INTERNATIONALE HOCHSCHULE

www.iu.de

IU DISCUSSION PAPERS

Human Resources

Der Einfluss unterschiedlicher Führungsstile auf die psychologische Sicherheit in Teams

SOPHIE WIECZORRECK

FLORIAN PERST

CONSTANTIN SCHUBART

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt
Juri-Gagarin-Ring 152
99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23
Fax: +49 2224.9605.115
Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Sophie Wieczorreck
sophie.wieczorreck@gmail.com

Dr. Florian Perst.
ORCID-ID: 0009-0001-0426-6434 (Open Researcher und Contributer ID)
florian.perst@iu.org

Prof. Dr. Constantin Schubart
ORCID-ID: 0009-0008-9259-0533 (Open Researcher und Contributer ID)
Email: constantin.schubart@iu.org

IU Discussion Papers, Reihe: Human Resources, Vol. 5, No. 11 (SEP 2025)

ISSN: 2750-0683

DOI: https://doi.org/10.56250/4081

Website: https://repository.iu.org

Der Einfluss unterschiedlicher Führungsstile auf die psychologische Sicherheit in Teams

Sophie Wieczorreck
Florian Perst
Constantin Schubart

ABSTRACT:

Today´s professionals are impacted by rapidly changing conditions, making teamwork increasingly important. As a result, psychological safety in teams is becoming more relevant, as it leads to higher performance, successful collaboration, innovation, mutual support and appreciation. The behavior of a team´s leader has an impact on the team and its individual members, on the professional environment and on satisfaction. They can create trust and security or weaken or even destroy these through their leadership behavior. The aim of this study is therefore to investigate the influence of transformational, transactional, laissez-faire and authoritarian leadership styles on psychological safety using a quantitative online survey and to find out which characteristics have a promoting or inhibiting effect. The results show that transformational and transactional leadership styles have positive effects, while laissez-faire and authoritarian leadership styles have negative effects. Support and individual encouragement show strong positive effects, but transparent communication and the involvement of team members are also essential. Managers, on the other hand, should reduce control and supervision as much as possible. If managers avoid responsibility and decision-making, this also has an inhibiting effect on psychological safety in teams. This results in a large number of actions like support and transparent communication being recommendations for managers.

KEYWORDS:

Psychological safety, leadership styles, team dynamic, leadership behavior, team performance, support

JEL classification: M12, M54, D23

AUTOR:INNEN

Sophie Wieczorreck *ist Marketing-Managerin bei der Firma Immobiliengeflüster GmbH. Nach ihrer Ausbildung zur Immobilienkauffrau hat sie erfolgreich das Bachelorstudium der Wirtschaftspsychologie abgeschlossen.*

Dr. Florian Perst *ist Dozent an der IU Internationalen Hochschule im Fachbereich Business & Management mit den Schwerpunkten Marketing, Personal- und Prozessmanagement. Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich der digitalen Customer Journeys, wobei er Schlüsselfaktoren der Kundeninteraktion und -bindung entlang digitaler Journeys untersucht.*

Prof. Dr. Constantin Schubart *ist seit 2020 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der IU Internationale Hochschule im Dualen Studium am Standort Erfurt. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich Managerial Economics. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in Lehre, Forschung und Praxis.*

Einleitung

Teamarbeit und die Führung von Teams haben in der modernen Arbeitswelt erheblich an Bedeutung gewonnen. Getrieben durch Globalisierung, Digitalisierung und sich rasant verändernde Marktanforderungen wird die Arbeitswelt zunehmend dynamischer und komplexer. In diesem Kontext nimmt Teamarbeit eine zentrale Rolle ein, da sie maßgeblich zum Unternehmenserfolg und zur Erreichung strategischer Ziele beiträgt ((Duhigg, 2016); (Haufe, 20215)).

Der Führungsstil einer Führungskraft beeinflusst dabei nicht nur die Effektivität und Effizienz des Teams und seiner Mitglieder, sondern wirkt sich auch unmittelbar auf das Arbeitsklima und die Mitarbeiterzufriedenheit aus (Jovanović et al., 2024, S. 461). Als gestaltbares Führungsinstrument ist er somit entscheidend für das Erreichen organisationaler Ziele. Eine kompetente Führungskraft schafft ein vertrauensvolles und sicheres Arbeitsumfeld, in dem sich Teammitglieder ermutigt fühlen, ihre Meinungen und Ideen offen zu äußern sowie Fehler einzugestehen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen (Nerdinger, 2019, S. 96).

In diesem Zusammenhang ist insbesondere das Konzept der **psychologischen Sicherheit** hervorzuheben. Sie beschreibt die geteilte Überzeugung innerhalb eines Teams, das zwischenmenschliche Risiken wie Kritik, Fehleräußerungen oder unkonventionelle Ideen keine negativen sozialen Konsequenzen nach sich ziehen. Edmondson (1999, S. 354) definiert psychologische Sicherheit als „a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking“. Ein solches Klima ermöglicht angstfreies Arbeiten und schafft die Grundlage für Lernen, Innovation sowie eine nachhaltige Leistungsfähigkeit auf individueller wie kollektiver Ebene. Unternehmen, die psychologische Sicherheit aktiv fördern, verschaffen sich damit einen langfristigen Wettbewerbsvorteil.

Die zentrale Rolle des Führungsverhaltens bei der Etablierung psychologischer Sicherheit ist vielfach belegt. Vor diesem Hintergrund untersucht dieses Paper auf empirischer Grundlage, welchen Einfluss vier verschiedene Führungsstile sowie spezifische Eigenschaften von Führungskräften auf die psychologische Sicherheit in Teams ausüben.

Ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit fördert nicht nur Lernen, Kreativität und Innovationsfähigkeit in Teams ((Carmeli, 2007, S. 38–39); (Jin & Peng, 2024, S. 7–8); (Palanski & Vogelgesang, 2011, S. 263–264)), sondern ist auch Voraussetzung für ein offenes, entwicklungsförderndes Teamklima. Fehlt sie hingegen, entsteht ein Klima der Angst, das Lernprozesse hemmt und die Innovationskraft untergräbt (Hoffmann & Hanisch, 2021, S. 3). Wesentliche Voraussetzungen für die Etablierung psychologischer Sicherheit sind dabei Aufrichtigkeit, verletzliche Offenheit (etwa im Umgang mit Fehlern und Schwächen), wertschätzende Kommunikation sowie ein transparenter Informationsfluss (Queckbörner, 2024, S. 70–77).

Theoretische Grundlagen

PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

Psychologische Sicherheit bezeichnet die gemeinsame Überzeugung innerhalb eines Teams, das zwischenmenschliche Risiken, wie z. B. das Äußern von Meinungen, Fehlern und Unsicherheiten, ohne Angst vor negativen Konsequenzen möglich sind (Edmondson, 1999, S. 354). Der Begriff wurde erstmals von Schein und Bennis (1965, S. 44-45) im Kontext organisationaler Veränderungen beschrieben und später von Kahn (1990, S. 708) und Edmondson (1999, S. 354) weiterentwickelt. Schein (1992, S. 11-12) betont, dass psychologische Sicherheit hilft, Lernängste zu überwinden, was Veränderungen erleichtert. Kahn (1990, S. 694) sieht sie als Basis für Engagement: Wer keine Angst vor Sanktionen hat, zeigt mehr Einsatz. Wichtige Einflussfaktoren sind z. B. eine unterstützende Führung, vertrauensvolle Beziehungen, eine respektvolle Gruppendynamik und eine positive Fehlerkultur (Kahn, 1990, S. 708-712).

Edmondson (1999, S. 354) verlagerte den Fokus von der individuellen auf die Teamebene, wodurch sie das moderne Verständnis der psychologischen Sicherheit prägt. Teams mit hoher psychologischer Sicherheit zeichnen sich durch einen offenen Austausch, ehrliches Feedback und Fehlerfreundlichkeit aus, was zu Lernbereitschaft, Innovation und gesteigerter Leistung führt ((Edmondson, 1999, S. 375-376); (Fischer & Hüttermann, 2020, S. 8-9)). Das „Project Aristotle“ von Google bestätigte 2012 diese Bedeutung: Nicht individuelle Kompetenz, sondern psychologische Sicherheit war entscheidend für Teamerfolg ((Duhigg, 2016); (Hoffmann & Hanisch, 2021, S. 3)).

Psychologische Sicherheit ist nicht gleichzusetzen mit Gruppenkohäsion oder Vertrauen (Janis, 1982, S. 174-175); (Mayer et al., 1965, S. 712)). Sie bedeutet auch nicht, einfach nur nett zu sein oder das Absenken von Leistungsanforderungen. Vielmehr schafft sie ein Umfeld, in dem sachliche Auseinandersetzungen und gemeinsames Lernen gefördert wird (Edmondson, 2020, S. 14-15).

TEAMS

Teams stellen eine spezielle Art von Gruppen dar, die sich durch mindestens drei Teammitglieder, eine intensive Zusammenarbeit, klare Zielorientierung, gegenseitige Abhängigkeiten und ausgeprägte Rollenverteilung auszeichnen (vgl. (Scholl W. , 2020, S. 141); (Kozlowski & Ilgen, 2006, S. 79); (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 618-619)). Im Unterschied zu allgemeinen Gruppen weisen Teams eine besonders starke Kohäsion, häufigere Kommunikation und engere zwischenmenschliche Beziehungen auf, was Vertrauen, Respekt und gegenseitige Unterstützung fördert ((Kauffeld, 2001, S. 14); (Eberhardt, 2013, S. 8)). Dies führt zu einer höheren Motivation, zu mehr Verantwortungsbewusstsein und einer stärkeren Identifikation mit der Arbeitsaufgabe (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 620).

Neben ihrer Leistungsfähigkeit tragen Teams auch zur Steigerung von Zufriedenheit, Wohlbefinden und persönlicher Entwicklung bei, da sie soziale Bedürfnisse erfüllen und Raum für Anerkennung sowie Wissensaustausch bieten ((von Rosenstiel & Nerdinger, 2011, S. 337); (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 620)).

FÜHRUNGSSTILE

Es existieren eine Vielzahl unterschiedlicher Führungsstile, die sich im Laufe der vergangenen Jahre herausgebildet haben. Sie unterscheiden sich hinsichtlich vielfältiger Merkmale, wie z. B. der Persönlichkeit der Führungskraft, der Sinngebung, der Machtausübung, der Form der Überredung bzw. Manipulation, der Interaktion mit den Mitarbeitenden oder der Art der Zielerreichung (Weibler, 2016, S. 14-16). Daher zeigt sich Führung als ein zentraler Einflussfaktor auf das Erleben und Verhalten von Mitarbeitenden und beeinflusst maßgeblich die Arbeitsatmosphäre sowie die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und des Teams (Rybnikova et al., 2025, S. 84).

TRANSFORMATIONALER FÜHRUNGSSTIL

Der transformationale Führungsstil zielt darauf ab, Mitarbeitende durch inspirierende Visionen, moralische Werte und vorbildliches Verhalten zu motivieren und zu persönlichem Wachstum anzuregen (vgl. auch (Bass & Bass, 2008); (Yukl & Gardner, 2019); (Pastoors et al., 2019, S. 6)). Führungskräfte zeigen ein vorbildliches Verhalten, fördern kritisches Denken, vermitteln klare Ziele und unterstützen ihre Mitarbeitenden individuell (Bass, 1985, S. 30). Dabei sprechen sie gezielt das Selbstwertgefühl und die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden an, fördern und stärken diese (von Schumann & Böttcher, 2017, S. 30). Zentrale Merkmale dieses Führungsstils sind Vertrauen, Respekt, individuelle Förderung sowie eine klare, realistische Zielkommunikation (vgl. auch (Yukl & Gardner, 2019, S. 235); (Bass & Riggio, 2006, S. 28); (von Schumann & Böttcher, 2017, S. 30)). Die vier Kernkompetenzen – kurz: die vier I‘s (siehe Tab. 1) - verdeutlichen, wie Führungskräfte ihre Mitarbeitenden zu mehr Eigenverantwortung und Leistungsbereitschaft anregen.

Tab. 1: Die vier I‘s

Dimensionen	Beschreibung	Beispiele
Idealized Influence	Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit	Respekt, Moral, Vertrauen, Uneigennützigkeit
Intellectual Stimulation	Anregung zu kreativem, kritischem und unabhängigem Denken	Gewohnte Denkweisen hinterfragen, neue Perspektiven aufzeigen, zur Erkundung neuer (Lösungs-)Wege motivieren
Inspirational Motivation	Motivation und Inspiration durch begeisternde Visionen und positive Erwartungen	Visionen vermitteln, Enthusiasmus, Zuversicht, Mut zusprechen, Engagement fördern
Individualized Consideration	Individuelle Berücksichtigung und Förderung	Sich für den anderen Zeit nehmen, sensibel auf die Bedürfnisse anderer eingehen, Mitarbeitende individuell fördern

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an von Schumann & Böttcher, 2017, S. 32; Oechsler & Paul, 2019, S. 317-318.

Bisherige Studien zeigen, dass dieser Führungsstil nicht nur die Teamleistung und -zufriedenheit steigert, sondern auch die psychologische Sicherheit erhöht, etwa durch Vertrauen, eine positive Fehlerkultur, klare Kommunikation sowie Unterstützung zur Leistungssteigerung und Weiterentwicklung (vgl. (Jothsna, 2024, S. 9); (Moinet al., 2021, S. 2273-2274); (Rabiul et al., 2024, S. 61); (Monje-Amor et al., 2020,

S. 169; 175); (Furtner & Baldegger, 2023, S. 160)). Jedoch besteht auch eine hohe Manipulationsgefahr durch die Führungskraft, da ein starker Fokus der Mitarbeitenden auf das Charisma der Führungskraft entstehen kann (Frehner, 2023, S. 280).

TRANSAKTIONALER FÜHRUNGSSTIL

Der transaktionale Führungsstil basiert auf einer Austauschbeziehung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeitenden: Leistung wird durch Belohnung honoriert, Nichtleistung wird sanktioniert ((MacGregor Burns, 1978, S. 258); (Bass, 1985, S. 229-230); (Pastoors et al., 2019, S. 6)). Zwei zentrale Bestandteile des Führungsstils sind das Contingent Reward (zielabhängige Belohnung) und das Management by Exception (aktive oder passive Fehlerkontrolle). Bei dem Contingent Reward handelt es sich um eine gemeinsam zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeitenden vereinbarte Belohnung, die an bestimmte Zielvorgaben oder Verhalten des Mitarbeitenden geknüpft ist. Bei der aktiven Form des Managements by Exceptions beobachtet und kontrolliert die Führungskraft proaktiv, bevor ein Fehler oder Problem auftritt. Bei der passiven Form kommt es nur dann zu einem Eingreifen, wenn ein Fehler oder Problem bereits aufgetreten ist oder offensichtlich existiert (Furtner & Baldegger, 2023, S. 185). Die Motivation der Mitarbeitenden ist extrinsisch, die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden meist sachlich (Furtner & Baldegger, 2023, S. 157; 159). Transparenz, klare Zielvorgaben und Kontrolle schaffen ein vorhersehbares Arbeitsumfeld, das Unsicherheiten reduziert (Ali et al., 2024, S. 180)

LAISSEZ-FAIRE FÜHRUNGSSTIL

Der laissez-faire Führungsstil ist durch Passivität, Entscheidungsvermeidung und mangelnder Initiative geprägt (Felfe & Goihl, 2002). Führungskräfte greifen kaum in die Arbeit ihrer Mitarbeitenden ein, delegieren Verantwortung vollständig und bleiben bei Problemen oft untätig. Dies kann anfänglich als Freiheit und Autonomie wahrgenommen werden, führt aber langfristig zu Orientierungslosigkeit, Unsicherheit und Konflikten innerhalb des Teams ((Pastoors et al., 2019, S. 6); (Bausch, 2024, S. 188)). Es fehlt an Struktur, Klarheit und Unterstützung – alles Faktoren, die für die psychologische Sicherheit als Voraussetzung gelten. Dieses „faktische Nicht-Führen“ (von Schumann & Böttcher, 2017, S. 30) wirkt sich negativ auf das Wohlbefinden, die Zufriedenheit und die Teamleistung aus (Desgourdes et al., 2024, S. 1059)

AUTORITÄRER FÜHRUNGSSTIL

Der autoritäre Führungsstil ist durch einen hohen Grad an Kontrolle, Autorität und Entscheidungsmacht der Führungskraft sowie eine geringe Entscheidungsfreiheit der Mitarbeitenden gekennzeichnet (Tannenbaum & Schmidt, 1973, S. 163-164). Die Führungskraft entscheidet ohne Einbezug ihrer Mitarbeitenden, berücksichtigt weder ihre Meinungen, Bedürfnisse noch mögliche Initiativen (Franken, 2019, S. 301; 315). Klare Zuständigkeiten, strikte Anweisungen und Rollenverteilungen sowie das Prinzip „Befehl und Gehorsam“ bestimmen das Führungsverhalten (Pastoors et al., 2019, S. 4). Kritik und Widerspruch sind in der Regel unerwünscht, und der Informationsaustausch ist begrenzt (vgl. auch (Lippe, 2015, S. 19); (Frehner, 2023, S. 274)). Kurzfristig kann dies die Leistung steigern, da Zielvorgaben konsequent verfolgt und Aufgaben klar zugewiesen werden. Auch in Not- und Krisensituationen bietet dieser Führungsstil durch schnelle Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit und klare Verantwortung

Vorteile ((Pastoors et al., 2019, S. 4; 6); (Frehner, 2023, S. 274)). Langfristig jedoch belastet der autoritäre Führungsstil das Teamklima, die Autonomie und den Teamzusammenhalt ((Pizzolitto et al., 2023, S. 853); (Appelbaum, et al., 2020, S. 23)).

Methodik

Im Rahmen dieses Papers wurde eine Studie mit einer standardisierten Online-Umfrage durchgeführt, die sich an alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit einem aktiven Arbeitsverhältnis in Deutschland richtete. Das waren im Jahr 2024 laut Statistischem Bundesamt (DESTATIS) (2025) 42.300.000 Menschen. Es wurde eine Teilerhebung in Form einer Strichprobe (n) gezogen, die sich durch die Berechnung der optimalen Stichprobengröße mithilfe der Standardformel ergab. Weitere wichtige Werte für die Berechnung waren die Fehlermarge von 5% (e = 0,05), eine angenommene Standardabweichung von 50% (p = 0,5) und ein Konfidenzniveau von 95%, woraus sich ein z-Wert von 1,96 ableitete. Aufgrund dieser Werte ergab sich eine optimale Stichprobengröße von mindestens 385 Personen.

FRAGEBOGEN

Der Fragebogen der standardisierten Online-Umfrage gliedert sich in vier Items zu den soziodemografischen Daten, je drei zu den vier Führungsstilen und sieben Items zur psychologischen Sicherheit. Die ersten vier Items – die soziodemografischen Daten – erleichtern den Einstieg in die Umfrage und liefern erste Kenntnisse über die Zusammensetzung der Stichprobe (siehe Tab. 2).

Tab. 2: Operationalisierungstabelle 1

Quelle	Fragebogen-Frage	Antwortmöglichkeit
-	Sie sind…	männlich, weiblich, divers
	Wie alt sind Sie?	unter 18, 18-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55-64, über 64
	Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie?	weniger als 1 Jahr, 1-4 Jahre, 5-10 Jahre, über 10 Jahre
	Mit wie vielen Teammitgliedern arbeiten Sie zusammen?	weniger als 3 Personen, 3-8 Personen, mehr als 8 Personen

Quelle: Eigene Darstellung

Die Items zum transformationalen und transaktionalen Führungsstil orientieren sich an der deutschsprachigen Version des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Felfe & Goihl, 2002), der bereits als validiertes Instrument in der Führungsforschung gilt. Dieser wurde jedoch aufgrund des Umfangs im Rahmen dieser Untersuchung nicht vollständig genutzt. Es wurden stattdessen jeweils drei Items sowohl für den transformationalen als auch für den transaktionalen Führungsstil genutzt. Aufgrund der Einheitlichkeit wurden auch für den laissez-faire und den autoritären Führungsstil je drei Items auf Grundlage bestehender, hier bereits aufgeführter Theorie gebildet (siehe Tab. 3).

Tab. 3: Operationalisierungstabelle 2

Quelle	Fragebogen-Frage	Antwortmöglichkeit
Felfe & Goihl, 2002	TF1: Meine Führungskraft vermittelt eine klare Vision und motiviert mich, diese aktiv mit umzusetzen.	5-stufige Likert-Skala
	TF2: Meine Führungskraft erkennt die individuellen Bedürfnisse und Stärken der Teammitglieder an und fördert diese.	
	TF3: Meine Führungskraft fördert neue Ideen und Denkweisen.	
	TA1: Meine Führungskraft definiert klare Ziele und belohnt mich (materiell/immateriell) bei erfolgreichem Erreichen.	
	TA2: Meine Führungskraft greift proaktiv ein, bevor Fehler/Probleme auftreten.	
	TA3: Meine Führungskraft greift erst ein, wenn bereits Fehler/Probleme aufgetreten sind.	
Furtner & Baldegger, 2023, S. 197	LF1: Meine Führungskraft vermeidet es, Entscheidungen zu treffen.	
Felfe & Goihl, 2002 Furtner & Baldegger, 2023, S. 197	LF2: Meine Führungskraft ist für mich da, wenn ich Unterstützung brauche.	
Pastoors et al., 2019, S. 6 Bausch, 2024, S. 188	LF3: Meine Führungskraft greift selten in meine Arbeit ein und lässt mich selbst entscheiden.	
Franken, 2019, S. 301; 315	AU1: Meine Führungskraft trifft alleine Entscheidungen ohne Rücksprache mit dem Team.	
Frehner, 2023, S. 274 Lippe, 2015, S. 19	AU2: Meine Führungskraft gibt klare Anweisungen und erwartet eine strikte Befolgung dieser.	
Pastoors et al., 2019, S. 4	AU3: Meine Führungskraft überwacht mich und mein Team, um sicherzustellen, dass wir die Arbeitsanweisungen genau befolgen.	

Quelle: Eigene Darstellung

Den Abschluss des Fragebogens bilden die Fragen zur psychologischen Sicherheit, die auf der bewährten Skala von Edmondson (1999, S. 382) bzw. dem PsySafety-Check (PS-C) von Fischer und Hüttermann (2020) beruhen (siehe Tab. 4).

Tab. 4: Operationalisierungstabelle 3

Quelle	Fragebogen-Frage	Antwortmöglichkeit
Edmondson, 1999, S. 382 Fischer & Hüttermann, 2020	PS1: In meinem Team können wir offen über Probleme und schwierige Themen sprechen.	
	PS2: In meinem Team würde niemand etwas absichtlich tun, das meiner Arbeit schadet.	
	PS3: In meinem Team werden Fehler hervorgehoben und einem oft vorgehalten.	
	PS4: In meinem Team kann ich mich trauen, ein Risiko einzugehen.	
	PS5: In meinem Team wird man abgelehnt, wenn man anders ist (z. B. in Bezug auf Denkweisen, Charakterzüge, Meinungen).	
	PS6: In meinem Team ist es schwierig, andere Teammitglieder um Hilfe zu bitten.	
	PS7: In meinem Team werden die individuellen/besonderen Fähigkeiten und Talente wertgeschätzt und genutzt	

Quelle: Eigene Darstellung

Die Gütekriterien Reliabilität, Validität und Objektivität sind von zentraler Bedeutung in der empirischen Forschung (Föhl & Friedrich, 2022, S. 22). Zur Gewährleistung der Reliabilität wurden etablierte, geprüfte Messinstrumente, wie der deutschsprachige MLQ (Felfe & Goihl, 2002) und der PsySafety-Check (Fischer & Hüttermann, 2020) verwendet sowie eindeutig/klar formulierte Fragen und geschlossene Antwortmöglichkeiten vorgegeben, damit eine Vergleichbarkeit der Antworten gegeben ist (Scholl, 2018, S. 162). Für die Einhaltung der Validität wurde vor Veröffentlichung der Umfrage ein Pretest mit zehn Teilnehmenden aus unterschiedlichen Alters- und Berufsgruppen und mit unterschiedlichen Kenntnissen durchgeführt. Kontrolliert wurden technische Aspekte, wie die Darstellung und Bedienbarkeit der Umfrage auf unterschiedlichen Geräten (Laptop, Handy, Tablet) sowie die Verständlichkeit der Fragen, unklare Begrifflichkeiten oder Formulierungen. Auch die Objektivität, die sich in die Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität aufteilt, wurden getestet und bestätigt (siehe Tab. 5).

Tab. 5: Arten der Objektivität und deren Begründung

Art der Objektivität	Begründung
Durchführungsobjektivität	Ist gegeben durch einen vollstandardisierten Fragebogen, einheitlich gestellte Fragen und Antwortmöglichkeiten, gleiche Reihenfolge der Fragen, gleiche Bedingungen für jeden Teilnehmenden, keine Beeinflussung durch den Befragenden (kein persönlicher Kontakt).
Auswertungsobjektivität	Durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten sind subjektive Wertungen durch den Befragenden ausgeschlossen. Durch numerische Codierung ist eine Auswertung interpretationsfrei mittels der Statistik Software SPSS möglich, der Datensatz und die Auswertung sind manipulationsfrei.
Interpretationsobjektivität	Ist gegeben durch klar definierte Skalen und etablierte Messinstrumente. Eine Kopie des Datensatzes würde bei Interpretation durch eine andere Person zu den gleichen Ergebnissen führen.

Quelle: Eigene Darstellung

Die Online-Umfrage wurde im Zeitraum vom 18.02. – 02.03.2025 auf der Plattform empirio (www.empirio.de) veröffentlicht. Da die Befragung als Gelegenheitsstichprobe erfolgte, bei der Personen ausgewählt wurden, die leicht erreichbar sind, können bestimmte Gruppen über- oder unterrepräsentiert sein, wodurch die Repräsentativität eingeschränkt ist (Döring, 2023, S. 307). Da sich die Untersuchung auf die Teamebene bezieht, wurden Fragebögen entfernt, bei denen die Teilnehmenden mit weniger als drei Personen zusammenarbeiten. Nach Bereinigung dieser Daten umfasst die Stichprobe 187 Personen. Da gemäß der optimalen Stichprobengröße mindestens 385 Personen erforderlich sind, ergibt sich ein Stichprobendelta von 207 Personen. Die Umfrage ist nicht repräsentativ, da die Ergebnisse nicht auf die Grundgesamtheit übertragbar sind und es somit zu Verzerrungen kommen kann (Döring, 2023, S. 300). Jedoch liefern diese Ergebnisse erste wichtige Erkenntnisse.

Da die Auswertung über SPSS erfolgte und die Ergebnisse dort mittels statistischer Verfahren berechnet wurden, mussten die Antworten in eine numerische Darstellung übersetzt werden. Eine Frage zum laissez-faire Führungsstil (LF2) und drei Fragen zur psychologischen Sicherheit (PS3, PS5 und PS6) dienten als Kontrollfragen. Entsprechend werden diese Fragen, die „negativ formuliert“ wurden, auch umgekehrt ausgewertet. Im Zuge der Auswertung für den Einfluss der Eigenschaften wurde die reverse codierte Frage zur Unterstützung bei dem laissez-faire Führungsstil wieder „normal“ wie die anderen Fragen zu den Führungsstilen gewertet, da die Frage nicht mehr im Bezug zu diesem Führungsstil – und somit als Kontrollfrage – stand, sondern allein betrachtet wurde.

STICHPROBENZUSAMMENSETZUNG

An der Umfrage nahmen 52 männliche Teilnehmer (27,8%) und 135 weibliche Teilnehmerinnen (72,2%) teil. Die Altersgruppe der 25 – 34 Jährigen war mit 32,1% (60 Personen) am stärksten vertreten. Darauf folgt die Altersgruppe der 35 – 44 Jährigen mit 20,9% (39 Personen) und die Altersgruppe von 45 – 54 mit 20,3% (38 Personen). Personen im Alter von 18 – 24 Jahren waren mit 25 Personen (13,4%) vertreten, gefolgt von der Altersgruppe der 55 – 64 Jährigen mit 23 Personen (12,3%). Zwei Personen (1,1%) gehören der Altersgruppe über 64 Jahre an. Der größte Teil der Stichprobe (57,8%) weist eine Berufserfahrung von über 10 Jahren auf. Das sind mit 108 Personen mehr als doppelt so viele wie diejenigen, die angaben, 5 – 10 Jahre Berufserfahrung zu besitzen (42 Personen, 22,5%). 35 Personen (18,7%) dieser Stichprobe besitzen eine Berufserfahrung von 1 – 4 Jahren. Nur zwei Personen (1,1%) gaben an, bisher weniger als ein Jahr gearbeitet zu haben. Die letzte Frage zu den soziodemografischen Daten bezog sich auf die Anzahl der Teammitglieder, mit denen der Teilnehmende zusammenarbeitet. Von den 187 Teilnehmenden arbeiten 114 Personen (61%) in einem Team mit mehr als acht Personen. 73 Personen (39%) gaben an, mit drei bis acht Personen in einem Team zu arbeiten.

Ergebnisse und Auswertung

Die deskriptiven Kennwerte der einzelnen Fragen wurden anhand des arithmetischen Mittelwertes, des Medians, des Modus, der Standardabweichung und des Standardfehlers durchgeführt. Im Anschluss wurden die Fragen den jeweiligen Fragekategorien zugeordnet und anhand derselben Kennwerte ausgewertet (siehe Tab. 4). Dabei wird ersichtlich, dass der Modus der Stichprobe (N = 187) bei der psychologischen Sicherheit mit 4,57 von 5 und bei dem transformationalen Führungsstil mit 4,33 von 5 möglichen Punkten sehr hoch ist, was auf eine vermehrte Antwortwahl im oberen Bereich der Skala

hindeutet. Die Mittelwerte aller Fragekategorien befinden sich dicht an der 3 – also der mittleren Antwortmöglichkeit. Das deutet auf eine weitestgehend symmetrische Antwortverteilung hin (siehe Tab. 6).

Tab. 6: Deskriptive Auswertung – Fragekategorien

Variable	Arithmetischer Mittelwert	Median	Modus	Standard-abweichung	Standardfehler
Transformationaler Führungsstil	3,52	3,67	4,33	1,072	0,078
Transaktionaler Führungsstil	3,08	3	3,33	0,603	0,044
Laissez-faire Führungsstil	2,83	2,67	2,33	0,649	0,047
Autoritärer Führungsstil	2,75	2,67	2,67	0,867	0,063
Psychologische Sicherheit	3,90	4	4,57	0,74	0,054

Quelle: Eigene Darstellung

ERKENNTNISSE ZU DEN FÜHRUNGSSTILEN

Zunächst wurde die Normalverteilung der Fragekategorien betrachtet. Hierbei wurde sowohl der Shapiro-Wilk-Test durchgeführt als auch die Schiefe und Kurtosis (siehe Tab. 5) überprüft. Des Weiteren wurden Histogramme und Q-Q-Plots betrachtet. Die Tests mittels Shapiro-Wilk wurden als signifikant eingestuft und geben somit an, dass keine Normalverteilung vorliegt. Jedoch wurden mithilfe der Diagramme und der Umwandlung der Werte von Schiefe und Kurtosis in z-Werte eine approximative Normalverteilung angenommen. Die Umwandlung der Werte erfolgte zur Überprüfung, ob die Verteilung der Ergebnisse annähernd normal, also annähernd bei 0, sind. Dazu wurden die Werte in z-Werte umgewandelt. Eine annähernde Normalverteilung liegt dann vor, wenn die z-transformierten Werte im Bereich +/- 1,96 (bei $p = 0{,}05$) liegen. Außerdem besagt der zentrale Grenzwertsatz, dass für Stichproben, die ≥ 30 sind, eine approximative Normalverteilung angenommen werden kann (Döring, 2023, S. 628-629). Da im Zuge dieser Arbeit eine Stichprobengröße von $N = 187$ gegeben ist, können im Nachfolgenden eine approximative Normalverteilung angenommen und parametrische Tests durchgeführt werden (siehe Tab. 7).

Tab. 7: Schiefe und Kurtosis der Fragekategorien - transformiert für p = 0,05

	Schiefe		Kurtosis		z-standardisierte Werte	
	Statistik	Std.-Fehler	Statistik	Std.-Fehler	Schiefe	Kurtosis
Transformationaler Führungsstil	-0.514	0.178	-0.615	0.354	-2887,00	-1737,00
Transaktionaler Führungsstil	-0.227	0.178	0.101	0.354	-1275,00	0.285
Laissez-faire Führungsstil	0.334	0.178	-0.544	0.354	1876,00	-1536,00
Autoritärer Führungsstil	0.272	0.178	-0.332	0.354	1528,00	-0.937
Psychologische Sicherheit	-0.693	0.178	0.144	0.354	-3893,00	0.407

Quelle: Eigene Darstellung

Zunächst wurde der Zusammenhang zwischen den jeweiligen Führungsstilen und der psychologischen Sicherheit über die Pearson-Korrelation berechnet (siehe Tab. 6). Der transformationale und der transaktionale Führungsstil zeigen eine positive Korrelation. Ersterer ist stark positiv (r = 0,594) und letzterer mittelstark positiv (r = 0,361). Der laissez-faire Führungsstil und der autoritäre Führungsstil zeigen jeweils eine negative Korrelation, wobei der laissez-faire Führungsstil einen mittelstarken negativen Zusammenhang (r = -0,398) mit der psychologischen Sicherheit zeigt und der autoritäre Führungsstil einen schwachen negativen Zusammenhang (r = -0,217). Die Irrtumswahrscheinlichkeit zeigt bei allen geprüften Korrelationen eine Signifikanz von p < 0,05, was einen statistisch signifikanten Zusammenhang ausdrückt (siehe Tab. 8).

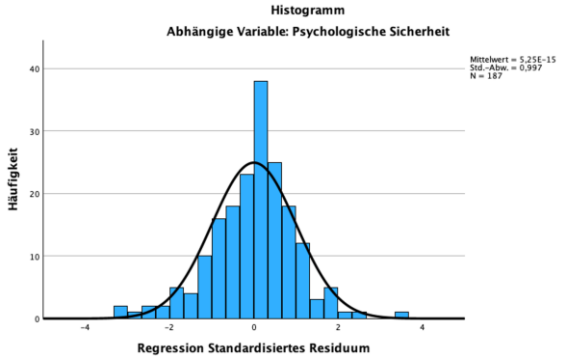
Tab. 8: Korrelationen der Fragekategorien mit der psychologischen Sicherheit

	Pearson-Korrelation	Signifikanz (p) 2-seitig
Psychologische Sicherheit - Transformationaler Führungsstil	0.594	<0,001
Psychologische Sicherheit - Transaktionaler Führungsstil	0.361	<0,001
Psychologische Sicherheit - Laissez-faire Führungsstil	-0.398	<0,001
Psychologische Sicherheit - Autoritärer Führungsstil	-0.217	0,003

Quelle: Eigene Darstellung

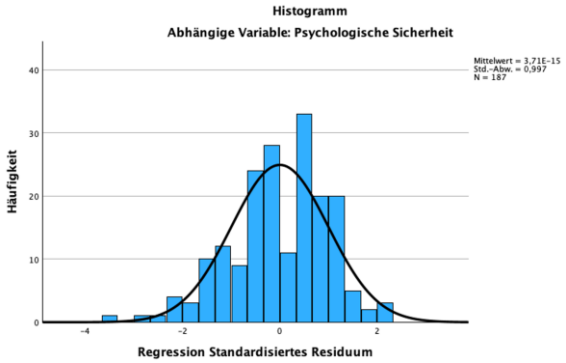
Der Einfluss der vier verschiedenen Führungsstile auf die psychologische Sicherheit in Teams wurde in einem ersten Schritt mithilfe von einfachen linearen Regressionen untersucht. Dabei sind die vier Führungsstile jeweils die unabhängigen Variablen, die auf die psychologische Sicherheit als abhängige Variable wirken. Vor Durchführung der Analyse wurden die notwendigen Voraussetzungen zur Durchführung der linearen Regressionen geprüft. Es hat sich gezeigt, dass die Residuen approximativ normalverteilt sind und ungefähr gleichmäßig um den Nullpunkt streuen, sodass eine Homoskedastizität und ein linearer Zusammenhang angenommen werden kann (siehe Abb. 1 bis 4).

Abb. 1: Normalverteilte Residuen TF



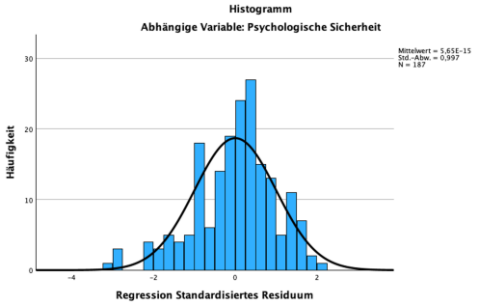
Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 2: Normalverteilte Residuen TA



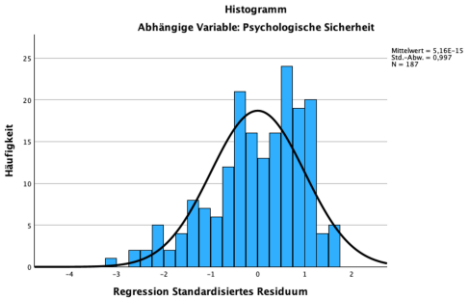
Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 3: Normalverteilte Residuen LF



Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 4: Normalverteilte Residuen AU



Quelle: Eigene Darstellung

Auch die Tests auf Autokorrelation mithilfe der Durbin-Watson-Statistik verliefen positiv. So deutet ein Wert nahe 2 auf keine Autokorrelation hin, sodass keiner der vier Führungsstile eine Autokorrelation aufweist (siehe Tab.9).

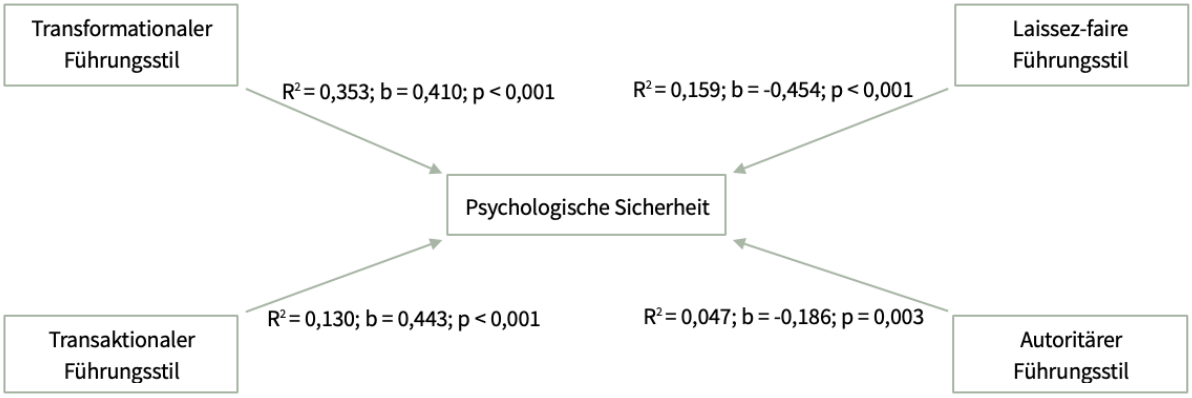
Tab. 9: Test auf Autokorrelation mittels Durbin-Watson-Statistik

	Durbin-Watson-Test
Transformationaler Führungsstil	2,178
Transaktionaler Führungsstil	2,078
Laissez-faire Führungsstil	2,091
Autoritärer Führungsstil	2,185

Quelle: Eigene Darstellung

Die Analyse zeigt, dass alle vier Führungsstile einen signifikanten Einfluss auf die psychologische Sicherheit in Teams haben (siehe Abb. 5). Sowohl der transformationale (b = 0,410) als auch der transaktionale Führungsstil (b = 0,443) zeigen einen signifikant positiven und somit förderlichen Einfluss auf die psychologische Sicherheit in Teams, während der laissez-faire (-0,454) und der autoritäre Führungsstil (b = -0,186) einen negativen und somit hemmenden Einfluss auf diese haben.

Abb. 5: Strukturgleichungsmodell 1 - einfache lineare Regressionen zu den vier Führungsstilen



Quelle: Eigene Darstellung

Damit ist hier: je ausgeprägter der transformationale Führungsstil ist, desto höher ist die psychologische Sicherheit im Team. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit bisherigen Studien, z. B. von Jothsna (2024, S. 9) und Moin et al. (2021, S. 2273-2274). Diese kamen zu der Erkenntnis, dass die psychologische Sicherheit in Teams erhöht wird, wenn Mitarbeitende durch ihre Führungskraft gefördert werden, neue und kreative Ideen einzubringen, Meinungen zu äußern sowie Fehler zu teilen und diese als Lernchance zu sehen – alles Bestandteile des transformationalen Führungsstils.

Auch der transaktionale Führungsstil fördert die psychologische Sicherheit in Teams. Er basiert auf dem Austauschprinzip - Belohnung für gute Leistung und gegebenenfalls Sanktionen bei Nichterfüllung der Vereinbarung – was für klare Strukturen sorgt. Die Mitarbeitenden wissen, was von ihnen erwartet wird. Diese Vorhersagbarkeit sorgt für eine bestimmte Form von Sicherheit, was die Studie von Ali et al. (2024, S. 180) bestätigt. Diese kamen zu dem Ergebnis, dass eine transparente Kommunikation von Erwartungen und Belohnung Unsicherheiten reduziert.

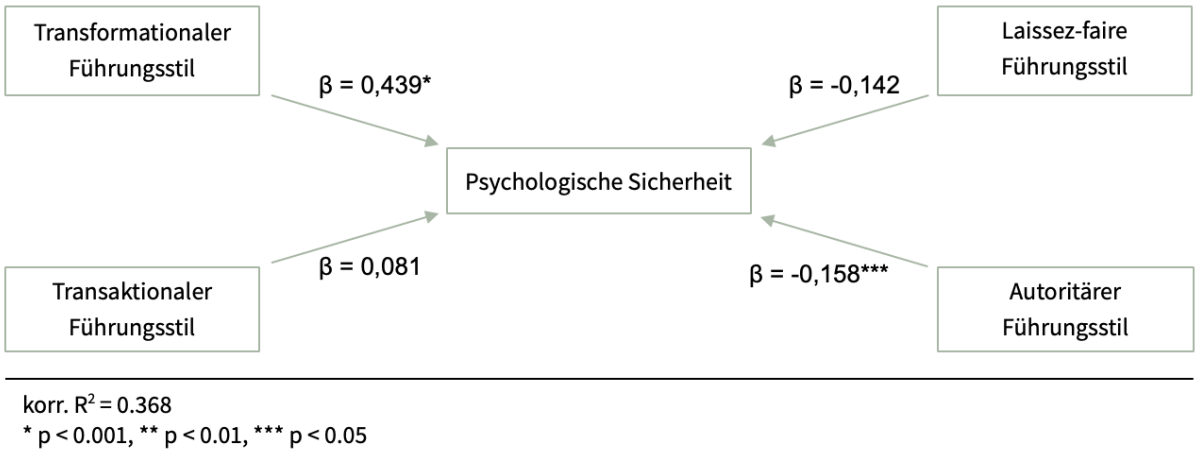
Je ausgeprägter der laissez-faire Führungsstil, desto schlechter ist die empfundene psychologische Sicherheit innerhalb des Teams. Das kann daran liegen, dass die Vermeidung von Entscheidungen oder das fehlende Eingreifen der Führungskraft die Unsicherheiten eines jeden Mitarbeitenden verstärken kann. Denn die Mitarbeitenden erhalten keine Unterstützung oder Vorgaben. Es entsteht die Sorge, Fehler zu machen. Die damit einhergehende Unsicherheit und Orientierungslosigkeit können zu Konflikten innerhalb des Teams führen, die durch das fehlende Handeln der Führungskraft nicht gelöst werden. Die fehlende Unterstützung hat zur Folge, dass sich die Mitarbeitenden allein gelassen fühlen und sich daher nicht trauen, Probleme oder neue Ideen anzusprechen. Wenn die Führungskraft ihre Mitarbeitenden allein lässt, erhalten diese auch kein Feedback. Das hat zur Folge, dass sie nicht aus ihren Fehlern lernen, sich nicht weiterentwickeln können und keine Fehlerkultur innerhalb des Teams aufgebaut wird. Zu dieser Erkenntnis kamen bereits Pastoors et al. (2019, S. 6) und Bausch (2024, S. 188). Durch diese Arbeit konnte bestätigt werden, dass diese Handlungen einen negativen Einfluss auf die psychologische Sicherheit in Teams haben und diese schwächt.

Auch der autoritäre Führungsstil zeigt hier einen hemmenden Einfluss, der im Zuge der einfachen linearen Regression jedoch geringer ist als der des laissez-faire Führungsstils. Grund hierfür könnte sein, dass zwar die bestehende Kontrolle über die Mitarbeitenden und das Treffen von Entscheidungen ohne

Einbindung des Teams zu einer Abnahme der psychologischen Sicherheit führt, diese jedoch im Gegensatz zur laissez-faire Führung klare Strukturen, Regeln und Anweisungen aufweist. Eine Studie von Tu et al. (2023, S. 9) bestätigt, dass der autoritäre Führungsstil durch die Komponenten der Überwachung und Kontrolle negativ auf die psychologische Sicherheit wirkt, jedoch auch in bestimmten Situationen positiv zu bewerten ist, da er Struktur verleiht.

In einem zweiten Schritt wurde mittels einer multiplen linearen Regression untersucht, welcher der vier Führungsstile die psychologische Sicherheit in Teams am stärksten beeinflusst (siehe Abb. 6).

Abb. 6: Strukturgleichungsmodell 2 - multiple lineare Regression der Führungsstile



Quelle: Eigene Darstellung

Es wird ersichtlich, dass die unabhängige Variable des transformationalen Führungsstils einen hoch signifikanten positiven Einfluss auf die abhängige Variable der psychologischen Sicherheit hat und mit einem Beta-Wert von β = 0,439 den stärksten Einfluss aufweist. Auch der autoritäre Führungsstil zeigt einen signifikanten, jedoch negativen Einfluss mit einem Beta-Wert von β = -0,158.

Der transaktionale Führungsstil hat im Zuge der multiplen linearen Regression keinen signifikanten Einfluss mehr. Grund dafür könnte sein, dass der positive Einfluss indirekt über die transformationale Führung entsteht. Denn dieser Führungsstil besitzt oft Eigenschaften der transaktionalen Führung, wie z. B. die transparente Kommunikation von Zielen und Ergebnissen. Bereits Ghafory und Sahnosh (2024, S. 1584) sowie Bass (1985, S. 229-230) erklärten, dass die transaktionale Führung nicht allein den Zusammenhalt innerhalb eines Teams und somit die psychologische Sicherheit verbessert. Aber dieser Führungsstil schafft die Grundlage, auf die der transformationale Führungsstil aufbauen kann. Den positiven Zusammenhang zwischen transformationaler und transaktionaler Führung erkannte auch Oh (2023, S. 6) in seiner Studie. Grund dafür könnte sein, dass dieser Führungsstil zwar Sicherheit durch Vereinbarung und klare Strukturen schafft, jedoch nicht explizit die Risikobereitschaft oder Offenheit für neue Ideen der Mitarbeitenden gefördert werden, da bei diesem Führungsstil die Leistungsorientierung im Vordergrund steht.

Auch der laissez-faire Führungsstil weist keinen signifikanten Einfluss mehr auf, was zeigt, dass dieser Führungsstil zusätzlich durch andere Faktoren beeinflusst wird.

ERKENNTNISSE ZU DEN EIGENSCHAFTEN DER FÜHRUNGSSTILE

Um die spezifischen Eigenschaften von Führungskräften zu untersuchen, wurde zunächst mittels der Pearson-Korrelation der Zusammenhang mit der psychologischen Sicherheit getestet. Dies ist möglich durch eine quasimetrische Annahme der einzelnen Likert-Items. Die einzelnen Fragen zeigen ähnliche Ergebnisse, wie die jeweiligen zusammengefassten Fragekategorien. Einzig bei dem autoritären Führungsstil weist die zweite Aussage (AU2) keinen signifikanten Zusammenhang mit der psychologischen Sicherheit auf. Alle anderen Fragen zeigen eine positive bzw. negative signifikante Korrelation auf dem Niveau von 0,01 (siehe Tab. 10).

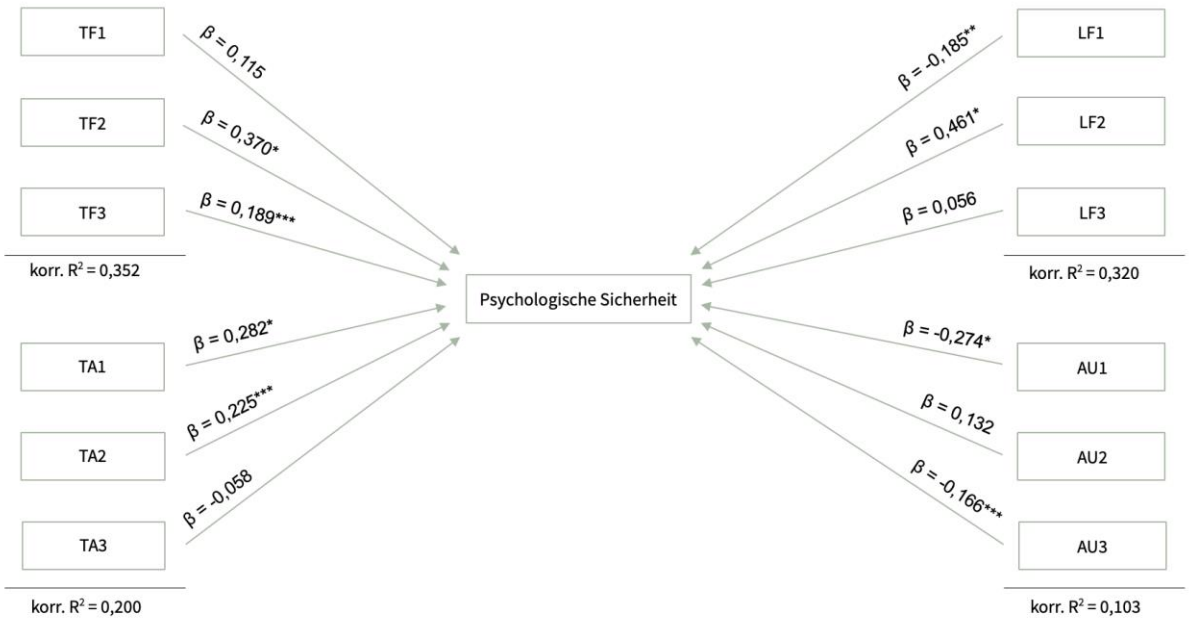
Tab. 10: Korrelationen der einzelnen Eigenschaften jedes Führungsstils

Variable	Pearson-Korrelation	Signifikanz (p) 2-seitig
PS – TF1	0,495	<0,001
PS – TF2	0,573	<0,001
PS – TF3	0,499	<0,001
PS – TA1	0,394	<0,001
PS – TA2	0,386	<0,001
PS – TA3	-0,254	<0,001
PS – LF1	-0,345	<0,001
PS – LF2	0,546	<0,001
PS – LF3	0,275	<0,001
PS – AU1	-0,307	<0,001
PS – AU2	0,013	0,858
PS – AU3	-0,193	0,008

Quelle: Eigene Darstellung

Darauf aufbauend wurden zu jedem Führungsstil multiple lineare Regressionen der spezifischen Eigenschaften durchgeführt (siehe Abb. 7). Die einzelnen Eigenschaften jedes Führungsstils wirken als unabhängige Variablen auf die psychologische Sicherheit in Teams als abhängige Variable. Bei der multiplen linearen Regression zu den Eigenschaften des laissez-faire Führungsstils wurde die Variable der Unterstützung umcodiert. Folglich wird dieses Item wie die anderen Items der Führungsstile gemessen, da der Einfluss der einzelnen Eigenschaften untersucht wird und diese daher in die gleiche Richtung messen.

Abb. 7: Strukturgleichungsmodell 3 - multiple lineare Regressionen zu den Eigenschaften



Quelle: Eigene Darstellung

Es zeigt sich, dass insbesondere das Fördern von Bedürfnissen und Stärken (TF2) den größten signifikant positiven Einfluss der hier untersuchten Eigenschaften des transformationalen Führungsstils auf die psychologische Sicherheit hat. Werden Mitarbeitende von ihrer Führungskraft gefördert, fühlen sie sich wertgeschätzt und erhalten die Möglichkeit, offen zu sprechen. Das trägt wiederum zentral zur Steigerung der psychologischen Sicherheit im Team bei. Diese Erkenntnis unterstützt die Studie von Joo et al. (2023, S. 12). Ermutigt die Führungskraft ihre Mitarbeitenden zu neuen Denkweisen und Ideen (TF3), zeigt auch diese Verhaltenseigenschaft einen signifikant förderlichen Einfluss auf die psychologische Sicherheit in Teams. Die Kreativität der Mitarbeitenden wird angeregt, und sie fühlen sich mit in die Prozesse eingebunden. Außerdem kann eine positive Fehlerkultur geschaffen werden, da neue Lösungswege entwickelt werden – dies bestätigt auch die Studie von Rabiul et al. (2024, S. 61). Die Vermittlung einer Vision und die Motivation zur Umsetzung dieser (TF1) hat in diesem Zusammenhang keinen signifikanten Einfluss. Das zeigt, dass eine inspirierende Führungskraft allein nicht ausreicht, sondern sich die Mitarbeitenden durch individuelle Unterstützung und Förderung persönlich wahrgenommen fühlen und ihre Meinung wertgeschätzt wissen wollen.

Gibt die Führungskraft eine klare Zieldefinition und belohnt sie ihre Mitarbeitenden bei erfolgreichem Erreichen dieses Zieles (TA1), hat dies einen positiven Einfluss auf die psychologische Sicherheit in Teams und im Zuge der untersuchten Eigenschaften dieses Führungsstiles auch den größten Einfluss. Klare Vereinbarungen sorgen für Orientierung und Struktur. Die Mitarbeitenden wissen, was von ihnen erwartet wird und was sie tun müssen, um belohnt zu werden. Auch das proaktive Eingreifen der Führungskraft, bevor Fehler und Probleme auftreten (TA2), weist einen signifikanten positiven Einfluss auf die psychologische Sicherheit auf, denn es reduziert Unsicherheiten. Weist die Führungskraft ihre Mitarbeitenden auf potenzielle Fehler hin, können sie Korrekturen vornehmen. Das stärkt ihr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Auch die Teamleistung profitiert davon, da die Mitarbeitenden voneinander

lernen können. Dies stimmt mit den Ergebnissen von Sane und Abo (2021, S. 1633) sowie Clarke (2013, S. 33-34) überein. Jedoch kann ein zu starker Eingriff die psychologische Sicherheit senken, wenn die Mitarbeitenden nicht das Gefühl haben, dass die Führungskraft ihnen vertraut oder ihnen nicht zutraut, Probleme allein lösen zu können.

Die Eigenschaft der Unterstützung durch die Führungskraft (LF2) weist einen hoch signifikant positiven Einfluss auf die psychologische Sicherheit auf und zeigt sich als stärkster Prädiktor. Unterstützung kann in vielfältiger Form erfolgen, z. B. wenn die Mitarbeitenden wissen, dass die Führungskraft im Bedarfsfall helfend zur Seite steht, unterschiedliche Meinungen und Ideen unterstützt, generell hinter ihren Mitarbeitenden steht und diese fördert. Wissen Mitarbeitende, dass ihre Führungskraft für sie da ist, trauen sie sich, Neues auszuprobieren und wissen, dass Fehler nicht bestraft werden, sondern als Lernprozess gesehen werden. Davon profitiert das ganze Team. Zu diesem Ergebnis kamen auch Monje-Amor et al. (2020, S. 169; 175). Auch Queckbörner (2024, S. 77) schlussfolgerte, dass psychologische Sicherheit davon lebt, dass Mitarbeitende Fehler machen können und Fehler innerhalb des Teams als Lernprozess angesehen werden – und dass die Führungskraft dabei unterstützend mitwirkt. Vermeidet die Führungskraft Entscheidungen (LF1), wirkt sich dies signifikant negativ auf die psychologische Sicherheit in Teams aus. Dieses Verhalten verstärkt die Unsicherheit des Teams. Durch die fehlende Präsenz der Führungskraft trauen sich die Mitarbeitenden nicht, Risiken einzugehen.

Einen hoch signifikanten negativen Einfluss auf die psychologische Sicherheit in Teams zeigt die Eigenschaft einer Führungskraft, eigenmächtige Entscheidungen ohne Einbindung ihrer Mitarbeitenden durchzusetzen und zu verlangen, sich ohne Diskussion an diese zu halten (AU1). Dieses Ergebnis passt zu den bekannten Erkenntnissen, dass die Beteiligung der Mitarbeitenden am Arbeitsprozess einen wesentlichen Bestandteil zur Förderung der psychologischen Sicherheit darstellt (Appelbaum, et al., 2020, S. 23). Ebenso einen signifikanten, wenngleich schwächeren negativen Einfluss zeigt die Überwachung und Kontrolle der Mitarbeitenden durch die Führungskraft (AU3). Das kann daran liegen, dass Überwachung und Kontrolle zwar Druck bei den Mitarbeitenden ausübt und diesen vermittelt, dass die Führungskraft kein Vertrauen hat. Jedoch können sie sich an klaren Strukturen orientieren. Der Einfluss von klaren Anweisungen und deren Befolgen zeigt einen positiven Einfluss. Jedoch liegt der Wert über dem üblichen und hier verwendeten Signifikanzniveau von 0,05 – aber unter dem 10%-Signifikanzniveau ($p < 0{,}1$), wodurch der Wert als schwach signifikant positiv betrachtet werden kann.

Handlungsempfehlungen

Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich einige Handlungsempfehlungen, die den Führungskräften helfen können, die psychologische Sicherheit innerhalb ihres Teams zu fördern.

Zentraler Bestandteil für die Förderung der psychologischen Sicherheit in Teams ist die Unterstützung. Die Führungskraft sollte mit ihren Teammitgliedern zusammen klare Erwartungen kommunizieren und Ergebnisse vereinbaren. Jedoch sollte sie nicht zu stark überwachen, sondern ihren Teammitgliedern Freiraum geben, selbstständig ihre Aufgaben zu erledigen und neue Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Hierbei ist es wichtig, dass sie ihnen das Gefühl der Unterstützung vermittelt und präsent ist, wenn die Teammitglieder Hilfe benötigen. Die gegebenen Handlungsspielräume zeigen den Teammitgliedern, dass die Führungskraft auf deren Kompetenzen, Wissen und Erfahrung vertraut, wodurch die

Mitglieder Mut für neue Ideen und Herangehensweisen an Arbeitsaufgaben entwickeln. Sie bauen ihre Kompetenzen aus, lernen im Team voneinander und erleben gemeinsame Teamerfolge.

Sollten Teammitgliedern Fehler unterlaufen, muss die Führungskraft eine positive Fehlerkultur schaffen, in der sich die Mitarbeitenden trauen, Fehler offen zuzugeben, weil sie wissen, dass die Führungskraft für sie da ist und ihnen Rückhalt gibt. Im Zuge von regelmäßigen Feedbackrunden und Reflexionsgesprächen können sich die Teammitglieder mit ihrer Führungskraft austauschen und offen über Herausforderungen, Probleme und Fehler sprechen. Die Führungskraft kann durch offenes Ansprechen eigener Fehler die Atmosphäre der Sicherheit verstärken. Eine offene Kommunikation hilft, dass die Teammitglieder diese gegenseitige Teilhabe als Lernchance sehen. Dabei ist es wichtig, dass die Führungskraft nicht zu früh in die Arbeit ihrer Teammitglieder eingreift, da ansonsten neue Lösungswege verloren gehen können. Fehler sollen nicht um jeden Preis vermieden werden, sondern als Lern- und Entwicklungsmöglichkeit genutzt werden. Der Mitarbeitende erkennt sonst nicht, welche Folgen aus seinem Handeln entstanden wären und lernt daraus nicht für die Zukunft. Zudem könnten anderen Teammitglieder gegebenenfalls den gleichen Fehler machen.

Die bereits angesprochenen regelmäßigen Feedbackrunden sollten nicht nur dafür genutzt werden über Fehler und Herausforderungen zu sprechen, sondern auch, um gegenseitige Wertschätzung auszudrücken, um Erfolge (sowohl Einzel- als auch Teamerfolge) zu würdigen und sich konstruktive, sachliche Kritik zu geben, damit jedes Teammitglied – auch die Führungskraft selbst – sich weiterentwickeln und verbessern kann. Sollte ein Team erst kurze Zeit zusammenarbeiten und die Mitglieder sich noch nicht trauen, offen über Ideen und Meinungen zu sprechen, kann die Führungskraft eine anonyme Plattform schaffen, auf die alle Mitglieder zugreifen können, um dort sachliche und konstruktive Inhalte zu teilen. Im Zuge einer Feedbackrunde greift die Führungskraft diese Inhalte auf und bespricht sie im Team. Durch die konstruktive Diskussion sehen die Teammitglieder, dass ihre Ideen und Meinungen von der Führungskraft wertgeschätzt werden und sie ein vollwertiger Teil des Teams sind. Das ermöglicht den Teammitgliedern für die Zukunft, offen und ehrlich untereinander agieren zu können – was die psychologische Sicherheit stärkt.

Wichtig ist zudem, dass die Führungskraft ihre Entscheidungsprozesse transparent offenlegt und die Teammitglieder dort, wo es geht, aktiv einbindet. Das reduziert die Unsicherheiten im Team. Indem die Führungskraft ihre Teammitglieder nach deren Lösungsvorschlägen und Meinungen fragt, bauen diese ihre Kompetenzen weiter aus und gewinnen Vertrauen in ihr eigenes Können.

Die Führungskraft sollte gezielt die Teamarbeit fördern. Hierdurch lernen die Mitglieder voneinander, unterstützen sich und bauen Vertrauen und Zusammenhalt auf. Auch Teambuildingmaßnahmen sind hilfreich. Außerdem sollten Teammitglieder und ihre Führungskraft gemeinsam die individuellen Stärken und Potenziale herausfinden und diese ausbauen. Auch auf Schwächen sollte eingegangen und gemeinsam an diesen gearbeitet werden. Dieses Gefühl des Interesses und der Wertschätzung an der Individualität fördert im besonderen Maße die psychologische Sicherheit im Team.

Damit die Führungskraft durch ihr Handeln und Verhalten die psychologische Sicherheit im Team fördern kann, sollte sie selbst an Workshops teilnehmen, um ihr Verständnis für dieses Konzept zu verbessern und um sich selbst und ihre Führungskompetenz weiterzuentwickeln. Durch solche Workshops kann die Führungskraft lernen, besser auf ihre Teammitglieder einzugehen, sie zu unterstützen und zu

wissen, welche Auswirkungen ihr Handeln potenziell auf das Wohlergehen jedes einzelnen Mitgliedes hat und wie wichtig eine gute Kommunikation ist.

Generell ist es hilfreich, mit dem Team gemeinsame Regeln aufzustellen, um die psychologische Sicherheit zu erhöhen. Hierzu zählt z. B., dass es keine „dummen“ Fragen gibt, Fehler und Unsicherheiten als Lernchance gesehen werden, niemand aufgrund seiner Handlungen, Denkweisen, Entscheidungen etc. verurteilt wird, jedes Teammitglied mit den individuellen Besonderheiten und Stärken wichtig für den Teamerfolg ist, jede Meinung und Idee zählt, offen und respektvoll kommuniziert wird, jeder ausreden darf und man sich gegenseitig im Team unterstützt und füreinander da ist. Dadurch können gemeinsame Erfolgserlebnisse erzielt werden. Das Team wächst zusammen, Feedback und Kritik erfolgen auf einer sachlichen Ebene und werden genutzt, um sich selbst zu verbessern. Die Führungskraft sollte erlebbar jederzeit für ihre Teammitglieder da sein.

Kritische Würdigung

Die erhobene Stichprobengröße von 187 Personen ist ausreichend, um belastbare Ergebnisse ableiten zu können. Jedoch ist sie nicht repräsentativ für die gesamte Anzahl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland, wodurch die Ergebnisse nicht auf die Grundgesamtheit übertragbar sind. Außerdem wurden nur einige zentrale Eigenschaften der jeweiligen Führungsstile innerhalb der Umfrage erfasst. Daher ist es möglich, dass bestimmte Verhaltensweisen und deren Auswirkungen auf die psychologische Sicherheit in Teams nicht bzw. nicht vollständig beleuchtet und abgebildet wurden. Als dritten Punkt zu nennen wurden innerhalb der Online-Umfrage ausschließlich standardisierte Fragen und Antwortmöglichkeiten vorgegeben, was eine gute Vergleichbarkeit ermöglicht. Jedoch konnten die Teilnehmenden keine persönlichen Erfahrungen mitteilen, sodass keine tiefgehenden individuellen Einblicke gewonnen werden konnten. Auch hinsichtlich der theoretischen Ebene gilt es herauszustellen, dass durch die Auswahl der Theorien und Stile Limitationen in der Basis und im Transfer vorliegen.

Empfehlung für weitere Forschung

Ein erweiterter Forschungsansatz wäre, herauszufinden, ob und in welchem Ausmaß kulturelle Unterschiede den Einfluss von Führungsstilen auf die psychologische Sicherheit in Teams beeinflussen. Auch wäre es interessant zu erforschen, ob individuelle Merkmale, wie z. B. das Geschlecht, das Alter und die Berufserfahrung, oder Merkmale des Teams, wie z. B. die Teamgröße, die Dauer der Team- oder der Branchenzugehörigkeit den Einfluss der Führungsstile auf die psychologische Sicherheit in Teams stärken oder schwächen. Insbesondere in der heutigen Arbeitswelt, in der die virtuelle Arbeit immer mehr an Bedeutung gewinnt, wäre es sinnvoll zu beleuchten, ob das Arbeitsumfeld – das heißt, die Arbeit in Präsenz oder die virtuelle Arbeit – den Zusammenhang zwischen der psychologischen Sicherheit im Team und dem Führungsstil verändert. Insbesondere bei der virtuellen Zusammenarbeit stehen die Teammitglieder und ihre Führungskraft vor anderen Herausforderungen als bei einer Zusammenarbeit in Präsenz. Das betrifft unter anderem die Kommunikation, das Vertrauen untereinander und die soziale Interaktion.

Fazit

Die Ergebnisse dieser Arbeit bestätigen die Annahmen und Vermutungen über den Einfluss der Führungsstile auf die psychologische Sicherheit im Team. Der transformationale und der transaktionale Führungsstil beeinflussen die psychologische Sicherheit in Teams positiv und fördern diese, während der laissez-faire und der autoritäre Führungsstil sich negativ und schwächend darauf auswirken. Insbesondere die Unterstützung und die individuelle Förderung der Bedürfnisse, Stärken, Ideen und Denkweisen der Teammitglieder haben einen starken positiven Einfluss auf die psychologische Sicherheit in Teams. Klare Kommunikation, Wertschätzung, Belohnung beim Erreichen vereinbarter Ziele und Einbindung der Teammitglieder in Entscheidungsprozesse tragen ebenso zur Stärkung bei.

Führungskräfte sollten darauf achten, ihre Teammitglieder nicht zu stark zu überwachen und zu kontrollieren, da sie dadurch das Gefühl vermitteln, ihren Kompetenzen nicht zu vertrauen. Gleichzeitig sollte die Führungskraft immer für ihre Mitarbeitenden da sein, aktiv Hilfe anbieten und bei Fragen, Fehlern oder Problemen zur Seite stehen. Es ist unerlässlich, dass sich die Führungskraft nicht der Verantwortung und den Entscheidungen entzieht, da ein solches Verhalten die Unsicherheit der Mitarbeitenden erhöht und sich negativ auf die psychologische Sicherheit auswirkt.

Die Stärkung der psychologischen Sicherheit in Teams ist besonders wichtig, da Teams mit einer hohen psychologischen Sicherheit leistungsfähiger, kreativer, innovativer sowie widerstands- und konfliktfähiger sind. Daher wurden auf den Ergebnissen der Umfrage basierende Handlungsempfehlungen abgeleitet, die die Führungskräfte in ihrem Handeln unterstützen sollen.

Literaturverzeichnis:

Ali, M., Niu, X., & Rubel, M. R. (2024). The influence of transformational and transactional leadership on employee retention: mediating role of employee engagement. *Management Matters, 21*(2), S. 164-190. https://doi.org/10.1108/MANM-03-2024-0022

Appelbaum, N. P., Lockeman, K. S., Orr, S., Huff, T. A., Hogan, C. J., Queen, B. A., & Dow, A. W. (2020). Perceived influence of power distance, psychological safety, and team cohesion on team effectiveness. *Journal of Interprofessional Care, 34*(1), S. 20-26. https://doi.org/10.1080/13561820.2019.1633290

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Free Press.

Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial aplications* (4. Aufl.). Free Press.

Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership* (2. Aufl.). Lawrence Erlbaum Associates.

Bausch, D. (2024). *Digitaler Stress: Schattenseite der neuen Arbeitswelt - Entstehung, Herausforderungen und Bewältigung.* Haufe Group.

Carmeli, A. (2007). Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviours from Failure in Organisations. *Long Range Planning, 40*(1), 30-44. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.12.002

Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychological, 86*(1), S. 22-49. https://doi.org/ 10.1111/j.2044-8325.2012.02064.x

Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (6. Aufl.). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2

Desgourdes, C., Hasnaoui, J., Umar, M., & Feliu, J. G. (2024). Decoding laissez-faire leadership: an in-depth study on its influence over employee autonomy and well-being at work. *International Entrepreneurship and Management Journal, 20*(2), S. 1047-1065. https://doi.org/10.1007/s11365-023-00927-5

Duhigg, C. (25. Februar 2016). *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*. The New York Times Magazine: https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html

Eberhardt, D. (2013). *Together is better? Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln*. Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34437-4_2

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383. https://doi.org/ 10.2307/2666999

Edmondson, A. (2020). *Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen.* Verlag Franz Vahlen GmbH.

Föhl, U., & Friedrich, C. (2022). *Quick Guide Onlinefragebogen: Wie Sie Ihre Zielgruppe professionell im Web befragen.* Springer Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36291-1

Felfe, J., & Goihl, K. (2002). *Deutscher Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS): https://zis.gesis.org/skala/Felfe-Goihl-Deutscher-Multifactor-Leadership-Questionnaire-%28MLQ%29

Fischer, J., & Hüttermann, H. (2020). PsySafety-Check (PS-C): *Fragebogen zur Messung psychologischer Sicherheit in Teams*. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). https://doi.org/10.6102/zis279

Franken, S. (2019). *Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen* (4. Aufl.). Springer Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25270-0

Frehner, T. (2023). *Führung heute: Erfolgsfaktoren des New Leadership.* Springer Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-67780-3

Furtner, M., & Baldegger, U. (2023). *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung* (3. Aufl.). Springer Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-43107-5

Ghafory, H., & Sahnosh, F. (2024). The Role of Leadership Styles in Project Management: Systematic Literature Review. *Journal for the Economics, Management and Technology, 8*(4), S. 1579-1585.

Haufe (2025, 15. Juli). Teamarbeit in Unternehmen. https://www.haufe.de/thema/teamarbeit/

Hoffmann, B., & Hanisch, D. (2021). Bedeutung der psychologischen Sicherheit für die Innovationsfähigkeit von Organisationen: Entwicklung und Gestaltung von psychologischer Sicherheit in Unternehmen und Auswirkung auf deren Innovationsfähigkeit. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, 3*(1), S. 1-7. https://doi.org/10.1365/s42681-021-00019-4

Janis, I. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* (2. Aufl.). Boston: Houghton Mifflin Company.

Jin, H., & Peng, Y. (2024). The impact of team psychological safety on employee innovative performance a study with communication behavior as a mediator variable. *PLoS ONE, 19*(10), 1-11. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306629

Joo, B.-K., Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal, 20*(1), S. 4-16. https://doi.org/10.1108/OMJ-07-2021-1308

Jothsna, K. (2024). Psychological safety and employee motivation and flourishin. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM), 8*(5), S. 1-11. https://doi.org/10.55041/IJSREM32546

Jovanović, S., Terek, E., Terek, M., & Vuksanović, V. (2024). Achieving organisational effectiveness: A leadership framework based on the complexity perspective. Journal of East European Management Studies, 29(3), 461–488. https://doi.org/10.5771/0949-6181-2024-3-461

Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal, 33*(4), S. 692-724. https://doi.org/10.2307/256287

Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose.* Hogrefe Verlag - Verlag für Angewandte Psychologie Göttingen.

Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest, 7*(3), 77-124. https://doi.org/10.1177/1745691617697078

Lippe, G. (2015). *Führung als Herausforderung: Ein Erfahrungs- und Impulsgeber für Führungssituationen in Unternehmen.* Springer Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43637-0

MacGregor Burns, J. (1978). *Leadership.* Harper & Row.

Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, D. (1965). An Integrative Model of Organisational Trust. *Academy of Management Review, 20*(3), S. 709-734. https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080335

Moin, M. F., Omar, M. K., Wei, F., Rasheed, M. I., & Hameed, Z. (2021). Green HRM and psychological safety: how transformational leadership drives follower´s job satisfaction. *Current Issues in Tourism, 24*(16), S. 2269-2277. https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1829569

Monje-Amor, A., Abeal Vazquez, J. P., & Faina, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal, 38*(1), S. 169-178. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007

Nerdinger, F. (2019). *Führung von Mitarbeitern*. In F. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl., 95-118) Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4

Oechsler, W., & Paul, C. (2019). *Personal und Arbeit: Einführung in das Personalmanagement* (11. Aufl.). De Gruyter Oldenourg. https://doi.org/10.1515/9783110541526

Oh, Y. (2023). Communication and Team Cohesion Moderate the Relationship Between Transformational Leadership and Athletic Performance. *SAGE Open, 13*(3), S. 1-10. doi.org/10.1177/21582440231195196

Palanski, M., & Vogelgesang, G. (2011). Virtuous Creativity: The Effects of Leader Behavioural Integrity on Follower Creative Thinking and Risk Tanking. *Canadian Journal of Administrative Science, 28*(3), S. 259-269. https://doi.org/10.1002/cjas.219

Pastoors, S., Becker, J., Ebert, H., & Auge, M. (2019). *Praxishandbuch werteorientierte Führung: Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte im 21. Jahrhundert.* Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59034-8

Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly, 73*(2), S. 841-871. https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y

Queckbörner, B. (2024). Psychologische Sicherheit und ihre Bedeutung für eine gesunde Fehlerkultur. *Forschung und Praxis, 48*(1), S. 68-79. https://doi.org/10.1515/bfp-2023-0069

Rabiul, M. K., Rashed, K., & Rashid, H. O. (2024). Transformational leadership style and psychological safety to meaningful work: moderating role customer incivility. *Journal of Management Development, 43*(1), S. 49-67. https://doi.org/10.1108/JMD-09-2023-0292

Rybnikova, I., Menzel, V., Ebers, S., & Klemm-Bax, S. (2025). Digitale Mitarbeiterführung: Ein Mitarbeitenden-Führungskräfte-Vergleich von Herausforderungen und Lösungsansätzen. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 79(1), 74–86. https://doi.org/10.1007/s41449-024-00453-2

Sane, S., & Abo, P. (2021). Transactional leadership and success of international development projects (IDP): mediating effects of cooperative style to conflict resolution and team potency. *Management Research Review, 44*(12), S. 1623-1638. https://doi.org/10.1108/MRR-09-2020-0575

Schein, E. (1992). How can organizations learn faster? The problem of entering the green room. *MIT Sloan School of Management, Working Paper No. 3409-92*. 1-18

Schein, E., & Bennis, W. (1965). *Personal and organizational change through group methods: the laboratory approach.* New York: Wiley.

Scholl, A. (2018). *Die Befragung* (4. Aufl.). utb Verlag.

Scholl, W. (2020). New Team-Work - eine neue Balance von Gruppe und Führung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 27*(2), 139-154. https://doi.org/10.1007/s11613-020-00645-9

Statistisches Bundesamt (DESTATIS). (2. Januar 2025). *Zahl der Erwerbstätigen im Jahr 2024 auf neuem Höchststand*. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/01/PD25_001_13321.html

Stock-Homburg, R. & Groß, M. (2019). *Personalmanagement: Theorien - Konzepte - Instrumente* (4. Aufl.). Springer Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26081-1

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern: Should a manager be democratic or autocratic - or something in between? *Harvard Business Review, 51*(3), S. 162-180.

Tu, Y., Wang, S., & Lu, L. (2023). Autoritarian, benevolent, and moral components of paternalistic leadership and employee performance: Psychological safety as a mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 51*(3), S. 1-12. https://doi.org/10.2224/sbp.12029

von Rosenstiel, L. & Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise* (7. Aufl.). Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

von Schumann, K., & Böttcher, T. (2017). Führung mit Coaching-Kompetenz. In C. von Au (Hrsg.), *Eigenschaften und Kompetenzen von Führngspersönlichkeiten: Achtsamkeit, Selbstreflexion, Soft Skills und Kompetenzsysteme* (S. 27-48). Springer Verlag. https://doi.org/100.1007/978-3-658-13031-2

Weibler, J. (2016). *Personalführung* (3. Aufl.). Verlag Franz Vahlen München.

Yukl, G., & Gardner, W. (2019). *Leadership in Organizations* (9. Aufl.). Pearson International.