

FÜHREN IN DER DAUERKRISE: DAS KANN DOCH NICHT GESUND SEIN, ODER?



Prof. Dr. Frank Unger, Hochschule Fulda

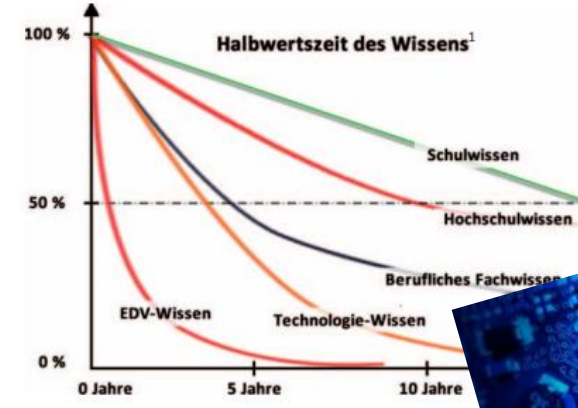
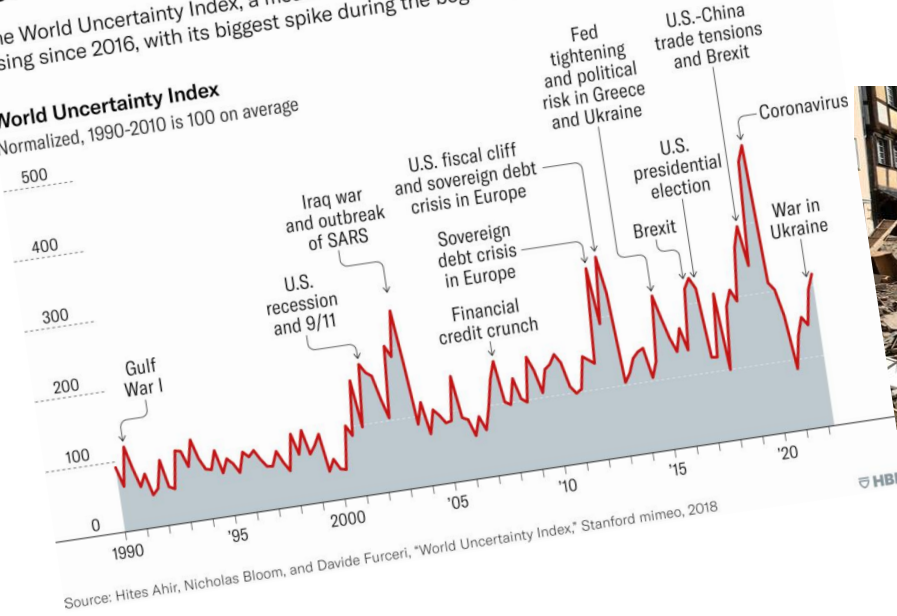
Frank.Unger@sw.hs-fulda.de

KRISEN - ZEITEN

Economic Uncertainty Is Rising

The World Uncertainty Index, a measure of economic uncertainty, has been consistently rising since 2016, with its biggest spike during the beginning of Covid-19.

World Uncertainty Index
Normalized, 1990-2010 is 100 on average



Schulwissen	20 Jahre
Hochschulwissen	10 Jahre
Berufliches Fachwissen	5 Jahre
Technologie-Wissen	3 Jahre
EDV-Wissen	1 Jahr

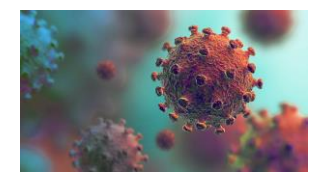


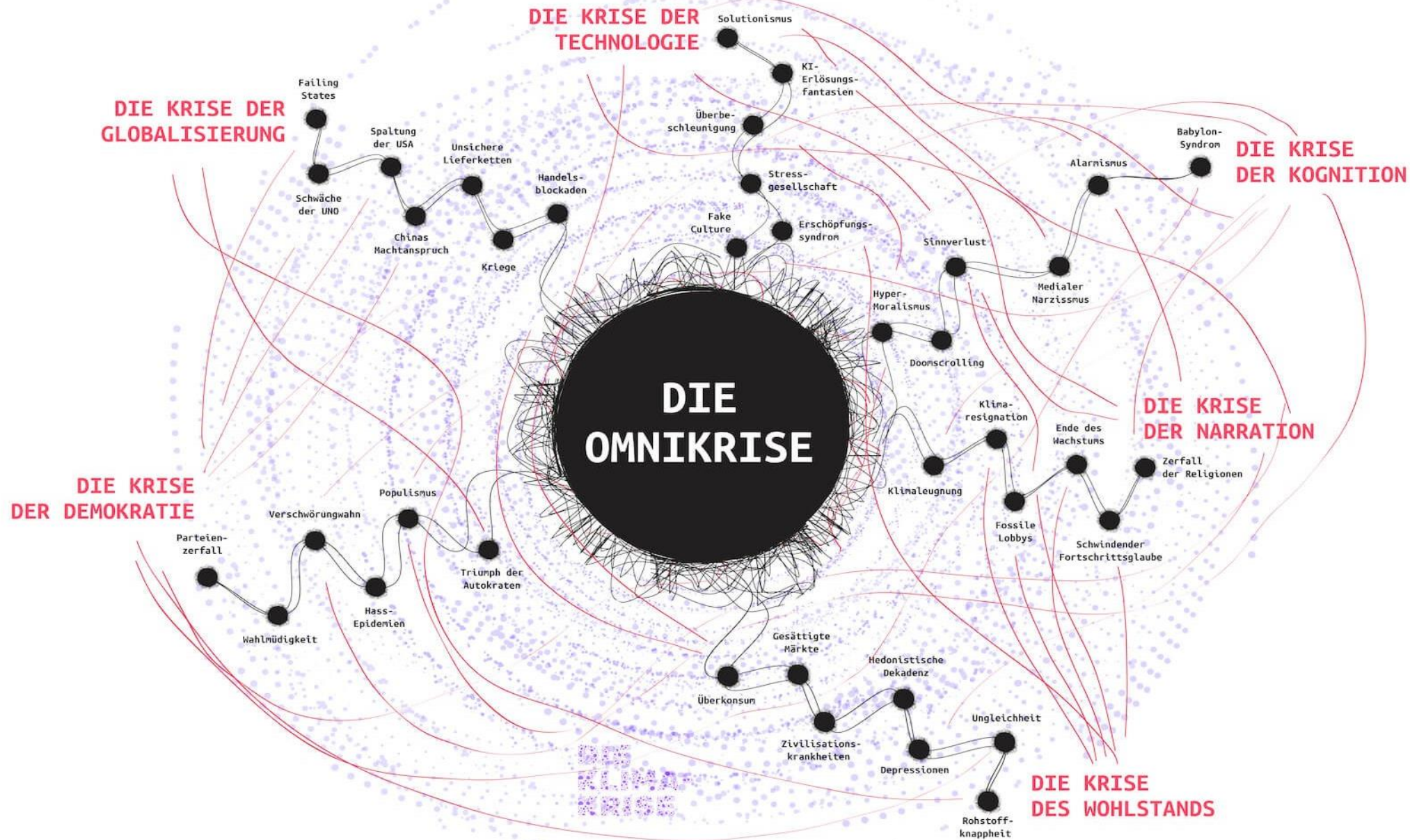
LinkedIn

Stress in der Arbeit

82%

Vier von fünf deutschen Arbeitnehmern die Folgen von Stress am Arbeitsplatz





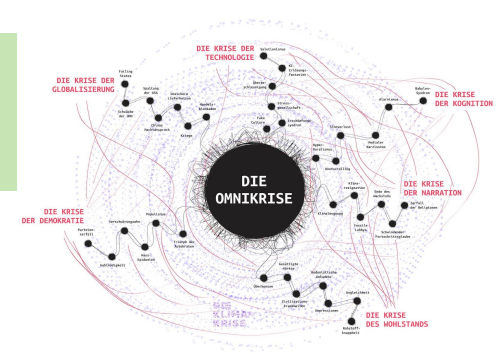
ÜBERBLICK

1. WAS VERSTEHEN WIR UNTER KRISEN ODER IST ES EHER (BZW. AUCH) ETWAS ANDERES?
2. FÜHREN IN KRISEN BZW. IN VERÄNDERLICHEN ZEITEN
3. BEFUNDE ZUM FÜHREN IN KRISEN UND IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN
4. AUSTAUSCH: „WAS BENÖTIGEN ORGANISATIONEN, UM GUT GERÜSTET ZU SEIN?“
5. AUF DEN PUNKT: WAS ES (MEHR) BRAUCHT...



DIE OMNIKRISE...

ALS **EINE** (MÖGLICHE) SICHTWEISE AUF DIE AKTUELLE SITUATION



■ Definition und Ursprung:

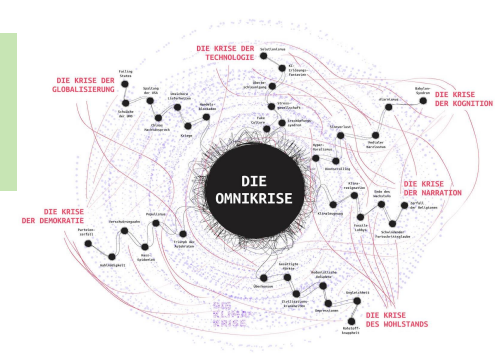
- Krise, die durch die Verflechtung verschiedener globaler Probleme entsteht. Sie ist geprägt von einer kognitiven Dissonanz zwischen den Erwartungen an die Zukunft und der tatsächlichen Realität, die oft enttäuschend ist.
- Betrifft verschiedene Bereiche wie Klimawandel, politische Instabilität, wirtschaftliche Unsicherheiten und technologische Veränderungen. Sie wird als eine Phase des Epochenübergangs gesehen, die potenziell Jahrzehnte dauern kann und tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen mit sich bringt.

Krisenursachen und -wirkungen greifen weit aus in Raum und Zeit, übertreten die Grenzen von Nationalstaaten und sind in ihrem Anfang und Ende kaum definierbar („Creeping Crisis“). Heutige Krisen halten sich also wenig an menschengemachte Grenzen (wie besonders deutlich die COVID-19-Pandemie zeigt) – und sind genau deshalb so schwierig zu managen...

[→ <https://leibniz-irs.de/aktuelles/2021/07/krisen-brauchen-mehr-als-management>]

DIE OMNIKRISE...

ALS **EINE** (MÖGLICHE) SICHTWEISE AUF DIE AKTUELLE SITUATION



- **Definition und Ursprung:**
 - Krise, die durch die Verflechtung verschiedener globaler Probleme entsteht. Sie ist geprägt von einer kognitiven Dissonanz zwischen den Erwartungen an die Zukunft und der tatsächlichen Realität, die oft enttäuschend ist.
 - Betrifft verschiedene Bereiche wie Klimawandel, politische Instabilität, wirtschaftliche Unsicherheiten und technologische Veränderungen. Sie wird als eine Phase des Epochenübergangs gesehen, die potenziell Jahrzehnte dauern kann und tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen mit sich bringt.
- **Psychologische und soziale Aspekte:** Bedeutungs- und Erwartungskrise, die durch den Zerfall mentaler Bezüge und die Auflösung gemeinsamer Wirklichkeiten verstärkt wird. Dies führt zu einem Gefühl der Verunsicherung und Orientierungslosigkeit.
- **Bewältigungsstrategien:** Es wird betont, dass die Bewältigung der Omnikrise Kreativität, Selbstwirksamkeit und ein agiles Mindset erfordert. *Führungskräfte und Organisationen (jede/jeder einzelne) müssen lernen, mit Instabilität und Unsicherheit umzugehen, um erfolgreich durch die Krise zu navigieren. V.a. der Begriff der RESILIENZ wird hier häufig genannt.*

ÜBER WELCHE KRISE(N) SPRECHEN WIR HEUTE?*

- › Eine **Krise** ist eine schwierige oder gefährliche Situation, die das Potenzial hat, ernsthafte negative Auswirkungen zu haben. Sie wird oft als ein Wendepunkt betrachtet, der einen schnellen und entschlossenen Umgang erfordert. Krisen haben normalerweise eine negative Konnotation und implizieren eine Bedrohung oder ein Problem, das gelöst werden muss. Sie kann schwerwiegende Konsequenzen haben, wenn sie nicht angemessen bewältigt wird.
- › Hier soll der Begriff als aktueller Rahmen dienen, mit dem Organisationen insgesamt sowie wir alle individuell (mehr oder weniger) umgehen müssen.

DAUERKRISE VS. NEUE NORMALITÄT

- Krise per Definition zeitlich begrenzt!
- Kann es dann überhaupt Dauerkrisen geben?

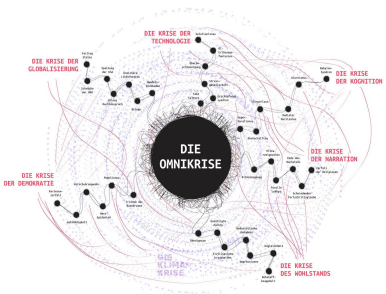
- Unterschiede in der Krisenwahrnehmung!
 - Für wen fängt die Krise wann an?
 - Für wen ist es überhaupt eine Krise?

- Was andauert ist auf jeden Fall der **Krisenmodus**, in dem sich viele Menschen befinden.



ÜBER WELCHE KRISE(N) SPRECHEN WIR HEUTE?*

- › Eine **Krise** ist eine schwierige oder gefährliche Situation, die das Potenzial hat, ernsthafte negative Auswirkungen zu haben. Sie wird oft als ein Wendepunkt betrachtet, der einen schnellen und entschlossenen Umgang erfordert. Krisen haben normalerweise eine negative Konnotation und implizieren eine Bedrohung oder ein Problem, das gelöst werden muss. Sie kann schwerwiegende Konsequenzen haben, wenn sie nicht angemessen bewältigt wird.
- › Hier soll der Begriff als aktueller Rahmen dienen, mit dem Organisationen insgesamt sowie wir alle individuell (mehr oder weniger) umgehen müssen.
- › Unabhängig von Krisenszenarien befinden wir uns in **veränderlichen Zeiten und Zeiten enormer Transformationen**, die nicht immer „nur“ schlecht sind, sondern auch Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten bieten. Dafür kann auch der Begriff „Disruptive Ereignisse“ genutzt werden.
- › **Disruptive Ereignisse** sind Vorfälle oder Veränderungen, die bestehende Systeme, Prozesse oder Märkte erheblich stören. Sie sind mit Wandel und Transformation verbunden und bringen oft Innovationen / Innovationsnotwendigkeiten oder neue Paradigmen mit sich. Sie können sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben.



DIE OMNIKRISE...

HINTERLÄSST SPUREN UND SORGT ZUMINDEST FÜR VERUNSICHERUNG... ABER „MAN“ KANN AUCH DAMIT UMGEHEN...

Hans Böckler
Stiftung 
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

Pressemitteilung 03.04.2024

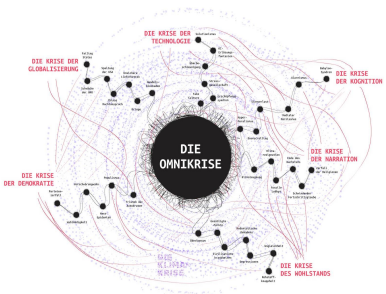


Erwerbspersonenpanel der Hans-Böckler-Stiftung

Nach vier Jahren multipler Krisen: Deutsche Gesellschaft „verunsichert, aber nicht erschüttert“, ergibt Befragung

„Multiple Krisen begünstigen eine höhere psychische und physische Belastung von Beschäftigten. Das Phänomen des „Worry Burnout“ beschreibt die Vermengung von beruflicher Überforderung und krisenbedingter Zukunftsängste und Sorgen.

Diese Belastungen führen wiederum zu einer geringeren Widerstandsfähigkeit in Anbetracht einer ohnehin schon hohen Arbeitsbelastung...“ (Roth & Lambertin 2023, S. 88)



DIE OMNIKRISE...

HINTERLÄSST SPUREN UND SORGT ZUMINDEST FÜR VERUNSICHERUNG... ABER „MAN“ KANN AUCH DAMIT UMGEHEN...

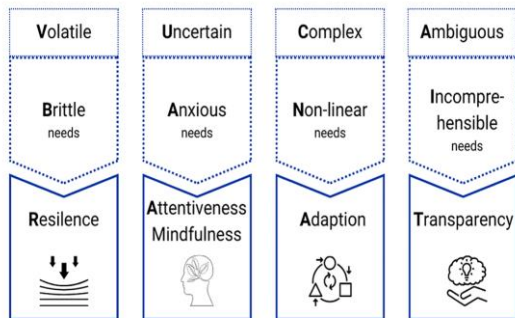
Pressemitteilung 03.04.2024



Erwerbspersonenpanel der Hans-Böckler-Stiftung

Nach vier Jahren multipler Krisen: Deutsche Gesellschaft „verunsichert, aber nicht erschüttert“, ergibt Befragung

„Die Förderung und Entwicklung der Resilienz werden in VUCA- und BANI-Zeiten zu einer Art Lebensversicherung für Unternehmen. Nur wer sich schnell anpassen kann und proaktiv auf Veränderungen reagiert, bleibt wettbewerbsfähig oder kann sogar gestärkt aus Rückschlägen hervorgehen...“ (Hesselmann & Schuerte 2023, S. 198)



ÜBER WELCHE KRISE(N) SPRECHEN WIR HEUTE?*

- › Eine **Krise** ist eine schwierige oder gefährliche Situation, die das Potenzial hat, ernsthafte negative Auswirkungen zu haben. Sie wird oft als ein Wendepunkt betrachtet, der einen schnellen und entschlossenen Umgang erfordert. Krisen haben normalerweise eine negative Konnotation und implizieren eine Bedrohung oder ein Problem, das gelöst werden muss. Sie kann schwerwiegende Konsequenzen haben, wenn sie nicht angemessen bewältigt wird.
- › Hier soll der Begriff als aktueller Rahmen dienen, mit dem Organisationen insgesamt sowie wir alle individuell (mehr oder weniger) umgehen müssen.
- › Unabhängig von Krisenszenarien befinden wir uns in veränderlichen Zeiten und Zeiten enormer Transformationen, die nicht immer „nur“ schlecht sind, sondern auch Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten bieten. Dafür kann auch der Begriff „Disruptive Ereignisse“ genutzt werden.
- › **Disruptive Ereignisse** sind Vorfälle oder Veränderungen, die bestehende Systeme, Prozesse oder Märkte erheblich stören. Sie sind mit Wandel und Transformation verbunden und bringen oft Innovationen / Innovationsnotwendigkeiten oder neue Paradigmen mit sich. Sie können sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben.
- › **Beide Punkte benötigen resiliente Organisationen (auch i.S. v. Mitarbeitende) und gute Führung!****

BEI KRISEN UND DISRUPTIVE EREIGNISSE BRAUCHT ES RESILIENTE ORGANISATIONEN UND GUTE FÜHRUNG!

„Mit der ISO-Norm 22316 aus dem Jahr 2017 wird OR als Fähigkeit einer Organisation bezeichnet, etwas abzufedern und sich einer sich verändernden Umgebung anzupassen, um damit Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen [...] Resiliente Organisationen sind in der Lage, trotz schwer kalkulierbarer Veränderungen die Balance zwischen dem psychischen Bedürfnis nach Sicherheit sowie der Notwendigkeit, flexibel und agil reagieren zu müssen, herzustellen...“*

Es geht in erster Linie um den Menschen!



Fehlzeiten-Report 2023

Abb. 12.1 Kompass der organisationalen Resilienz. Eigene Darstellung in Anlehnung an Stork und Grund (2021)



ORGANISATIONALE RESILIENZ ALS HANDLUNGSFELD EINES ERWEITERTEN BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS

„Mit der ISO-Norm 22316 aus dem Jahr 2017 wird OR als Fähigkeit einer Organisation bezeichnet, etwas abzufedern und sich einer sich verändernden Umgebung anzupassen, um damit Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen [...] Resiliente Organisationen sind in der Lage, trotz schwer kalkulierbarer Veränderungen die Balance zwischen dem psychischen Bedürfnis nach Sicherheit sowie der Notwendigkeit, flexibel und agil reagieren zu müssen, herzustellen...“*

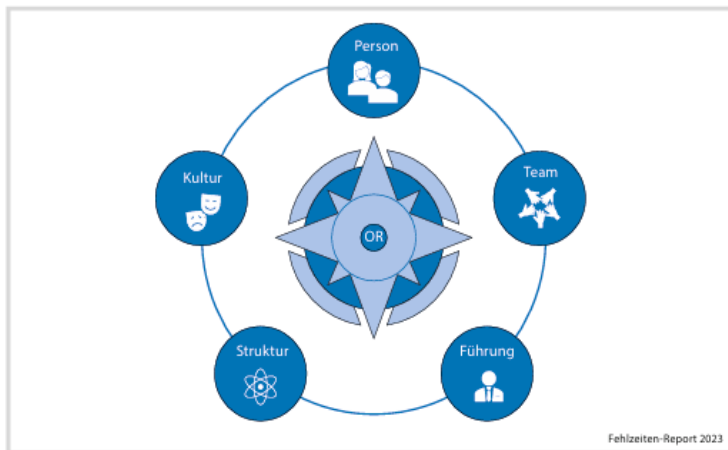


Abb. 12.1 Kompass der organisationalen Resilienz. Eigene Darstellung in Anlehnung an Stork und Grund (2021)

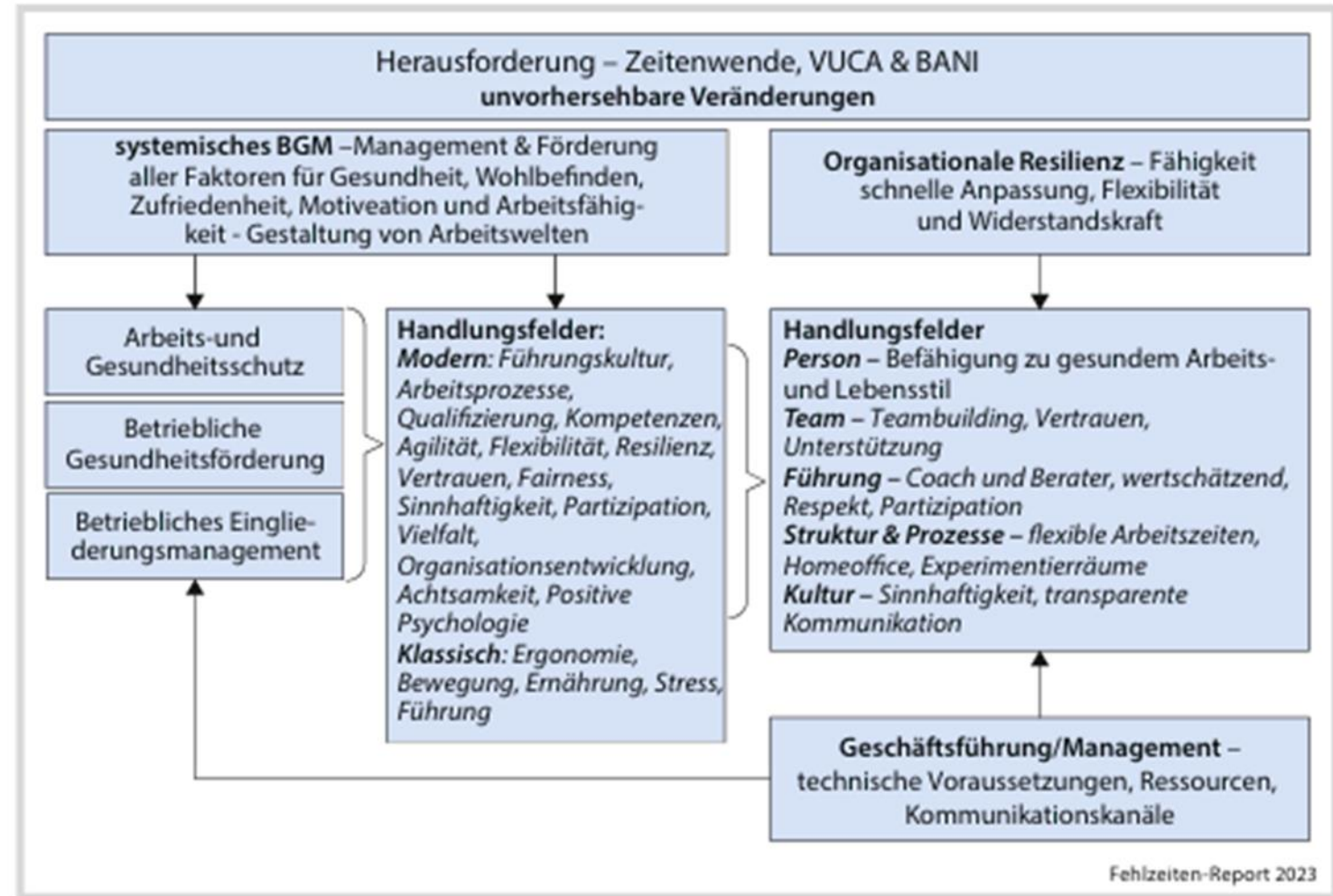


Abb. 12.2 Schematische Übersicht zur Einordnung von BGM und OR. (Eigene Darstellung)



*Hasselmann & Schauerte 2023, S. 195, [Grafik ebd., S. 196, 198]

ORGANISATIONALE RESILIENZ ALS HANDLUNGSFELD EINES ERWEITERTEN BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS

„Mit der ISO-Norm 22316 aus dem Jahr 2017 wird OR als Fähigkeit einer Organisation bezeichnet, etwas abzufedern und sich einer sich verändernden Umgebung anzupassen, um damit Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen [...] Resiliente Organisationen sind in der Lage, trotz schwer kalkulierbarer Veränderungen die Balance zwischen dem psychischen Bedürfnis nach Sicherheit sowie der Notwendigkeit, flexibel und agil reagieren zu müssen, herzustellen...“*

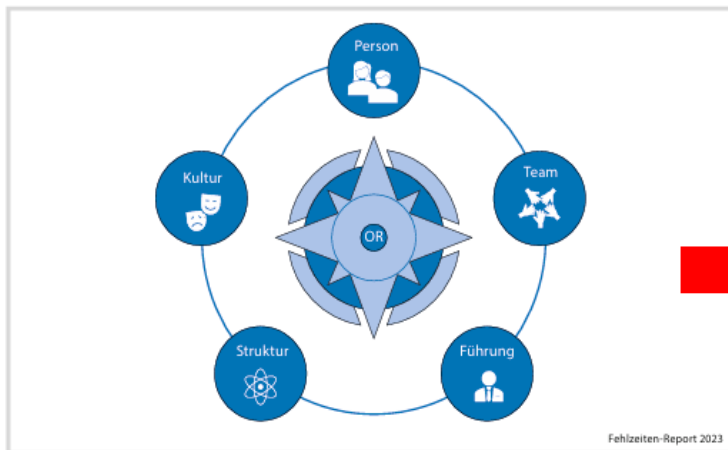


Abb. 12.1 Kompass der organisationalen Resilienz. Eigene Darstellung in Anlehnung an Stork und Grund (2021)

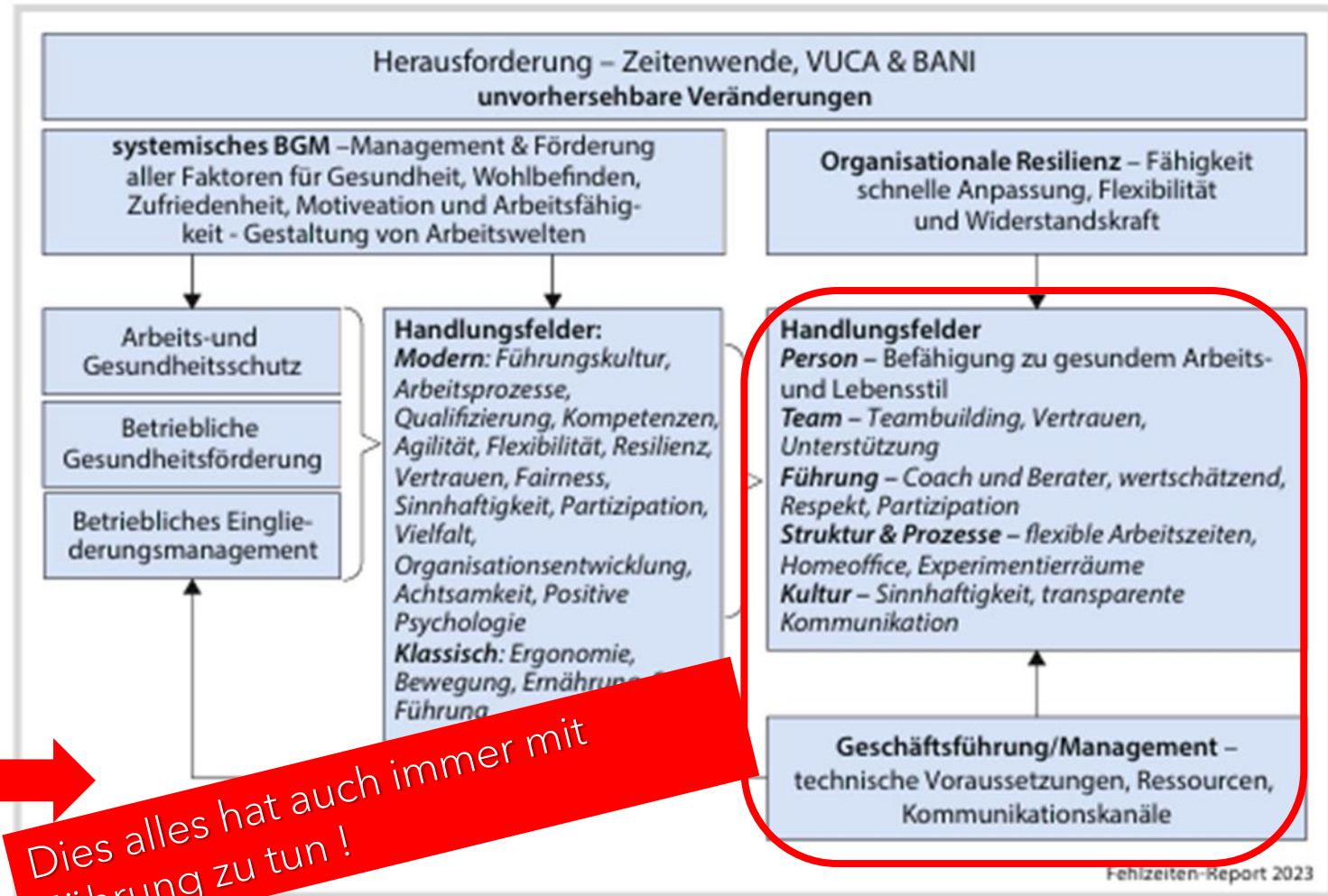


Abb. 12.2 Schematische Übersicht zur Einordnung von BGM und OR. (Eigene Darstellung)



*Hasselmann & Schauerte 2023, S. 195, [Grafik ebd., S. 196, 198]

WAS MUSS ICH TUN, UM IN KRISEN- BZW. DISRUPTIVEN ZEITEN GUT ZU FÜHREN?

- › Es geht also um weit mehr, als „KRISEN-Management“ (z.B. durch PDCA; top-down, expertokratisch, im kleinen Kreis von Krisenstäben...)
- › Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Verhaltensweisen von Führungskräften in Krisen bzw. disruptiven Zeiten?
- › Bitte nutzen Sie den Chat...



Befunde zum Führen in Krisen und in Veränderungsprozessen



BEFUNDE ZUM FÜHREN IN KRISEN 1 / 7

The Leadership Quarterly xxx (2022) 101661

Contents lists available at ScienceDirect

The Leadership Quarterly

journal homepage: www.elsevier.com/locate/leaqua



Traversing the storm: An interdisciplinary review of crisis leadership

Michael D. Collins^{a,1,*}, Marie T. Dasborough^{b,1}, Heath R. Gregg^b, Changmeng Xu^{b,2}, Catherine Midel Deen^{c,2}, Yaqing He^{d,2}, Simon Lloyd D. Restubog^{a,d}

^a Business School, The University of Queensland, Brisbane, QLD 4072, Australia

^b Miami Herbert Business School, University of Miami, Florida, USA

^c School of Business, University of New South Wales ADFA, Canberra 2610, Australia

^d School of Labor and Employment Relations, University of Illinois at Urbana-Champaign, USA

ARTICLE INFO

Keywords:
Crisis
Leadership
Review
Thematic Analysis

ABSTRACT

An organizational crisis is a low-probability, high-impact event that threatens the survival of organizations and individuals, often with little warning. In response, people seek clarity, reassurance, and hope from organizational leaders. Yet, crises also vary in nature and impact (e.g., a product failure versus the COVID-19 pandemic), which presents diverse challenges to leaders and differing stakeholder perceptions. Based on a critical analysis of 69 empirical articles, we provide a comprehensive, systematic, interdisciplinary review of the crisis leadership literature. Our review utilizes the Coombs and Holladay (1996) crisis typology, where crises are categorized according to mutually exclusive attributional dimensions (i.e., internal-external and intentional-unintentional). We conduct a thematic analysis of crisis leadership within and across these four crisis categories and find that each is associated with a different leadership theme. We also examine the methodological quality and rigor of the qualitative and quantitative articles in our review. Based on our findings, we also offer suggestions to guide future crisis leadership research, and provide guidance for organizational leaders in how to respond to various crises.

Introduction

"Anyone can hold the helm when the sea is calm" (Publius Syrus, 85–43 BC)

When faced with a crisis, those impacted look to their leaders for direction, reassurance, and hope (James & Wooten, 2010). Crises are urgent, ambiguous, and high stakes events, that have the potential to exhaust resources and destroy the reputation of individuals and organizations (James, Wooten, & Dushak, 2011). For leaders, responding to a crisis is complicated because any type of crisis forces leaders to deal with challenges that are very different from everyday business prob-

2021). While crises were once considered to be relatively rare (Pearson & Clair, 1998), they are predicted to increase in frequency due to climate change, population growth, and rising geographic density (World Economic Forum, 2020). As such, leaders will face the daunting prospect of dealing with more frequent, more intense, and more damaging crises than ever before. Given these dire forecasts, a review of crisis leadership is both important and timely for three reasons.

First, despite the critical role of leadership during a crisis, some leaders may lack the confidence or ability to respond effectively (Malinen, Hatton, Naswall, & Kuntz, 2019). Crisis leadership is complicated by the fact that leadership actions desired by stakeholders will

› V.a. bei externen (nicht vorhersehbaren/schwer beeinflussbaren) Krisen sind die Führungskräfte als „Beschützer*innen“ für den Schutz und die Orientierung der Mitarbeitenden verantwortlich.

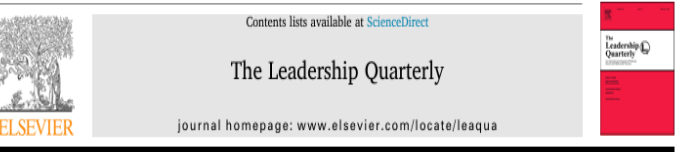
› Die Art und Weise, wie Führungskräfte auf eine Krise reagieren (d.h. was sie sagen, wie sie es sagen, welche Maßnahmen sie ergreifen und wie schnell sie diese ergreifen), beeinflusst die Mitarbeitenden und deren Akzeptanz der Führung auf mindestens drei Arten:

1. signalisiert es die Dringlichkeit der Krise, wenn die Führungskräfte ohne Verzögerung kommunizieren (**umgehenden, ehrliche Darstellung**).
2. beeinflusst es die (positive) Bewertung der Organisation und ihrer Führung (**Vertrauen**), wenn die Führungskräfte offen, ehrlich und klar kommunizieren.
3. zeigt sie, wer für die „Bearbeitung“ der Auswirkungen der Krise verantwortlich ist, wenn die Führungskräfte sicherstellen, dass jede*r weiß, was sie/er zu tun hat (**Klare Verantwortlichkeiten, Rahmen & Raum**)



BEFUNDE ZUM FÜHREN IN KRISEN 2 / 7

The Leadership Quarterly xxx (2022) 101661



Traversing the storm: An interdisciplinary review of crisis leadership

Michael D. Collins^{a,1,*}, Marie T. Dasborough^{b,1}, Heath R. Gregg^b, Changmeng Xu^{b,2}, Catherine Midl Deen^{c,2}, Yaqing He^{d,2}, Simon Lloyd D. Restubog^{e,d}

^aBusiness School, The University of Queensland, Brisbane, QLD 4072, Australia
^bMiami Herbert Business School, University of Miami, Florida, USA
^cSchool of Business, University of New South Wales ADFA, Canberra 2610, Australia
^dSchool of Labor and Employment Relations, University of Illinois at Urbana Champaign, USA

ARTICLE INFO **ABSTRACT**

Keywords:
Crisis
Leadership
Review
Thematic Analysis

An organizational crisis is a low-probability, high-impact event that threatens the survival of organizations and individuals, often with little warning. In response, people seek clarity, reassurance, and hope from organizational leaders. Yet, crises also vary in nature and impact (e.g., a product failure versus the COVID-19 pandemic), which presents diverse challenges to leaders and differing stakeholder perceptions. Based on a critical analysis of 69 empirical articles, we provide a comprehensive, systematic, interdisciplinary review of the crisis leadership literature. Our review utilizes the Coombs and Holladay (1996) crisis typology, where crises are categorized according to mutually exclusive attributional dimensions (i.e., internal-external and intentional-unintentional). We conduct a thematic analysis of crisis leadership within and across these four crisis categories and find that each is associated with a different leadership theme. We also examine the methodological quality and rigor of the qualitative and quantitative articles in our review. Based on our findings, we also offer suggestions to guide future crisis leadership research, and provide guidance for organizational leaders in how to respond to various crises.

Introduction

"Anyone can hold the helm when the sea is calm" (Publius Syrus, 85–43 BC)

When faced with a crisis, those impacted look to their leaders for direction, reassurance, and hope (James & Wooten, 2010). Crises are urgent, ambiguous, and high stakes events, that have the potential to exhaust resources and destroy the reputation of individuals and organizations (James, Wooten, & Dushek, 2011). For leaders, responding to a crisis is complicated because any type of crisis forces leaders to deal with challenges that are very different from everyday business prob-

2021). While crises were once considered to be relatively rare (Pearson & Clair, 1998), they are predicted to increase in frequency due to climate change, population growth, and rising geographic density (World Economic Forum, 2020). As such, leaders will face the daunting prospect of dealing with more frequent, more intense, and more damaging crises than ever before. Given these dire forecasts, a review of crisis leadership is both important and timely for three reasons.

First, despite the critical role of leadership during a crisis, some leaders may lack the confidence or ability to respond effectively (Malinen, Hatton, Naswall, & Kuntz, 2019). Crisis leadership is complicated by the fact that leadership actions desired by stakeholders will

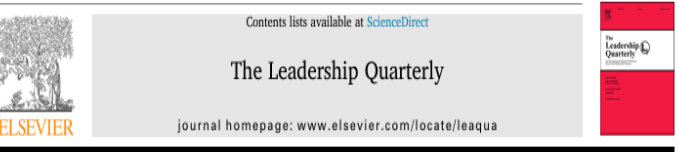
- › Im Rahmen von Krisen müssen Führungskräfte mit den unterschiedlichsten emotionalen Reaktionen der Mitarbeitenden „gut“ umgehen.
- › Vor allem **Sicherheit und Unterstützung** bieten sowie **Mitgefühl** zeigen sind hier wichtig.
- › Erkenntnisse deuten beispielsweise darauf hin, dass Führungskräfte, die Enttäuschung oder Bedauern über den durch eine Krise verursachten Schaden zum Ausdruck bringen, positiver „bewertet“ werden als diejenigen, die Wut und Ärger ausdrücken!
- › Führungskräfte benötigen hierfür vor allem:
 1. Fähigkeiten in den Bereichen Emotionswahrnehmung, Emotionsverständnis, Emotionsregulation und Empathie
 2. Selbstführung und Selbstfürsorge, um ihre eigenen Emotionen als Reaktion auf eine Krise angemessen regulieren können.

„SOFTSKILLS WERDEN ZU HARDSKILLS“ -
V.A IN DISRUPTIVEN ZEITEN“

*Collins et al. 2023

BEFUNDE ZUM FÜHREN IN KRISEN 2 / 7

The Leadership Quarterly xxx (2022) 101661



Traversing the storm: An interdisciplinary review of crisis leadership
Michael D. Collins^{a,1,*}, Marie T. Dasborough^{b,1}, Heath R. Gregg^b, Changmeng Xu^{b,2}, Catherine Midl Deen^{c,2}, Yaqing He^{d,2}, Simon Lloyd D. Restubog^{e,d}

ARTICLE INFO **ABSTRACT**

Keywords: Crisis, Leadership, Review, Thematic Analysis

An organizational crisis is a low-probability, high-impact event that threatens the survival of organizations and individuals, often with little warning. In response, people seek clarity, reassurance, and hope from organizational leaders. Yet, crises also vary in nature and impact (e.g., a product failure versus the COVID-19 pandemic), which presents diverse challenges to leaders and differing stakeholder perceptions. Based on a critical analysis of 69 empirical articles, we provide a comprehensive, systematic, interdisciplinary review of the crisis leadership literature. Our review utilizes the Coombs and Holladay (1996) crisis typology, where crises are categorized according to mutually exclusive attributional dimensions (i.e., internal-external and intentional-unintentional). We conduct a thematic analysis of crisis leadership within and across these four crisis categories and find that each is associated with a different leadership theme. We also examine the methodological quality and rigor of the qualitative and quantitative articles in our review. Based on our findings, we also offer suggestions to guide future crisis leadership research, and provide guidance for organizational leaders in how to respond to various crises.

Introduction

"Anyone can hold the helm when the sea is calm" (Publius Syrus, 85–43 BC)

When faced with a crisis, those impacted look to their leaders for direction, reassurance, and hope (James & Wooten, 2010). Crises are urgent, ambiguous, and high stakes events, that have the potential to exhaust resources and destroy the reputation of individuals and organizations (James, Wooten, & Dushek, 2011). For leaders, responding to a crisis is complicated because any type of crisis forces leaders to deal with challenges that are very different from everyday business problems (Pearson & Clair, 1998), they are predicted to increase in frequency due to climate change, population growth, and rising geographic density (World Economic Forum, 2020). As such, leaders will face the daunting prospect of dealing with more frequent, more intense, and more damaging crises than ever before. Given these dire forecasts, a review of crisis leadership is both important and timely for three reasons.

First, despite the critical role of leadership during a crisis, some leaders may lack the confidence or ability to respond effectively (Malinen, Hatton, Naswall, & Kuntz, 2019). Crisis leadership is complicated by the fact that leadership actions desired by stakeholders will

› Im Rahmen von Krisen müssen Führungskräfte mit den unterschiedlichsten emotionalen Reaktionen der Mitarbeitenden „gut“ umgehen.

› Vor allem **Sicherheit und Unterstützung** bieten sowie **Mitgefühl** zeigen sind hier wichtig.

› Erkenntnisse deuten darauf hin, dass Führungskräfte, die Enttäuschung oder Wut durch eine Krise verursachten Schaden zum Ausdruck bringen, als diejenigen angesehen werden als diejenigen, die Wut und Ärger ausdrücken.

› Führungskräfte benötigen hierfür vor allem:

1. Fähigkeiten in den Bereichen Emotionswahrnehmung, Emotionsverständnis, Emotionsregulation und Empathie
2. Selbstführung und Selbstfürsorge, um ihre eigenen Emotionen als Reaktion auf eine Krise angemessen regulieren können.

Die emotionale Komponente von Führung hat eine große Bedeutung!

„SOFTSKILLS WERDEN ZU HARDSKILLS“ -
V.A IN DISRUPTIVEN ZEITEN“

*Collins et al. 2023

BEFUNDE ZUM FÜHREN IN KRISEN 2 / 7 (EXKURS)



Emotional acknowledgment: How verbalizing others' emotions fosters interpersonal trust
Alisa Yu^a, Justin M. Berg^a, Julian J. Zlatev^b
^aStanford Graduate School of Business, 655 Knight Way, Stanford, CA 94305, United States
^bHarvard Business School, Wyss House, Soldiers Field, Boston, MA 02163, United States

ARTICLE INFO **ABSTRACT**

Keywords: Emotion, Costly signaling, Interpersonal trust, Emotional valence, Interpersonal relationships, Empathic accuracy

People often respond to others' emotions using verbal acknowledgment (e.g., "You seem upset"). Yet, little is known about the relational benefits and risks of acknowledging others' emotions in the workplace. We draw upon Costly Signaling Theory to posit how emotional acknowledgment influences interpersonal trust. We hypothesize that emotional acknowledgment acts as a costly signal of the perceiver's willingness to expend personal resources to meet the needs of the expresser. Across six studies, we found convergent evidence that emotional acknowledgment led to greater perceptions of costliness, and in turn, to higher evaluations of trust. These effects were stronger for negative than positive emotions because acknowledging negative emotions involved a greater perceived cost. Moreover, inaccurate acknowledgment fostered greater trust than not acknowledging when positive emotions were mislabeled as negative, but not when negative emotions were mislabeled as positive. These findings advance theory on key dynamics between emotion and language in work-related relationships.

1. Introduction

Emotions are integral to the development of social relationships and thus, to the functioning of organizations (Keltner & Haidt, 1999; van Kleef, 2016). Social theories of emotions suggest that emotions provide rapid insight into the goals and needs of others, thereby informing how perceivers should respond (Keltner, Haidt, & Shiota, 2006; van Kleef, 2009). In short, emotions are powerful communication devices. Given our capacity to glean how others may be feeling based on their nonverbal emotional displays (Ekman & Keltner, 1997; Fridlund, 1994), people often face important choices about whether or not to explicitly acknowledge the emotions they see others express. Consider the following example. An employee has a meeting with her manager, in which she is berated for her slow progress on a project. She is feeling strengthening interpersonal relationships (Greenberg, 2004; Reis & Shaver, 1988; Rime, Finkenauer, Laminet, Zach, & Phillipot, 1998), surprisingly little is known about how verbally acknowledging others' emotions affects relationships. The scant attention paid to emotional acknowledgment is particularly noticeable when juxtaposed with the wealth of research on the psychological and physiological benefits of using language for processing one's own emotions (e.g., Brooks, 2014; Pennebaker, 1997, 2018; Torre & Lieberman, 2018; Wolf, Lee, Sah, & Brooks, 2016). Furthermore, research on active listening and partner responsiveness typically focuses on responses to someone's verbal accounts of their personal events (Jones, 2011; Maisel, Gable, & Strachman, 2008; Weger, Bell, Minei, & Robinson, 2014), yet responses to their nonverbal expressions have largely been ignored. What are the risks and rewards of explicitly surfacing our interpretations of others'



- › Führungskräfte, die die Emotionen (die aktuelle „Gefühlswelt“) der Mitarbeiter*innen erkennen und ansprechen, nutzen einen wichtigen Weg, um **Vertrauen** aufzubauen bzw. zu stärken
- › Hier genügen schon „kleine“ emotionale Aufmerksamkeiten:
 - Z.B . einen nonverbalen emotionalen Hinweis - wie ein Stirnrunzeln oder Grinsen - zu bemerken und ihn zu erwähnen.
 - Diese Erwähnung kann eine Frage oder eine Aussage sein, wie z. B. "Du siehst verärgert aus" oder "Du wirkst aufgeregt"
- › Das Ansprechen wahrgenommener negativer Emotionen wirkt noch vertrauensfördernde als das Ansprechen positiver Emotionen
- › „Das Schlimmste, was Führungskräfte tun können, wenn es den Mitarbeitern schlecht geht, ist, nichts zu tun“ (Alisa Yu) → Lieber „falsch“ liegen als nichts sagen!



BEFUNDE ZUM FÜHREN IN KRISEN 3A / 7

The Leadership Quarterly xxx (2022) 101661



ELSEVIER

Contents lists available at ScienceDirect

The Leadership Quarterly

journal homepage: www.elsevier.com/locate/leaqua



Traversing the storm: An interdisciplinary review of crisis leadership

Michael D. Collins^{a,1,*}, Marie T. Dasborough^{b,1}, Heath R. Gregg^b, Changmeng Xu^{b,2}, Catherine Midel Deen^{c,2}, Yaqing He^{d,2}, Simon Lloyd D. Restubog^{a,d}

^a Business School, The University of Queensland, Brisbane, QLD 4072, Australia

^b Miami Herbert Business School, University of Miami, Florida, USA

^c School of Business, University of New South Wales ADFA, Canberra 2610, Australia

^d School of Labor and Employment Relations, University of Illinois at Urbana-Champaign, USA

ARTICLE INFO

Keywords:
Crisis
Leadership
Review
Thematic Analysis

ABSTRACT

An organizational crisis is a low-probability, high-impact event that threatens the survival of organizations and individuals, often with little warning. In response, people seek clarity, reassurance, and hope from organizational leaders. Yet, crises also vary in nature and impact (e.g., a product failure versus the COVID-19 pandemic), which presents diverse challenges to leaders and differing stakeholder perceptions. Based on a critical analysis of 69 empirical articles, we provide a comprehensive, systematic, interdisciplinary review of the crisis leadership literature. Our review utilizes the Coombs and Holladay (1996) crisis typology, where crises are categorized according to mutually exclusive attributional dimensions (i.e., internal-external and intentional-unintentional). We conduct a thematic analysis of crisis leadership within and across these four crisis categories and find that each is associated with a different leadership theme. We also examine the methodological quality and rigor of the qualitative and quantitative articles in our review. Based on our findings, we also offer suggestions to guide future crisis leadership research, and provide guidance for organizational leaders in how to respond to various crises.

Introduction

"Anyone can hold the helm when the sea is calm" (Publilius Syrus, 85–43 BC)

When faced with a crisis, those impacted look to their leaders for direction, reassurance, and hope (James & Wooten, 2010). Crises are urgent, ambiguous, and high stakes events, that have the potential to exhaust resources and destroy the reputation of individuals and organizations (James, Wooten, & Dushek, 2011). For leaders, responding to a crisis is complicated because any type of crisis forces leaders to deal with challenges that are very different from everyday business prob-

2021). While crises were once considered to be relatively rare (Pearson & Clair, 1998), they are predicted to increase in frequency due to climate change, population growth, and rising geographic density (World Economic Forum, 2020). As such, leaders will face the daunting prospect of dealing with more frequent, more intense, and more damaging crises than ever before. Given these dire forecasts, a review of crisis leadership is both important and timely for three reasons.

First, despite the critical role of leadership during a crisis, some leaders may lack the confidence or ability to respond effectively (Malinen, Hatton, Naswall, & Kuntz, 2019). Crisis leadership is complicated by the fact that leadership actions desired by stakeholders will

- › Im Rahmen von Krisen müssen Führungskräfte auch **Hoffnung und Inspiration** für eine breitere Interessengruppe (Kunden/Klienten, Öffentlichkeit...) vermitteln.
- › Um dies zu erreichen, sollten Führungskräfte **Charisma** zeigen, um durch den Ausdruck positiver Emotionen zur Erholung zu inspirieren
- › Charismatisches Führungshandeln kann erlernt werden:

*Collins et al. 2023



BEFUNDE ZUM FÜHREN IN KRISEN 3B / 7



- › Charismatische Menschen werden nicht nur gemocht, weil sie gute Geschichten erzählen oder Reden halten können, sondern auch dafür, **weil sich andere in ihrer Gegenwart gut fühlen.**
- › **Präsenz:** Zeigt sich darin, dass charismatische Menschen im Moment verweilen, **aktiv zuhören** und auf Gesagtes reagieren. Sie machen ihren Gegenüber zum Zentrum der Aufmerksamkeit und interessieren sich ehrlich für sie/ihn.
- › **Macht:** Damit ist nicht unbedingt eine reelle Macht gemeint. Es bedeutet so viel wie, dass jemand durch bestimmte Fachkenntnisse und Fähigkeiten oder auch seine Intelligenz eine **hohe Kompetenz** auf einem Gebiet besitzt und dadurch Charisma hat.
- › **Wärme:** Dies erfordert **Empathie, Offenheit und eine positive Einstellung** anderen gegenüber. Charismatische Menschen strahlen Freundlichkeit und Akzeptanz aus und geben den anderen ein Gefühl, das sie sonst von engen Vertrauten oder einem Familienmitglied kennen.
- › Um charismatisch zu sein, muss man aber nicht über alle drei Säulen verfügen. Schon eine Stärke in einer der drei Säulen macht einen Menschen charismatisch.

*Collins et al. 2023; zu Charismatischem Führen s.a. Antonakis et al. 2011, 2012, Fox Cabane 2018



BEFUNDE ZUM FÜHREN IN KRISEN 4 / 7*

EVERY LEADER A
CRISIS LEADER?
PREPARE TO LEAD
WHEN IT MATTERS
MOST

Eric J. McNulty, Leonard J. Marcus & Joseph M. Henderson


- › Wichtige Verhaltensweisen für Führung in der Krise:
 - Positiv: ruhiges und selbstbewusstes Auftreten, Anpassungsfähigkeit und klare Kommunikation
 - Negativ: schlechte Kommunikation, egoistisches Verhalten und Mikromanagement schaden der Teamleistung.
- › Besondere Krisen-Fähigkeiten erfolgreicher Führungskräfte:
 - Aufbau robuster Teams (**psychol. Sicherh. & verlässl. MA**) sowie Vorrang des Teamerfolgs
 - Fokussierung auf **Rahmen & Raum** anstatt enger Kontrolle → **Ambiguitätstoleranz**
 - Stellen von gezielten Fragen, um Unsicherheiten zu reduzieren und verschiedene Perspektiven einzubeziehen → **Empowerment & Partizipation**
- › Die Autoren empfehlen, dass Führungskräfte durch **Übungen** und **Simulationen** auf Krisensituationen vorbereitet werden.
- › Effektive „Krisen-Leader“ sind oft auch im Alltag bessere Führungskräfte, da sie Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und proaktives Handeln gut beherrschen.
- › Organisationen sollten die Entwicklung von Krisenführungs Kompetenzen bei Führungskräften fördern, da dies nicht nur auf Krisen vorbereitet, sondern auch die allgemeine Resilienz und Leistungsfähigkeit der Organisation stärkt.



BEFUNDE ZUM FÜHREN IN KRISEN 5 / 7*

British Journal of Management, Vol. 32, 1203–1218 (2021)
DOI: 10.1111/1467-8551.12498

Healthy Leadership in Turbulent Times: The Effectiveness of Health-Oriented Leadership in Crisis

Laura Klebe , Jörg Felfe and Katharina Klug
Helmut Schmidt University Hamburg, Hamburg, 22043, Germany
Corresponding author email: klebe@hsu-hh.de

Previous research has supported the positive effects of health-oriented leadership (HoL) on follower health. However, effectiveness in times of crisis is unknown. This study examines whether crises weaken or strengthen the positive relationships of health-oriented leadership with follower strain and performance. Effectiveness was tested for (1) follower irritation and performance (extra effort) in smaller crises on the team level with a vignette study (N = 257) and (2) follower exhaustion and performance (task proficiency) during the Covid-19 crisis in a cross-sectional survey study (N = 196). As expected, the results provided evidence for an increase in follower health with higher health-oriented leadership but a decrease in health in crises. The positive relationship between health-oriented leadership and follower health was even stronger in crises. Health-oriented leadership had a positive relationship with job performance in both studies.

Our findings provide initial evidence that health-oriented leadership is particularly important for followers affected by a crisis, and that leaders should display health-oriented leadership in both small-scale and large-scale crises. Findings suggest that health-oriented leadership does not undermine goal achievement but relates positively to performance. More generally, the study contributes to the clarification and deeper understanding of situational contingencies of health-specific leadership concepts.

Introduction

From the beginning of 2020, the Covid-19 pandemic suddenly changed the working situation of employees in many countries (Eurofound, 2020). Health is not only affected by the virus itself, but also work-related changes seem to threaten employees (Luceno-Moreno *et al.*, 2020). In light of increasing risks for employees' stress levels at the workplace during crises such as Covid-19, positive leadership represents an important workplace resource to maintain and improve employee well-being (Nielsen *et al.*, 2017). Recent research has therefore focused on specific health-promoting

leadership behaviours that aim to promote physical and mental health (Franke, Felfe and Pundt, 2014; Jiménez, Winkler and Bregenzer, 2017). The concept of health-oriented leadership emphasizes that leaders affect employee health in multiple ways: (1) directly through their communication and behaviour; (2) indirectly by influencing tasks and working conditions, and (3) as role models (Franke and Felfe, 2011; Franke, Felfe and Pundt, 2014). The concept consists of *Staff Care* (health-promoting employee leadership) and *Self Care* (health-promoting self-leadership) with three sub-facets each: *Value* (e.g. prioritizing health), *Awareness* (e.g. paying attention to health-related

[Correction added on 20 August, after first online publication: The copyright line was changed.]
A free Teaching and Learning Guide to accompany this article is available at: [http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1467-8551/homepage/teaching_learning_guides.htm](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1467-8551/homepage/teaching_learning_guides.htm) along with a free Video Abstract which is available via the following link: <https://www.youtube.com/watch?v=PooMrDrWGBU>

© 2021 The Authors. *British Journal of Management* published by John Wiley & Sons Ltd on behalf of British Academy of Management. Published by John Wiley & Sons Ltd, 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, UK and 350 Main Street, Malden, MA, 02148, USA.

This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs License, which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited, the use is non-commercial and no modifications or adaptations are made.

- › Gesundheitsorientierte Führung ist bei Krisen für Mitarbeitende besonders relevant*
- › Positive Effekte für Gesundheit UND Leistung*
- › Belastung von Führungskraft → negative Beziehung zwischen Krise und Mitarbeiterfürsorge**
- › Fürsorge für Mitarbeitende in Krisen → v.a. für belastete Führungskräfte herausfordernd.**
- › Gesundheitsförderliche Führung nimmt in Krise ab → aber gewinnt in Krise an Bedeutung***
- › Wenn Health Oriented Leadership umgesetzt wird → ist dies in Krisen hilfreich und entlastend für Mitarbeitende***



BEFUNDE ZUM FÜHREN IN KRISEN 6A / 7*

frontiers About us All journals All articles Submit your research

Frontiers in Psychology Sections Articles Research Topics Editorial Board About journal

ORIGINAL RESEARCH article

Front. Psychol., 02 May 2023
Sec. Organizational Psychology
Volume 14 - 2023 | <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1122881>

This article is part of the Research Topic
Post-Pandemic Organisational Behaviour: Mapping the Impact of
Covid-19 Pandemic and Industry 4.0 on Employees' Behaviour and
Performance
[View all 7 articles >](#)

Leaders' mental health in times of crisis: work intensification, emotional demands and the moderating role of organizational support and self-efficacy

Anja Wittmers^{1*} Günter W. Maier²

¹ Federal Institute for Occupational Safety and Health, Dortmund, Germany
² Department of Psychology, Bielefeld University, Bielefeld, Germany

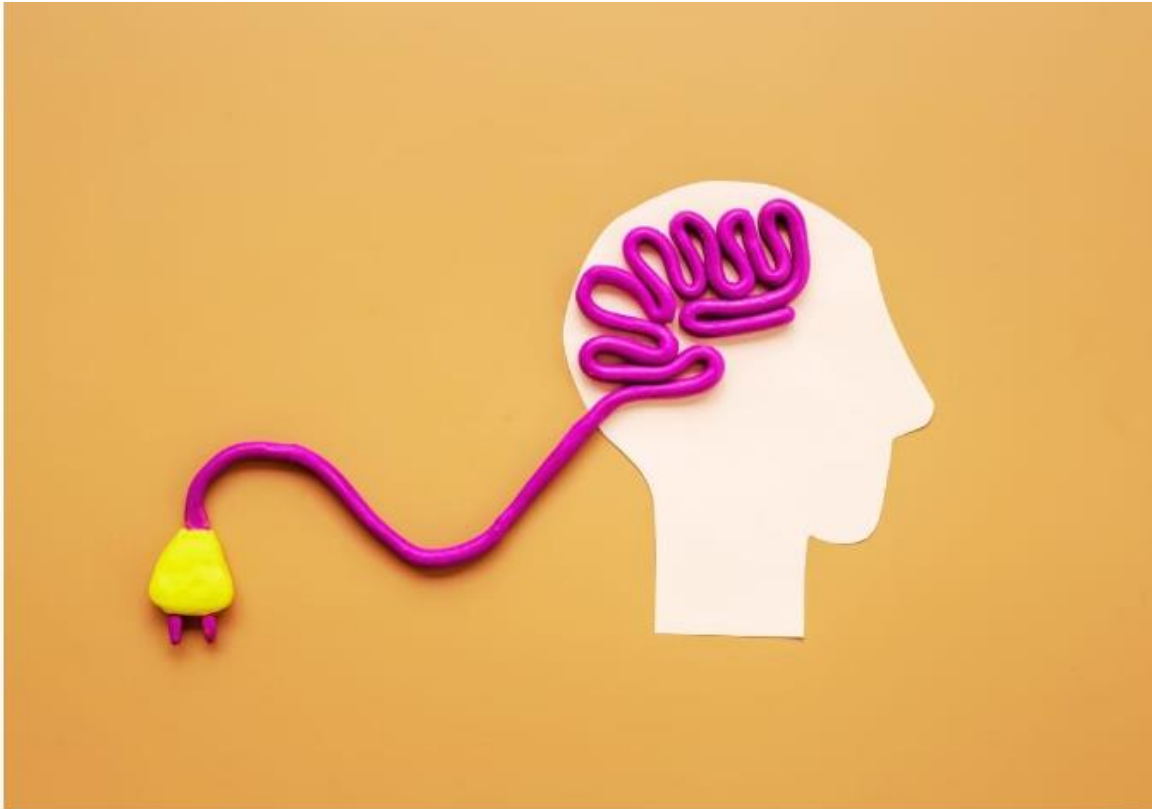
This article focuses on leaders' specific demands in times of crisis and the role of personal and organizational resources regarding mental health. The COVID-19 pandemic has led to increased levels of responsibilities, particularly among leaders. To deepen the understanding about the resulting consequences in terms of leaders' demands and resources, we conducted a mixed methods study with a sample of 60 leaders from lower and middle management. We hypothesized leaders' work intensification and emotional demands to be related with higher irritation and exhaustion. Consistent with the Job Demands-Resources model and the Conservation of Resources theory, we examined organizational instrumental support and occupational self-efficacy as possible moderators and assumed a buffering effect on mental illness. Our quantitative results indicated organizational instrumental support as a moderator for the relation of work intensification and mental illness. In terms of self-efficacy and work intensification, the results contradicted our expectations. For emotional demands

- › Während Führungskräfte gerade in Krisenzeiten wichtig für das Funktionieren von Organisationen sind, sind sie auch **SELBST mit krisenbedingten Anforderungen konfrontiert**, die wahrscheinlich Folgen für ihre eigene Gesundheit haben
- › Notwendigkeit, auch Führungskräfte als spezifische und „verletzliche“ Gruppe zu betrachten
- › Um psychischen Gesundheitsproblemen bei Führungskräften und allgemein bei Mitarbeitenden vorzubeugen, sollten Organisationen Ressourcen bereitstellen, insbesondere wenn es schwierig ist, Arbeitsanforderungen zu reduzieren oder umzugestalten.
- › Dies ist nicht nur in Krisenzeiten wichtig, sondern auch generell bei Veränderungen, da das Management von Veränderungen eine zunehmend neue Aufgabe für Führungskräfte selbst in kleinen oder mittelständischen Unternehmen darstellt

› **ABER...**



BEFUNDE ZUM FÜHREN IN KRISEN 6B / 7*



DER WEITVERBREITETE GLAUBE, DASS MENSCHEN MIT FÜHRUNGSVERANTWORTUNG ALLES IM GRIFF HABEN UND BESSER MIT STRESS UMGEHEN KÖNNEN, SCHADET AUF DAUER ALLEN BETEILIGTEN. © CANVA

In einer offenen und gesunden Unternehmenskultur kommt erst der Mensch, dann das Produkt*

Führungskräfte übersehen oft ihre eigenen Bedürfnisse

Mentale Gesundheit im Team sollte für jede Führungskraft oberste Priorität haben. Doch damit dies gelingt, müssen Chefinnen und Chefs erst mal an sich selbst denken und eine wichtige Grundregel zur Unternehmenskultur beherzigen.

ERSCHIENEN AM
12.03.2024

*Grafik und Zitat entn. aus: <https://www.humanresourcesmanager.de/leadership/fuehrungskraefte-uebersehen-oft-ihre-eigenen-beduerfnisse/>; s.a. Boyatzis und McKee 2005



BEFUNDE ZUM FÜHREN IN KRISEN 7A / 7 ES GIBT NOCH MEHR...

› Crisis-Induced Changes to Management Control Practices

› Diese Studie untersucht, wie globale Krisen, wie die COVID-19-Pandemie, die Managementpraktiken beeinflussen und welche Verhaltensauswirkungen diese Änderungen auf Führungskräfte haben. Es wird gezeigt, dass Krisen zu erhöhtem Stress führen, da Führungskräfte gezwungen sind, ihre Strategien und Kontrollen anzupassen, oft in einem Zustand der Unsicherheit und unter hohem Druck.

› Quelle: Bedford, D. S., Speklé, R. F., Widener, S. K. (2022). Budgeting and employee stress in times of crisis: Evidence from the Covid-19 pandemic. *Accounting, Organizations and Society*. doi: 10.1016/j.aos.2022.101346.

› Die Rolle von Führungskräften bei der Bewältigung von Krisen

› ...beleuchtet die Bedeutung der Resilienz von Führungskräften in Krisensituationen. Es wird untersucht, wie Führungskräfte nicht nur ihre Organisation durch Krisen navigieren, sondern auch, wie sie Krisen als Chancen für Wachstum nutzen können. Der Fokus liegt auf den Strategien, die Führungskräfte anwenden, um sowohl die eigene als auch die organisatorische Resilienz zu stärken.

› Quelle: Förster, C., Paparella, C., Duchek, S. et al. (2022). Leading in the Paradoxical World of Crises: How Leaders Navigate Through Crises. *Schmalenbach J Bus Res* 74, S. 631-657

› Stressmanagement von Führungskräften in Krisen

› In dieser Untersuchung wird der Zusammenhang zwischen der Stressbewältigung von Führungskräften und der Krisenbewältigung ihrer Organisationen betrachtet. Sie zeigt, dass emotionale Intelligenz und Anpassungsfähigkeit, klare Kommunikation und Transparenz sowie eine gute Selbstführung entscheidend sind, um den Stress der Führungskräfte zu reduzieren und die Organisation erfolgreich durch eine Krise zu führen.

› Quelle: Abrams, Z. (2020). Leadership in times of crisis. *Monitor on Psychology*, 51(5). <https://www.apa.org/monitor/2020/07/leadership-crisis>.

BEFUNDE ZUM FÜHREN IN KRISEN 7B / 7 ES GIBT NOCH MEHR...

› Der Einfluss von Führungsstilen auf die Resilienz in Krisen

› ...analysiert, wie Führung zur Förderung der organisatorischen Resilienz beiträgt, insbesondere wenn die Organisation mit einer Krise oder Schwierigkeiten konfrontiert ist. Sie betont, dass die Stärkung des psychologischen Kapitals (PsyCap) sowohl für die Führungskräfte selbst als auch für die Untergebenen/Mitarbeitenden von großer Bedeutung ist. Zudem hilft transformationale Führung und eine gute Beziehungsgestaltung. Wichtige Kompetenzen hierfür sind Anpassungsfähigkeit und soziale Kompetenz

› Quelle: Istiqaroh, C. R., Usman, I. ., & Harjanti, D. (2022). How Do Leaders Build Organizational Resilience? An Empirical Literature Review. Journal of Theoretical and Applied Management, 15 (3), S. 449-462. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i3.37640>

› Stressmanagement für Führungskräfte in Krisen

› ...bietet praktische Tipps für Führungskräfte, um Stress während einer Krise zu managen. Es wird hervorgehoben, wie wichtig regelmäßige Pausen und Selbstfürsorge sind, um Klarheit zu bewahren und effektiv zu kommunizieren.

› Quelle: American Psychological Association. (2020). Stress management for leaders responding to a crisis. https://pscentre.org/wp-content/uploads/2023/04/Calm_stress_management_leaders.pdf

› Psychologische Grundlagen effektiver Krisenführung

› Führungskräfte, die empathisch und offen sind, bewältigen nicht nur ihren eigenen Stress, sondern können auch das Vertrauen und die Motivation ihrer Mitarbeiter aufrechterhalten. Führungskräfte sollten sowohl institutionell Halt bieten (z.B. durch klare Richtlinien und faire Behandlung) als auch zwischenmenschlich (z.B. emotionale Unterstützung und Orientierung)...

› Quelle: Petriglieri, P. (2020). The psychology behind effective crisis leadership. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/04/the-psychology-behind-effective-crisis-leadership>

Gute Führung in der VUCA-Welt ist (auch) gute Selbstführung!

Zeit- und Selbstmanagement WIKRT!

PLOS ONE

STUDY PROTOCOL

Effects of time management interventions on mental health and wellbeing factors: A protocol for a systematic review

Anna Navin Young^{1*}, Aoife Bourke¹, Sarah Foley¹, Zaida Di Blasi¹

School of Applied Psychology, University College Cork, Cork, Ireland

* These authors contributed equally to this work.
* annayoung@ucc.ie

Abstract

Background

Poor employee mental health and wellbeing are highly prevalent and costly. Time-related factors such as work intensification and perceptions of time poverty or pressure pose risks to employee health and wellbeing. While reviews suggest that there are positive associations between time management behavior and wellbeing, there is limited rigorous and systematic research examining the effectiveness of time management interventions on wellbeing in the workplace. A thorough review is needed to synthesize time management interventions and their effectiveness to promote employee mental health and wellbeing.

Method

A systematic search will be conducted using the following databases: PsycINFO via OVID (1800-Present), Web of Science, Scopus via Elsevier (1875-Present), Academic Search Complete (EBSCO), Cochrane Library via Wiley (1980-Present), and MEDLINE via OVID (1946-Present). The review will include experimental and quasi-experimental studies that evaluate the effects of time management interventions on wellbeing outcomes on healthy adults in a workplace context. Only studies in English will be included. Two authors will independently perform the literature search, record screening, data extraction, and quality assessment of each study included in the systematic review and meta-analysis. Data will be critically appraised using the Cochrane risk-of-bias tools. Depending on the data, a meta-analysis or a narrative synthesis will be conducted. The Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) guidelines were followed in the development of this protocol. The protocol has been registered in PROSPERO (CRD4202125715).

Discussion

This review will provide systematic evidence on the effects of time management interventions on wellbeing outcomes in the workplace. It will contribute to our understanding of how time management approaches may help to address growing concerns for employee mental health and wellbeing.

OPEN ACCESS

Citation: Young AN, Bourke A, Foley S, Di Blasi Z (2024) Effects of time management interventions on mental health and wellbeing factors: A protocol for a systematic review. PLoS ONE 19(3): e0288887. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0288887>

Editor: Collins Alfa Polu, Huawei Research, University of Science and Technology, CHINA

Received: October 13, 2023

Accepted: February 23, 2024

Published: March 11, 2024

Peer Review History: PLOS recognizes the benefits of transparency in the peer review process; therefore, we enable the publication of all of the content of peer review and author responses alongside final, published articles. The editorial history of this article is available here: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0288887>

Copyright: © 2024 Young et al. This is an open access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

Data Availability Statement: No datasets were generated or analyzed during the current study. All relevant data from this study will be made available upon study completion.

Gute Führung in der VUCA-Welt ist (auch) gute Selbstführung!

Zeit- und Selbstmanagement WIKRT!

- **Einfluss auf das Wohlbefinden:** Zeitmanagement-Interventionen haben signifikant positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden, insbesondere in Bezug auf die Reduktion von Stress, Burnout und Depressionen (!es geht also NICHT nur um „Wirksamkeitssteigerung“!)
- **Qualität der Interventionen:** Es zeigte sich, dass multikomponentige Interventionen, die verschiedene Aspekte des Zeitmanagements kombinieren, effektiver sind als solche, die sich nur auf einen einzelnen Aspekt konzentrieren.
- **Empfohlene Praktiken:** Unternehmen und Organisationen könnten durch die Integration solcher Zeitmanagement-Programme nicht nur die Produktivität ihrer Mitarbeiter steigern, sondern auch deren allgemeine Lebenszufriedenheit erhöhen.

Schlussfolgerung:

Diese (und andere) Studie(n) zeigt (zeigen) deutlich, dass Zeitmanagement-Interventionen ein vielversprechendes Mittel zur Verbesserung der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens von Arbeitnehmern darstellen. So können solche Ansätze auch in „turbulenten Zeiten“ wichtige Beiträge für Wohlbefinden, Zufriedenheit und Leistung sein!

AUF DEN PUNKT: WAS ES (MEHR) BRAUCHT...*

- › Disruptive und zunehmend krisenhafte Zeiten werden uns weiterhin begleiten. Das bringt viele Herausforderungen und Belastungen mit: Wir benötigen resiliente Organisationen und gute Führung!
- › Humaner Erfolg ist die Basis für organisationalen Erfolg - das betrifft auch (oder heute mehr denn je) den gesundheitlichen Aspekt! Dafür müssen Organisationen auch gut für ihre Führungskräfte sorgen**.
- › Resiliente Führungskräfte wissen: **SHIT HAPPENS*****
 - Sie wissen, dass Unsicherheit und schwierige Situationen ein Teil jeder menschlichen Existenz sind. Sie verharren nicht in Schockstarre/Schuldzuweisungen, sondern übernehmen Verantwortung und blicken nach vorne! → **AMBIGUITÄTSTOLERANZ**
- › Resiliente Führungskräfte sind wirklich gut darin, ihren **Fokus** auf das auszurichten, was sie (am besten) unmittelbar oder zumindest mittelbar beeinflussen können***.
 - Sie haben mehr **Optimismus** als Pessimismus! Aber einen realistischen Optimismus (s.a. Schneider 2001). Sie können Positives wie Negatives in einer sinnvollen Balance halten. Resiliente Menschen verharmlosen nicht das Negative, aber sie haben auch einen Weg gefunden, sich auf das Gute einzustimmen. Sie haben eine Dankbarkeit und Demut entwickelt.
- › Resiliente Führungskräfte **fragen sich in Ruhe**: Hilft oder schadet das, was ich tue bzw. tun will***?
 - Sie gehen mit einem forschenden Blick an die Probleme heran und reflektieren ihre Entscheidungen. Sie können Fehler eingestehen, vernetzen sich mit anderen und tauschen sich aus. Sie sehen **flexibles Denken**, eine bewusste Ruhe und unterschiedliche Meinungen als Chance an [vertiefend: Adam Grant****]

AUF DEN PUNKT: WAS ES (MEHR) BRAUCHT...*

- › Disruptive und zunehmend krisenhafte Zeiten werden uns weiterhin begleiten. Das bringt viele Herausforderungen und Belastungen mit: Wir benötigen resiliente Organisationen und gute Führung!
- › Humaner Erfolg ist die Basis für organisationalen Erfolg – das betrifft auch (oder heute mehr denn je) den gesundheitlichen Aspekt! Dafür müssen Organisationen auch gut für ihre Führungskräfte sorgen**.

„Resiliente Unternehmen profitieren zukünftig von erheblichen Wettbewerbsvorteilen. Wenn Disruptionen zum Alltag gehören, ist die Fähigkeit, sich anzupassen und auf Störungen zu reagieren, entscheidend.“

Jörg Tüllner,
Partner bei PwC Deutschland

Wenn Führungskräfte in Krisen bzw. herausfordernden Situationen Zeit in ihr Wohlbefinden investieren, können sie ihre Wirksamkeit über die Wochen und Monate aufrechterhalten, die eine Krise mit sich bringen kann.

D’Auria & De Smet 2020, S. 5

Gerade in unsicheren Zeiten braucht es eine Führung, die erklärt, die zuhört, die verbindet, die mitnimmt und die vertraut sowie Vertrauen stärkt...

Dafür ist eine (gesunde) Selbstführung eine bedeutende Grundlage!

Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Frank Unger

Mail: Frank.Unger@motivierend-handeln.de

LITERATUR

- Abrams, Z. (2020). Leadership in times of crisis. *Monitor on Psychology*, 51(5). <https://www.apa.org/monitor/2020/07/leadership-crisis>
- American Psychological Association. (2020). Stress management for leaders responding to a crisis. https://pscentre.org/wp-content/uploads/2023/04/Calm_stress_management_leaders.pdf
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2012). Learning charisma. Transform yourself into the person others want to follow. *Harv Bus Rev*. 2012, 90 (6); S.127-130, 147. PMID: 22741422.
- Antonakis, J, Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can Charisma Be Taught? Tests of Two Interventions. *Academy of Management Learning and Education*, The. 10. 374-396. 10.5465/amle.2010.0012.
- Bedford, D. S., Speklé, R. F., Widener, S. K. (2022). Budgeting and employee stress in times of crisis: Evidence from the Covid-19 pandemic. *Accounting, Organizations and Society*. doi: 10.1016/j.aos.2022.101346
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge University Press.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2015). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business Press
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press
- Collins, M.D., Dasborough, M., Gregg, H., Xu, C. M., Deen, C., He, Y., & Restubog, S. (2023). Traversing the storm: An interdisciplinary review of crisis leadership. *The Leadership Quarterly*, 34 (1), February 2023, 101661,10.1016/j.leaqua.2022.101661
- D'Auria, G., & De Smet, A. (2020). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges#/>
- Deutscher Bundestag. (2024). Technikfolgenabschätzung (TA): Krisenradar – Resilienz von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft durch Krisenvorhersage stärken. Deutscher Bundestag, Bericht des Ausschusses für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung (18. Ausschuss): https://www.bundestag.de/resource/blob/1010522/786d9d26a0e613137d988df472aec8f0/20_11890.pdf
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Edmondson, A. C. (2020). Don't hide bad news in times of crisis. In *Harvard Business Review*, March 6, hbr.org
- Enste, D. (2023). Vertrauen stärken – vor allem in disruptiven Zeiten! Die Bedeutung von Vertrauen in Unternehmen. In: Badura, B., Ducki, A., Baumgardt, J., Meyer, M., & Schröder, H. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2023. Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 171-181
- Förster, C., Paparella, C., Duchek, S. et al. (2022). Leading in the Paradoxical World of Crises: How Leaders Navigate Through Crises. *Schmalenbach J Bus Res* 74, S. 631–657
- Fox Cabane, O. (2018). *Das Charisma-Geheimnis. Wie jeder die Kunst erlernen kann, andere Menschen in seinen Bann zu ziehen*. München: mvgVerlag.
- Frei, F. X., & Morriss, A. (2020). Begin with Trust. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2020/05/begin-with-trust>
- Garcia, H. F. (2006). Effective leadership response to crisis. In *Strategy & Leadership*, V 34 (1), S. 4–10
- Grant, A. (2024). *Think Again. Die Kraft des flexiblen Denkens*. München: Piper Verlag
- Hasselmann, O., & Schauerte, B., (2023). Organisationale Resilienz als Handlungsfeld eines erweiterten Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Den Unternehmenserfolg nachhaltig gestalten. In: Badura, B., Ducki, A., Baumgardt, J., Meyer, M., & Schröder, H. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2023. Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 193-205



LITERATUR

- Hickman, Adam, & Dvorak, Nate (2019). Rethinking Competencies, Part 1: 7 Expectations for Leaders. Artikel online abgerufen am 05.12.2019 unter <https://www.gallup.com/workplace/267017/rethinking-competencies-part-expectations-leaders.aspx>.
- Hone, L. (2024). Resilient Grieving: How to Find Your Way Through a Devastating Loss. The Experiment Verlag.
- Howitt, A. M., & Leonard, H. B. (2007). "Against desperate peril: High performance in emergency preparation and response," in Gibbons, D. E. (Hrsg.), Communicable Crises: Prevention, Response, and Recovery in the Global Arena, first edition, Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Ilbert, P., & Harmsen, J. (2022). Eingebettete Krisen: Bedrohung und Gelegenheit. *Gesundheit und Gesellschaft*, 22(3), S. 7 Online: https://www.wido.de/fileadmin/Dateien/Dokumente/Publikationen_Produkte/GGW/2022/wido_ggw_0322_ilbert_harmsen.pdf.
- Istiqaroh, C. R., Usman, I. ., & Harjanti, D. (2022). How Do Leaders Build Organizational Resilience? An Empirical Literature Review. *Journal of Theoretical and Applied Management*, 15 (3), S. 449-462. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i3.37640>
- Klebe, L., Felfe, J. & Klug, K. (2021). Healthy Leadership in Turbulent Times: The Effectiveness of Health-Oriented Leadership in Crisis. *Britisch Journal of Management*. Vol. 32.1203-1218
- Klebe, L., Felfe, J. & Klug, K. (2021). The Show Must Go On. The Effects of Crisis on Health-Oriented Leadership and Follower Exhaustion During the COVID-19 Pandemic. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 65(4), 231-243
- Klebe, L., Felfe, J. & Klug, K. (2022). Mission impossible? Effects of crisis, leader and follower strain on health-oriented leadership. *European Management Journal* 40, 384-392
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30:1, 1-22, DOI: 10.1080/1359432X.2020.1819241
- Marcus, L. J., McNulty, E. J., & Henderson, J. M., Dorn, B. C. (2019). You're It: Crisis, Change, and How to Lead When It Matters Most. *PublicAffairs*
- Marone, M. (2024). The Vicious Cycle Preventing Your People from Adapting to Change—and How Human-Centered Leadership Can Help. In <https://www.harvardbusiness.org/how-human-centered-leadership-helps-people-adapt-to-change/>
- McKinsey Global Institute. (2013). *Disruptive Technologies: Advances That Will Transform Life, Business, and the Global Economy*. McKinsey & Company.
- McNulty, E. J., Marcus, L. J., & Henderson, J. M. (2019). Every leader a crisis leader? Prepare to lead when it matters most. *Leader to Leader*, Fall 2019, 1-6.
- Montano, D., Schleu, J.E., Hüffmeier, J. (2023). A Meta-Analysis of the Relative Contribution of Leadership Styles to Followers' Mental Health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol.30(I). 90-107.
- Petriglieri, P. (2020). The psychology behind effective crisis leadership. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/the-psychology-behind-effective-crisis-leadership>
- Prognos AG & Behörden Spiegel. (2023). Trendreport: Nach der Krise ist vor der Krise: Resilienz und Handlungsfähigkeit in der öffentlichen Verwaltung. Prognos AG (https://www.prognos.com/sites/default/files/2023-04/Trendreport2023_PrognosAG_Beh%C3%B6rdenSpiegel.pdf)
- PWC (2023). Die Resilienz-Revolution hat begonnen. PwC's Global Crisis and Resilience Survey 2023
- Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Krisenführung. *Jahresbericht über Organisationspsychologie und Organisationsverhalten*, 10, 201-224.
- Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L. K. (2001). *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Charles C Thomas Publisher.
- Roth, J., & Lambertin, K. (2023). „Sicherheit in unsicheren Zeiten“ – Zeitenwende in betrieblichen Organisationen: Herausforderungen und Lösungsansätze aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. In: Badura, B., Ducki, A., Baumgardt, J., Meyer, M., & Schröder, H. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2023. Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 85-99

LITERATUR

- Sann, U., & Unger, F. (i.E.). Führungskommunikation in Organisationen der Sozialwirtschaft. Ein Lehrbuch. Wiesbaden: Springer Verlag.
- The Future:Project (2024). Die Omnikrise, S. 8f.; s.a. <https://thefutureproject.de/>
- Unger, F., Sann, U., & Martin., C. (2022). Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft. Ein Studienbuch. Wiesbaden: Springer Verlag
- Unger, F. (2022). Anforderungen an Führungskräfte (Professionalitäts- und Persönlichkeitsanforderungen). In. A. Wöhrle (Hrsg.), Führung - Studienkurs Sozialmanagement. Baden-Baden: Nomos Verlag, S. 199-267
- Wittmers A and Maier GW (2023) Leaders' mental health in times of crisis: work intensification, emotional demands and the moderating role of organizational support and self-efficacy. Front. Psychol. 14:1122881
- Wu, Y.L, Shao, B, Newman A, & Schwarz G. (2021). Crisis leadership: a review and future research agenda. Leadersh. Q. 32(6):101518

