Universität Zürich[UZH]

Center for Leadership in the Future of Work

Effektive Führung in Zeiten gesellschaftlicher Krisen

Zürcher KMU-Innovationstag, 3. Juli, 2025

Dr. Florence Bernays
florence.bernays@business.uzh.ch



Universität Zürich[UZH]

Center for Leadership in the Future of Work

Wie verhalten sich (in)effektive Führungskräfte während Krisen?

Diskutieren Sie mit der Person neben Ihnen, was
effektive und ineffektive Führungspersonen während Krisen **tun**.

Führung während Krisen



THE **HERO**

- Fokussiert sich auf das Positive

Führung während Krisen



THE **HERO**

- Fokussiert sich auf das Positive



THE **TECHNOCRAT**

- Fokussiert sich auf Resultate, ignoriert Emotionen

Führung während Krisen



THE **HERO**

- Fokussiert sich auf das Positive



THE **TECHNOCRAT**

- Fokussiert sich auf Resultate, ignoriert Emotionen



THE **SHARER**

- Redet offen über positive und negative Emotionen

Führung während Krisen

THE **HERO**

THE **TECHNOCRAT**

THE **SHARER**

Welche Art der Führung ist am effektivsten?

Führung während Krisen



THE **HERO**

- Fokussiert sich auf das Positive
- ➢ Kostet Energie, ist erschöpfend
- ➢ Führt zu Distanz und setzt Mitarbeitende unter Druck



THE **TECHNOCRAT**

- Fokussiert sich auf Resultate, ignoriert Emotionen



THE **SHARER**

- Redet offen über positive und negative Emotionen

Führung während Krisen



THE **HERO**

- Fokussiert sich auf das Positive
- ➢ Kostet Energie, ist erschöpfend
- ➢ Führt zu Distanz und setzt Mitarbeitende unter Druck



THE **TECHNOCRAT**

- Fokussiert sich auf Resultate, ignoriert Emotionen
- ➢ Verpasst die Chance, das Team zu motivieren
- ➢ Lässt Mitarbeitende mit negativen Emotionen alleine



THE **SHARER**

- Redet offen über positive und negative Emotionen

Führung während Krisen



THE **HERO**

- Fokussiert sich auf das Positive
- ➢ Kostet Energie, ist erschöpfend
- ➢ Führt zu Distanz und setzt Mitarbeitende unter Druck



THE **TECHNOCRAT**

- Fokussiert sich auf Resultate, ignoriert Emotionen
- ➢ Verpasst die Chance, das Team zu motivieren
- ➢ Lässt Mitarbeitende mit negativen Emotionen alleine



THE **SHARER**

- Redet offen über positive und negative Emotionen
- ➢ Ermöglicht Team Mitgliedern, ihre Emotionen zu teilen
- ➢ Erhält Hilfe des Teams und kreiert Chancen zur gegenseitigen Hilfe
- ➢ Steigert Team-Spirit und Leistung

Führung während Krisen



THE **HERO**

- Fokussiert sich auf das Positive

  "I'm sick of staying upbeat when all I can feel is tiredness from overwork and fear."



THE **TECHNOCRAT**

- Fokussiert sich auf Resultate, ignoriert Emotionen

  "My old 'business as usual' pushing has come back, and I am feeling more and more out of sync."



THE **SHARER**

- Redet offen über positive und negative Emotionen

  "I'm letting go of pretending this is all great and fear of talking about my emotional state."

Führung während Krisen

THE **SHARER**



"Like many of you, there have been times over the past weeks where **it has felt overwhelming** and all-encompassing for me. **I worry** about the health and safety of my family, my co-workers, and friends. My wife and **I worry** for her aging parents, who are far away from us in India. **I see the struggle** in our local community, and around the world, the empty streets and restaurants, and I wonder when our social fabric will be restored."

Microsoft CEO **Satya Nadella**

Führung während Krisen

THE **SHARER**



"Like most of you **I also have a family to worry about**. I am a Nestlé colleague, but also a father, a husband and a son. At times like these, **the worry list can be long for all of us**, there are no exceptions."

Nestlé CEO **Mark Schneider**

Führung während Krisen



THE **HERO**

- Fokussiert sich auf das Positive
- ➢ Kostet Energie, ist erschöpfend
- ➢ Führt zu Distanz und setzt Mitarbeitende unter Druck



THE **TECHNOCRAT**

- Fokussiert sich auf Resultate, ignoriert Emotionen
- ➢ Verpasst die Chance, das Team zu motivieren
- ➢ Lässt Mitarbeitende mit negativen Emotionen alleine



THE **SHARER**

EI

- Redet offen über positive und negative Emotionen
- ➢ Ermöglicht Team Mitgliedern, ihre Emotionen zu teilen
- ➢ Erhält Hilfe des Teams und kreiert Chancen zur gegenseitigen Hilfe
- ➢ Steigert Team-Spirit und Leistung

Führung während Krisen

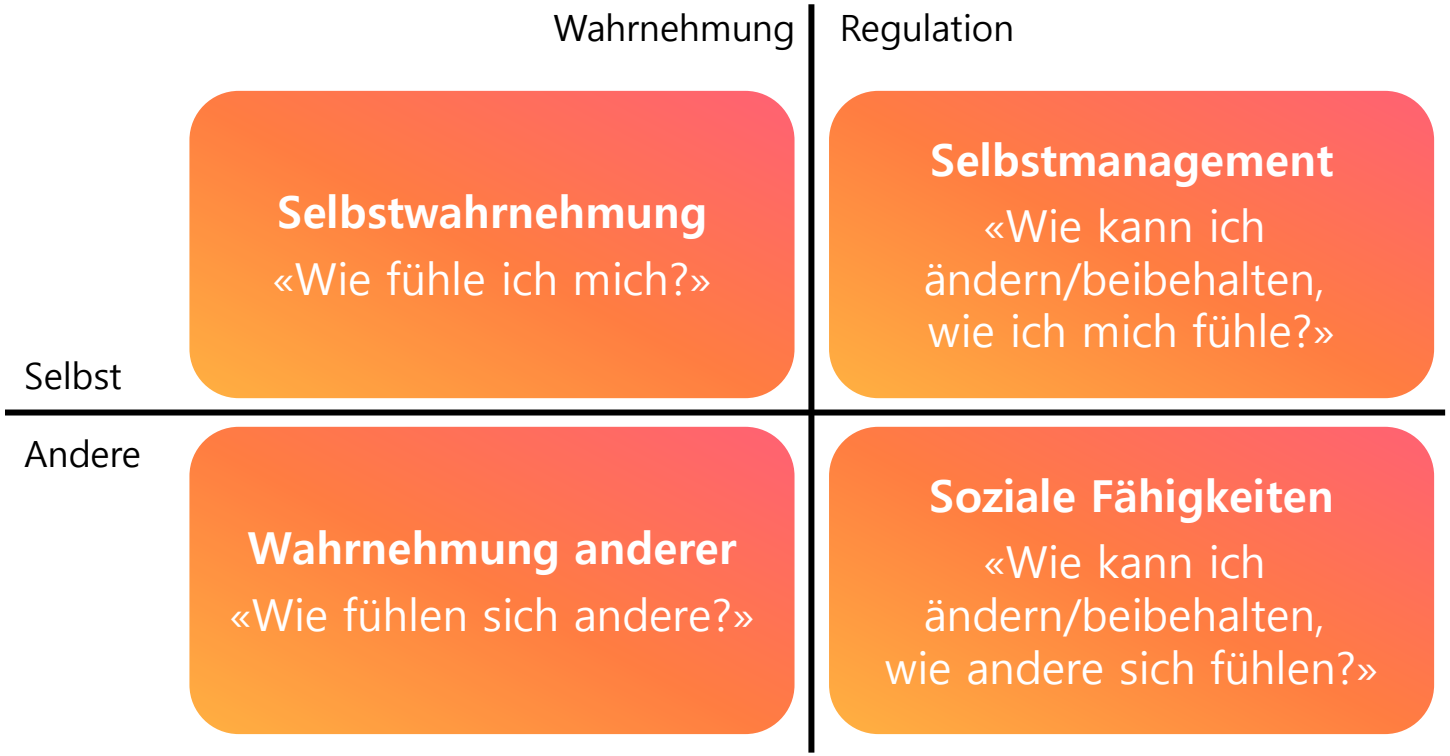
THE **SHARER**



EI

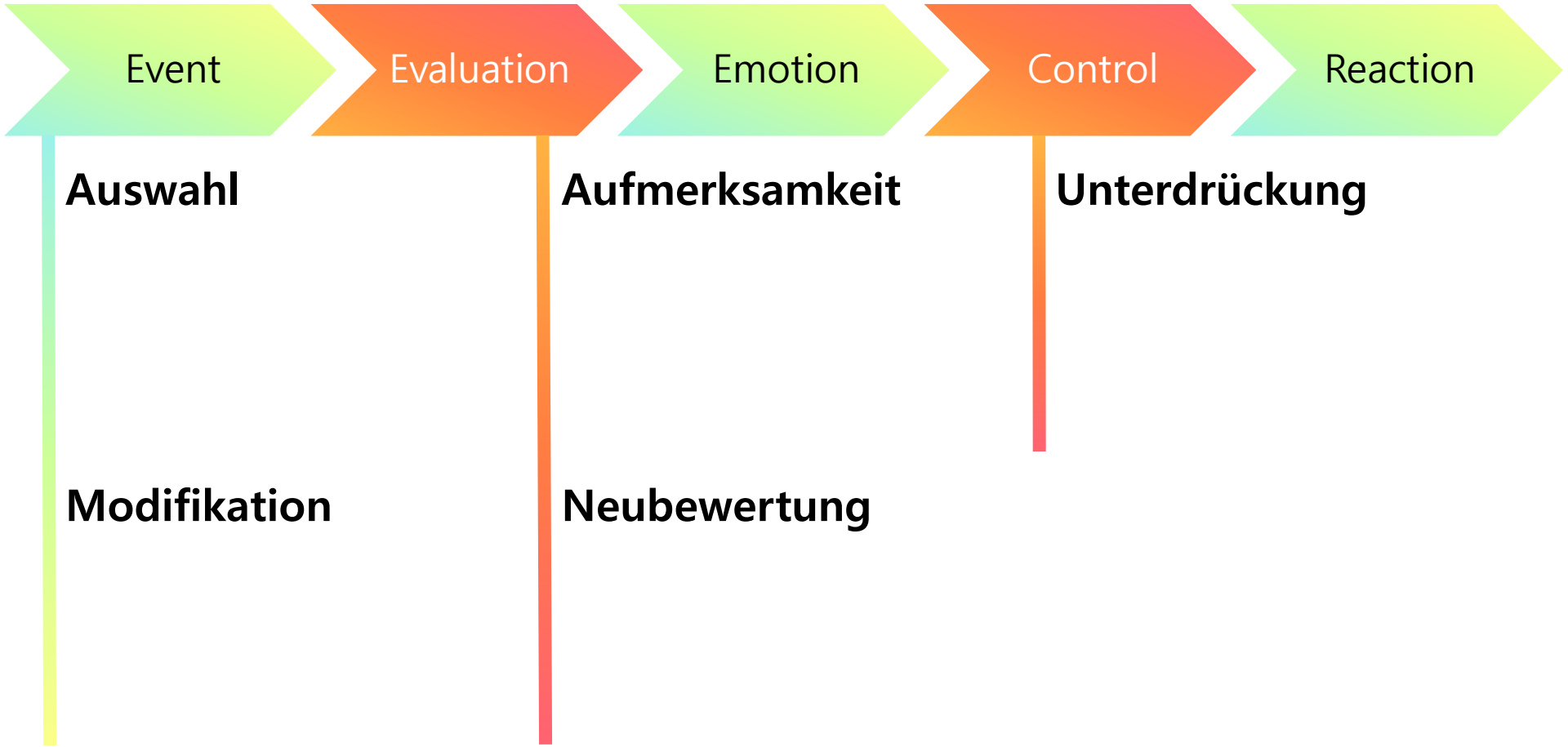
In the long run, EQ trumps IQ. Without being a source of energy for others, very little can be accomplished.

Was ist Emotionale Intelligenz?



Quelle: Menges & Hampel (2020)

Emotionen bei der Arbeit managen



Was sind mögliche Wege zum“Sharer”?

Was hilft – und was steht im Weg?

Der Weg zum Sharer

Selbstreflektion

- Regelmässiges Reflektieren – 10 Minuten am Ende des Tages
- Tagebuch – 30 Minuten am Ende der Woche
- Mood Apps – täglich 2-3 Minuten

Kleine Schritte

zu viel zu schnell kreiert Probleme – erst ein bisschen teilen, dann nach und nach mehr

Nicht spontan teilen

lieber Herausforderungen notieren und dann bei passender Gelegenheit und überdacht Emotionen teilen

Der Weg zum Sharer

Einen geeigneten Rahmen finden

zum Anfang oder Ende regelmässiger Meetings oder als wöchentlicher Team Check-In

Umgang mit negativen Emotionen vorleben

- Beziehe andere mit ein – vertraute Kollegen, Familie, Coaches – und rede darüber, um Mitarbeitende zu ermuntern, auch Hilfe zu suchen.
- Selber helfen – anderen zur Seite stehen gibt Kraft.
- Perspektive wechseln
- Auszeit nehmen

Offen reflektieren

Erfolge **und** Scheitern teilen + Optimistisch bleiben

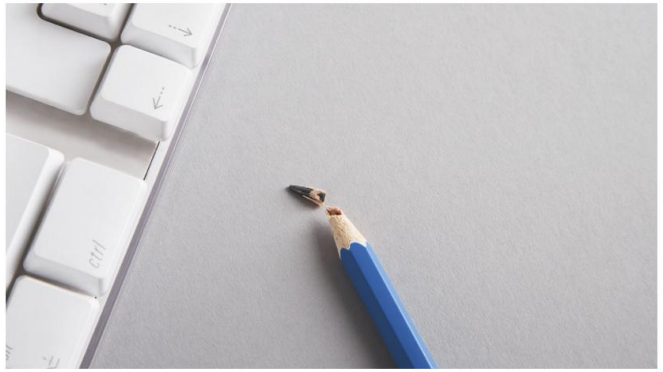
Der Weg zum Sharer

Business Communication

Leaders, Don't Be Afraid to Talk About Your Fears and Anxieties

by Lauren C. Howe, Jochen I. Menges, and John Monks

August 18, 2021



Anthony Lee/Getty Images

Summary. Now more than ever, leaders are struggling with anxieties, fears, and all sorts of difficult emotions. What's the best way to handle these internal struggles at work? The authors analyzed journal entries from thirty global leaders in May and June of 2020 and... **more**

Harvard Business Review

Wer im Zoom-Zeitalter erfolgreich führen will, muss auch Schwäche zeigen

Wirtschaftspsychologen der Universität Zürich haben drei unterschiedliche Arten identifiziert, wie Führungskräfte in der Pandemie mit negativen Emotionen umgehen. Nur eine führt längerfristig zum Erfolg.

Lorenz Honegger
02.08.2021, 05.30 Uhr

Hören Merken Drucken Teilen



Das Home-Office ist für Führungskräfte emotional genauso eine Herausforderung wie für viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Christian Beutler / Keystone

Neue Zürcher Zeitung

Universität Zürich[UZH]

Center for Leadership in the Future of Work

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Dr. Florence Bernays
florence.bernays@business.uzh.ch