starken Zusammenhang mit ihrer wöchentlichen gemessenen Führungseffektivität auf. Das wöchentlich gemessene Stresslevel mindert die Führungseffektivität hingegen auf kurze Frist nicht massgeblich.
- Gute Arbeitsbeziehungen, im Sinne einer zielgerichteten Kooperation, ist der Hauptmotivationsstreiber von Führungskräften. Führungskräfte schöpfen zudem Motivation aus der Möglichkeit eigene Stärken einzubringen und auf andere Menschen positiven Einfluss auszuüben.
- Für die Führungseffektivität ist es entscheidend, dass Führungskräfte ihre Führungsaufgaben generell proaktiv in Angriff nehmen. Wir stellten keine Unterschiede in der Effektivität von einzelnen, spezifischen Führungshandlungen (z.B. Erwartungsklärung) fest.
- Über die jeweilige Motivationslage hinaus, erklärten weitere Faktoren die Effektivität der Führungskräfte: loyale Mitarbeitende, führungsfreundliche HR Praktiken (z.B. Weiterbildungsmöglichkeiten für Geführte, Mitsprache bei Vergütungsfragen) und eine grundsätzliche prosoziale Orientierung (d.h. das Bedürfnis anderen Menschen einen Nutzen zu stiften).

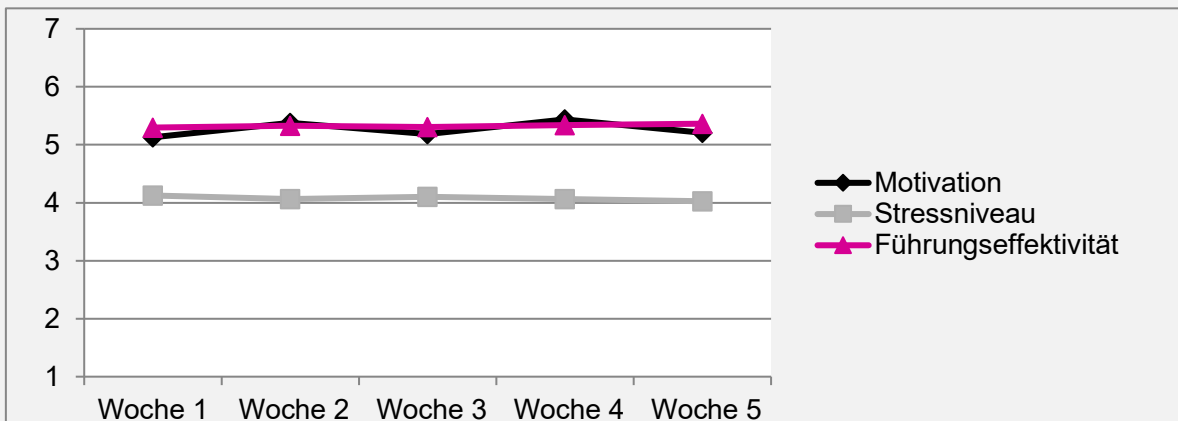
## **Der Bericht**

Wann laufen Führungskräfte zur Höchstform auf? Um diese Frage zu beantworten, haben wir rund 530 Führungsberichte analysiert. Diese stammen von 106 Führungskräften aus der Schweiz, welche wir fünfmal während fünf Wochen befragt haben.

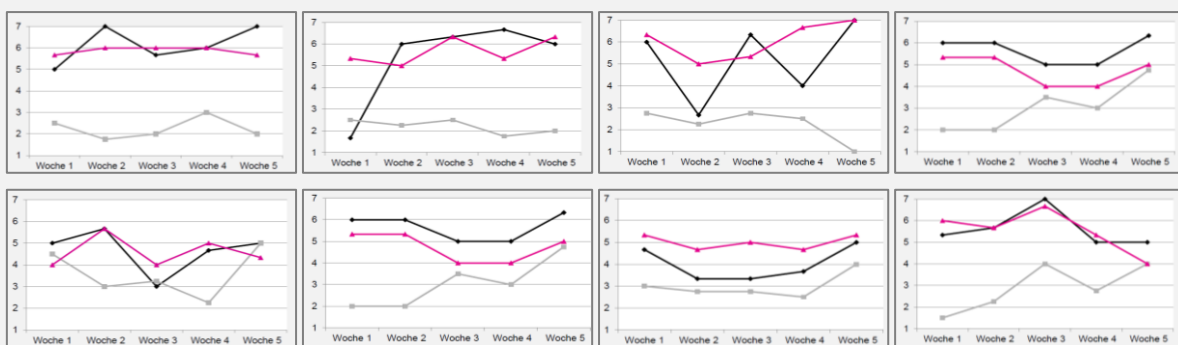
Obwohl sich das Stellenprofil von Führungskräften nicht wöchentlich ändert, können wechselnde Aufgaben, Herausforderungen und andere Gegebenheiten schwanken und so die Tagesform bzw. in dieser Studie die Wochenform von Führungskräften beeinflussen.<sup>1</sup> Wir fokussieren in unserer Studie auf diese Dynamik, um Rückschlüsse zu ziehen, was Führungskräfte am meisten motiviert, in Stress versetzt und wann sie in der Führung am effektivsten sind.

Zum einen dient der Bericht den teilnehmenden Führungskräften als Vergleichsbasis für ihre individuellen Ergebnisse. Wo immer relevant, werden daher Unterschiede hinsichtlich Branche, Führungsebene und Geschlecht der teilnehmenden Führungspersonen diskutiert. Zum anderen informiert der Bericht über die Gesamtergebnisse und zeigt auf, wie Organisationen die Führungsform ihrer Führungskräfte positiv beeinflussen können.

## Durchschnittliche Entwicklung der Führungsform



## Auszüge individueller Entwicklungen der Führungsform



## Teilnehmende Führungskräfte

Wir danken allen 106 Führungskräften, die an der Studie teilgenommen haben, für ihren wertvollen Beitrag zur Forschung. Der Teilnehmerkreis setzt sich wie folgt zusammen:

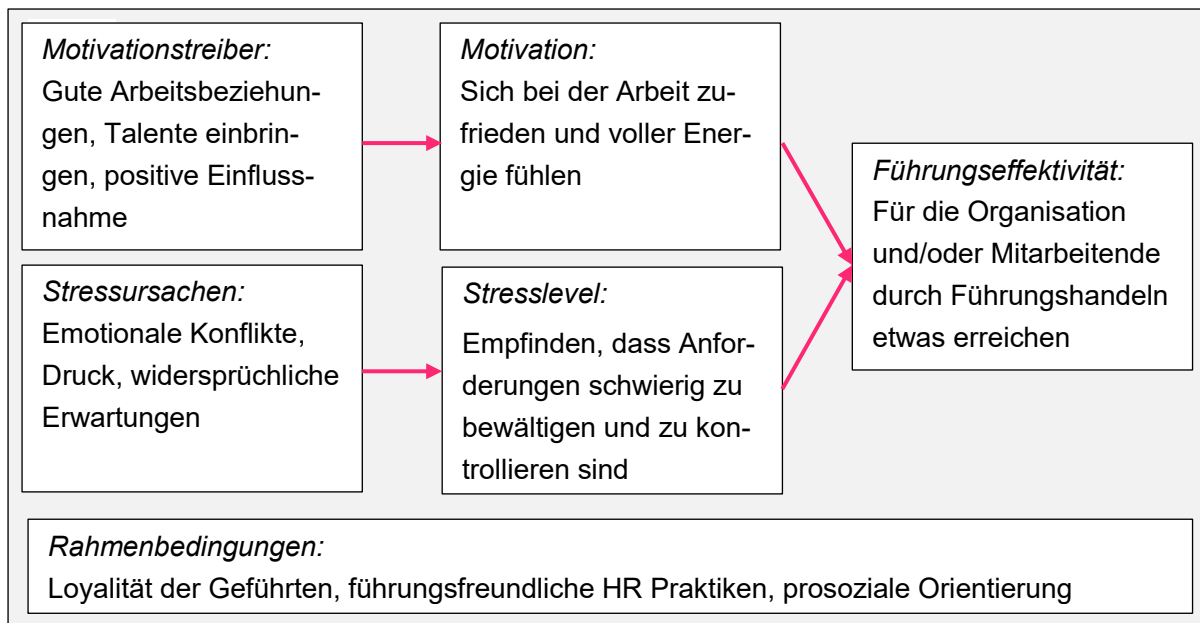
- 61% der Führungskräfte arbeiten im Dienstleistungssektor, 25% im industriellen Sektor und 14% für eine öffentlich-rechtliche oder private Non-Profit Organisation.
- 38% der Befragten stammen aus der unteren und mittleren Führungsebene (z.B. Team- und Abteilungsleitung), 33% aus der oberen Führungsebene (z.B. Bereichsleitung) und 29% aus der Geschäftsführung (im Anstellungsverhältnis oder als Eigentümerin bzw. Eigentümer).
- 47% der Befragten arbeiten für Organisationen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden, 43% für solche mit 100 bis 999 Mitarbeitenden und 10% für solche mit weniger als 100 Mitarbeitenden.
- 76% der teilnehmenden Führungskräfte sind männlich, 24% sind weiblich.
- Im Schnitt haben die Führungskräfte 7 Direktunterstellte und 64 Unterstellte im Total (direkt und indirekt).
- Das Durchschnittsalter beträgt 48 Jahre und im Schnitt können die teilnehmenden Führungskräfte auf 16.2 Jahre Führungserfahrung und auf 5.5 Jahre Erfahrung auf ihrer derzeitigen Position zurückgreifen.

## Forschungsmodell

Stress und Motivation sind keine Gegenpole, sondern parallel zueinander verlaufende Prozesse.<sup>2</sup> Denken Sie beispielsweise an eine Woche, in der Sie eine Herausforderung (d.h. hohes Stressniveau) erfolgreich bewältigt haben, indem Sie Ihren Fähigkeiten gezielt einsetzten und damit brillieren konnten (d.h. hohe Motivation). Führungskräfte können also gleichzeitig motiviert und gestresst sein, was sich entsprechend gegensätzlich auf die Führungseffektivität auswirken kann.

In dieser Studie werden die wöchentlich erhobenen Motivations- und Stresslevels der Führungskräfte mit deren Führungseffektivität in Verbindung gebracht. Zudem wird die Bedeutung von ausgesuchten Motivationstreibern und Stressursachen auf das Motivations- und Stressniveau der Führungskräfte analysiert. Darüber hinaus zeigt die Studie auf, welche Führungshandlungen Führungskräfte als besonders effektiv erachten.

Weiter haben wir untersucht, wie sich Rahmenbedingungen wie Loyalität der Mitarbeitenden, führungsfreundliche HR Praktiken (z.B. Mitsprache bei Vergütungsfragen, Weiterbildungsangebote für Mitarbeitende) und prosoziale Orientierung (d.h. das Bedürfnis anderen durch eigene Taten einen Nutzen zu stiften) auf die Führungseffektivität auswirken. Dabei haben wir den Effekt von Stress und Motivation konstant gehalten, um unabhängig davon zu erkennen, wie diese Rahmenbedingungen mit der Führungseffektivität im Zusammenhang stehen.



## Motivationstreiber

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass vor allem gute Arbeitsbeziehungen bestimmen, ob Führungskräfte motiviert sind und sich bei der Arbeit gerne engagieren. Eine moderat höhere Motivation war auch dann auszumachen, wenn Führungskräfte ihre eigenen Talente vermehrt einbringen konnten, sowie günstige Rahmenbedingungen für das Ausüben eines positiven Einflusses auf andere Menschen vorfanden.

Während gute Arbeitsbeziehungen für alle Führungskräfte der Hauptmotivator darstellt, zeigen sich bezüglich der anderen beiden Motivationstreibern Unterschiede hinsichtlich Branche, Führungsebene und Geschlecht. Die Motivation von Führungskräften im Dienstleistungssektor hängt, im Vergleich mit anderen Sektoren, vermehrt davon ab, ob sie Gelegenheiten haben, durch ihre Tätigkeit andere Menschen positiv zu beeinflussen. Das bringt allenfalls zum Ausdruck, dass Kunden- bzw. Endnutzerzufriedenheit, zusätzlich zur Zufriedenheit der eigenen Mitarbeitenden, für die Motivation von Führungskräften im Dienstleistungssektor vermehrt eine Rolle spielt.

Für die Motivation von Führungskräften aus der unteren- und mittleren Führungsebene scheint zudem die Nutzung persönlicher Stärken wichtiger, als für Führungskräfte auf höheren Ebenen. Eine naheliegende Erklärung liefert der höhere Anteil an Fachaufgaben auf den unteren Stufen. Dort ist das Zurückgreifen auf eigene Fachexpertise stärker verlangt als auf höherer Führungsstufen, wo es vermehrt zählt, nicht die eigenen, sondern die Talente der Geführten zu nutzen.

Überdies scheint die Motivation weiblicher Führungskräfte weniger sensitiv auf Schwankungen der analysierten Motivationstreiber zu reagieren. Eine Verallgemeinerung dieses Resultats ist allerdings kritisch, denn der Anteil der weiblichen Führungskräfte in der Stichprobe war relativ klein und die weiblichen Befragten unterscheiden sich auch in wesentlichen Merkmalen von den männlichen Befragten. So sind die befragten Frauen überproportional in der unteren Führungsebene oder in der Geschäftsleitung von kleineren Firmen tätig.

| <b>Einflussfaktor:</b>   | <b>Ergebnis:</b>   |
|--|--|
| <i>Gute Arbeitsbeziehungen:</i><br>Erlebte Unterstützung durch Kollegen auf allen Stufen und das Gefühl gemeinsam etwas zu erreichen | <i>Starker positiver Zusammenhang (<math>r &gt; 0.40</math>):</i><br>Verbessern (verschlechtern) sich die Arbeitsbeziehungen, erhöht (verringert) sich die Motivation von Führungskräften stark.     |
| <i>Einbringen von Talenten:</i><br>Persönliche Fähigkeiten und Stärken bei der Arbeit nutzen und ausleben können                     | <i>Moderater positiver Zusammenhang (<math>r &gt; 0.20</math>):</i><br>Können Führungskräfte ihre Talente mehr (weniger) einbringen, erhöht (verringert) sich ihre Motivation moderat.               |
| <i>Möglichkeiten zur Einflussnahme:</i><br>Gelegenheiten andere Menschen durch die eigene Arbeit positiv zu beeinflussen             | <i>Moderater positiver Zusammenhang (<math>r &gt; 0.20</math>):</i><br>Haben Führungskräfte vermehrt (vermindert) Möglichkeiten zur Einflussnahme, erhöht (verringert) sich ihre Motivation moderat. |

## Stressursachen

Um die Frage zu beantworten, durch welche Herausforderungen, sich Führungskräfte besonders beansprucht fühlen, wurden emotionale Konflikte, Druck und widersprüchliche Erwartungen untersucht. Diese typischen Stressursachen stehen statistisch gesehen zwar mit dem wöchentlich berichteten Stressniveau in Zusammenhang, aber nur so schwach, dass sie kaum von praktischer Relevanz sind. Trotzdem können Anstiege in den untersuchten Stressursachen über einen längeren Zeitverlauf hinweg durchaus bedeutsam sein. Gemäss Erkenntnissen aus der Forschung machen sich Stressfolgen erst nach einiger Zeit bemerkbar.<sup>3</sup> Demnach ist vor allem dann Vorsicht geboten, wenn Führungskräfte bereits am Limit laufen. Dann kann ein Anstieg der Stressfaktoren umso heftigere Folgen haben.

Bezüglich Branchen und Geschlecht der Führungskräfte sind keine massgeblichen Unterschiede in den Stressreaktionen auf die einzelnen Stressursachen auszumachen. Einzig Führungskräfte auf der unteren und mittleren Ebene scheinen etwas sensitiver auf emotionale Konflikte und Druck zu reagieren als befragte Führungskräfte auf höheren Stufen. Dies lässt sich allenfalls mit der üblicherweise längeren Führungserfahrung von Führungskräften auf höheren Stufen erklären. Die Beziehungsstärken bewegen sich allerdings auch für die befragten Führungskräfte auf unterer Stufe immer noch im statistisch vernachlässigbaren Bereich.

| Einflussfaktor:  | Ergebnis:  |
|--|--|
| <p><i>Emotionale Konflikte:</i><br/>Konfrontationen mit emotional fordernden Situationen (z.B. schwierige Mitarbeitergespräche)</p>        | <p><i>Vernachlässigbarer Zusammenhang (<math>r \leq 0.20</math>):</i><br/>Das Stressniveau ist relativ unabhängig davon, ob Führungskräfte mehr (weniger) emotionalen Konflikten ausgesetzt sind.</p>      |
| <p><i>Druck:</i><br/>Notwendigkeit viel oder komplexe Arbeit in knapper Zeit zu erledigen</p>  | <p><i>Vernachlässigbarer Zusammenhang (<math>r \leq 0.20</math>):</i><br/>Das Stressniveau ist relativ unabhängig davon, ob Führungskräfte mehr (weniger) unter Druck sind.</p>                            |
| <p><i>Widersprüchliche Erwartungen:</i><br/>Zielkonflikte und begrenzten Möglichkeiten allen wesentlichen Ansprüchen gerecht zu werden</p> | <p><i>Vernachlässigbarer Zusammenhang (<math>r \leq 0.20</math>):</i><br/>Das Stressniveau ist relativ unabhängig davon, ob sich widersprüchliche Erwartungen für Führungskräfte erhöhen (reduzieren).</p> |

## Effektives Führungshandeln

Um besser zu verstehen, welche Handlungen Führungskräfte als effektiv empfinden, haben wir die Führungskräfte gefragt, welcher Führungshandlungen sie sich jeweils bedient haben. Allgemein scheint für Führungseffektivität die Art der Führungshandlungen weniger entscheidend zu sein als das Aktivitätsniveau. So stellten wir für alle drei untersuchten proaktiven Führungshandlungsweisen („präsent sein“, „inspirieren und motivieren“ und „Ziele und Erwartungen klären“) höhere Werte in jenen Wochen fest, in denen die Führungskräfte auch von einer höheren Effektivität berichteten.

Auch hier lassen sich keine grossen Unterschiede zwischen den Branchen und den Geschlechtern der befragten Führungskräfte feststellen. Es gibt allerdings eine leichte Tendenz in der unteren und mittleren Führungsebene „präsent sein“ als wichtiger für die Führungseffektivität zu empfinden als in höheren Führungsebenen. Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleiter bzw. Eigentümerinnen und Eigentümer betrachten hingegen „Ziele und Erwartungen klären“ als effektivere Führungshandlung als die in der Hierarchie unter ihnen stehenden Führungskräfte. Eine Erklärung für diese Unterschiede ist in der unterschiedlichen Art der Führungsaufgaben sowie in der unterschiedlichen Anzahl Mitarbeitende auf verschiedenen Hierarchiestufen zu finden.

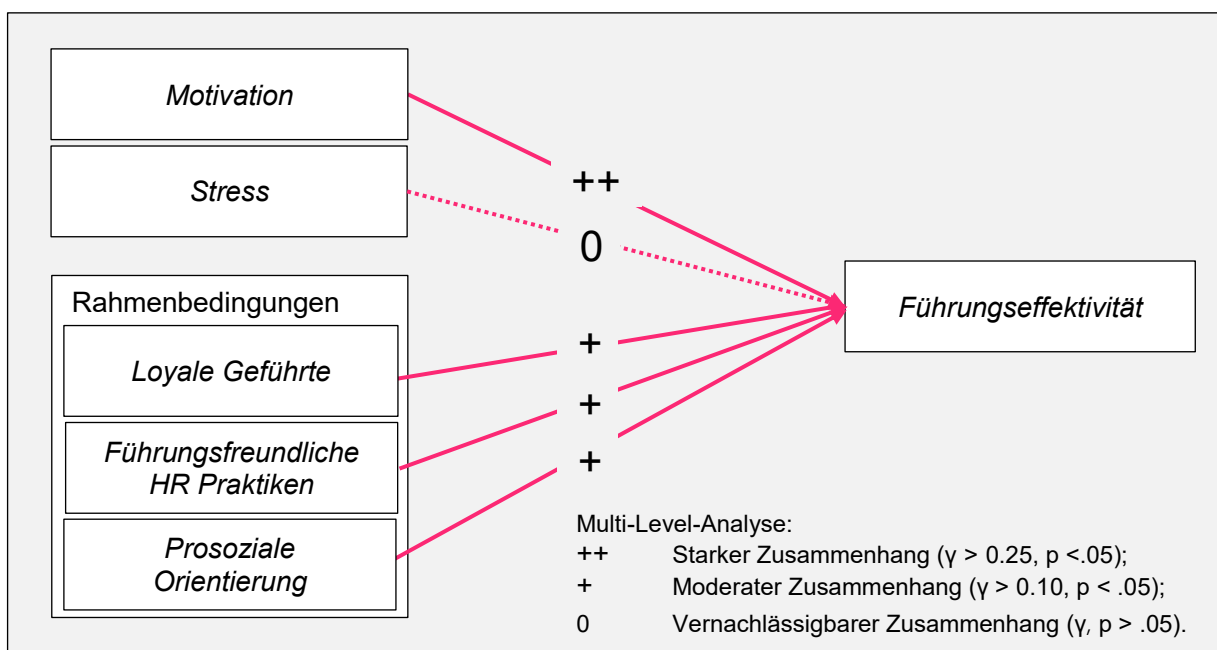
| <b>Einflussfaktor:</b>  | <b>Ergebnis:</b>  |
|---|---|
| <p><i>Präsent sein:</i><br/>Bei Bedarf für Geführte da sein und wesentliche Führungsfragen aktiv angehen</p>            | <p><i>Starker Zusammenhang (<math>r &gt; 0.25</math>):</i><br/>Zeigen Führungskräfte mehr (weniger) Präsenz, beurteilen sie ihre Führungseffektivität als viel höher (tiefer)</p>                             |
| <p><i>Inspirieren und motivieren:</i><br/>Geführte für gemeinsame Ziele begeistern, aktiv unterstützen und fördern</p>  | <p><i>Starker Zusammenhang (<math>r &gt; 0.25</math>):</i><br/>Inspirieren und motivieren Führungskräfte ihre Geführten mehr (weniger), beurteilen sie ihre Führungseffektivität als viel höher (tiefer).</p> |
| <p><i>Ziele und Erwartungen klären:</i><br/>Geführte über Aufgaben und Ziele informieren sowie ihnen Feedback geben</p> | <p><i>Starker Zusammenhang (<math>r &gt; 0.25</math>):</i><br/>Klären Führungskräfte Ziele und Erwartungen vermehrt (vermindert), beurteilen sie ihre Führungseffektivität als viel höher (tiefer).</p>       |

## Führungseffektivität fördern

Unsere Analyse zeigt: Die wöchentlich gemessene Führungseffektivität steht in einem starken Zusammenhang mit dem wöchentlichen Motivationslevel von Führungskräften. Erlebter Stress beeinflusst die Führungseffektivität zumindest auf kurze Frist scheinbar nur vernachlässigbar. Auf längere Sicht gilt dies allerdings nicht. So verweisen wir an dieser Stelle nochmals auf die Forschungsergebnisse, wonach sich Stressfolgen erst einige Zeit nach Überschreitung einer persönlichen Belastungsgrenze, dafür dann umso heftiger, bemerkbar machen.<sup>3</sup>

Neben Motivation und Stress, untersuchten wir auch, welche Rahmenbedingungen mit der Führungseffektivität in Zusammenhang stehen. Unsere Analysen zeigen, dass es Führungskräfte mit loyalen Mitarbeitenden unabhängig von der jeweiligen Motivationslage gelingt, eine höhere Führungseffektivität an den Tag zu legen. Gleiches gilt für das Vorhandensein von HR Praktiken, welche als führungsfreundlich wahrgenommen werden. Als besonders führungsfreundlich empfinden Führungskräfte HR Praktiken, wenn sie ihnen Mitsprache bei Vergütungs- und Beförderungsfragen einräumen sowie einen günstigen Rahmen schaffen, um den Mitarbeitenden Gelegenheiten zur Weiterentwicklung und Flexibilität bezüglich Arbeitsort und –zeit zu bieten.

Letztlich fanden wir auch einen Zusammenhang zwischen Führungseffektivität und prosozialer Orientierung, d.h. dem Bedürfnis anderen Menschen einen Nutzen zu stiften. Prosoziale Orientierung findet Ausdruck in einem vermehrten Streben nach Sinnhaftigkeit als Alternative zum Streben nach Spass (intrinsische Anreize) oder Belohnung (extrinsische Anreize). Entsprechend wird prosozial orientierten Menschen ein höheres Pflichtgefühl gegenüber der Erfüllung sinnstiftender Aufgaben nachgesagt.<sup>4</sup> Wir fanden eine höhere durchschnittliche prosoziale Orientierung bei Führungskräften im öffentlichen-rechtlichen und Non-Profit Sektor, welcher den Dienst an der Gesellschaft zum Hauptzweck hat. Dies soll aber nicht heissen, dass privatwirtschaftliche Organisationen diese Orientierung durch Sinnvermittlung nicht auch ansprechen können.





## Handlungsempfehlungen

Falls Sie eine Führungskraft sind, Führungskräfte führen oder in einer anderen Rolle für Führungskräfte verantwortlich sind, finden Sie nachfolgend forschungsgestützte Empfehlungen, wie Sie die Erkenntnisse unserer Studie nutzen können:

- Ein gutes Verständnis der Faktoren, welche die eigene Führungsform bestimmen, hilft bei der produktiven Gestaltung des Führungsalltags.<sup>5</sup> Zur Weiterentwicklung dieses Verständnisses kann das hier vorgestellte Modell ein Framework bieten. Weiterführende Hinweise dazu finden Sie in Ihrem persönlichen Feedbackbericht, sofern Sie an der Studie teilgenommen haben.
- Die drei identifizierten Motivationstreiber bieten Organisationen Ansatzpunkte, um die Motivation ihrer Führungskräfte zu fördern. Dies indem sie Führungskräften beim Aufbau eines unterstützenden Netzwerks helfen (Motivationstreiber: gute Arbeitsbeziehungen), auf stärkenorientiertes Feedback setzen (Motivationstreiber: eigene Talente einbringen) und Führungskräfte mit ausreichend und klaren Entscheidungskompetenzen ausstatten (Motivationstreiber: positiven Einfluss ausüben).
- Da loyale Mitarbeitende die Führungseffektivität über das jeweilige Motivationsniveau der Führungskräfte hinaus erklären, ist dem Aufbau und der Pflege von guten Beziehungen zu Mitarbeitenden auch im hektischen Führungsalltag Gewicht beizumessen. Die Loyalität von Mitarbeitenden zu gewinnen gelingt gemäss Forschung vor allem Führungskräften, die sich durch Integrität, Wohlwollen gegenüber den Geführten (u.a. Interesse an deren Weiterentwicklung), sowie durch Expertise im jeweiligen Führungsbereich auszeichnen.<sup>6</sup> Bei der Führungskräfte-selektion und -entwicklung ist daher auf diese drei Faktoren besonders Wert zu legen.
- Für die Führungseffektivität kann es auch förderlich sein, wenn Führungskräfte in HR Fragen grössere Autonomie haben. Gemäss unseren Resultaten betrifft das insbesondere die Mitsprache bei Vergütungs- und Beförderungsfragen sowie genügend Möglichkeiten den Mitarbeitenden Gelegenheiten zur Weiterentwicklung und Flexibilität bezüglich Arbeitsort und -zeit zu bieten. Mit der Ausgestaltung entsprechender, führungsfreundlicher HR Praktiken ist es allerdings nicht getan, wie Forschung zur Individualisierung von HR Praktiken zeigt. Haben Führungskräfte in HR Belangen vermehrt Autonomie, sehen sie sich vor die Herausforderung gestellt, eine gesunde Balance zwischen angebrachter Einzelfallregelung und fairer Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden herzustellen.<sup>7</sup> Folglich sollte das HR bzw. andere Verantwortliche einen allfälligen Beratungs- und Abstimmungsbedarf anerkennen, um günstig auf die Effektivität von Führungskräften einzuwirken.
- Unsere Ergebnisse haben überdies auch Führungseffektivität mit der prosozialen Orientierung (d.h. dem Bedürfnis anderen Menschen einen Nutzen zu stiften) von Führungskräften in Verbindung gebracht. Durch Sinnvermittlungsmassnahmen können Organisationen die prosoziale Orientierung gezielt ansprechen und aktivieren. Forschung zeigt, dass es dazu wichtig ist, den Führungskräften den Nutzen ihres Handelns für Kunden oder andere Nutzniesser sichtbar zu machen. Dies kann z.B. über den direkten Kontakt mit Nutzniessern sowie durch aktives Teilen von Erfolgsgeschichten geschehen.<sup>8</sup>

## Details zur Auswertung

Grundlage für die Analysen bilden die Angaben von 106 Führungskräften, welche während fünf Wochen wöchentlich befragt wurden. Insgesamt wurden 530 Fragebögen ausgewertet. Aus dieser Datenlage können zuverlässige Aussagen gemacht werden, inwiefern sich die Führungsform von Führungskräften infolge wöchentlicher Gegebenheiten verändert.<sup>9</sup>

Für die Erhebung der einzelnen Einfluss- und Zielgrößen wurden in der Forschung validierte Fragen verwendet. Dabei wurden die Befragten nach ihrer Zustimmung auf einer Skala von mehrheitlich 1 („ich stimme überhaupt nicht zu“) bis 7 („ich stimme voll und ganz zu“) gefragt.

Um eine Vergleichbarkeit dieses Reports mit den individuellen Analysen für die Führungskräfte herzustellen, berichten wir mehrheitlich Pearson-Korrelationen ( $r$ ). Diese zeigen Zusammenhänge und quantifizieren die Beziehungsstärken. Aufgrund der vorhandenen Datenstruktur (jeweils 5 Wochen wurden dieselben Führungskräfte befragt) können Pearson-Korrelationen allerdings verfälscht sein. Daher wurden die getroffenen Aussagen mittels Multi-Level-Analysen (random intercept) verifiziert. Im Kapitel «Führungseffektivität fördern» wurden zudem Regressionsanalysen mittels Multi-Level-Modellierung (random intercept) gerechnet. Das erlaubt die gleichzeitige Analyse mehrerer Einflussfaktoren auf die Zielgröße.<sup>10</sup>

Zur Interpretation der ermittelten Beziehungsstärken wurden Schwellwerte nach gängigem Forschungsstandard verwendet. Diese unterscheiden sich abhängig von den betrachteten Einfluss- und Zielgrößen.<sup>11</sup> Durch Abgleich mit diesen Schwellwerten wurde ermittelt, ob es sich jeweils um eine vernachlässigbare, moderate oder starke Beziehung zwischen Einflussfaktor und Zielgröße handelt.

---

<sup>1</sup> Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.

<sup>2</sup> Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

<sup>3</sup> Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(2), 145–169.

<sup>4</sup> Grant, A. M., & Berg, J. M. (2011). Prosocial motivation at work: When, why, and how making a difference makes a difference. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of positive organizational scholarship* (pp. 28–44). New York, NY: Oxford University Press.

<sup>5</sup> Caldwell, C., & Hayes, L. A. (2016). Self-efficacy and self-awareness: Moral insights to increased leader effectiveness. *Journal of Management Development*, 35(9), 1163-117

<sup>6</sup> Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.

<sup>7</sup> Kroon, B., Freese, C., & Schalk, R. (2015). A strategic HRM perspective on i-deals. In M. Bal & D. M. Rousseau (Eds.), *Idiosyncratic Deals Between Employees and Organizations: Conceptual Issues, Applications and the Role of Co-workers* (pp. 73-91). Abingdon, UK: Routledge.

<sup>8</sup> Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.

<sup>9</sup> Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 79-93.

<sup>10</sup> Bliese, P. (2013). *Multilevel modeling in R (2.5) [Online manual]*. Retrieved from [http://cran.r-project.org/doc/contrib/Bliese\\_Multilevel.pdf](http://cran.r-project.org/doc/contrib/Bliese_Multilevel.pdf)

<sup>11</sup> Bosco, F. A., Aguinis, H., Singh, K., Field, J. G., & Pierce, C. A. (2015). Correlational effect size benchmarks. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 431-449.