

Negative Emotionen in Krisenzeiten konstruktiv nutzen Grundzüge einer

Auf krisenhafte Entwicklungen von Unternehmen, Reorganisationsmaßnahmen und drohenden Arbeitsplatzverlust reagieren viele Beschäftigte mit Betroffenheit, Ärger und Angst. Diese Emotionen sind häufig so belastend, dass sie nicht nur die Arbeit nachteilig beeinflussen, sondern das gesamte Leben durchdringen. Etablierte Führungskonzepte bieten bislang keine überzeugenden Lösungen für den Umgang mit derartigen Krisensituationen. Die meisten Konzepte empfehlen den Aufbau positiver Emotionen, doch das ist unangebracht, so die Autoren, wenn ein Unternehmen ums Überleben, wenn Mitarbeiter schlicht um den Erhalt ihrer Arbeitsplätze kämpfen. In ihrem Beitrag¹ stellen die Autoren ein „problemorientiertes Führungskonzept“ vor.

Jochen I. Menges,
Diplom-Psychologe,
ist wissenschaftlicher
Mitarbeiter am
Institut für Führung
und Personalmanagement
der Universität St. Gallen



Prof. Dr. Heike Bruch
ist Direktorin am Institut
für Führung und
Personalmanagement
der Universität St. Gallen
sowie Direktorin
des Organizational
Energy Program (OEP).



Unternehmen in den großen Industrienationen reagieren auf die Globalisierung, auf steigenden internationalen Wettbewerbsdruck, Deregulation und Veränderungen in traditionellen Industriezweigen, auf schnellen technologischen Fortschritt, indem sie durch massive Restrukturierungen ihre Anpassungsfähigkeit an die sich schnell verändernden Rahmenbedingungen zu erhöhen versuchen (Purcell / Purcell 1998). Dabei zielen diese Maßnahmen primär auf Effizienzsteigerung und Kostenreduktion. Den Beschäftigten in diesen Unternehmen fällt es oft schwer, mit den äußeren Bedrohungen und der Anzahl, Schnelligkeit und Tiefe der Veränderungen zurechtzukommen (French 2001).

Häufig gehen die Veränderungen mit Angst vor Arbeitslosigkeit einher. Viele Restrukturierungsmaßnahmen führen zu Entlassungen (Kozlowski et al. 1993). Dadurch steigt nicht nur die Arbeitslosigkeit, sondern zusätzlich werden diejenigen verunsichert, die (noch) einen Arbeitsplatz haben (Brockner 1988). Die Verunsicherung der Mitarbeiter geht dabei oft über die Sorge um den Erhalt des Arbeitsplatzes hinaus. Viele Arbeitnehmer empfinden ihre gesamte Situation als unvorhersagbar und unkontrollierbar (De Witte 1999). Für diese Mitarbeiter ist nicht klar, welche Verhaltensweisen oder Strategien geeignet sind, um mit ihrer Situation und der Lage des Unternehmens möglichst zielführend umzugehen. Das führt dazu, dass sie in zweifacher Hinsicht verunsichert sind: Sie wissen nicht, was die Zukunft bringt, und sie wissen auch

nicht, was sie tun können, um sich auf die Zukunft vorzubereiten.

Solch schwerwiegende Probleme erfordern gute Führung (Boin / 't Hart 2003; Kanter 2003). Die andauernde massive Verunsicherung der Arbeitskräfte in den westlichen Industrienationen lässt aber auf das Versagen von Führung schließen. Eine Funktion von Führung ist es, Perspektiven zu vermitteln. Dieser Aufgabe können viele Führungskräfte angesichts der genannten Herausforderungen offenbar nicht gerecht werden. Ihnen fehlt ein Führungskonzept, das den Umgang mit diesen Herausforderungen ermöglicht.

Das ist deshalb besonders problematisch, weil die Konsequenzen der massiven Unsicherheiten, unter denen die Arbeitskräfte in Deutschland und anderen westlichen Industrienationen leiden, als sehr negativ eingeschätzt werden müssen. Sie umfassen sowohl physische als auch psychische Probleme (für einen Überblick siehe De Witte 1999). Viele Mitarbeiter fühlen sich eher ängstlich und niedergeschlagen, verlieren zunehmend ihr Selbstvertrauen, empfinden sich als ungeeignet, stehen dauerhaft unter Stress, tendieren zur Depression, klagen über Schlafmangel und Konzentrationsschwäche und sind insgesamt unzufrieden mit ihrem Arbeitsplatz (Chirumbolo / Hellgren 2003). Zu den Folgen gehören ferner gestörte emotionale, soziale und familiäre Beziehungen (Fox / Chancey 1998; Larson / Wilson / Beley 1994). Die negativen Emotionen, die am Arbeitsplatz entstehen, diffundieren in das Privatleben der Beschäftigten.

problemorientierten Führung



Bemerkenswert ist, dass die Konsequenzen aber nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch das Unternehmen als Ganzes betreffen (Sverke / Hellgren / Näswall 2002). Viele Mitarbeiter entwickeln gegenüber ihrem Arbeitgeber eine negative und ablehnende Haltung, es findet eine emotionale Entkopplung statt. Sie fühlen sich dem Unternehmen gegenüber kaum noch verpflichtet. Ihre Absicht, das Unternehmen zu verlassen, nimmt zu (Chirumbolo / Hellgren 2003). Um all diesen negativen Folgen von Unsicherheit und den damit assoziierten aversiven Emotionen zu begegnen, brauchen Führungskräfte dringend eine neue Orientierung, wie sie mit diesen widrigen Umständen umgehen können.

Restrukturierungen lösen Angst aus, nicht nur bei denen, die ihren Arbeitsplatz verlieren. Foto: Mit der Aktion „Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht“ protestierten Mitarbeiter des Handyherstellers Nokia in Bochum im Februar dieses Jahres gegen die Schließung des Standortes.

Negative Emotionen thematisieren

Die Führungstheorien der jüngeren Zeit („New Leadership Theories“, vgl. Bryman 1992) argumentieren, dass Führung auf positiven Emotionen basieren sollte. Eine transformationale Führungskraft zum Beispiel ruft positive Emotionen hervor, indem sie für ihre Mitarbeiter in Form einer erbaulichen Vision ein lebendiges, attraktives und vielversprechendes Bild von der Zukunft zeichnet, das es gemeinsam zu erreichen gilt (Bass 1985). Auch die charismatische oder spirituelle Führungskraft appelliert an positive Emotionen (Conger / Kanungo 1988; Shamir / House / Arthur 1993). Das Konzept der authentischen Führung, das laut Avolio

und Gardner (2005) die Grundlage für erfolgreiche transformationale, charismatische und spirituelle Führung darstellt, ist ebenfalls explizit mit positiven Emotionen verknüpft. Die mit der Hoffnung auf Erfolg angesprochenen positiven Emotionen stellen den zentralen Wirkmechanismus dieser Führungsstile dar. Selbst der emotionale Führungsstil, den Wissenschaftler im Rückgriff auf die Theorie der Emotionalen Intelligenz (Mayer / Salovey 1997) formulieren, hat eine starke Verzerrung hin ins Positive und vernachlässigt den konstruktiven Umgang mit negativen Emotionen (George 2000; Goleman / Boyatzis / McKee 2002; Mayer / Caruso 2002).

Mit Sicherheit sind das Hervorrufen und Nutzen positiver Emotionen ein probates Mittel für erfolgreiche Führung. Die Effektivität solcher Führungsstile wurde in einer Reihe von Untersuchungen eindrucksvoll unter Beweis gestellt (für einen Überblick siehe Judge et al. 2006). In ihr begründen sich die deutliche Dominanz dieser Führungsstile und die Ausrichtung auf positive Emotionen in der Führungsliteratur.

Gleichwohl scheint dieser Typ Führungsstil nicht immer angemessen. In Situationen ernster Krise und massiver Verunsicherung mag die Aussicht auf eine rosige Zukunft nicht glaubwürdig, möglicherweise sogar lächerlich wirken. Entwirft eine Führungskraft beispielsweise angesichts einer möglichen Werksschließung aufgrund von extremem Wettbewerbsdruck positive Visionen, wird man ihr eine völlige Verkennung der Situation vorwerfen. Geht es um den Erhalt von Arbeitsplätzen, möchten Mitarbeiter nicht wissen, welche großen Chancen in der Restrukturierung des Unternehmens liegen, sondern erfahren, wie sie die Gefahr des Arbeitsplatzverlustes abwenden können. Die negativen Emotionen, die Ängste, der Ärger, die Betroffenheit der Mitarbeiter können angesichts einer schwierigen wirtschaftlichen Lage und weitverbreiteter Unsicher-

heit nicht einfach in positive Emotionen überführt werden. Deshalb gilt es, die negativen Emotionen der Mitarbeiter aufzugreifen und konstruktiv zu nutzen. Ideal wäre es, sie zur Bewältigung der Probleme einzusetzen und dadurch gleichzeitig ihre vielfältigen ungünstigen Folgen abzumildern.

Der konstruktive Umgang mit negativen Emotionen wurde bislang in der Führungslehre kläglich vernachlässigt (Bruch / Shamir / Eilam-Shamir 2007). Nun haben Bruch et al. einen ersten Ansatz entwickelt, wie Manager auch negative Emotionen nutzen können, um effektiv zu führen. Dieser Führungsstil wird präventionsorientierte oder problemorientierte Führung genannt (Bruch / Ghoshal 2003; Bruch / Shamir / Eilam-Shamir 2007; Bruch / Vogel 2005).

Bruch und Kollegen greifen für die Fundierung des problemorientierten Führungsstils auf die Theorie des „Regulatory Fit“ von Higgins (1998) zurück. Nach dieser Theorie können Menschen zwei grundlegend unterschiedliche Ziele verfolgen: Entweder ist ein Ziel erfolgsorientiert (Promotion Focus). Dann versuchen Menschen, ein wünschenswertes Ergebnis zu erreichen und Gewinne zu erzielen. Oder ein Ziel ist präventions- oder problemorientiert (Prevention Focus). Dann versuchen Menschen, ein unerwünschtes Ergebnis zu vermeiden und Verluste zu verhindern.

Im Unterschied zur problemorientierten Führung sind die New Leadership Theories durchweg erfolgsorientiert und versprechen Gewinne und Anerkennung (z. B. Burns 1978; Bass 1985). Bei der problemorientierten Führung hingegen geht es nicht darum, Großes zu erreichen, sondern Schlimmeres zu verhindern. Das Versprechen lautet hier, Verlus-



te zu vermeiden und Gefahren abzuwenden. Obwohl diese Absicht zunächst weniger weitreichend erscheinen mag, kann problemorientierte Führung durchaus stärkere Effekte auf Mitarbeiter haben als erfolgsorientierte Führung, denn Verluste wiegen schwerer als Gewinne (Kahneman / Tversky 1979).

Erfolgsorientierte und problemorientierte Führung stehen nicht im Widerspruch, sondern ergänzen sich. In Zeiten von Expansion und Prosperität ist die erfolgsorientierte Führung ein starker Motivator. Geht es allerdings um das schlichte Überleben eines Unternehmens, dürfte die problemorientierte Führung geeigneter sein (Bruch / Shamir / Eilam-Shamir 2007). Je nach Aufgabe und Kontext können auch die Koexistenz und Balance von Erfolgsorientierung und Problemorientierung zu adäquater und erfolgreicher Führung beitragen (Bruch / Ghoshal 2003; Bruch / Vogel 2005).

Der Pionierarbeit von Bruch et al. ist die Einsicht zu verdanken, dass der geschickte Umgang mit negativen Emotionen durchaus zielgerichtete und erfolgreiche Führung ausmachen kann. Durch die Fundierung in der Theorie des Regulatory Fit ist geklärt, warum die Problemorientie-



Fusionen, Übernahmen und Entlassungen haben die Beschäftigten im französischen Bankensektor verunsichert. Mitarbeiter einer psychologischen Hotline (das Foto entstand 2002) bieten gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmern telefonische Beratung an.

Mitteln zum Abbau der Bedrohung. Das nennt man problemfokussiertes Coping. Zweitens: Man beschäftigt sich mit dem Stress und versucht, ihn durch Emotionsregulationsstrategien zu lindern. So könnte eine Person beispielsweise ihre Lage anders deuten, sich ablenken oder die Emotionen so weit es geht unterdrücken (Gross 1998). Das nennt man emotionsfokussiertes Coping. Die beiden Coping-Strategien führen zu einer Neueinschätzung der Lage (Reappraisal). Sind die Bewältigungsoptionen erfolgreich, kommt es zur Erleichterung; sind sie nicht erfolgreich, so persistiert die Emotion. Der Prozess beginnt von Neuem.

Die Vorgehensweise bei problemorientierter Führung kann mithilfe dieses Stressmodells konzipiert und erklärt werden. In der ersten Phase wird die aktuelle Situation als Gefahr eingeschätzt; es gilt, im Unternehmen ein gemeinsames Verständnis für diese Gefahr zu erlangen (Primary Appraisal, siehe Schritt 1 in Abb. 2). In der zweiten Phase werden dann die Mittel geprüft, die für die Bewältigung der Gefahr zur Verfügung stehen (Secondary Appraisal, siehe Schritt 2a). Die Mitarbeiter müssen von der Führungskraft erfahren, welchen Beitrag sie zur Abwendung der Gefahr leisten können (problemfokussiertes Coping, siehe Schritt 2b). Sie müssen aber auch erfahren, welche Aspekte der Gefahr außerhalb ihres Einflussbereichs liegen. Da sie in diesen Bereichen nichts tun können, muss die Führungskraft hier über Emotionsregulationsstrategien direkt auf die Emotionen der Mitarbeiter einwirken (emotionsfokussiertes Coping, siehe Schritt 2b). Sie muss die Mitarbeiter kontinuierlich auf dem Laufenden halten, inwieweit Fortschritte im Abwenden der Gefahr erreicht werden (Reappraisal, siehe Schritt 3). Dieses Konzept wird im Folgenden detaillierter dargestellt.

Einschätzung der Lage

Führungskräften kommt eine bedeutende Rolle bei der Interpretation von Ereignissen zu (Smircich / Morgan 1982). Generell können sie eine bestimmte Situation als Gelegenheit oder Gefahr einschätzen (Jackson / Dutton 1988). Während Ersteres typisch für einen erfolgsorientierten Führungsstil ist, ist Letzteres für den problemorientierten Führungsstil charakteristisch. Der Deutungsrahmen einer bestimmten Lage ist nicht beliebig: Befindet sich ein Unternehmen im Überlebenskampf, ist eine Interpretation der Situation als Gelegenheit ungeeignet.

Schätzt die Führungskraft die Lage als Gefahr ein, gilt es, diese Einschätzung mit den Mitarbei-

terung in der Führung ein effektiver Motivator sein kann. Ein erster Ansatz, wie problemorientierte Führung im Einzelnen funktionieren kann, wurde in einer Fallstudie erarbeitet (Bruch / Shamir / Eilam-Shamir 2007). Die identifizierten Handlungsfelder sind in Abbildung 1 dargestellt. In diesem Beitrag verknüpfen wir diese Handlungsfelder nun erstmals mit den zugrunde liegenden psychologischen Prozessen problemorientierter Führung. Das Prozessmodell wird in Abbildung 2 vorgestellt. Zur Erklärung des Prozessmodells werden Erkenntnisse aus der Stress- und der Emotionsregulationstheorie herangezogen.

Prozess problemorientierter Führung

Für ein besseres Verständnis davon, wie problemorientierte Führungskräfte mit Bedrohungen, Gefahren und negativen Emotionen ihrer Mitarbeiter umgehen, ist es sinnvoll, die Stressliteratur heranzuziehen. Die wohl bedeutendste Theorie zum Verständnis von Stress und der Regulation negativer Emotionen stammt von Lazarus (1993). Seinem Modell zufolge entsteht Stress in zwei iterierenden Phasen. In der ersten Phase (Primary Appraisal) geht es um die Einschätzung der Lage. So kann eine Situation beispielsweise als bedrohlich eingeschätzt werden. In der Konsequenz entsteht eine Emotion. Bei Bedrohung wäre die passende Emotion Angst, die Folge Stress. In der zweiten Phase (Secondary Appraisal) werden die Mittel geprüft, die man zur Verfügung hat, um mit der Lage (im Beispiel: der Bedrohung) umzugehen.

Es gibt zwei Bewältigungsstrategien, um auf negative Emotionen und Stress zu reagieren. Erstens: Man packt das Problem als solches an und sucht nach

tern zu teilen. Die Führungskraft muss ein gemeinsames Verständnis der Bedrohung erzielen. Wie Heifetz und Laurie (1997) richtig anmerken, geht es dabei um eine adäquate Darstellung der Realität. Eine vollständige Beschreibung der Lage schließt neben der vergangenheitsorientierten Identifikation von Ursachen der Krise auch die Erläuterung der gegenwärtigen Ernsthaftigkeit und Bedrohlichkeit der Situation sowie die Problematisierung der Schwierigkeit des zukünftigen Vorgehens ein (Bruch / Shamir / Eilam-Shamir 2007).

Vorhandene negative Emotionen sollen dabei aufgegriffen und verdrängte Ängste reaktiviert werden, um sie konstruktiv zu nutzen und in der Konsequenz effektiv abzubauen. Jene Mitarbeiter, die keine Angst empfinden, müssen durch die Darstellung der Lage wachgerüttelt und jene, die zu viel Angst empfinden, beruhigt werden. Die teils diffusen negativen Emotionen der Mitarbeiter, zu denen Angst, Ärger und Betroffenheit zählen können, müssen gebündelt werden. Sie müssen auf klar definierte Auslöser rückführbar werden. Taylor (1983) weist darauf hin, wie wichtig ein klares Verständnis der emotionsauslösenden Situation zur Bewältigung der negativen Emotionen ist. Ist sich der Mitarbeiter der Lage voll bewusst, kann er diese auch in Worte fassen und gegenüber relevanten Personen (z. B. seiner Familie) kommunizieren. So wird dessen emotionale Verfassung für sein soziales Umfeld nachvollziehbar.

Die Deutung der Lage erfolgt gewöhnlich auf zwei Kanälen – dem kognitiven und dem emotionalen (Naidoo 2006). Der kognitive Kanal bezieht sich auf die verbale Umschreibung der Problematik und schließt eine klare Analyse der Lage ein. Die Führungskraft sollte sowohl eine strukturierte, nachvollziehbare und auf objektive Daten gestützte Argumentationskette zur Taxierung der Lage anbieten als auch ihr eigenes subjektives Empfinden der Situation darstellen, um im Ergebnis auf die Einschätzung des Szenarios als Bedrohung zu kommen.

Die Worte müssen auf dem zweiten Kanal von kongruenten Emotionen nonverbal begleitet werden. Die Führungskraft kann über diesen nonverbalen emotionalen Ausdruck nicht nur ihre Botschaft unterstreichen, sondern über sogenannte emotionale Ansteckungsprozesse auch zu einer Assimilierung der Emotionen in der Gruppe beitragen (z. B. Barsade 2002). Newcombe und Ashkanasy (2002) haben in einer bemerkenswerten Studie zeigen können, dass der emotionale Ausdruck einer Führungskraft sogar ei-

Mitarbeiter müssen von ihren Führungskräften erfahren, wie Krisen gemeinsam gemeistert werden können, so die Autoren. Klare Information und Kommunikation sind dazu erforderlich.

Foto: Betriebsversammlung im Wolfsburger VW-Werk.



nen wichtigeren Einfluss auf die Einschätzung der Mitarbeiter haben kann als die verbale Botschaft.

Die Klärung der Lage trägt essenziell zum Abbau der Verunsicherung bei, die ein Hauptstressor für Mitarbeiter ist (De Witte 1999). Die der Lage inhärenten Unsicherheiten können durch die Führungskraft nicht genommen werden, doch bereits die Tatsache, dass sie deutlich artikuliert und umgrenzt werden, schmälert die plagende Ungewissheit, die Mitarbeiter gewöhnlich in einer Krise empfinden. Die Mitarbeiter wissen dann, wie es um sie bestellt ist. Jetzt muss die Führungskraft dafür sorgen, den zweiten Aspekt der Verunsicherung abzubauen, nämlich die Frage klären, welches Verhalten, welche nächsten Schritte zur Abwendung der Bedrohung nötig sind. Dazu müssen die Bewältigungsoptionen geprüft werden.

Bewältigungsoptionen prüfen

Ist die Lage geklärt, folgt die Analyse der Bewältigungsmöglichkeiten (Secondary Appraisal). Es bestehen generell zwei Optionen (Lazarus / Folkman 1991): problem- und emotionsfokussiertes Coping. Ersteres setzt direkt am Problem an, Letzteres an den negativen Gefühlen. Beide Coping-Strategien können zur Reduktion der negativen Emotionen beitragen. In Zeiten der Krise sind beide Strategien für erfolgreiche problemorientierte Führung wichtig. Problemfokussiertes Coping hilft in den Bereichen, die kontrollierbar sind und in denen Mitarbeiter einen Beitrag zur Bewältigung der Krise leisten können. Emotionsfokussiertes Coping ist in den Bereichen zuträglich, die nicht kontrollierbar sind, in denen die Mitarbeiter oder auch das Unternehmen also keinen



entierten Führungskraft ist es, den Mitarbeitern die Möglichkeit zum Kämpfen zu geben und ihnen Bereiche aufzuzeigen, in denen sie durch ihre Kampfkraft effektiv zur Bewältigung der Krise beitragen können. Die negativen Emotionen der Mitarbeiter müssen so kanalisiert werden, dass Fluchtendenzen vorgebeugt wird und alle Energie ausschließlich auf die Bewältigung der Gefahr verwendet wird.

und die langen Arbeitszeiten entstehen kann, die mit der Bewältigung von Gefahren oftmals einhergehen (Jex / Bliese 1999).

Die Involvierung der Mitarbeiter hat mehrere positive Konsequenzen. Aus der Perspektive des Unternehmens ist sie günstig, da Partizipation in Veränderungsprozessen zur Akzeptanz der Maßnahmen und zum Erfolg dieser Prozesse insgesamt beiträgt (Porras / Robertson 1992). Für die Mitarbeiter ist die Beteiligung wichtig, da sie sich dadurch als weniger hilflos empfinden. Je mehr sie das Gefühl haben, die Lage beeinflussen zu können, desto eher lassen ihre negativen Emotionen nach (Taylor 1983). Wenn Mitarbeiter gezeigt bekommen, dass gerade in Zeiten der Bedrohung ihre Arbeit von besonderer Wichtigkeit ist und ihre Arbeitsleistung entsprechend gewürdigt wird, können selbst unter den betrüblichsten Umständen erstaunliche Leistungseffekte beobachtet werden. Clinebell und Clinebell (1994) konnten zeigen, dass die Ankündigung einer Werkschließung nicht zu verringerter Leistung führen muss – im Gegenteil: In dem berichteten Fall steigerten die Mitarbeiter ihren Einsatz noch, offenbar in der Hoffnung, die Schließung des Werks irgendwie abzuwenden oder zumindest von dem Arbeitgeber ein gutes Arbeitszeugnis für die folgende Jobsuche zu erhalten.

Werden negative Emotionen nicht in dieser Weise kanalisiert, haben sie schwerwiegende destruktive Effekte. Die Tendenz zum Kämpfen führt dann zu unternehmensinternen Auseinandersetzungen und Reibereien, die die Krise eher verschärfen, anstatt zu ihrer Lösung beizutragen (Fox / Spector 2005). Die Konflikte hören nicht mit dem Ende des Arbeitstages auf, sondern werden mit nach Hause gebracht und belasten das Familienleben. Im besten Fall können sie dort aufgefangen und absorbiert werden, im schlechtesten Fall entsteht dadurch im privaten Bereich der Mitarbeiter ein zweiter Konflikt-

Einfluss auf die weitere Entwicklung der Bedrohung haben.

Problemorientierte Führungskräfte zeigen Mitarbeitern also zum einen Möglichkeiten auf, durch welche die Mitarbeiter selbst dazu beisteuern können, die Gefahr, den Verursacher ihrer negativen Emotionen, abzuwenden. Zum anderen gehen sie sensibel auf die negativen Gefühle der Mitarbeiter ein und geben Hilfe bei der Bewältigung dieser Gefühle. Diese Doppelstrategie, nach der Mitarbeiter sich einerseits intensiv in die Bewältigung der Krise einbringen, andererseits emotionalen Rückhalt durch die Führungskraft erhalten, hat sich in einer Studie von Huy (2002) als effektiv erwiesen und wird in den folgenden beiden Abschnitten erklärt.

Problemfokussiertes Coping

Negative Emotionen wie Angst und Ärger gehen mit einer starken Aktivierung des Organismus einher. Diese Aktivierung impliziert eine Handlungstendenz: Sie zielt darauf ab, dass wir etwas als Reaktion auf den Emotionsauslöser unternehmen (Frijda 2003). Es stehen prinzipiell zwei Möglichkeiten zur Verfügung: Kämpfen oder Fliehen (z. B. Davidson et al. 1994). Aufgabe der problemori-

Dann kann das konstruktive Potenzial negativer Emotionen entfaltet werden (Parrott 2002).

Die Führungskraft erreicht die Kanalisierung der Emotionen durch eine zweigeteilte Vorgehensweise. Zunächst gilt es, aus der im ersten Schritt beschriebenen Lage Handlungsdiagnostik abzuleiten. Die Bewältigungsstrategie des Unternehmens insgesamt muss von der Führungskraft bis auf jeden einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen werden. Jedem Mitarbeiter muss aufgezeigt werden, welchen Beitrag er im Speziellen leisten kann, um die Gefahr abzuwenden (Heifetz / Laurie 1997). Im zweiten Schritt muss die Führungskraft den Mitarbeiter darin bestärken, dass er die ihm zugewiesene Aufgabe meistern kann. Dazu muss sie auf die Kompetenzen des Mitarbeiters hinweisen, aber auch an die Qualitäten des Unternehmens insgesamt erinnern. Die Führungskraft muss den Beitrag des Mitarbeiters honorieren und dessen Bedeutung wiederholt herausstellen. Das resultierende Gefühl der Selbstwirksamkeit fördert erfolgreiches problemfokussiertes Coping (Chwalisz / Altmaier / Russel 1992). Je höher wiederum die Selbstwirksamkeit, desto geringer der Stress der Mitarbeiter, der durch die Arbeitsüberlastung

Handlungsfelder für problemorientierte Führung

1	2	3
Beeinflussung der Lagebewertung	Beeinflussung der Bewertung der organisationalen Ressourcen	Beeinflussung der Bewertung des Fortschritts bei der Bewältigung der Bedrohung
Darstellung der negativen Herausforderung:	Verstärkung von Selbstwirksamkeit und Vertrauen:	Erzeugung eines Fortschrittsgefühls:
Erklärung der Entstehung der momentanen Situation (Blick in die Vergangenheit)	Betonung der Stärken des Unternehmens	Anerkennung von Bemühungen und Betonung von Erfolgen
Beschreibung und Präzisierung der Gefahr (Gegenwart)	Ausdruck des eigenen Selbstvertrauens	Erzeugung von Stolz
Bewertung der Handlungen zur Bewältigung der Bedrohung (Blick in die Zukunft)	Betonung von Handlungsräumen und Einfluss	Wechsel zur erfolgsorientierten Führung

Quelle: Bruch / Shamir / Eilam-Shamir 2007

Abb. 1

herd. Dann diffundieren negative Emotionen sowohl von der Arbeit in die Familie als auch von der Familie in die Arbeit (Westman 2001). Durch die in den negativen Emotionen begründete mangelnde Separierbarkeit von Arbeits- und Privatleben in Zeiten der Krise erlebt der Mitarbeiter dann eine Doppelbelastung.

Häufig beobachtet man auch die Tendenz zum Fliehen: Die Mitarbeiter beginnen sich innerlich möglichst weitgehend von der stressauslösenden Situation zu distanzieren. Diese Loslösung bedingt, dass sich Mitarbeiter zunehmend weniger dem Arbeitgeber verpflichtet fühlen, sich immer weniger für die Erreichung der Unternehmensziele engagieren, ihre eigenen Tätigkeiten abwerten und unzufrieden damit werden (Chirumbolo / Hellgren 2003). Eriksson (2003) konnte zeigen, dass die mangelnde Einbeziehung der Mitarbeiter in die Bewältigung von Gefahren dazu führt, dass sie zunehmend depressiv werden, ihren eigenen Beitrag für das Unternehmen nicht mehr sehen und sich in der Folge immer mehr zurückziehen. Bei zukünftigen Gefahren und den dann notwendigen Anpassungsprozessen sind diese Mitarbeiter kaum noch zu mobilisieren. Jene Mitarbeiter, deren Qua-

lifikationen am Arbeitsmarkt gefragt sind, wenden sich oft ganz vom Unternehmen ab und suchen einen anderen Arbeitsplatz (Kozlowski et al. 1993).

Sind die negativen Emotionen der Mitarbeiter auf die Lösung des Problems fokussiert, ist bereits ein wichtiger Schritt zur Reduktion der negativen Emotionen getan. Dennoch bleiben meist auch Bereiche der Bedrohung bestehen, die die Mitarbeiter nicht beeinflussen können, angesichts derer also ein Teil ihrer negativen Emotionen persistiert. Diese Emotionen müssen dann von der Führungskraft im Rahmen des emotionsfokussierten Copings adressiert werden.

Emotionsfokussiertes Coping

Anspruch der problemorientierten Führungskraft muss sein, zielgerichtet Einfluss auf die Emotionen der Mitarbeiter zu erreichen und damit zu einem insgesamt besseren Befinden der Mitarbeiter beizutragen. Werden nach dem problemfokussierten Coping verbleibende negative Emotionen nicht angesprochen, verbreiten sie sich in den Arbeitsgruppen und dem Unternehmen und haben nachteilige Effekte auf

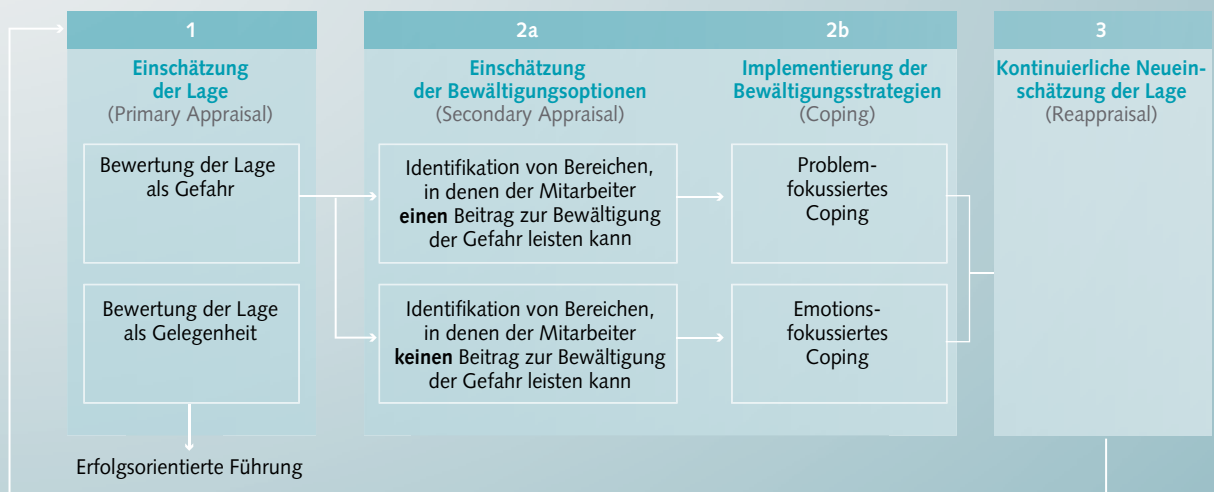
die Performanz der Organisation (Brown / Westbrook / Challagalla 2005) und auf das Privatleben der Mitarbeiter. Deshalb müssen diese negativen Emotionen durch die Führungskraft aufgefangen werden. Das kann insbesondere dadurch geschehen, dass Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, ihren Emotionen Ausdruck zu verleihen. Durch die Kommunikation ihres emotionalen Befindens und dessen Umdeutung durch die Führungskraft finden Mitarbeiter Erleichterung.

Hintergrund dieser Strategie ist die Erkenntnis aus der Emotionsforschung, dass

die dauerhafte Unterdrückung von Emotionen negative Folgen haben kann. Im Allgemeinen können zwei Emotionsregulationsstile unterschieden werden (Gross 1998): die Modifikation von Emotionen und die Unterdrückung von Emotionen. Die Modifikation von Emotionen schließt ein, dass man die emotionsauslösenden Momente neu überdenkt, die Aufmerksamkeit auf andere Aspekte der Situation lenkt und dadurch seine Wahrnehmung und Bewertung anpasst. Die Unterdrückung von Emotionen bedeutet, dass Emotionen nicht im Verhalten gezeigt werden. Während die Modifikation der Emotion die Emotion an sich ändert, persistiert die Emotion im Fall der Unterdrückung, kommt aber nicht mehr zum Ausdruck.

Eine Vielzahl von Studien zeigt, dass die Modifikation von Emotionen sinnvoll, die Unterdrückung von Emotionen hingegen mit nachteiligen Effekten behaftet ist (Gross 2002, 2007). Zu diesen Effekten zählen zum Beispiel negative physische Begleiterscheinungen, negative kognitive Auswirkungen (z. B. verringerte Gedächtnisspanne), negative soziale Konsequenzen und allgemein geringeres Wohlbefinden. Trotz dieser vielen abträglichen Ef-

Der psychologische Prozess bei problemorientierter Führung



Quelle: Bruch / Shamir / Eilam-Shamir 2007

Abb.2

fekte ist häufig zu beobachten, dass Emotionen in Krisen und Veränderungsprozessen in Unternehmen ausgeblendet, tabuisiert oder als irrational abgetan werden (Vince / Broussine 1996). Die Mitarbeiter können ihre Sorgen und Ängste, ihren Ärger und ihre Betroffenheit dann nur noch außerhalb der Arbeit zum Ausdruck bringen.

Problemorientierte Führung sollte deshalb auf die Modifikation von negativen Emotionen setzen. Ein erster Schritt dazu ist, dass Mitarbeiter Gelegenheit bekommen, ihren negativen Emotionen Ausdruck zu verleihen. Bereits das hat einen befreienden, erleichternden Effekt (z. B. Kennedy-Moore / Watson 1999; Salovey et al. 1999). Dazu muss die Führungskraft selbst zur Verfügung stehen, oder sie muss Vertrauenspersonen zulassen, die sich als Gesprächspartner bereitstellen. Bei einigen Unternehmen werden zu solchem Zweck vertrauliche Telefonhotlines eingerichtet. Der Prozess hierzu muss geregelt sein, denn werden Emotionen nicht systematisch und vertrauensvoll beachtet und gehört, so kann der ungesteuerte Ausdruck negativer Emotionen durchaus auch nachteilige Effekte, ja die Verstärkung der negativen Emotionen nach sich ziehen (z. B. Brown et al. 2005).

In der Kommunikation mit den Mitarbeitern müssen deren negative Emoti-

onen zunächst registriert und aufgenommen werden, danach geht es um die Modifikation der Emotionen. Dazu sollte die Führungskraft zunächst die bisherigen Bemühungen zur Bewältigung der Krise darstellen und würdigen, die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter dabei auf positive Entwicklungen lenken und Zuversicht in den weiteren Verlauf wecken. Die Führungskraft muss den Mitarbeitern versichern, dass, obgleich diese in manchen Bereichen selbst nichts zur Krisenbewältigung beisteuern können, die Führungskraft alles ihr Mögliche zur Bekämpfung der Gefahr unternimmt. Diese Bemühungen gilt es nun, detailliert darzustellen. Schließlich bleiben die externen Unwägbarkeiten der Krise, auf die niemand Einfluss hat. Hier sollte die Führungskraft auf eine Stärkung des Wirgefühls pochen (Bruch / Vogel 2005). Sie muss darstellen, dass sie ebenso unter den unkontrollierbaren Aspekten der Krise leidet und ebenfalls negative Emotionen empfindet, aber angesichts der aufgezeigten Bemühungen zuversichtlich ist, dass die Krise zu meistern ist.

Erfahren die Mitarbeiter solche Zuwendung durch die Führungskraft, so verbessert sich dadurch auch die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft (Kellett et al. 2006; Kennedy-Moore / Watson 2001). Die zwischenmenschliche Unterstützung der

Mitarbeiter durch ihren Vorgesetzten hat starke positive Effekte: Selbst bei massiven Krisen und hoher Verunsicherung treten dann vergleichsweise weniger psychische Beschwerden auf (Lim 1996, 1997).

Die Ergänzung des problem- mit dem emotionsfokussierten Coping ist also nicht nur wünschenswert, sondern häufig für das erfolgreiche Bewältigen von Krisen notwendig. Werden die negativen Emotionen nicht so weit es geht kanalisiert (sei es über problem- oder emotionsfokussiertes Coping), werden sie sich auf Arbeit und Leben der Mitarbeiter nachteilig auswirken und die Bewältigung der Krise gefährden, was zu noch erheblich stärkeren negativen Emotionen führt. Um dem entgegenzuwirken, muss die Führungskraft in regelmäßigen Abständen eine Neueinschätzung der Lage vornehmen und diese mit den Mitarbeitern teilen.

Regelmäßiges Reappraisal

Krisen und Bedrohungslagen sind oft durch ihre dynamische Natur gekennzeichnet (Boin / 't Hart 2003). Je häufiger die Führungskraft daher eine Neueinschätzung der Lage (Reappraisal) gibt, desto mehr kann sie der Verunsicherung der Mitarbeiter entgegenwirken. Fühlen sich die Mitarbeiter informiert, verrin-

gern sich die mit Unsicherheit assoziierten negativen Emotionen.

Bruch, Shamir und Eilam-Shamir (2007) betonen ferner die Wichtigkeit regelmäßiger Lageeinschätzungen für das Fortschrittsempfinden der Mitarbeiter. In ihrer Fallstudie berichten sie von einem CEO einer großen multinationalen Firma, die kurz vor dem Konkurs stand. Dieser CEO hatte die Gefahr erkannt, entsprechende Coping-Möglichkeiten benannt und dann über mehr als zwei Jahre hinweg die Mitarbeiter wöchentlich per E-Mail über den Stand der Dinge informiert. In diesen 112 Schreiben ist seine erfolgreiche problemorientierte Führung dokumentiert (für eine detaillierte Analyse siehe Bruch / Shamir / Eilam-Shamir 2007). Mittels dieser Mails hat der CEO jede Woche eine Neueinschätzung der Lage geliefert. Er benennt deutlich die Gefahr und zeigt die Erfolge auf, die die Mitarbeiter im Abwenden der Gefahr erreicht haben. Die Mitarbeiter erhalten durch diese Briefe das Gefühl, dass es vorwärtsgeht und sie trotz Höhen und Tiefen auf dem richtigen Weg sind. Ihre negativen Emotionen werden nach und nach schwächer, bis sie letztlich ein Gefühl des Stolzes angesichts des Erreichten empfinden. Heute gehört die in der Fallstudie beschriebene Firma zu den führenden Unternehmen in ihrer Branche. Ist die Krise schließlich bewältigt, kann die Führungskraft durchaus wieder auf bewährte erfolgsorientierte Führungskonzepte umschwenken.

Ein Leidsbild als Leitbild?

Angesichts der durchdringenden Natur der durch die Unternehmenskrise verursachten negativen Emotionen sollte es in den Verantwortungsbereich des Unternehmens gehören, auf diese Emotionen einzugehen. Durch den problemorientierten Führungsstil können Emotionen konstruktiv genutzt werden. Ziel ist, die negativen Emotionen der Mit-

arbeiter aufzugreifen und so auf die Bewältigung der Krise zu lenken, dass sie möglichst minimale nachteilige Effekte für das Unternehmen und den Mitarbeiter haben.

Wenn sich Führungskräfte in Zeiten ernster Bedrohung an dieser Konzeption ausrichten, können sie ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter erfolgreich durch die Krise führen. Empirische Belege hierfür liefern Bruch, Shamir und Eilam-Shamir (2007), Bruch und Vogel (2005) sowie Huy (2002). Problemorientierte Führung schürt keine negativen Emotionen, aber sie blendet auch keine Sorgen aus, wo diese berechtigt sind. Dieser auf Realitäten gestützte Führungsstil kommt Forderungen nach ehrlicher, glaubwürdiger Führung nach. Obwohl eine Führung mit positiven Emotionen und optimistischen Bildern der Zukunft intuitiv menschlicher als die Führung über ein ‚Leidsbild‘ erscheinen mag, ist eine erfolgsorientierte Führung in Zeiten der Krise unangemessen, da sie die Prävalenz negativer Emotionen verkennt oder negiert.

Problemorientierte Führung thematisiert die Negativität der Ereignisse und bestätigt die Bedrohlichkeit der Situation, um dann mittels problem- und emotionsfokussierten Copings die Krise zu bewältigen. Während erfolgsorientierte Führung Gefahr läuft, die Lage des Unternehmens zu beschönigen (oft, um negative Emotionen der Mitarbeiter zu vermeiden) und damit nicht die notwendige Energie für die Bewältigung einer Krise aufbringen kann, besteht bei problemorientierter Führung die Gefahr, dass die Lage schlimmer dargestellt wird, als sie wirklich ist – möglicherweise mit dem Ziel, unverhältnismäßig harte Maßnahmen zu rechtfertigen. Diesen Gefahren kann nur durch die Aufrichtigkeit in der Lagebeschreibung begegnet werden. Jede Unaufrichtigkeit wirkt sich früher oder später negativ aus: Ist die Lage nicht so schlimm wie dargestellt, müssen später im Rahmen des Copings über-

schüssige und in Reaktion auf die Täuschung generierte negative Emotionen wieder eingefangen werden, um deren massive nachteilige Effekte zu verhindern. Werden sich Führungskräfte dieses Konflikts im Umgang mit Emotionen bewusst, werden sie im Sinne einer langfristig günstigen Entwicklung Falschdarstellungen vermeiden. Das Leitbild der problemorientierten Führung ermöglicht es den Führungskräften in Unternehmen, auch und besonders in schweren Zeiten Verantwortung für das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu übernehmen.

Summary

Problem-oriented Leadership
Many employees react to critical developments of companies, reorganization measures and possible loss of workplaces with shock, anger and fear. These emotions often are so burdensome that they not only affect the work but also pervade the entire life. Until now established leadership concepts did not offer any convincing solutions for handling such crises. Most concepts recommend the development of positive emotions; however, according to the authors this strategy is inappropriate if a company is trying to survive and employees fight to keep their workplace. The authors present a new leadership concept with a problem orientation.

Anmerkung

- 1 Dieser Beitrag ist eine überarbeitete Fassung des Textes „Wenn negative Emotionen die Grenzen zwischen Arbeit und Leben verschwimmen lassen: Problemorientierte Personalführung als Leitbild in schlechten Zeiten“, für den Jochen Menges mit dem Deutschen Studienpreis 2007, 3. Preis, ausgezeichnet wurde.

Literatur

- Avolio, B. J. / Gardner, W. L. (2005): Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms

- of leadership, in: *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315–338
- Barsade, S. G. (2002): The ripple effects: Emotional contagion and its influence on group behavior, in: *Administrative Science Quarterly*, 47 (4), 644–675
- Bass, B. M. (1985): Leadership: Good, better, best, in: *Organizational Dynamics*, 13 (3), 26–40
- Boin, A. / 't Hart, P. (2003): Public leadership in times of crisis: Mission impossible, in: *Public Administration Review*, 63 (5), 544–553
- Brockner, J. (1988): The effects of work layoffs on survivors: Research, theory, and practice, in: B. M. Staw / L. L. Cummings (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, Greenwich, 213–255
- Brown, S. P. / Westbrook, R. A. / Challagalla, G. (2005): Good cope, bad cope: Adaptive and maladaptive coping strategies following a critical negative work event, in: *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 792–798
- Bruch, H. / Ghoshal, S. (2003): Unleashing organizational energy, in: *Sloan Management Review*, 45 (1), 45–51
- Bruch, H. / Shamir, B. / Eilam-Shamir, G. (2007): Managing meanings in times of crisis and recovery: CEO prevention-oriented leadership, in: R. Hooijberg / J. G. Hunt / J. Antonakis / K. Boal / N. Lane: (Eds.): *Being there even when you are not: Leading through strategy, structures, and systems*, Amsterdam, 131–158
- Bruch, H. / Vogel, B. (2005): *Organisationale Energie*, Wiesbaden
- Bryman, A. (1992): *Charisma and leadership in organizations*, London
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*, New York
- Chirumbolo, A. / Hellgren, J. (2003): Individual and organizational consequences of job insecurity: A European study, in: *Economic and Industrial Democracy*, 24 (2), 217–240
- Chwalisz, K. / Altmaier, E. M. / Russel, D. W. (1992): Causal attributions, self-efficacy cognitions, and coping with stress, in: *Journal of Social and Clinical Psychology*, 11 (4), 377–400
- Clinebell, S. E. / Clinebell, J. M. (1994): The effect of advance notice of plant closings on firm value, in: *Journal of Management*, 20 (3), 553–564
- Conger, J. A. / Kanungo, R. N. (1988): *Charismatic leadership*, San Francisco
- Davidson, R. J. / Gray, J. A. / LeDoux, J. E. / Levenson, R. W. / Panksepp, J. / Ekman, P. (1994): Is there emotion-specific physiology?, in: P. Ekman / R. J. Davidson (Eds.): *The nature of emotion: Fundamental questions*, New York, 235–262
- De Witte, H. (1999): Job Insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 155–177
- Eriksson, C. B. (2003): The effects of change programs on employees' emotions, in: *Personnel Review*, 33 (1), 110–126
- Fox, G. L. / Chancey, D. (1998): Sources of economic distress: Individual and family outcomes, in: *Journal of Family Issues*, 19 (6), 725–749
- Fox, S. / Spector, P. E. (2005): Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets, *American Psychological Association*, Washington
- French, R. (2001): Negative capability: Managing the confusing uncertainties of change, in: *Journal of Organizational Change Management*, 14 (5), 480–492
- Frijda, N. (2003): Emotions are functional, most of the time, in: R. C. Solomon (Ed.): *What is an emotion?*, Oxford, 131–141
- George, J. M. (2000): Emotions and leadership: The role of emotional intelligence, in: *Human Relations*, 53 (8), 1027–1055
- Goleman, D. / Boyatzis, R. / McKee, A. (2002): *Primal Leadership*, Boston
- Gross, J. J. (1998): The emerging field of emotion regulation: An integrative review, in: *Review of General Psychology*, 2 (3), 271–299
- Gross, J. J. (2002): Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences, in: *Psychophysiology*, 39 (3), 281–291
- Gross, J. J. (2007): *Handbook of emotion regulation*, New York
- Heifetz, R. A. / Laurie, D. L. (1997): The work of leadership, in: *Harvard Business Review*, 75 (1), 124–134
- Higgins, E. T. (1998): Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivation principle, in: M. P. Zanna (Ed.): *Advances in experimental social psychology*, New York, 1–46
- Huy, Q. N. (2002): Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers, in: *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 31–69
- Jackson, S. E. / Dutton, J. E. (1988): Discerning threats and opportunities, in: *Administrative Science Quarterly*, 33 (3), 370–388
- Jex, S. / Bliese, P. D. (1999): Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study, in: *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), 349–361
- Judge, T. A. / Woolf, E. F. / Hurst, C. / Livingston, B. (2006): Charismatic and transformational leadership: A review and an agenda for future research, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50 (4), 203–214
- Kahneman, D. / Tversky, A. (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk, in: *Econometrica*, 47 (2), 263–292
- Kanter, R. M. (2003): Leadership and the psychology of turnarounds, in: *Harvard Business Review*, 81 (6), 58–67
- Kellett, J. B. / Humphrey, R. H. / Sleeth, R. G. (2006): Empathy and the emergence of task and relations leaders, in: *The Leadership Quarterly*, 17 (2), 146–162
- Kennedy-Moore, E. / Watson, J. C. (1999): Expressing emotion: Myths, realities, and therapeutic strategies, New York
- Kennedy-Moore, E. / Watson, J. C. (2001): How and when does emotional expression help?, in: *Review of General Psychology*, 5 (3), 187–212
- Kozlowski, S. / Chao, G. / Smith, E. / Hedlund, J. (1993): Organizational Downsizing: Strategies, interventions and research implications, in: C. L. Cooper / I. T. Robertson (Eds.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 8, New York, 263–332
- Larson, J. H. / Wilson, S. M. / Beley, R. (1994): The impact of job insecurity on marital and family relationships, in: *Family Relations*, 43 (2), 138–143
- Lazarus, R. S. (1993): From psychological stress to emotions: A history of changing outlooks, in: *Annual Review of Psychology*, 44 (1), 1–21
- Lazarus, R. S. / Folkman, S. (1991): The concept of coping, in: A. Monat / R. S. Lazarus (Eds.): *Stress and coping: An anthology*, 3rd edition, New York, 189–206
- Lim, V. K. G. (1996): Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and non-work-based social support, in: *Human Relations*, 49 (2), 171–194
- Lim, V. K. G. (1997): Moderating effects of work-based support on the relationship between job insecurity and its consequences, in: *Work and Stress*, 11 (3), 251–266
- Mayer, J. D. / Caruso, D. (2002): The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence, in: *Ivey Business Journal*, 67 (2), 1–5
- Mayer, J. D. / Salovey, P. (1997): What is emotional intelligence?, in: P. Salovey / D. J. Sluyter (Eds.): *Emotional development and emotional intelligence: Educational implication*, New York, 3–34
- Naidoo, L. J. (2006): A new theory of leaders' effects on follower performance: Cognitive and emotional sense-making. Paper presented at the Academy of Management 2006 Annual Conference, Atlanta
- Newcombe, M. J. / Ashkanasy, N. M. (2002): The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study, in: *Leadership Quarterly*, 13 (5), 601–614
- Parrott, W. G. (2002): The functional utility of negative emotions, in: L. Feldman-Barrett / P. Salovey (Eds.): *The wisdom in feeling*, New York, 341–359
- Porras, J. I. / Robertson, P. J. (1992): Organizational development: Theory, practice, and research, in: M. D. Dunnette / L. M. Hough (Eds.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd edition, Palo Alto, 719–822
- Purcell, K. / Purcell, J. (1998): In-sourcing, out-sourcing, and the growth of contingent labour as evidence of flexible employment strategies, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (1), 39–59
- Salovey, P. / Bedell, B. T. / Detweiler, J. B. / Mayer, J. D. (1999): Coping intelligently: Emotional intelligence and the coping process, in: C. R. Snyder (Ed.): *Coping: The psychology of what works*, New York, 141–164
- Shamir, B. / House, R. J. / Arthur, M. B. (1993): The motivational effects of charismatic leadership: A selfconcept based theory, in: *Organization Science*, 4 (4), 577–594
- Smircich, L. / Morgan, G. (1982): Leadership: The management of meaning, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, 18 (3), 257–273
- Sverke, M. / Hellgren, J. / Näswall, K. (2002): No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences, in: *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (3), 242–264
- Taylor, S. E. (1983): Adjustment to threatening events: A theory of cognitive adaptation, in: *American Psychologist*, 38 (11), 1161–1173
- Vince, R. / Broussine, M. (1996): Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change, in: *Organization Studies*, 17 (1), 1–21
- Westman, M. (2001): Stress and strain crossover, in: *Human Relations*, 54 (6), 717–751