



LEADERSHIP REPORT 2026

Führung ist Kompetenz, nicht Persönlichkeit

Fünf Jahre Kompetenzanalyse, neu eingeordnet: Was die Daten für Führung im KI-Zeitalter bedeuten

Summary – die Essentials im Überblick

Führung bewegt Menschen, stärkt Leistung und Bindung und ermöglicht Wandel. Generative KI verändert zugleich, wie Arbeit verteilt, bewertet und entschieden wird. Und das Engagement von Führungskräften ist auf einem Tiefstand.

Weltweit sind nur 22 Prozent der Führungskräfte emotional engagiert, 2022 waren es noch 31 Prozent (Gallup, 2026a). Dieser Report zeigt, warum kompetenzbasierte Führung gerade jetzt der Schlüssel ist – und wie HR diesen Wandel wirksam gestalten kann.

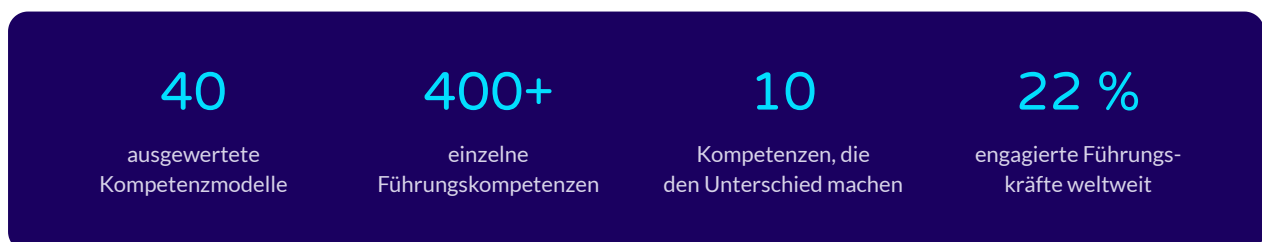
Die Grundlage ist eine Analyse von rund 40 Kompetenzmodellen aus den Jahren 2020 bis 2025, entwickelt und angewendet in der Beratungspraxis von KODE® Consulting. Die Ergebnisse zeigen: Zehn Kompetenzen sind besonders entscheidend, darunter Eigenverantwortung, Entscheidungsfähigkeit und Offenheit für Veränderung.

Für diese Ausgabe haben wir die Ergebnisse der Datenanalyse unverändert übernommen und im Licht aktueller Forschung zu KI, Engagement und hybrider Arbeit neu eingeordnet. Alle Einordnungen sind als solche gekennzeichnet und stammen nicht aus einer neuen KODE® Auswertung.

Der Report liefert für Personalverantwortliche

- › eine empirisch fundierte Argumentationsbasis für kompetenzbasierte Führung,
- › Orientierung für die strategische Entwicklung von Führungskräften,
- › konkrete Handlungsansätze zur Umsetzung.

KODE® unterstützt mit einem integrierten System aus Diagnose, Entwicklung und Wirkungsmessung. Die Zeit ist reif: Führung braucht Struktur – HR liefert sie.



Warum dieser Report jetzt?

Führung entscheidet über Performance, Bindung und Wandel – und steht unter Druck wie nie

KI-Assistenten übernehmen inzwischen Analyse-, Planungs- und Kontrollaufgaben, die lange als Kern von Management galten. Umso stärker zählt der Teil von Führung, den keine Software übernimmt.

Orientierung geben, entscheiden, Beziehungen tragen: Gerade Personalverantwortliche spüren, dass die alten Rezepte nicht mehr greifen. Doch was wirkt wirklich? Welche Kompetenzen machen heute den Unterschied? Und wie kann HR Führung gezielt weiterentwickeln?

Der KODE® Leadership Report liefert Antworten: evidenzbasiert, praxisnah und strategisch anschlussfähig. Er basiert auf einer umfassenden Datenanalyse aus unserer Beratungspraxis.

Wir, die KODE® GmbH, sind seit über 25 Jahren einer der führenden Anbieter für Kompetenzdiagnostik und -entwicklung im deutschsprachigen Raum. Zwischen 2020 und 2025 haben wir rund 40 Kompetenzmodelle aus unterschiedlichsten Organisationen erstellt, analysiert und ausgewertet.

Führung wird zum Schlüsselthema der Transformation. Und HR zu der Instanz, die diesen Wandel möglich macht. Dieser Report gibt Ihnen Orientierung, Argumente und Impulse.

Der Ausgangspunkt: die Krise der Führung

10 %

der Beschäftigten in Deutschland
fühlen sich emotional eng
verbunden

23 %

trauen der Geschäftsführung zu,
künftige Herausforderungen zu
meistern

22 %

der Führungskräfte weltweit sind
engagiert, 2022 waren es 31
Prozent

Quellen: Gallup Engagement Index Deutschland 2025 (Gallup, 2026b); State of the Global Workplace 2026 (Gallup, 2026a).

Warum HR Leadership neu denken muss

Generative KI verschiebt, worauf sich Führung stützt

Generative KI, geopolitische Unsicherheit, der demografische Wandel und neue Erwartungen von Mitarbeitenden zwingen Organisationen dazu, Leadership neu zu denken.

Für HR bedeutet das: weg von intuitivem Entscheiden und individuellen Persönlichkeitsmodellen, hin zu einem strategisch fundierten, kompetenzbasierten Führungsverständnis.

Was KI mit Führung macht

- › **Produktivität steigt, vor allem bei den weniger Erfahrenen.** In einer Studie mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden im Kundenservice stieg die Produktivität mit KI-Unterstützung um 15 Prozent.

Quelle: Brynjolfsson, Li & Raymond, Generative AI at Work, 2025

- › **Einzelne erreichen Teamniveau, die Bewertung bleibt menschlich.** In einem Feldexperiment erreichten Einzelne mit KI das Ergebnisniveau von Teams ohne KI. Auswahl und Bewertung der Ideen blieben Aufgabe der Menschen.

Quelle: Dell'Acqua et al., The Cybernetic Teammate, 2025

- › **Führung entscheidet über die Wirkung im Team.** Beschäftigte, deren Führungskraft sie beim Einsatz von KI unterstützt, berichten deutlich häufiger von spürbaren Veränderungen in der Arbeit.

Quelle: Gallup, State of the Global Workplace, 2026

Für Führung heißt das: Der Wissensvorsprung als Autoritätsquelle verliert an Gewicht. Was zählt, ist Urteilskraft – die Fähigkeit, Ergebnisse einzuordnen, Qualität zu beurteilen und Entscheidungen zu verantworten.

Kompetenzentwicklung ist auch Compliance

Seit dem 2. Februar 2025 verpflichtet Artikel 4 der KI-Verordnung (EU) 2024/1689 Anbieter und Betreiber von KI-Systemen, ein ausreichendes Maß an KI-Kompetenz ihres Personals sicherzustellen. Damit wird der Aufbau von Kompetenz zur nachweispflichtigen Aufgabe – und HR zu ihrem natürlichen Ort.

Besonders relevant für die Praxis: Kompetenzen sind trainierbar. Sie lassen sich gezielt fördern, bewerten und in Entwicklungsprozesse integrieren.

Von Persönlichkeit zu Kompetenz

Der Paradigmenwechsel, der Führung steuerbar macht

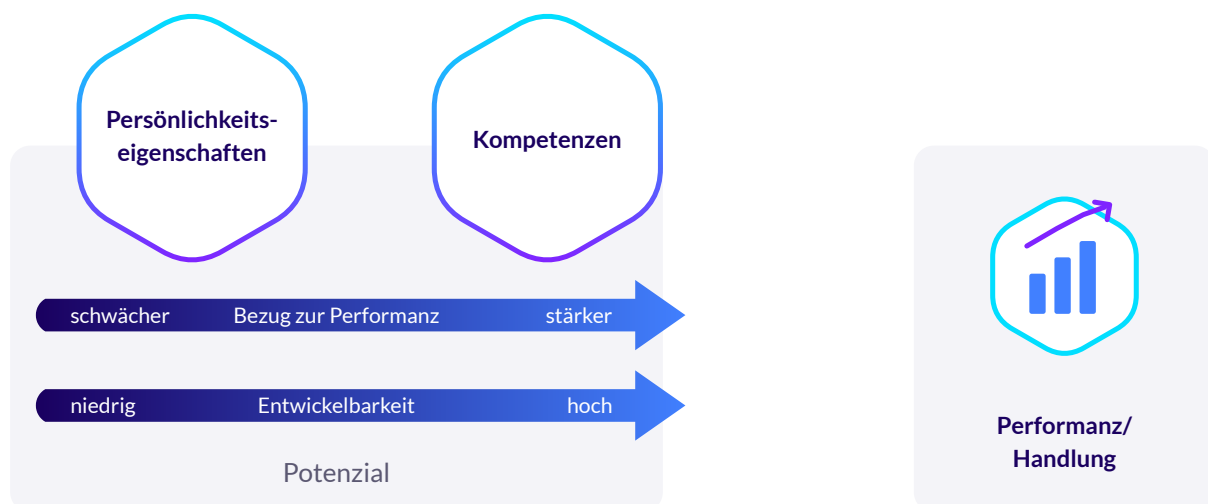
Lange galt die Annahme, Persönlichkeit sei der entscheidende Faktor für erfolgreiche Führung. Dieses Verständnis geht auf die Great-Man-Theorie zurück, formuliert von Thomas Carlyle im Jahr 1840 (zitiert nach Carlyle, 1881). Ihre zentrale Annahme: „Ist es nur der richtige Führer, kann er aus einem Heer von Feiglingen Löwen machen.“

Allein die Jahreszahl macht deutlich, wie überholt dieses Verständnis ist – und doch wirkt es bis heute fort, vor allem durch den Einfluss des westlichen Individualismus, der Führung häufig als Eigenschaft einzelner Held:innen denkt.

Die Forschung der vergangenen zwei Jahrzehnte widerspricht dieser Sichtweise deutlich. Übersichtsarbeiten wie die von Hogan und Kaiser (2005), Zaccaro (2007) sowie Zaccaro et al. (2018) kommen zu dem Schluss, dass stabile Persönlichkeitsmerkmale zwar Tendenzen beeinflussen, aber keine verlässliche Aussage über Führungserfolg zulassen.

Auch Gary Yukl kritisiert die mangelnde Situationssensitivität klassischer Persönlichkeitsmodelle (Yukl & Gardner, 2020). Stattdessen rücken Kompetenzen in den Mittelpunkt: erlernbare, kontextspezifische Handlungsfähigkeiten, die sich entwickeln und beobachten lassen. Goleman et al. (2002) betonen die Rolle emotionaler Kompetenzen.

Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften, Potenzialen, Kompetenzen und Performanzen



Wissenschaftlich fundierte Systeme schaffen Orientierung

Handlungsfähigkeit statt Eigenschaften

Das KODE® System baut genau auf dieser wissenschaftlichen Fundierung auf. Entwickelt von Prof. Dr. Volker Heyse und Prof. Dr. John Erpenbeck (Heyse & Erpenbeck, 2007), basiert es auf der Selbstorganisationstheorie und rückt nicht Eigenschaften, sondern Handlungsfähigkeit in den Fokus. KODE® erfasst personale, aktivitäts- und handlungsbezogene, fachlich-methodische sowie sozial-kommunikative Kompetenzen.

Denn die Anforderungen an moderne Führung haben sich massiv verändert. Es reicht nicht mehr aus, auf Erfahrung oder Intuition zu setzen. HR braucht klare Standards, valide Daten und Werkzeuge, um Führung systematisch zu gestalten.

„Kompetenzen sind Fähigkeiten zur Selbstorganisation. Sie schließen Wissen, Qualifikationen, Werte und Normen ein und versetzen sie in ein verfügbares Setting. Kompetenzen sind besonders wichtig in offenen Problem- und Entscheidungssituationen, in komplexen Systemen.“

Prof. Dr. Volker Heyse, Prof. Dr. John Erpenbeck

Die neue Rolle von HR: Systemgestalter

Für HR bedeutet das einen Perspektivwechsel. Statt als Vermittler oder Feedbackgeber zwischen Führung und Organisation zu agieren, wird HR zur systemischen Gestaltungskraft: HR definiert Kompetenzanforderungen, schafft Entwicklungsstrukturen, etabliert Feedback- und Entwicklungssysteme und verankert Führung als strategische Aufgabe.

Dabei geht es nicht nur um Entwicklung im engeren Sinne, sondern um Wirkung. Zahlreiche Studien zeigen, dass gut entwickelte Führungskompetenzen unmittelbar auf zentrale Erfolgsparameter einzahlen – darunter Mitarbeitendenbindung, Produktivität, Qualität, Innovationskraft und Kulturentwicklung (Bigadike et al., 2023; Hoch et al., 2018; Patro, 2016; Shah & Sarkar, 2017). Eine Metaanalyse über mehr als 300 Stichproben belegt zudem, dass Führungstrainings Lernen, Transfer und Ergebnisse messbar verbessern (Lacerenza et al., 2017).

Kompetenz ist der neue Standard

Die empirische Evidenz ist eindeutig: Kompetenzen entscheiden darüber, ob Führung wirkt. HR hat die Mittel in der Hand, diese Kompetenzen sichtbar, messbar und entwickelbar zu machen. Wer Leadership heute neu denkt, beginnt nicht bei Charakterfragen, sondern bei Kompetenzprofilen.

Führung ist Kompetenz – nicht Persönlichkeit

Das KODE® Modell: Klarheit statt Bauchgefühl

Was braucht es wirklich, damit Führung wirkt? Die Antwort liegt nicht in Charisma oder Intuition, sondern in konkreten, erlernbaren Kompetenzen. Wer Leadership auf stabile Eigenschaften reduziert, blendet zentrale Erfolgsfaktoren aus – und lässt HR ohne Steuerungsmöglichkeit zurück.

Kompetenzen hingegen sind beobachtbare, kontextspezifische Handlungsfähigkeiten. Sie verbinden Wissen, Wollen und Können in konkretem Handeln. Anders als Persönlichkeit sind sie entwickelbar, trainierbar und bewertbar – und damit der entscheidende Hebel.

Kompetenzen

- › schließen Fertigkeiten, Wissen und Qualifikationen ein, lassen sich aber nicht darauf reduzieren,
- › gehen unmittelbar vom beobachtbaren und beschreibbaren Handeln der Menschen aus,
- › sind Handlungsvoraussetzungen, um sich in neuen, offenen und dynamischen Situationen zurechtzufinden,
- › bezeichnen die Fähigkeit, selbstorganisiert zu denken und zu handeln.

Im Zentrum stehen vier Basiskompetenzen



64 spezifische Kompetenzen, vier Basiskompetenzen

Der KODE® KompetenzAtlas



Warum das für HR entscheidend ist

Führung muss nicht perfekt sein, aber gezielt entwickelt werden

Mit dem KODE® Kompetenzmodell wird Führung planbar, vergleichbar und messbar.

HR kann damit

- › Kompetenzprofile analysieren und gezielt weiterentwickeln,
- › strategische Kompetenzlücken identifizieren,
- › Führungskräfte evidenzbasiert unterstützen,
- › Entwicklung an strategische Anforderungen koppeln,
- › transparente Kriterien für Feedback, Auswahl und Entwicklung schaffen.

Kurz: Kompetenzbasiertes Führen gibt HR die Möglichkeit, aus Streuung System zu machen – und aus Bauchgefühl Wirksamkeit.

Auf diese Kompetenzen kommt es jetzt an

Die KODE® Datenanalyse im Detail

Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte wirklich, um unter schwierigen Bedingungen und unter Druck wirksam zu handeln? Die Datenanalyse liefert eine klare, empirisch fundierte Antwort.

40

Kompetenzmodelle aus
Unternehmen verschiedenster
Branchen

400+

Einzelkompetenzen, die in diesen
Modellen enthalten waren

2020–2025

Zeitraum der Erstellung und
Auswertung

Ausgewertet wurden Modelle, die direkt aus der Beratungspraxis von KODE® stammen und dort zur Anwendung kamen. Die zehn Top-Kompetenzen wurden aus über 400 Einzelkompetenzen extrahiert, die in 40 Führungskompetenzmodellen enthalten waren. Es handelt sich um jene Einzelkompetenzen, die über alle Modelle hinweg am häufigsten benannt wurden – unabhängig vom Kompetenzbereich.

Ziel der Analyse war es, herauszufinden, welche Kompetenzen sich im Zeitraum 2020 bis 2025 als besonders relevant erwiesen haben.

Die zehn gefragtesten Führungskompetenzen

Gefragt, weil sie konkrete Herausforderungen der Arbeitswelt adressieren

01	Eigenverantwortung	Grundlage für Selbstorganisation in hybriden Settings.
02	Ganzheitliches Denken	Systemische Herausforderungen durchdringen – auch dort, wo KI nur Teilergebnisse liefert.
03	Entscheidungsfähigkeit	Handeln trotz Unsicherheit und Urteilstkraft gegenüber KI-gestützten Empfehlungen.
04	Mitarbeiterförderung	Bindung statt bloßem Recruiting.
05	Innovationsfähigkeit	Antwort auf Digitalisierung, KI und Transformation.
06	Zielorientiertes Führen	Klarheit in Zeiten komplexer Anforderungen.
07	Ergebnisorientiertes Handeln	Fokus auf Wirkung und wirtschaftliche Relevanz.
08	Kooperationsfähigkeit	Erfolgsfaktor für vernetzte, crossfunktionale Teams.
09	Offenheit für Veränderung	Basis für Agilität und Anpassungsfähigkeit.
10	Belastbarkeit	Umgang mit Druck, Tempo und psychischer Belastung.

Diese Kompetenzen bilden ein praxisnahes Kompetenzprofil für wirksame Führung – und geben HR eine klare Orientierung für Auswahl, Entwicklung und Kulturarbeit.

Die wichtigsten Basiskompetenzen für die Führungskräfteentwicklung

Der größte Anteil stammt aus dem sozial-kommunikativen Feld

Neben den zehn Top-Führungskompetenzen wurden alle der über 400 Führungskompetenzen systematisch den vier Kompetenzfeldern (P, A, F, S) zugeordnet.

- › **Personale Kompetenz (P):** Führung braucht Haltung.
- › **Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A):** Führung verlangt Umsetzung.
- › **Fach- und Methodenkompetenz (F):** bleibt wichtig, rückt aber in den Hintergrund.
- › **Sozial-kommunikative Kompetenz (S):** Führung ist Beziehung.

Das bedeutet: Auch wenn unter den zehn am häufigsten genannten Einzelkompetenzen nur eine sozial-kommunikative vorkommt, dominiert dieses Feld deutlich in der Breite – und ist damit besonders relevant für die langfristige Entwicklung wirksamer Führung. Im Gegensatz dazu zeigt sich häufig, dass sich Führungskräfte in die Fachlichkeit flüchten, wenn klare Anforderungen an ihre Führungsrolle fehlen. Darunter leidet die eigentliche Führungsarbeit.

Führung wird menschlicher, dialogischer und damit auch anspruchsvoller

Besonders wirkungsvoll zeigten sich im Auswertungszeitraum Kombinationen, die mehrere Felder verbinden:

P + A

personale sowie Aktivitäts- und Handlungskompetenz

S + A

sozial-kommunikative sowie Aktivitäts- und Handlungskompetenz

P + S

personale sowie sozial-kommunikative Kompetenz

Diese Kombinationen erwiesen sich als besonders wertvoll im Kontext von Unsicherheit, hybrider Arbeit und wachsender Komplexität. Mit KI wächst das Gewicht der Beziehungsseite eher noch: Je mehr fachliche Analyse Maschinen übernehmen, desto stärker entscheidet der soziale Teil von Führung über ihre Wirkung (vgl. Van Quaquebeke & Gerpott, 2023).

Entwicklung der Führungskompetenzen 2020 bis 2025

Zeit- und Branchenvergleich

2020/21	Ganzheitliches Denken und Experimentierfähigkeit versinnbildlichen den Fokus auf Sinn, Empathie und Orientierung in der Corona-Krise.
2022	Mitarbeiterbindung, mentale Gesundheit und Feedbackkultur rücken ins Zentrum. Mitarbeiterförderung und Problemlösungsfähigkeit stehen auf ihrem Allzeithoch.
2023	Der Kampf um Talente macht Innovationskraft und Mitarbeiterförderung zum Erfolgsfaktor.
2024/25	Selbstmanagement, Entscheidungsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit werden zu Must-haves in hybriden Systemen.

Branchenspezifisch

Wirtschaft

Es dominieren Eigenverantwortung, Entscheidungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit. Hier geht es um Initiative, Tempo und Wirksamkeit.

Öffentlicher Sektor

Kommunikationsfähigkeit, Werteorientierung und Kooperationsfähigkeit führen. Hier stehen Partizipation, Stabilität und gesellschaftliche Verantwortung im Fokus.

Einordnung 2026 (keine KODE® Auswertung)

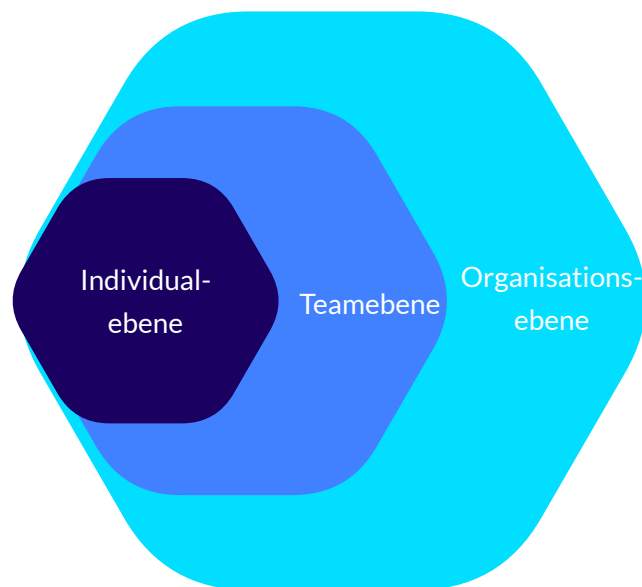
Drei Entwicklungen prägen das laufende Jahr: die breite Einführung generativer KI in den Arbeitsalltag, das gesunkene Engagement von Führungskräften (Gallup, 2026a) und die seit 2025 geltende Pflicht zur KI-Kompetenz nach Artikel 4 der KI-Verordnung. Alle drei verstärken den Bedarf an genau den Kompetenzen, die die Auswertung ohnehin an die Spitze setzt: Entscheidungsfähigkeit, Offenheit für Veränderung und Mitarbeiterförderung. Hinzu kommt: Hybride Arbeit senkt die Fluktuation, ohne die Leistung zu beeinträchtigen (Bloom et al., 2024).

Von der Diagnose zur Wirkung

Kompetenzmanagement wirkt nicht in der Analyse, sondern in der Umsetzung

HR kann Führung nur dann nachhaltig stärken, wenn auf die Diagnose gezielte Entwicklungsimpulse folgen – integriert, wirksam und anschlussfähig an den Arbeitsalltag.

KODE® bietet hierfür ein erprobtes System: von der wissenschaftlich fundierten Kompetenzdiagnostik über die Erstellung individueller Kompetenzprofile bis hin zu maßgeschneiderten Entwicklungsformaten. Die eingesetzten Methoden – zum Beispiel Sprint-Formate, Kompetenzlabore oder Workshopreihen – ermöglichen gezielte Reflexion und Entwicklung im direkten Arbeitskontext. Sie sind so konzipiert, dass sie Führungskräfte weder überfordern noch belehren, sondern zur eigenverantwortlichen Entwicklung befähigen.



Besonders für HR eröffnen sich daraus klare Wirkhebel: Kompetenzentwicklung wird messbar, übergreifend steuerbar und strategisch anschlussfähig. Die Umsetzung erfolgt nicht als Einzelmaßnahme, sondern als lernende Schleife – mit klaren Indikatoren für Fortschritt und Wirkung. KODE® liefert die Struktur, HR gestaltet die Umsetzung.

HR neu positionieren

Fazit

Wirksame Führung ist keine Frage der Intuition oder Persönlichkeit, sondern gezielter Kompetenzen. Und genau hier liegt der strategische Hebel für HR.

Wer Führung entwickeln will, muss Haltung, Kommunikation und Handlungsfähigkeit systematisch stärken. Die gezielte Entwicklung dieser Kompetenzen wirkt sich unmittelbar positiv auf das Team und die gesamte Organisation aus.

- › HR sollte Kompetenzprofile in den Mittelpunkt der Führungskräfteentwicklung stellen.
- › Entwicklung muss messbar, anschlussfähig und strategisch verankert sein.
- › Der Fokus verschiebt sich von Fachlichkeit hin zu Selbststeuerung, Dialog und Umsetzungskraft.
- › KI-Kompetenz gehört als Teil der Führungskompetenz in die Kompetenzprofile.

Was kann KODE® leisten?

KODE® unterstützt diesen Wandel mit dem interaktiven Premium-Tool KODE® Leadership, in dem Diagnose, Entwicklung und Umsetzung ineinandergreifen. Damit kann HR Führungskompetenzen direkt messen, Kompetenzen sichtbar machen und Entwicklung gezielt steuern.



Die Daten schaffen Klarheit, die Formate ermöglichen Wirkung – und HR gestaltet den Wandel. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, um Führung neu zu denken und Kompetenzentwicklung zum zentralen HR-Instrument zu machen.

Mehr Informationen: www.kode.de/leadership-report

Literaturverzeichnis

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920–925.

Biggadike, C., Ahumada-Tello, E., Evans, R., & Wehde, M. (2023). Cultural hierarchies, leadership, and employee happiness. *IEEE Engineering Management Review*, 51, 8–12.

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942.

Carlyle, T. (1881). *On heroes, hero-worship and the heroic in history*. New York: Fredrick A. Stokes & Brother. (Originalarbeit 1840)

Dell'Acqua, F., Ayoubi, C., Lifshitz-Assaf, H., Sadun, R., Mollick, E., Mollick, L., Han, Y., Goldman, J., Nair, H., Taub, S., & Lakhani, K. R. (2025). The cybernetic teammate: A field experiment on generative AI and teamwork. *Organization Science*.

Gallup. (2026a). *State of the global workplace 2026*. Washington, DC: Gallup.

Gallup. (2026b). *Engagement Index Deutschland 2025*. Berlin: Gallup.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.

Heyse, V., & Erpenbeck, J. (Hrsg.). (2007). *Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest*. Münster: Waxmann.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718.

Patro, C. (2016). Influence of retention policies on employee efficiency and organization productivity. In *Strategic human capital development and management in emerging economies* (S. 124–149). Hershey, PA: IGI Global.

Shah, S., & Sarkar, S. (2017). Impact of organizational culture on employee retention: A theoretical perspective. *Asian Journal of Management*, 8(3), 1261–1270.

Van Quaquebeke, N., & Gerpott, F. H. (2023). The now, new, and next of digital leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 265–275.

Verordnung (EU) 2024/1689 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Juni 2024 zur Festlegung harmonisierter Vorschriften für künstliche Intelligenz (KI-Verordnung), Art. 4.

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9. Aufl.). Harlow: Pearson Education.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6–16.

Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 2–43.