Politische Führung im Rahmen der Covid-19-Pandemie: Eine systematische Literaturanalyse

Masterarbeit

eingereicht bei der Universität Bern

Betreuende Person: **Prof. Dr. Adrian Ritz**

Kompetenzzentrum für Public Management

Schanzeneckstrasse 1

CH-3001 Bern

von:

Rocío Debora Rodriguez Fraga

aus Zürich (ZH)

15-713-761

rocio.rodriguezfraga@students.unibe.ch

Zürich, 26.7.23

Abstract

Die Covid-Krise gilt als eine der grössten globalen Krisen der letzten Jahre. Insbesondere der politischen Führung wurde im Rahmen dieser Krise sehr viel Aufmerksamkeit geschenkt, sowohl von wissenschaftlicher Seite als auch von den Medien und der Bevölkerung. Die vorliegende Arbeit befasst sich demnach mit der politischen Führung im Rahmen der Covid-Krise und soll beantworten, wie sich politische Führung in der Pandemie dargestellt hat und welche Merkmale sich als mögliche Faktoren zur Erklärung von Führungserfolg finden lassen.
Dabei wird die Methode der systematischen Literaturanalyse angewandt, um den gegenwärtigen Stand der Forschung zum Thema aufbereiten und daraus neue Erkenntnisse ableiten zu können.

Die Resultate der systematischen Literaturanalyse zeigen, dass sich die politische Führung im Rahmen der Covid-Pandemie als heterogen dargestellt hat, wobei sich einige Merkmale finden liessen, welche gemäss den Studien häufig mit Führungserfolg in Verbindung gebracht worden sind. Es hat sich gezeigt, dass sich eine empathische, starke sowie adaptive Führungsart positiv auf den Führungserfolg ausgewirkt haben. Weiter hat sich die Krisenkommunikation als zentrale Aufgabe im Rahmen der Pandemie ergeben, wobei sie empathisch, transparent und wissenschaftsorientiert sein sollte um zum Führungserfolg beizutragen.
Dem Kontext der politischen Krisenführung sowie den Personenfaktoren der Führungsperson muss ebenfalls Aufmerksamkeit geschenkt werden, wobei sich insbesondere das Vertrauen der Bevölkerung in die Regierung sowie das Geschlecht und die Persönlichkeit der politischen Führungsperson als einflussreiche Faktoren, sowohl auf die Art der Führung als auch auf den Führungserfolg, ergeben haben.

Die Analyse der Studien kann weiter aufzeigen, dass in Bezug auf das Thema der politischen Führung im Rahmen der Pandemie noch einige Forschungslücken bestehen, wobei sich zukünftige Forschung insbesondere auf länderübergeifende und kontextuelle Analysen konzentrieren sollte.

Inhaltsverzeichnis

Abstract ii

Inhaltsverzeichnis iii

Tabellenverzeichnis v

Abbildungsverzeichnis v

1 Einleitung 1

1.1 Zielsetzung der Arbeit und Forschungsfrage 1

1.2 Einordnung in die Forschungsliteratur 3

1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit 4

2 Theoretische Grundlagen 5

2.1 Definitionen Politische Führung 5

2.2 Theoretisches Framework 6

2.2.1 Führungsperson 7

2.2.2 Führungskontext 8

2.2.2.1 Politisch-rechtlicher Kontext 8

2.2.2.2 Gesellschaftlicher Kontext 9

2.2.3 Politische Krisenführung 10

2.2.4 Führungserfolg 11

3. Systematische Literaturanalyse 13

3.1 Methodisches Vorgehen 13

3.2 Suchstrategie 13

3.3 PRISMA-Diagramm 16

3.4 Kodierungsprozess 18

4. Ergebnisse 20

4.1. Deskriptive Ergebnisse 20

4.1.1 Publikationszeitraum 20

4.1.2 Geografische Verteilung 21

4.1.3 Methoden 22
4.1.4 Publikationen 24
4.2 Inhaltliche Analyse 26
4.2.1 Eigenschaften der politischen Führungsperson 26
4.2.2 Kontextfaktoren 31
4.2.2.1 Politisch-rechtliche Kontextfaktoren 31
4.2.2.2 Gesellschaftliche Kontextfaktoren 33
4.2.3 Art der Krisenführung 37
4.2.3.1 Führungsstil 37
4.2.3.2 Kompetenzen der Krisenführung 41
4.2.4 Führungserfolg 49
4.3 Zusammenfassung der Merkmale erfolgreicher Krisenführung 52
5. Diskussion 55
5.1 Implikationen für die Theorie 55
5.1.1 Zusammenfassung der Ergebnisse 55
5.1.2 Zentrale Ergebnisse 57
5.2 Forschungslücken und Empfehlungen für zukünftige Forschung 64
5.3 Limitationen 67
6 Fazit 69
Literaturverzeichnis lxxi
Selbstständigkeitserklärung für die Masterarbeit lxxxiii

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ein- und Ausschlusskriterien 15

Tabelle 2: Keywords der Literatursuche 16

Tabelle 3: Verteilung der wissenschaftlichen Zeitschriften der Studien 25

Tabelle 4: Personenfaktoren der politischen Führungsperson 26

Tabelle 5: Politisch-rechtliche Kontextfaktoren 31

Tabelle 6: Gesellschaftliche Kontextfaktoren 34

Tabelle 7: Merkmale des Führungsstils 37

Tabelle 8: Merkmale der Krisenkommunikation 42

Tabelle 9: Merkmale der Zusammenarbeit 45

Tabelle 10: Merkmale des Decision-Makings 47

Tabelle 11: Konzeption von Führungserfolg 49

Tabelle 12: Zusammenfassung Merkmale erfolgreicher Krisenführung 53

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozessmodell politischer Krisenführung (eigene Darstellung) 7

Abbildung 2: PRISMA-Diagramm 17

Abbildung 3: Publikationszeitraum der Studien 20

Abbildung 4: Geografische Verteilung der Daten der Studien 21

Abbildung 5: Verteilung der Methoden der Studien 22

1 Einleitung

Die Covid-19 Pandemie kann als eine der grössten globalen Krisen unserer Zeit bezeichnet werden. Krisen, die den öffentlichen Sektor betreffen, stellen grundsätzlich einen Anlass für eine Fokussierung auf politische Führung dar (Boin et al. 2005). Krisen bieten weiter hervorragende Möglichkeiten, politische Führung in Aktion zu analysieren. Sie bilden Momente, in denen kaum daran gezweifelt wird, dass es eine Rolle spielt, wer durch die Krise führt (Boin et al. 2012). Dies besonders, weil Krisen die politischen Führungskräfte mit neuen, unerwarteten Problemen konfrontieren und sie daher noch stärker in den Fokus der Medien und der Bevölkerung rücken (Boin et al. 2012). Diese Arbeit soll sich demnach mit dem Thema der politischen Krisenführung im Rahmen der Covid-19-Pandemie befassen.

Die Analyse der politischen Führung in der Covid-Pandemie ist gesellschaftlich relevant, da die unterschiedlichen Vorgehensweisen der Führung das Ausmass und den Verlauf der Pandemie beeinflussen konnten (Boin et al. 2020). Die Entscheidungen der öffentlichen Führungskräfte bezüglich der Festlegung von Massnahmen zur Bekämpfung sowie der Einordnung der Pandemie hatten einen grossen Einfluss auf den Alltag der Bevölkerung sowie auf das Infektionsgeschehen. Die politischen Führungspersonen standen weiter in der Verantwortung, die allgemeine Unsicherheit aufgrund der Krise zu reduzieren und der Bevölkerung eine Richtung durch die Pandemie zu weisen. Im Hinblick auf weitere (Gesundheits-) Krisen ist es daher zentral zu wissen, welche Art der politischen Führung zu einer erfolgreichen Bewältigung der Covid-Krise beitragen konnte.

1.1 Zielsetzung der Arbeit und Forschungsfrage

Das Ziel dieser Arbeit besteht in der Analyse der politischen Krisenführung im Rahmen der Covid-Pandemie. Dadurch dass die Krise von globalem Ausmass war, lassen sich Erkenntnisse über unterschiedliche Arten von politischer Führung gewinnen und übergreifend Merkmale von erfolgreicher Führung finden. Die Fokussierung auf politische Führung macht Sinn, da diesem Bereich der Führung sowohl von gesellschaftlicher als auch wissenschaftlicher Seite im Rahmen der Covid-Krise viel Beachtung geschenkt wurde. Angesichts deren Bedeutung in Krisensituation ist es demnach zentral, dass hierzu der Stand des Wissens aufbereitet wird, um wichtige Erkenntnisse abzuleiten. Dementsprechend sollen in dieser Masterarbeit die folgenden zwei Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Wie hat sich politische Führung im Kontext der Covid-19-Pandemie dargestellt?
2. Welche Merkmale von politischer Führung lassen sich als Faktoren zur Erklärung von Führungserfolg identifizieren?

In einem ersten Schritt soll demzufolge die Forschungsfrage beantwortet werden, wie sich politische Krisenführung in der Pandemie dargestellt hat, besonders hinsichtlich den beobachteten Führungsstilen sowie den Führungskompetenzen sowie den Führungsaufgaben. Zweitens soll identifiziert werden, welche Faktoren der politischen Führung sich als zentral zur Erklärung von Führungserfolg gezeigt haben. Dabei wird, im Rahmen eines Prozessmodells, sowohl der Einfluss der Eigenschaften der Führungsperson als auch jener der unterschiedlichen Kontextfaktoren auf die Art der Krisenführung und den daraus resultierenden Führungserfolg, betrachtet.

Das Thema dieser Arbeit lässt sich in unterschiedlichen Punkten von anderen Arbeiten im Bereich der Krisenführung und der politischen Führung abgrenzen. Es existiert bisher kein systematischer Überblick darüber, wie in der Pandemie politisch geführt wurde. Häufig wird politische Führung als Teil der öffentlichen Führung gemeinsam mit der administrativen Führung analysiert (Glenn 2021, Bavik et al. 2021), wobei der Fokus dementsprechend allgemein auf der Führung im öffentlichen Sektor als solcher liegt. Es macht daher Sinn, nur eine Führungsdimension zu betrachten, um tiefergehende Erkenntnisse erlangen zu können. Die Abgrenzung von Krisenmanagement und Krisenführung bildet ebenfalls einen zentralen Punkt, da vielfach im Rahmen von Krisen spezifisch das Krisenmanagement analysiert wird und die Führungsaspekte weniger beachtet werden (Kapucu & Van Wart 2006, Boin & Lodge 2020). Krisenführung und -management sind zwar eng miteinander verknüpft (Boin et al. 2005, 2013), jedoch soll in dieser Arbeit ein klarer Fokus auf der Führung bestehen. Diese Arbeit bezieht auch die Dimensionen der Führungspersönlichkeit und des Kontextes der Führung mit ein, wodurch Führungserfolg breiter analysiert und erklärt werden kann, als wenn der Fokus spezifisch auf Krisenmanagement-Aufgaben oder Führungsaufgaben liegt (Boin & Lodge 2020, Boin et al. 2010). Diese Masterarbeit thematisiert demnach eine Forschungslücke im Bereich der Krisenführung, indem der Fokus spezifisch auf die politische Führung und eine einzelne Krise in Form der Covid-19-Pandemie gesetzt wird und die Literatur dazu umfassend aufbereitet wird.

1.2 Einordnung in die Forschungsliteratur

Theoretisch lässt sich das Thema der politischen Krisenführung in die Forschung zur politischen Führung als auch in jene der allgemeinen Krisenführung einordnen (Tucker 1985, Boin et al. 2012, 2013, Johnson 2018). Politische Führung gehört wie die administrative zur Führung im öffentlichen Sektor, die sich grundlegend von Führung im privaten Sektor unterscheiden soll (T'Hart & Uhr 2008).

Es existieren einige unterschiedliche Definitionen der politischen Führung, wovon bisher keine allgemein gültig ist (Tucker 1985, Boin et al. 2014, Morell & Hartley 2006).

In dieser Arbeit wird politische Führung grundsätzlich nach Wineroither (2013) definiert, nämlich als der Einfluss auf die Entscheidungsfindung und die politischen Ergebnisse, der sich aus dem Handeln der politischen Führungsperson ergibt. Der Einfluss auf die Ergebnisse bildet hier der zentrale Faktor der Führung.

Im Hinblick auf die Frage, wer konkret als politische Führungsperson gilt, bezieht sich diese Masterarbeit auf eine Definition gemäss T'Hart & Uhr (2008), nach der politische Führung die (meist gewählte) Exekutive sowie die Legislative eines Staates innerhalb der unterschiedlichen Regierungsebenen umfasst.

Weiter existieren in der Literatur unterschiedliche Definitionen der Krisenführung generell, wobei in dieser Arbeit jene von Bavik et al. (2021) verwendet wird. Bavik et al. (2021) konzeptualisieren Krisenführung allgemein als einen Führungsprozess in Krisenzeiten, einschliesslich der Zeit unmittelbar vor Krisen, während ihrer Dauer und der Zeit unmittelbar nach den akuten Folgen von Krisen. Diese Definition bezieht demnach ebenfalls die Folgen der Krise mit ein, was für die Betrachtung von politischer Führung zentral ist, da die Krise nach ihrem Ende noch Einfluss auf das Führungshandeln haben kann (Boin et al. 2012).

Boin et al. (2010, S.706) argumentieren weiter, dass "eine wirksame Krisenführung darin besteht, aufkommende Bedrohungen zu erkennen, Anstrengungen zu ihrer Abschwächung und zur Bewältigung ihrer Folgen zu unternehmen und nach dem Ende einer akuten Krise ein Gefühl der Normalität wiederherzustellen". Eine effektive Krisenführung umfasst daher gemäss Boin et al. (2010) auch Aspekte des Krisenmanagements. Krisenführung und Krisenmanagement sind demnach eng miteinander verbunden. Für diese Arbeit ist es jedoch wichtig die beiden Begriffe voneinander abzugrenzen, da der Fokus auf der politischen Krisenführung liegen soll.

1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Um die beiden Forschungsfragen dieser Arbeit zu beantworten wird die Methode der systematischen Literaturanalyse angewendet. Mithilfe dieser Methode kann der gegenwärtige Stand der Forschung zur politischen Führung im Rahmen der Covid-Pandemie erhoben sowie in einem nächsten Schritt neue Erkenntnisse daraus gewonnen werden. Die systematische Literaturanalyse ermöglicht weiter eine strukturierte und übersichtliche Zusammenfassung der Erkenntnisse. Durch diese Methode kann des Weiteren aufgezeigt werden, in welchen Bereichen bereits eine Vielzahl von Forschungsarbeiten existiert und in welchen sich noch Forschungslücken finden.

Die systematische Literaturanalyse ist zur Beantwortung des Forschungsgegenstandes geeignet, da die Literatur zum Thema grösstenteils unstrukturiert ist und sich eine Zusammenfassung und Aufbereitung des vorhandenen Erkenntnisstandes somit als sinnvoll erweist.

In einem ersten Schritt wird die Suchstrategie erarbeitet, welche die Inklusionskriterien der Studien sowie die zentralen Keywords zur Suche umfasst. Die Analyse der Studien der Literatursuche wird anhand eines Kodierungsvorgehens vorgenommen, um die relevanten Faktoren zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen ausfindig machen zu können.

Diese Arbeit ist folgendermassen aufgebaut: Im zweiten Kapitel wird die Theorie vorgestellt, nämlich die zentralen Definitionen sowie der theoretische Rahmen der Arbeit. Im dritten Kapitel wird auf die Methode der systematischen Literaturanalyse eingegangen und die Suchstrategie sowie der Prozess der Literatursuche genau aufgezeigt. Im vierten Kapitel wird die Synthese der Ergebnisse vorgestellt. Dies geschieht in einem ersten Schritt deskriptiv und in einem nächsten Schritt werden die inhaltlichen Ergebnisse präsentiert sowie die beiden Forschungsfragen beantwortet. Das Kapitel fünf bildet die Diskussion, in welcher die Ergebnisse kritisch gewürdigt, Forschungslücken aufgezeigt, sowie die Limitationen dieser Arbeit vorgestellt werden. Im sechsten Kapitel wird die Arbeit mit einem Fazit abgeschlossen.

2 Theoretische Grundlagen

Das vorliegende Kapitel stellt die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit vor. Im ersten Unterkapitel werden die zentralen Definitionen der politischen Führung erläutert. Im zweiten Unterkapitel wird das theoretische Framework dieser Arbeit vorgestellt. Das Prozessmodell wird dann anhand von vier weiteren Unterkapiteln ausgeführt und seine theoretische Grundlagen erklärt.

2.1 Definitionen Politische Führung

Für diese Arbeit sind die Definitionen und Konzeptualisierungen der politischen Führung zentral. Im Rahmen der theoretischen Einordnung in der Einleitung dieser Arbeit wurden die zentralen Definitionen bereits angesprochen, diese werden in diesem Unterkapitel nochmals genauer erläutert sowie ihre Relevanz für diese Arbeit aufgezeigt.

Diese Arbeit stützt sich bezüglich der Konzeptualisierung der politischen Führung auf drei zentrale Ansätze und Definitionen (Tucker 1985, Wineroither 2013, T'Hart & Uhr 2008).
Gemäss Wineroither (2013) kann politische Führung als der Einfluss auf die Ergebnisse, welcher von den politischen Führungspersonen ausgeübt wird, verstanden werden. Und diese Einflussnahme soll mit der Führungsart und der Führungsperson verbunden sein (Wineroither 2013). Diese Konzeption unterstreicht die Dimension des Prozesses der politischen Führung, nach dem die Eigenschaften der Führungsperson beeinflussen, auf welche Art geführt wird und dies soll wiederum einen Einfluss darauf haben, wie sich der Führungserfolg zeigt. Diese Auffassung von Führung entspricht grundsätzlich dem Prozessmodell der Führung von Rosenstiel (2014), welches im nächsten Unterkapitel genauer beschrieben wird, und ist daher zentral für diese Arbeit.

Eine weitere wichtige Konzeptualisierung der politischen Führung, im Hinblick auf das Handeln der politischen Führungspersonen, stellt diejenige nach Tucker (1985) dar. Gemäss Tucker werden im Kontext der politischen Führung drei zentrale Funktionen durch die politischen Führungspersonen ausgeübt. In einem ersten Schritt muss die sogenannte Diagnose einer Situation erfolgen, welche eng mit dem Sense-Making durch die politische Führungsperson in Verbindung steht. Als zweites muss über das weitere Vorgehen entschieden werden, was auch als sogenanntes Richtung-Geben bezeichnet wird. Im Zusammenhang damit, muss über das Vorgehen, im Sinne der Einführung einer Strategie oder der Festlegung von Policies, entschieden werden. Als letzter Schritt gilt die Mobilisierung der relevanten Stakeholder und insbesondere auch der Bevölkerung für das gewählte Vorgehen. Die politische Führungsperson muss demnach aufgrund von ihrem Sense-

Making die notwendigen Policies oder Massnahmen beschliessen und die Öffentlichkeit in einem nächsten Schritt davon überzeugen, ihre Sicht der Dinge und die gewählte Strategie mitzutragen, dies im Sinne der Mobilisierung.
Um Einfluss auszuüben müssen politische Führungspersonen demnach das Meaning-Making der Bevölkerung beeinflussen und somit ihr darauf begründetes Handeln erklären, um Kontrolle über die Situation zu erreichen. Dieser Vorgang stellt, falls erfolgreich ausgeführt, die Beeinflussung der Situation im Rahmen der politischen Führung dar (Tucker 1985). Diese Auffassung der politischen Führung wird insbesondere für das theoretische Framework dieser Arbeit als Grundlage dienen.

Es existiert weiter zentrale Forschung zum Thema der politischen Führung in Krisensituationen von Boin und Kollegen (2005, 2013, 2014). Boin et al. (2013, 2014) haben ein Framework erstellt, welches effektive politische Führung im Rahmen von Krisen beschreibt und die zentralen Kriterien zur Bewertung dieser Führung aufzeigt. Diese zentralen Kompetenzen und Aufgaben werden im Kapitel zum theoretischen Modell dieser Arbeit genauer ausgeführt werden.

2.2 Theoretisches Framework

Das theoretische Framework dieser Arbeit wurde in Anlehnung an das Modell der Führung von Rosenstiel (2014) erstellt und zur Beantwortung der Forschungsfragen an das Thema angepasst. Es gründet sich auf die relevante Literatur zur politischen Krisenführung sowie zur Krisenführung (Boin et al. 2013, 2012, 2014; Tucker 1985; von Rosenstiel 2014, Van Waart 2003). Es stellt daher gleichzeitig eine kurze Zusammenfassung des gegenwärtigen Standes der Forschung zur politischen Krisenführung dar.
Im unten stehenden Modell der politischen Krisenführung wird angenommen, dass die Eigenschaften der politischen Führungsperson die Art der Krisenführung beeinflussen und die Führungsart wiederum über den Führungserfolg entscheidet. Der Kontext der Führung soll dabei sowohl auf den Wirkungszusammenhang zwischen der Führungsperson und der Krisenführung als auch auf denjenigen zwischen der Krisenführung und den Führungserfolg eine moderierende Wirkung ausüben.
Es muss jedoch angemerkt werden, dass das Modell eine Abstraktion darstellt und somit nicht alle möglichen Einflussfaktoren sowie Wirkungszusammenhänge wiedergeben kann. Insbesondere in Bezug auf den Kontext der Führung ist es möglich, dass dieser auch eine Funktion als Mediator ausüben könnte anstatt als Moderator.

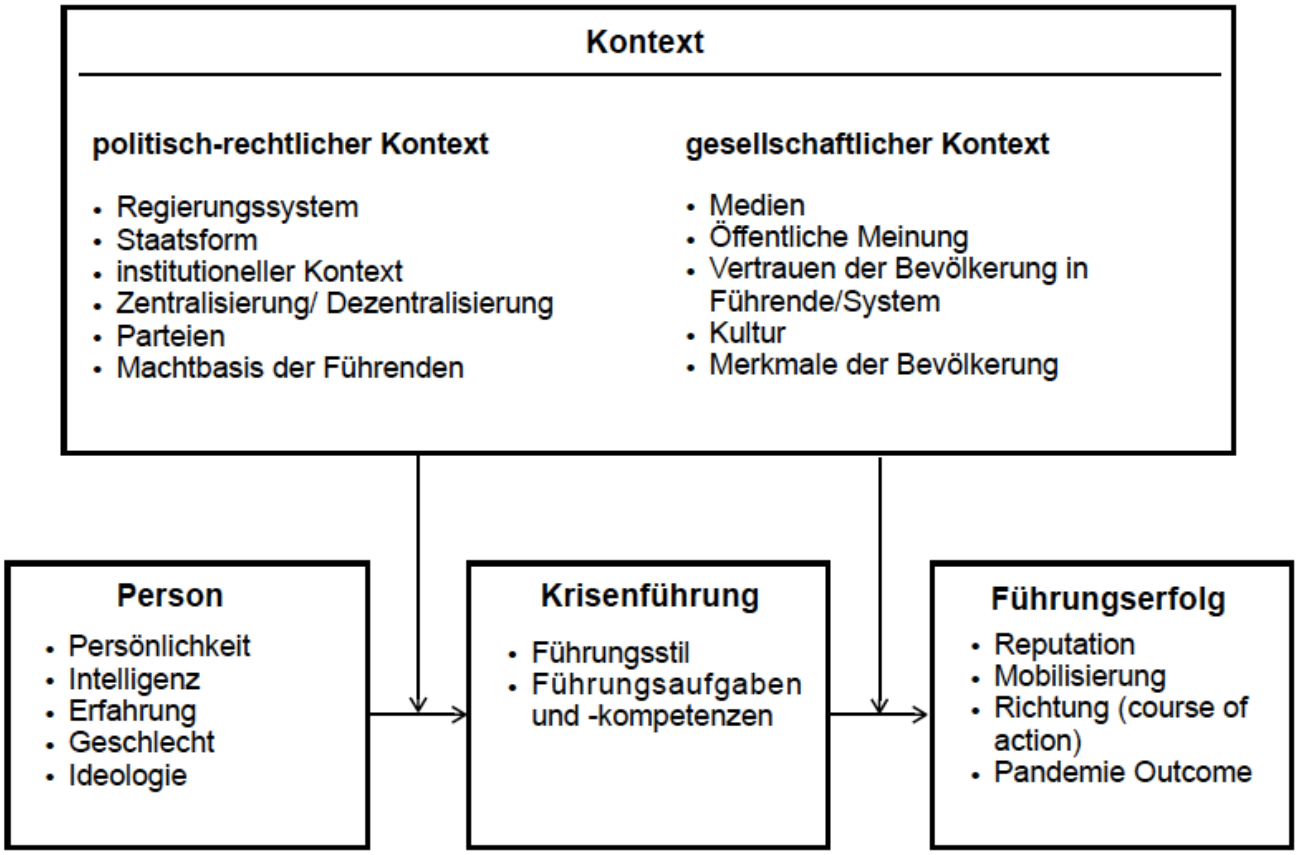


Abbildung 1: Prozessmodell politischer Krisenführung (eigene Darstellung)

2.2.1 Führungsperson

Im Rahmen des Prozessmodells dieser Arbeit wird angenommen, dass die Eigenschaften der politischen Führungsperson sowohl die Art der Führung in der Krise, als auch den Führungserfolg beeinflussen können. Daher werden die Erkenntnisse zu den Personenmerkmalen wie der Persönlichkeit, der Intelligenz, der Erfahrung, des Geschlechts und der Ideologie nun erläutert.

Für personenorientierte Führungstheorien, wie beispielsweise die Eigenschaftstheorien, bilden die Führungsperson und ihre Merkmale wie die Persönlichkeit, die Intelligenz oder ihre Werthaltungen das zentrale Forschungsinteresse (Von Rosenstiel 2014, Nerdinger 2014).

Im Rahmen der politischen Führung stellen sich die persönlichen Eigenschaften der Führungspersonen als wichtig dar (Tucker 1977). Es wird vielfach angenommen, dass sich die Persönlichkeit der politischen Führungsperson als entscheidend für die Art der (Krisen-) Führung sowie auch für die Bewertung dieser durch die Öffentlichkeit darstellt (T'Hart & Uhr 2008).

Im Zusammenhang mit den Persönlichkeitsmerkmalen der Führungspersonen steht das Fünf-Faktoren-Modell nach Borkenau & Ostendorf (1993), welches fünf Persönlichkeitsmerkmale ausfindig macht, die für erfolgreiche Führung entscheidend sein sollen (Extraversion,

Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Verträglichkeit, Offenheit für Erfahrungen). Diese Theorie kann ebenfalls für die Krisenführung angewandt werden, da diese Eigenschaften der Führenden in einem Krisen-Kontext bedeutsam sein können.
Verschiedene Studien kommen weiter zum Schluss, dass in einer Krisensituation Eigenschaften wie Empathie oder das Charisma der politischen Führungsperson entscheidend für erfolgreiche Führung sein können (Madera & Smith 2009, Gerber et al. 2011).
Werteinstellungen sowie ethische Prinzipien der Führungspersonen sind die zentralen Antezedenzien, wenn es sich um Führungsarten wie die ethische Führung handelt (Nerdinger et al. 2014). Weiter konnte ethische Führung im Rahmen von Krisensituationen bereits als ein Faktor für erfolgreiche Krisenführung identifiziert werden (Gandolfi & Stone 2016).

Der Faktor des Geschlechts der politischen Führungsperson kann ebenfalls die Art der Krisenführung sowie deren Erfolg beeinflussen (Adler 1996, Eagly 2007). Bavik et al. (2021) konnten in ihrer Analyse der Literatur zur Krisenführung der letzten fünfzig Jahre das Geschlecht der Führungsperson als ein Themengebiet identifizieren, dem zunehmend Aufmerksamkeit in der Forschung geschenkt wird und das sich als ein signifikanter Faktor für Führungserfolg erweisen kann.

2.2.2 Führungskontext

Der Führungskontext wird im Modell in den politisch-rechtlichen Kontext und den gesellschaftlichen Kontext eingeteilt, um diese Dimension übersichtlicher zu gestalten. Die zentralen Faktoren der beiden Dimensionen werden im Folgenden erläutert.

2.2.2.1 Politisch-rechtlicher Kontext

Die zentralen Faktoren des politisch-rechtlichen Kontexts stellen die Staatsform, das Regierungssystem, der Grad der Zentralisierung oder Dezentralisierung des Systems, die Parteien und die Zugehörigkeit zu diesen, sowie die Machtbasis der politischen Führungskräfte dar.

Die Dimension des politisch-rechtlichen Kontexts hat besonderen Einfluss auf das Führungsverhalten von politischen Führungspersonen (T'Hart & Uhr 2008). Sie wirkt sich allgemein direkt auf den Entscheidungsspielraum und die Machtbasis der politischen Führungspersonen aus, da sie die Führung zumeist im Rahmen der Verfassung ausüben und es sich zumeist um gewählte Führungspersonen handelt (T'Hart & Uhr 2008). Ausnahmen bilden autokratische Systeme, in denen die politische Führungsperson weniger Einschränkungen durch das

politisch-rechtliche System erfährt, dies wird ebenfalls innerhalb dieser Kontextfaktoren erfasst.

Politische Führung wird weiter grösstenteils im Zusammenhang mit der Zugehörigkeit zu einer Partei ausgeführt, weshalb der Kontext der Partei ebenfalls von Bedeutung ist. Die Parteizugehörigkeit zeigt sich ebenfalls als zentral für die Mobilisierung der Bevölkerung oder von Kooperationspartnern (Tucker 1985).
Aber auch andere politisch-rechtliche Faktoren wie das Regierungssystem oder der Grad der Zentralisierung haben Auswirkungen auf die Art der Krisenführung, da sie unterschiedliche Arten der Macht ermöglichen. Im Zusammenhang mit politischer Führung in der Krise ist es demnach gemäss T'Hart & Uhr (2008) von Bedeutung, ob es sich um einen demokratischen oder autokratischen Staat handelt, da dies unterschiedliche Formen von Macht impliziert. In Demokratien besteht vermehrt eine Rechenschaftspflicht gegenüber der eigenen Partei, der Bevölkerung und unterschiedlichen Interessengruppen (T'Hart & Uhr 2008, Boin et al. 2013).

2.2.2.2 Gesellschaftlicher Kontext

Der gesellschaftliche Kontext kann sowohl Einfluss auf die Art der Führung als auch auf den Erfolg der Führung haben. Insbesondere die Rolle der Medien wurde schon vielfach erforscht und als ein entscheidender Faktor im Zusammenhang mit erfolgreicher Krisenführung identifiziert (Boin & T'Hart 2003, Kapucu & Van Wart 2006, Johnson 2018). Die Medien können dabei eine hindernde oder helfende Rolle einnehmen, da sie die öffentliche Meinung stark beeinflussen können (Boin et al. 2005).

Wie weiter oben bereits erwähnt worden ist, stehen die politischen Führungspersonen in Krisensituationen unter einer Rechenschaftspflicht gegenüber der Bevölkerung (T'Hart & Uhr 2008, Boin et al. 2013). Dies beeinflusst wiederum den Führungserfolg, da die Bevölkerung die Krisenführung negativ oder positiv wahrnehmen und dementsprechend die Entscheide akzeptieren oder ablehnen kann (Boin & T' Hart 2003).
Gemäss Kapucu & Van Wart (2006) erwartet die Öffentlichkeit zunehmend auch bessere und effektivere Krisenführung als es in der Vergangenheit der Fall war.

Weiter wird die Kultur eines Landes als ein wichtiger Faktor des Führungskontexts konzeptualisiert. Sie kann Einfluss darauf haben, wie sich die Art der Führung darstellt. So soll es beispielsweise relevant sein, ob in einem Staat eine eher individualistische oder kollektive Kultur vorherrscht (Morrell & Hartley 2006,Von Rosenstiel 2014).

2.2.3 Politische Krisenführung

Die Identifizierung von Merkmalen politischer Krisenführung in der Covid-Krise, hinsichtlich der Führungart sowie den Führungsaufgaben, stellt eine der beiden Forschungsfragen dieser Arbeit dar. Basierend auf der Literatur zu vorherigen Krisensituationen und politischer Führung wird hier ausgeführt, welche Besonderheiten und Merkmale politischer Führung in anderen Krisen bereits identifiziert werden konnten, die sich auch für die Covid-19-Krise als bedeutsam erweisen könnten.

Die Dimension der Krisenführung wird im Prozessmodell in den Führungsstil und in die zentralen Führungskompetenzen und Führungsaufgaben eingeteilt. In der Literatur wird in Bezug auf das Führungsverhalten häufig zwischen der Mitarbeiterorientierung und der Aufgabenorientierung unterschieden (Von Rosenstiel 2014). Letzterer wurde in der Literatur zur öffentlichen Führung in der Krise schon vermehrt Beachtung geschenkt (Boin & T'Hart 2003, Boin et a.l 2005, Hertelendy et al. 2021). Insbesondere in der Forschung von Boin et al. (2005, 2013) wurden bereits zentrale Aufgaben und Kompetenzen von politischen Führungspersonen in der Krise ermittelt. Im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit sind insbesondere die folgenden zentral: das Sense-Making, das Decision-Making, das Meaning-Making und die Krisenkommunikation, die Koordination sowie das Lernen aus der Krise. Diese werden nun kurz erläutert:

Sense-Making stellt in jeder Krise eine zentrale Aufgabe dar und bildet im Rahmen der Krisenforschung bereits ein grosses Forschungsgebiet (Weick 1995, Boin et al. 2013). Sense-Making bezeichnet das Sammeln und Sortieren von Informationen, welches den politischen Führungspersonen helfen sollen, die Krisensituation einzuordnen (Boin et al. 2005).

Decision-Making stellt das Treffen von strategischen sowie kritischen Entscheiden bezüglich Lösungen und Massnahmen gegen die Krise und das Ausführen dieser Entscheidungen dar (Boin et al. 2005).

Meaning-Making bezeichnet die Schaffung eines Narrativs zur Einordnung der Krisensituation durch die Führungspersonen, welches der Bevölkerung Orientierung und Sicherheit vermitteln soll. Es ist weiter eng mit der Reduktion von Unsicherheit verknüpft. Das Ziel besteht weiter darin, ein Framing der Krise zu schaffen, welches im Sinne der politischen Führungsperson ist.

Kommunikation stellt während einer Krise eine der wichtigsten Aufgaben politischer Führungskräfte dar (Boin et al. 2013, 2014). Die politischen Führungskräfte müssen sowohl mit der Bevölkerung als auch mit den Medien kommunizieren. Krisenkommunikation unterscheidet sich generell stark von der Kommunikation unter normalen Umständen (Boin et al. 2013).

Koordination bildet eine zentrale Aufgabe in Krisen, da eine Zusammenarbeit von unterschiedlichen Personen, Departementen sowie Organisationen notwendig ist. Die politische Führungsperson muss folglich sicherstellen, dass die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Stellen erfolgreich verläuft (Boin et al. 2013).
Das Lernen aus der Krise sowie die Aufarbeitung von möglichen Fehlentscheiden erfolgt grösstenteils nach Ende der Krise. Das Lernen stellt weiter eine Voraussetzung zur Veränderung und Verbesserung des Systems dar und ist daher sowohl auch im Hinblick auf weitere Krisen zentral (Boin et al. 2013, T'Hart & Uhr 2008).

Zur Analyse der politischen Führung in Krisensituationen wurden bereits einige Führungstheorien erforscht, meistens im Zusammenhang mit Fallstudien (Kapucu & Van Wart 2006, Hertelendy et al. 2020, Boin et al. 2010). Es macht daher Sinn, bisherige Erkenntnisse der Führungstheorien im Kontext von politischer Führung allgemein mit einzubeziehen.
Gemäss T' Hart und Uhr (2008) sind speziell die folgenden Ansätze zur Analyse von politischer Führung zentral; die personenorientierten, relationalen, institutionellen, kontextuellen, performativen und ethischen Ansätze. Die Forschung von Van Wart (2003, 2013) ist zur Analyse von öffentlicher Führung ebenfalls von Bedeutung. Er identifiziert zur Führung im öffentlichen Sektor die folgenden Theorien als wichtig: die Eigenschaftstheorien, die Aufgabenorientierung, die transaktionale Führung, die transformationale Führung, die kollaborative und die ethische Führung.
Obwohl diese Theorien meist nicht spezifisch für politische Krisenführung identifiziert und konzeptualisiert wurden, können sie dennoch auch für die Analyse der politischen Krisenführung in der Covid-Krise relevant sein.

2.2.4 Führungserfolg

Bei der Dimension des Führungserfolgs werden basierend auf zentraler Literatur zur politischen Krisenführung einige Faktoren vertieft erklärt, welche sich als relevante Punkte für die Bewertung von effektiver und erfolgreicher Führung im Rahmen von vorherigen Krisen erweisen konnten und auch für den Führungserfolg in der Covid-Pandemie relevant sein könnten.

Der Führungserfolg wird im Prozessmodell insbesondere nach der Konzeptualisierung gemäss Tucker (1985) aufgefasst. Gemäss ihm soll erfolgreiche politische Führung in der Beeinflussung der Situation im Sinne der politischen Führungsperson bestehen, indem eine Richtung im Sinne der Policy-Antwort vorgegeben wird und dafür eine erfolgreiche Mobilisierung der Bevölkerung sowie

der relevanten Stakeholder erfolgen muss (Tucker 1985). Die Mobilisierung und die Richtung (course of action) werden hier daher als zwei zentrale Faktoren zur Bewertung des Führungserfolgs in der Krise theoretisiert. Die Richtung kann als Policy-Antwort, was beispielsweise den Entscheid über mögliche Massnahmen bezeichnen kann oder auch als generelle strategische Richtung in der Pandemie verstanden werden.

Ein weiterer Faktor für die Bewertung von erfolgreicher oder effektiver Führung in der Covid-Krise kann das objektive Pandemie-Outcome eines Landes darstellen. Dies kann sowohl die wirtschaftliche Situation des Landes nach der Krise bezeichnen oder auch die allgemeinen Schäden oder Verluste, welche durch die Krise zustande gekommen sind (Johnson 2018).

Ein weiterer Faktor stellt die Reputation der politischen Führungsperson sowie deren Bewertung dar. Bereits während der Krise, aber insbesondere nach ihrer Beendigung, kommt es zur Bewertung der Performance der politischen Führungspersonen. Diese erfolgt einerseits durch die Öffentlichkeit als auch durch die Medien (Boin et al. 2013). Die Performance der politischen Führungskräfte wird analysiert und die Schlussfolgerungen können unterschiedliche Folgen haben, wie der Verlust der politischen Führungsposition (Boin et al. 2013, Johnson 2018).

Krisen werden weiter von einigen Autoren als eine Chance oder Möglichkeit für Veränderungen und Reformen beschrieben, was vor allem im Zusammenhang mit politischer Führung erforscht wird (Boin & T'Hart 2003, Boin et al. 2005). Krisen können dazu führen, dass der Status Quo in Frage gestellt wird, weil sie Fehler und Schwächen des bisherigen Systems aufzeigen können und so der Wille für Veränderungen steigen kann. Dadurch soll die Mobilisierung für Veränderungen und Reformen erhöht werden. Jedoch stellt sich die Studienlage als durchmischt dar und es wurde bisher nicht abschliessend geklärt, ob Krisen die Einführung und Durchsetzung von Reformen tatsächlich zu erleichtern vermögen (Boin & T'Hart 2003, Boin et al. 2013).

3. Systematische Literaturanalyse

Dieses Kapitel stellt die Methode dieser Masterarbeit vor, welche eine systematische Literaturanalyse darstellt. Im ersten Unterkapitel wird das methodische Vorgehen zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen im Allgemeinen beschrieben und begründet. Im zweiten Unterkapitel wird die Suchstrategie ausgeführt, inklusive der Ein-und Ausschlusskriterien sowie der verwendeten Keywords. Im dritten Unterkapitel wird das Prisma-Diagramm präsentiert und der Prozess der Literatursuche beschrieben, während im vierten Unterkapitel das Kodiervorgehen erklärt wird.

3.1 Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Forschungsfragen dieser Arbeit wird eine systematische Literaturanalyse durchgeführt. Mithilfe der systematischen Literaturanalyse soll der gegenwärtige Stand der Forschung zur politischen Führung in der Covid-19-Pandemie erhoben werden sowie durch Synthese der Ergebnisse neue Erkenntnisse daraus gewonnen werden. Auch die Identifizierung von möglichen Forschungslücken wird durch diese Methode ermöglicht.

Eine systematische Literaturanalyse wird von Fink (2014) als eine systematische, explizite und reproduzierbare Methode beschrieben, die dazu dient, die existierende wissenschaftliche Literatur zu einem Thema oder einer Fragestellung zu identifizieren, zu evaluieren und zu synthetisieren (Fink 2014, S. 3). Durch eine systematische Literaturanalyse kann des Weiteren aufgezeigt werden, in welchen Bereichen bereits eine grosse Menge an Forschung existiert und in welchen sich noch Forschungslücken finden (Fink 2014).

Die systematische Literaturanalyse ist zur Beantwortung des Forschungsgegenstandes geeignet, da die Literatur zum Thema grösstenteils unstrukturiert ist und sich eine Zusammenfassung des vorhandenen Erkenntnisstandes somit als sinnvoll erweist. Es finden sich weiter bereits zahlreiche Studien zur politischen Führung in der Covid-Pandemie, wodurch sich eine systematische Aufbereitung der Literatur zum Thema besonders anbietet.

Die Literaturanalyse wird mithilfe der PRISMA Checkliste durchgeführt, um eine strukturierte und reproduzierbare Analyse zu erlangen (Moher et al. 2009). Die verwendete PRISMA Checkliste findet sich im Literaturverzeichnis als Link.

3.2 Suchstrategie

Um ein systematisches und übersichtliches Vorgehen zu gewährleisten werden vor Beginn der Literatursuche einige zentrale Kriterien festgelegt, welche die Primärstudien erfüllen müssen, um in die Suche mit einbezogen zu werden. Die Auswahlkriterien sollten in der Anfangsphase der

Literatursuche festgelegt werden, um die Wahrscheinlichkeit einer Verzerrung zu begrenzen, auch wenn sie während der Suchphase neu definiert werden können (Cooper 2017). Diese sogenannten Ein- und Ausschlusskriterien der Literatursuche werden nun ausgeführt.

Das erste Kriterium bildet der Publikationstyp der Studien. Es werden in die Literaturanalyse nur publizierte Studien mit einbezogen, welche peer-reviewed worden sind. Dies soll einen gewissen Qualitätsstandard garantieren (Ritz et al. 2016). Sogenannte graue Literatur wird von der Suche ausgeschlossen. Graue Literatur wird gemäss Auger (1998) als Literatur definiert, welche auf allen Ebenen von Regierung, Wissenschaft, Wirtschaft und Industrie in elektronischen und gedruckten Formaten produziert wird, und die nicht von kommerziellen Verlagen kontrolliert wird.
Das nächste Kriterium stellt die Sprache der Studien dar; nur englischsprachige Artikel werden mit einbezogen. Der Beginn der Zeitraum der Studien wird festgelegt auf Studien, die ab Januar 2020 veröffentlicht wurden, was als Beginn der Covid-19-Krise bezeichnet werden kann (WHO 2021).
Da die Suche bis und mit April 2023 durchgeführt wird, werden Artikel mit Erscheinungsdaten bis und mit April 2023 mit einbezogen.
Den nächsten Faktor bildet die Führungsart. Es werden nur Studien in die Analyse eingeschlossen, welche sich konkret mit politischer Führung beschäftigen; die anderen Führungsarten wie administrative Führung oder Führung im privaten Sektor werden nicht berücksichtigt.
Die Führungsperson beschreibt das Kriterium, nach welchem in den Studiendaten eine oder mehrere politische Führungspersonen erkennbar sein müssen. Studien, welche von der Krisenantwort von Staaten als solchen handeln, werden ausgeschlossen.
Im Hinblick auf das Kriterium des Forschungszwecks der Studien werden nur solche Studien berücksichtigt, bei denen ein klarer Zusammenhang zwischen der Covid-19-Pandemie und der politischen Führung, welche im Rahmen der Covid-Krise ausgeführt wird, besteht. Studien, welche den Fokus auf nicht-öffentliche Führung oder grösstenteils nur auf das Krisenmanagement in der Covid-Pandemie legen, werden ausgeschlossen.
Bezüglich der Lokalität der Studien werden keine Einschränkungen auf bestimmte Regionen oder Staaten vorgenommen. Die systematische Literaturanalyse soll einen globalen Überblick über die politische Führung in der Covid-19-Pandemie vermitteln, weshalb Studien aller Staaten in die Analyse mit einbezogen werden können.
Die folgende Tabelle fasst die Ein- und Ausschlusskriterien der Studien für die Literatursuche übersichtlich zusammen.

Tabelle 1: Ein- und Ausschlusskriterien

Kriterium	Inklusion	Exklusion
Publikationstyp	peer-reviewed Artikel	„graue“ Literatur; Buchkapital, Berichte
Sprache	Englisch	Nicht-Englisch
Zeitraum	Covid-19-Krise: Januar 2020 bis April 2023	vor Covid-19-Krise (vor Jan. 2020)
Führungsart	politische Führung	administrative Führung, Führung im privaten Sektor oder bei NGO’s
Führungsperson	Politische Führungsperson(en) in Studiendaten erkennbar	keine Führungsperson erkennbar, Führung/ Krisenantwort von Staaten als solche
Forschungszweck	klarer thematischer Zusammenhang zwischen politischer Führung und Covid-19-Krise	kein Zusammenhang zw. politischer Führung und Covid-Krise, Fokus primät auf Krisenmanagement in Covid-Krise
Lokalität	keine Eingrenzung	-

Die nächsten Schritte des Prozess der Literatursuche werden im Folgenden beschrieben:

Das Herausarbeiten der relevanten Suchbegriffe, auch Keywords genannt, bildet die eigentliche Basis der Suchstrategie, um eine systematische und vollständige Suche zu ermöglichen. Die Keywords wurden durch das Lesen von zentralen Artikeln zum Thema politischer Krisenführung bestimmt. Es wurde dabei auf die Abstracts, die Keywords und Titel der Artikel geachtet. Die zentralen Definitionen der politischen Krisenführung waren ebenso hilfreich zur Identifizierung der relevanten Suchbegriffe (Tucker 1985, Boin et al. 2013).

Es wurden letztlich drei Suchstränge gebildet, um den Bereich der Führung (Leadership), der Führungsart (political) sowie der Covid-Krise (Covid-Crisis) mit einzubeziehen.

Die Führung und Führungsart wurden bewusst getrennt, da so eine möglichst umfassende Suche möglich wurde. Auch muss angemerkt werden, dass die Begriffe „public“, „public sphere“ und „public sector“ in die Suche mit einbezogen worden sind, da die politische Führung häufig auch allgemein als öffentliche Führung in relevanten Studien zum Thema bezeichnet wurde, was die vorherige Suche relevanter Literatur gezeigt hat. Die Keywords im Bereich der Führungsart (political) wurden also bewusst umfassend gewählt, da die politische Krisenührung zur öffentlichen Führung gehört und möglichst alle Studien gefunden werden sollten.

Die Keywords zum Bereich der Führung (Leadership) wurden im Prozess der Suche nochmals eingeschränkt, weil sich ein Einbezug des Begriffs „management“ als nicht sinnvoll für diese

Literatursuche erwiesen hat, da dies die Analyse zu stark auf Studien zum Krisenmanagement geführt hätte. Der Fokus dieser Arbeit soll aber nur auf der politischen Krisenführung liegen.

In einem nächsten Schritt wurden für die drei Keywords der Suchstränge die entsprechenden Synonyme anhand einer Suche von zentralen Studien zum Thema der politischen Krisenführung gebildet. Die drei Suchstränge wurden dann mit dem Booleschen Operator AND verknüpft und die Synonyme mit dem Booleschen Operator OR verbunden. Die Keywords wurden im Rahmen der Literatursuche entsprechend dann auch so in die Suchfelder der Datenbanken eingegeben. Die Auflistung der drei Suchstränge findet sich in der folgenden Tabelle.

Tabelle 2: Keywords der Literatursuche

Leadership AND	**political** AND	**Covid-Crisis**
„Leadership“ OR	„political“ OR	„Covid-Crisis“ OR
„Leader“ OR	„state“ OR	„Covid-19-Crisis“ OR
„Government“	„legislative“ OR	„Covid-19“ OR
	„parliamentary“ OR	„Covid-Pandemic“ OR
	„federal“ OR	„Covid-19-Pandemic“ OR
	„public sector“ OR	„Corona-Crisis“ OR
	„public“ OR	„Corona-Pandemic“
	„public sphere“ OR	
	„democratic*“ OR	
	„policy-making“ OR	
	„ministerial“ OR	
	„partisan“	

3.3 PRISMA-Diagramm

Im Rahmen der systematischen Literaturanalyse gemäss den PRISMA-Kriterien bildet das PRISMA-Diagramm, in Form eines Flussdiagramms, ein wichtiges Hilfsmittel zur übersichtlichen und reproduzierbaren Darstellung des Suchprozesses (Moher et al. 2009).

Wie das unten stehende Prisma-Diagramm ersichtlich macht, wurde die Literatursuche in drei unterschiedlichen Datenbanken durchgeführt, um eine möglichst umfassende Analyse zu ermöglichen. Es waren die Datenbanken Web of Science, Scopus und Jstor. Der Prozess der Literatursuche auf den drei Datenbanken wird im nächsten Abschnitt genauer ausgeführt.

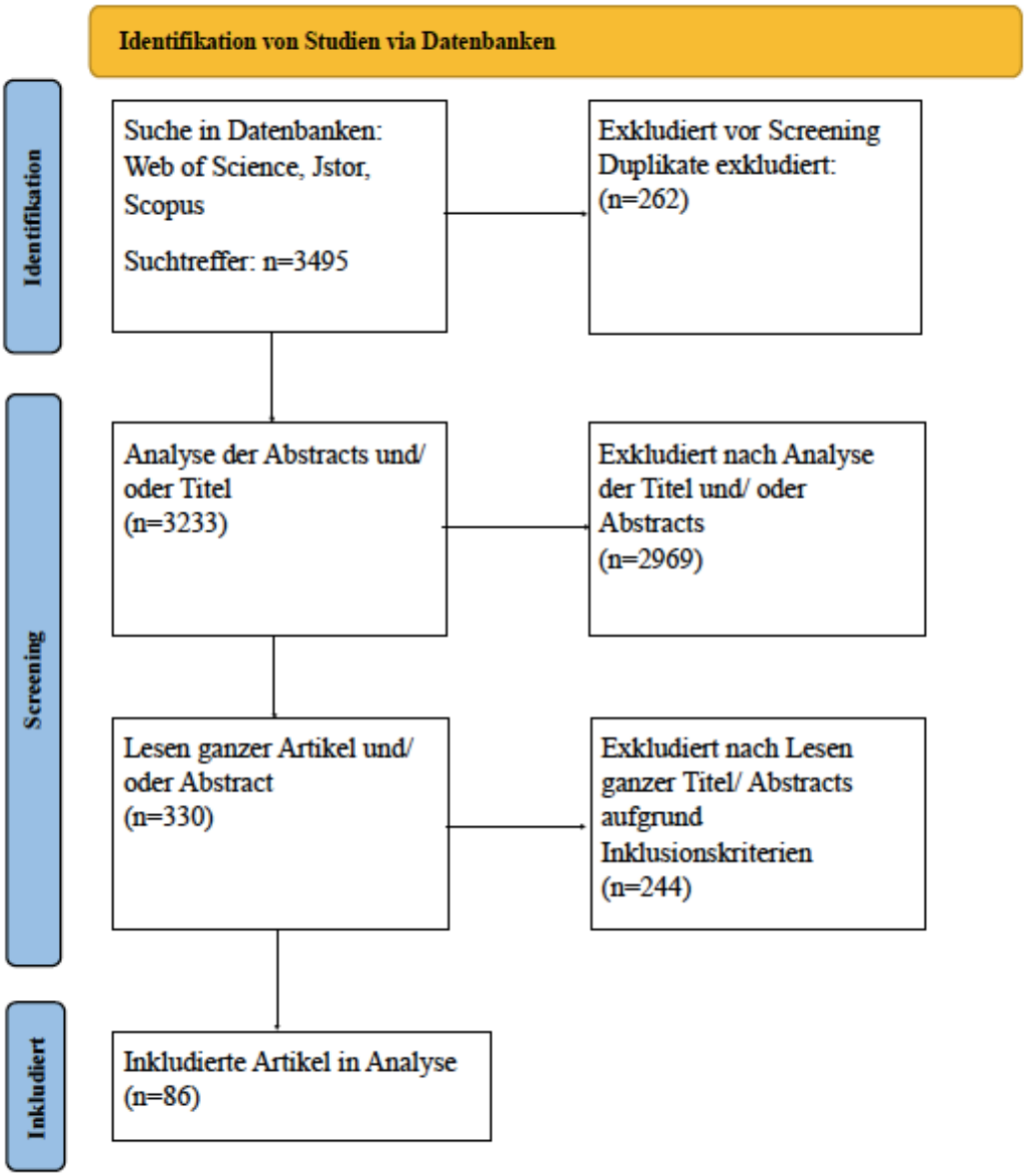


Abbildung 2: PRISMA-Diagramm

Als erstes wurde die Scopus Datenbank durchsucht, wobei die im Kapitel 3.2 beschriebenen Keywords angewandt wurden. Die Suche wurde auf Abstracts, Titeln und Keywords ausgeführt. Dabei wurden die Suchfelder auf Sozialwissenschaften, Psychologie sowie Business und Management beschränkt. Die Suche hat 899 Studien hervor-gebracht. Als nächstes wurde die Suche in der Web-of-Science Datenbank durchgeführt. Dabei wurden wiederum die beschriebenen Keywords verwendet. Die Suche wurde wiederum in Abstracts, Titeln und Keywords durchgeführt. Dabei wurden die Suchfelder auf Politikwissenschaft, Management, Kommunikation und Psychologie beschränkt. Diese Suche hat zu 1766 Studien geführt. Derselbe Vorgang wurde als letztes auf der Datenbank Jstor durchgeführt, wobei die Suche auf Titel und Abstracts beschränkt wurde. Die Beschränkung ist auf die Suchfelder Management und Organisationstheorie, Politikwissenschaft, Public Policy und Psychologie erfolgt. Die Suche hat 830 Treffer erzeugt.

Die Beschränkung auf die beschriebenen Suchfelder lässt sich damit begründen, dass die politische Führung, besonders die Führung generell, ein sehr breites Forschungsgebiet darstellt und ein Einbezug aller wissenschaftlichen Disziplinen, welche sich eventuell damit beschäftigt haben, im Zeitrahmen dieser Arbeit nicht möglich gewesen wäre und die Ergebnisse zu breit für eine sinnvolle und übersichtliche Darstellung gewesen wären. Daher ist die Beschränkung auf die Suchfelder auch im Kontexts des theoretischen Rahmens dieser Arbeit auf die oben genannten Suchfelder erfolgt.

Die Literatursuche auf den drei Datenbanken hat zusammen 3495 Suchtreffer hervor-gebracht. Vor dem genaueren Screening dieser Artikel wurden die Duplikate exkludiert. In einem nächsten Schritt wurden die Titel und Abstracts der 3233 Artikel gescannt und durchgelesen. Dabei wurden 2969 Artikel von der Analyse ausgeschlossen. Dieser Prozess erfolgte aufgrund der von Beginn an festgelegten Ein- und Ausschlusskriterien, welche weiter oben bereits beschrieben worden sind. Zusätzlich führten methodische Mängel der Artikel ebenfalls zum Ausschluss aus der Analyse. Als nächstes wurden dann die gesamten Studien durchgelesen und es wurde wiederum aufgrund der Inklusions-und Exklusionskriterien über den Einschluss in die Analyse entschieden. So wurden schlussendlich 86 Artikel in die endgültige Stichprobe dieser Literaturanalyse inkludiert.

3.4 Kodierungsprozess

Um die gefundenen Artikel dieser Literatursuche auszuwerten, wurde ein Kodierungsverfahren angewendet. Dies ist zentral, um eine strukturierte und reproduzierbare Analyse der Artikel zu vollbringen (Owens 2021). Um die beiden Forschungsfragen zu beantworten, wurden demnach in einem ersten Schritt Kategorien gebildet, welche sowohl deskriptive als auch inhaltliche Faktoren berücksichtigen. In Bezug auf die deskriptiven Kategorien wurde sich auf gängige Kategorien von systematischen Literaturanalysen gestützt (Ritz et al. 2016, Owens 2021) und diese an die Forschungsfragen und den thematischen Fokus dieser Arbeit angepasst.

Die inhaltlichen Kategorien zur Analyse der Studien wurden anhand des theoretischen Frameworks in Form des Prozessmodells bestimmt, welches im Theorieteil der Arbeit beschrieben wird. Das Prozessmodell dieser Arbeit und dessen Unterteilung in vier unterschiedliche Dimensionen der politischen Krisenführung diente demnach als Rahmen des Kodierungsvorgangs. Die Kategorien haben sich an den Personenfaktoren, den Kontextfaktoren, den Faktoren zur Art der Krisenführung sowie am Führungserfolg orientiert. Weiter wurden zusätzliche Kriterien noch im Laufe der Analyse der Studien hinzugefügt, falls diese in den Studien häufig thematisiert worden sind und sich als relevant zur Beantwortung der Forschungsfragen herausgestellt haben. Die Kodierung der Artikel

erfolgte demnach sowohl induktiv als auch deduktiv, was einen breiteren Zugang der Analyse der Artikel dieser Literatursuche ermöglicht hat (Cooper 2017). Die induktiven Kategorien waren insbesondere auch im Zusammenhang mit dem Führungsstil und den konkreten Erfolgsmerkmalen relevant, da die Ableitung solcher aus vergangenen Studien und der Literatur zur politischen Krisenführung nur teilweise möglich war.
Die Kodierung ist weiter so erfolgt, dass darauf geachtet worden ist, welche Merkmale oder Faktoren sich in den Studien finden und dies in welcher Häufigkeit. In einer Studie konnten sich demnach mehrere unterschiedliche Faktoren oder Kategorien finden lassen.

Das Kodierschema, welches die Kategorien sowie die Frequenz der Studien aufzeigt, befindet sich als Tabelle im Anhang dieser Arbeit. So soll Transparenz über das Vorgehen ermöglicht werden und die Ergebnisse, welche im nächsten Kapitel aufgezeigt werden, nachvollziehbar gemacht werden.

4. Ergebnisse

Dieses Kapitel stellt die Ergebnisse der systematischen Literaturanalyse vor. Im Kapitel 4.1 werden die deskriptiven Ergebnisse präsentiert und grafisch veranschaulicht. Im Kapitel 4.2 werden die inhaltlichen Resultate, in Form der Synthese der Ergebnisse, vorgestellt. Dies beinhaltet die Beantwortung der ersten Forschungsfrage, während ebenfalls bereits auf die zweite Forschungsfrage eingegangen wird. Das Kapitel 4.3 umfasst eine Zusammenfassung der Merkmale erfolgreicher politischer Krisenführung und beantwortet somit die zweite Forschungsfrage.

4.1. Deskriptive Ergebnisse

Die deskriptive Analyse stellt eine Übersicht der generellen Charakteristika der Studien dar. Die Einteilung erfolgt in die Kategorien des Publikationszeitraums, der geografischen Verteilung der Daten, der verwendeten Methoden sowie den Journals, in welchen die Studien publiziert worden sind.

4.1.1 Publikationszeitraum

Die untenstehende Abbildung zeigt die Verteilung der Studien chronologisch nach dem Publikationszeitraum geordnet auf, welcher hier als Publikationsjahr dargestellt wird.

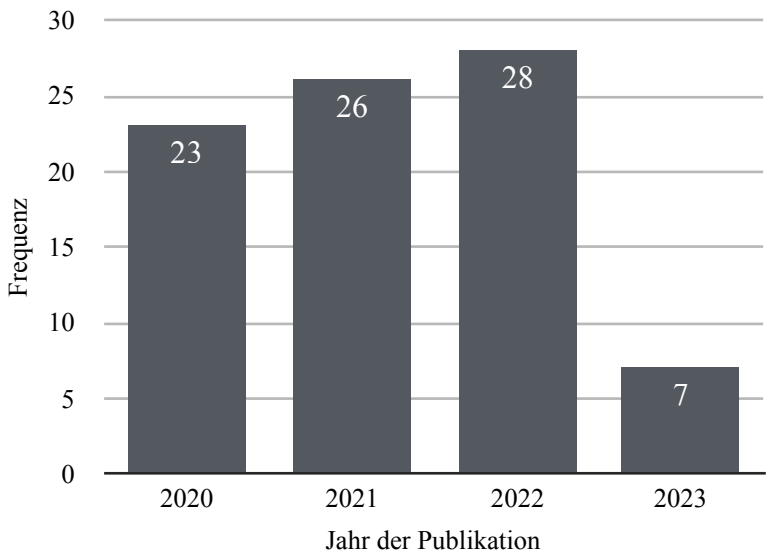


Abbildung 3: Publikationszeitraum der Studien

Da die Covid-19-Pandemie laut WHO offiziell im Januar des Jahres 2020 begann (WHO 2021), ist der Zeitraum der Publikationen noch nicht sehr gross. In Abbildung 3 wird ersichtlich, dass die Anzahl der Studien in den Jahren 2020 bis 2022 etwa gleich hoch ist, mit den meisten publizierten Studien im Jahre 2022 (n=28). Dies zeigt, dass das wissenschaftliche Interesse an der politischen

Führung im Rahmen der Pandemie von Anfang an vorhanden war und in den folgenden Jahren konstant geblieben ist. Die wenigsten Studien finden sich im Jahr 2023, was aber daran liegt, dass die Analyse nur Artikel mit einbezogen hat, welche peer-reviewed sind und bereits in wissenschaftlichen Journals veröffentlicht wurden. Auch bezog die Analyse nur Artikel bis und mit April 2023 mit ein, da die Literatursuche im April 2023 statt fand.

4.1.2 Geografische Verteilung

Abbildung 4 zeigt die geografische Verteilung der Daten der Studien dieser Literaturanalyse, eingeteilt in die entsprechenden Kontinente der untersuchten Länder.

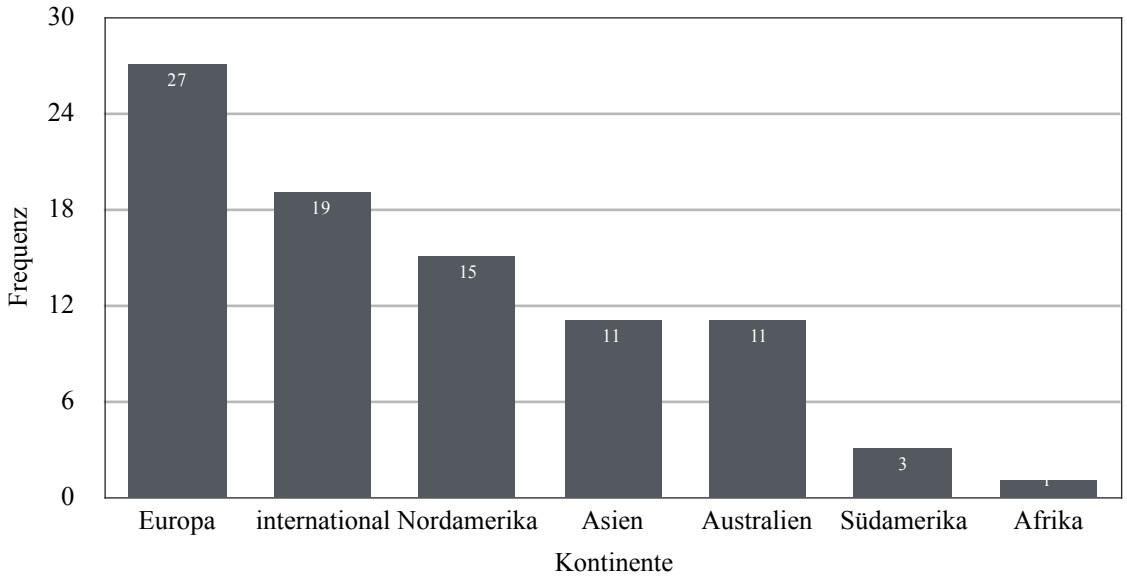


Abbildung 4: Geografische Verteilung der Daten der Studien

Der grösste Teil der Studien (n=27, 31,39%) wurde über Länder im europäischen Raum durchgeführt. Datensätze über Länder in Europa bilden somit etwa einen Drittel aller Studien, gefolgt von Nordamerika (n=15, 17.44%), welches etwas weniger als einen Fünftel aller Studien ausmacht. Über Länder in Asien (n=11, 12.79%) und Australien (n=11, 12.79%) liessen sich gleich viele Studien finden, sie machen jeweils etwas mehr als einen Achtel der Studien aus.
Die wenigsten Studien finden sich von dem südamerikanischen (n=3, 3.49%) und dem afrikanischen Kontinent (n=1, 1.16%). Dies kann möglicherweise darauf zurückzuführen sein, dass nur englischsprachige Artikel und Journals in die Analyse mit einbezogen worden sind. Im Rahmen des Diskussionsteils dieser Arbeit wird aber noch vertiefter darauf eingegangen werden.

Weiter bilden sogenannte länderübergreifende oder internationale Studien einen relativ grossen Teil der Analyse (n=19, 22.09%), sie machen mehr als einen Fünftel aller Studien aus. Studien, welche

zwei oder mehr Länder unterschiedlicher Kontinente untersucht haben, wurden in diese Kategorie eingeteilt. Ländervergleichende Studien wurden vor allem häufig zum Thema der politischen Führung in der Pandemie durchgeführt, wenn die Forschenden einen vergleichenden Ansatz für ihre Analyse auswählten oder eine möglichst grosse Stichprobe erreichen wollten (vgl. Boin et al. 2020, Dada et al. 2020, Dimitrova et al. 2022).

Wenn die geografische Verteilung der Studien zusätzlich nach den Staaten geordnet wird, zeigt sich ein ähnliches Bild. Die Studien haben Datensätze von 28 unterschiedlichen Ländern verwendet ohne dass jene der internationalen Studien hinzugezählt wurden. Da sich bei diesen auch Studien finden liessen, welche beispielsweise die Situation in 175 unterschiedlichen Staaten analysiert haben, hätte das die Übersicht der Länderverteilung möglicherweise verzerrt.
Dasjenige Land, in welchem die politische Krisenführung am häufigsten untersucht worden ist, bildet die USA (n=18). Am zweithäufigsten wurden Studien in Grossbritannien durchgeführt (n=13). Auch über Neuseeland (n=10) finden sich vergleichsweise viele Studien. Als nächstes finden sich häufig Studien über Deutschland (n=8), gefolgt von Italien (n=5) und China (n=4). Über den Rest der 28 einbezogenen Staaten wurden jeweils drei oder weniger Studien veröffentlicht.
Die Tabelle zur detaillierten Länderverteilung der Analyse findet sich im Anhang dieser Arbeit.

4.1.3 Methoden

Die untenstehende Abbildung zeigt die Verteilung der verwendeten Methoden der Studien auf.

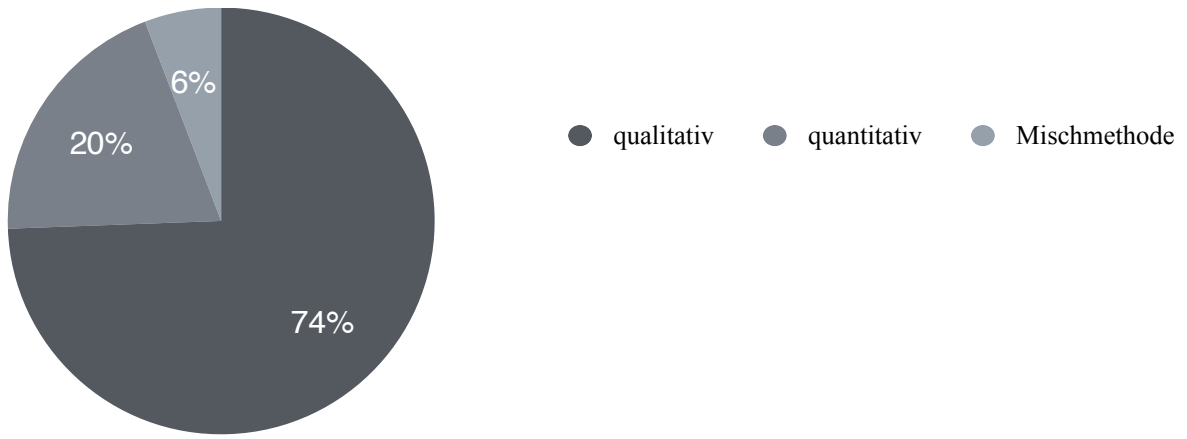


Abbildung 5: Verteilung der Methoden der Studien

Den grössten Teil der Studien (n=64) bilden qualitative Analysen, sie machen etwa 74 Prozent aller Studien aus. Quantitative Methoden (n=17) wurden in einem Fünftel der Studien dieser Literaturanalyse verwendet, während sich Studien mit gemischten Methoden (n=5) nur in etwa 6

Prozent aller Studien finden liessen. Unter der gemischten Methodik (mixed methods) wird die gleichzeitige Verwendung von qualitativen und quantitativen Methoden verstanden. Die ausführliche Auflistung der verwendeten Methoden findet sich im Anhang der Arbeit im Rahmen der Zusammenfassung der Studien.
Da die qualitativen Methoden den grössten Teil der verwendeten Methoden der Studien ausmachen, wird in den folgenden Absätzen zuerst ausführlich auf diese eingegangen, gefolgt von einigen Erläuterungen zu den quantitativen Studien sowie zum Schluss jenen, die gemischte Methoden verwendet haben.

Hinsichtlich den qualitativen Studien (n=64) bilden Fallstudien den grössten Teil (n=46), gefolgt von Inhaltsanalysen (n=13) und Diskursanalysen (=5).
In Bezug auf die Fallstudien überwiegen Einzelfallstudien (n=30). Es finden sich aber auch Mehrfallstudien (n=18), die zwei oder mehr Länder miteinander verglichen haben. Hinsichtlich der Einzelfallstudien existiert eine grosse Vielfalt von untersuchten Ländern, wobei entsprechend der Häufigkeit der analysierten Länder, welche im vorherigen Abschnitt aufgezeigt worden ist, wiederum die USA, England und Neuseeland die am häufigsten analysierten Länder bilden. Der Vorteil der Fallstudien besteht darin, dass sie sich vertieft mit der Situation und der politischen Krisenführung auseinandersetzen, um diese genau analysieren zu können (Crowe et al. 2011).

Mehrfallstudien wurden in 18 von 46 Fallstudien durchgeführt. Es sind Studien, die zwei oder drei Länder miteinander vergleichen. Die Mehrfallstudien zeichnen sich dadurch aus, dass sie meist eine internationale Fallauswahl aufweisen, sowie Länder mit unterschiedlichen Charakteristiken und Pandemie-Verläufen vergleichen oder einander gegenüberstellen. Speziell der Vergleich von Ländern, von welchen eines erfolgreich durch die Pandemie geführt wurde und das andere nicht erfolgreich, erfolgt häufig (Moon et al. 2021, Smith & Akstinaite 2023, Song & Choi 2023).
Generell ist die thematische und geografische Vielfalt gross bei den Mehrfallstudien und sowohl breit umfassende Forschungsfragen als auch globale Übersichtsstudien lassen sich finden. Auch fällt auf, dass in den Mehrfallstudien etwa gleich häufig zwei oder mehr Ländern des gleichen Kontinents verglichen worden sind (vgl. Thiers & Wehner 2023, Wayenberg et al. 2022, Boin et al. 2020) wie von zwei unterschiedlichen Kontinenten (vgl. Weng et al. 2020, Smith & Akstinaite 2023, Boussaguet et al. 2021). Es ist jedoch anzumerken, dass bei den Mehrfallstudien, welche Länder nur eines Kontinents verglichen haben, die Analyse der Länder des europäischen Kontinents dominiert. So beziehen sich beispielsweise Boin et al. (2020) sowie Boin und Lodge (2021) in ihren

Studien ausschliesslich auf den europäischen Kontinent. Dies widerspiegelt den Trend, dass viele Studien spezifisch die Situation auf dem europäischen Kontinent untersucht haben, welcher bei der geografischen Analyse der Studien bereits festgestellt worden ist

13 qualitative Studien der Analyse verwenden die Inhaltsanalyse als Methode. In den meisten Fällen wird in diesen die Krisenkommunikation der politischen Führungskräfte analysiert. Dies sowohl im Kontext von nur einem Land als auch als vergleichender Ansatz mehrerer Länder. Inhaltsanalysen eignen sich besonders zur Analyse der Krisenkommunikation, da sie die systematische Bearbeitung von Kommunikationsmaterialien als Ziel haben und dies eine gründliche Analyse der Krisenkommunikation ermöglicht (Mayring 1991).

Die Diskursanalysen machen fünf Studien der qualitativen Studien dieser Analyse aus. Auch in diesen wird die Krisenkommunikation häufig untersucht, wobei sich auch zwei Artikel finden liessen, welche diese Methode zur Analyse des Führungsstiles sowie der Art der Führung generell verwendet haben (Gjerde 2020, Kars-Unluoglu et al. 2022).

Unter den quantitativen Studien (n=17) werden am häufigsten die Methode der Umfrage (n=9) sowie die systematische Beobachtung (n=4) verwendet. Quantitative Methoden wurden in dieser Literaturanalyse häufig dann angewendet, wenn die Wirkung von persönlichen Eigenschaften der politischen Führungsperson auf den Verlauf oder Ausgang der Covid-Pandemie eines oder mehrerer Länder analysiert werden sollte (vgl. Bauer et al. 2020, Forster & Heinzel 2020, Giebe et al. 2022). Etwa die Hälfte der quantitativen Studien (n=8) stellen sogenannte ländervergleichende oder internationale Studien dar.

Gemischte Methoden wurden in fünf Studien dieser Literaturanalyse angewendet. Häufig wird im Rahmen dieser eine Fallstudie mit einer Umfrage oder Beobachtung kombiniert. Die thematische Ausrichtung sowie die Grösse der Datensätze dieser Studien stellen sich dabei als sehr vielfältig dar.

4.1.4 Publikationen

Die 86 Studien wurden in 58 unterschiedlichen wissenschaftlichen Journals veröffentlicht, wovon in 13 mehr als eine Studie veröffentlicht worden ist. Die folgende Tabelle dokumentiert diese wissenschaftlichen Zeitschriften. Eine vollständige Tabelle, in welcher alle 58 wissenschaftlichen Zeitschriften aufgeführt werden, findet sich zusätzlich im Anhang dieser Arbeit.

Tabelle 3: Verteilung der wissenschaftlichen Zeitschriften der Studien

Journal	Anzahl Studien	Prozent von 58
INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC LEADERSHIP	7	12.07%
LEADERSHIP	5	8.62%
JOURNAL OF EUROPEAN PUBLIC POLICY	5	8.62%
INTERNATIONAL REVIEW OF ADMINISTRATIVE SCIENCES	4	6.90%
POLITICS AND GENDER	4	6.90%
AMERICAN REVIEW OF PUBLIC ADMINISTRATION	3	5.17%
DISCOURSE CONTEXT AND MEDIA	2	3.45%
EUROPEAN POLICY ANALYSIS	2	3.45%
EUROPEAN SOCIETIES	2	3.45%
JOURNAL OF PUBLIC AFFAIRS	2	3.45%
POLICY DESIGN AND PRACTICE	2	3.45%
PUBLIC ADMINISTRATION	2	3.45%

Die 86 Studien wurden in 58 unterschiedlichen wissenschaftlichen Journals publiziert. Die Vielfalt der Zugänge zum Thema der politischen Führung in der Covid-Krise spiegelt sich in der Vielfalt der wissenschaftlichen Zeitschriften wider, in welchen die Studien publiziert worden sind. Der grösste Anteil der Artikel fand sich dem Thema entsprechend in dem Journal *International Journal of Public Leadership* (n=7, 12.07%). Fünf Studien wurden jeweils in den Journals *Leadership* und *Journal of European Public Policy* veröffentlicht, was jeweils 8.62 Prozent der veröffentlichten Studien ausmacht.

Es wird weiter ersichtlich, dass die Studien vor allem in wissenschaftlichen Zeitschriften zu den Themenbereichen der Führung im öffentlichen Sektor, der Public Policy, der Politikwissenschaft, sowie der Kommunikationswissenschaften veröffentlicht worden sind. Auffallend ist auch, dass drei der 13 Journals mit mehr als einer veröffentlichten Studie, sich auf den europäischen Raum konzentrieren (*Journal of European Public Policy, European Policy Analysis, European Societies*).

Im grössten Teil der Journals (n=43) wurde jeweils nur ein Artikel der Literaturanalyse veröffentlicht, dies betrifft etwa die Hälfte der analysierten Studien (50.57%). Daran wird wiederum die thematische Vielfalt und das Vorhandensein von unterschiedlichen wissenschaftlichen Zugängen zum Thema der politischen Krisenführung ersichtlich. Unter den Journals, in denen nur eine Studie veröffentlicht worden ist, finden sich wiederum häufig Journals zu den Themengebieten der Führung im öffentlichen Sektor, der Policy Analyse, der Politikwissenschaft, dem Management, sowie der Sozialwissenschaften.

4.2 Inhaltliche Analyse

Dieses Kapitel stellt die Synthese der Forschungsergebnisse zur politischen Krisenführung im Rahmen der Covid-Pandemie dar. Es werden demnach die zwei Forschungsfragen dieser Arbeit beantwortet und die Ergebnisse beschrieben sowie erklärt. Da in Bezug auf die beiden Forschungsfragen Überschneidungen bestehen, werden sowohl die Darstellung der politischen Krisenführung als auch die Merkmale von Führungserfolg in allen Unterkapiteln bereits beschrieben.

Die Resultate werden im Rahmen von vier Kategorien vorgestellt, welche sich auf das theoretische Framework dieser Arbeit stützen. Die Einteilung erfolgt in die Ergebnisse bezüglich der politischen Führungsperson und deren Eigenschaften, gefolgt von den Kontextfaktoren, der Art der Führung sowie den zentralen Kompetenzen und Führungsaufgaben, und als letztes dem Führungserfolg und dessen Konzeption. Die Ergebnisse werden in jedem Unterkapitel jeweils noch anhand von Tabellen dargestellt, welche die Merkmale sowie die Frequenz der gefundenen Studien zu diesen aufzeigen.

4.2.1 Eigenschaften der politischen Führungsperson

Das erste Unterkapitel der Analyse zeigt die Ergebnisse bezüglich den Eigenschaften der politischen Führungspersonen und deren Wirkung auf die Art der Krisenführung sowie den Führungserfolg auf. Anhand der folgenden Tabelle werden die zentralen Merkmale, welche die Studien hervorgebracht haben aufgeführt und es wird im Rahmen der Analyse auf einzelne Faktoren vertieft eingegangen.

Tabelle 4: Personenfaktoren der politischen Führungsperson

Merkmal	Frequenz	Methodik	Studie
Geschlecht	15	qualitativ: 10 quantitativ: 5	Aldrich & Lotito 20, Bauer et al. 20, Blake- Beard et al. 21, Bruce et al. 21, Dimitrova et al. 22, Dada et al. 20, Funk 20, Johnson 22, Johnson & Williams 20, Maak 21, Power et al. 22, Tyner & Jalalzai 22, Voina & Stoica 23, Waylen 21, Windsor et al. 20
Persönlichkeit	7	qualitativ: 4 quantitativ: 2 mixed method: 1	Brown et al. 21, Maak et al 21, Medeiros et al. 22, Owoyw & Onofowora 21, Samad et al. 22, Seijts et al. 23,Thiers & Wehner 23
Akademischer Hintergrund	5	qualitativ: 1 quantitativ: 3 mixed method: 1	De Blasio & Selva 21, Hartwell 22, Forster & Heinzel 21, Lee 22, Li et al. 22
Erfahrung	3	quantitativ: 2 mixed method: 1	Hartwell 22, Lee 22, Li et al. 22
Ideologie	2	qualitativ: 1 mixed method: 1	Hartwell 22, Maak et al. 21
Attraktivität	1	quantitativ: 1	Laustsen & Olsen 22

In dieser Literaturanalyse wurden 26 Studien gefunden, die sich mit den Eigenschaften der politischen Führungsperson befassen. Es ist anzumerken, dass die Studien zu mehreren Faktoren oder Merkmalen Erkenntnisse aufweisen konnten und sich daher dieselben Studien bei unterschiedlichen Faktoren in der Tabelle finden lassen.

Es liessen sich gleich viele quantitative und qualitative Studien (n=12) finden und zwei Studien haben gemischte Methoden verwendet. Die meisten Studien zur Führungsperson befassen sich mit dem Geschlecht der Führungsperson (n=15). Am zweithäufigsten wird auf die Persönlichkeit der politischen Führungsperson eingegangen (n=7), gefolgt vom akademischen Hintergrund (n=5) und der Erfahrung (n=4). Zu der Ideologie der politischen Führungsperson liessen sich zwei Studien finden und eine Studie befasst sich mit der Attraktivität der Führungsperson.

Geschlecht der politischen Führungsperson

Im Hinblick der Eigenschaften der politischen Führungspersonen wurde insbesondere der Einfluss des Geschlechts der Führungsperson auf die Art der Führung sowie den Führungserfolg im Rahmen der Covid-Pandemie sehr häufig erforscht (n=15). Es existiert sowohl quantitative als auch qualitative Forschung zum Thema, wobei der grösste Teil der Studien zum Geschlecht der politischen Führungsperson qualitative Studien bilden (n=10).

Bezüglich der Ergebnisse der quantitativen Analysen sind die Ergebnisse hinsichtlich der Wirkung von weiblichen politischen Führungspersonen auf den Führungserfolg durchmischt. Etwa die Hälfte der quantitativen Forschung findet keinen signifikanten Zusammenhang (vgl. Aldrich & Lotito 2020, Bauer et al. 2020) zwischen dem Geschlecht der Führungsperson und dem Führungserfolg. Bei der qualitativen Forschung wird jedoch meist eine positive Wirkung des weiblichen Geschlechts auf die Art der Führung und den Führungserfolg festgestellt, wie weiter unten ausgeführt werden wird (Dada et al. 2020, Funk 2020, Johnson & Williams 2020).

Im Rahmen derjenigen quantitativen Forschung zum Geschlecht der politischen Führungspersonen, welche eine signifikante Wirkung des Geschlechts feststellen konnte, ist die Studie von Dimitrova et al. (2022) zentral. Sie finden einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein einer weiblichen politischen Führungsperson und einer besseren Eindämmung der Pandemie. Die Eindämmung der Pandemie wird hier im Sinne des Vorhandenseins von weniger Todesfällen durch die Pandemie sowie niedrigeren Covid-Fallzahlen verstanden

Im Gegensatz zur Studie von Dimitrova et al. (2022) kommen Windsor et al. (2020), welche

ebenfalls eine quantitative länderübergreifende Analyse zum Einfluss des Geschlechts der politischen Führungsperson auf das Pandemie-Outcome erstellt haben, zum Schluss, dass das Vorhandensein einer weibliche Führungsperson nicht signifikant mit einem positiverem Pandemie-Outcome korreliert hat.
Anhand dieser zwei unterschiedlichen Ergebnisse lässt sich beispielhaft aufzeigen, dass die quantitative Studienlage zum Thema durchmischt ist.

Im Rahmen der qualitativen Forschung zum Thema bietet die Studie von Johnson und Williams (2020) eine Übersicht darüber, wie weiblichen politischen Führungskräften mehr Aufmerksamkeit, insbesondere medial, im Rahmen der Pandemie geschenkt worden ist. Sie zeigen anhand des Konzepts der „beschützenden Weiblichkeit“ auf, wie sich traditionell als weiblich gelesene Eigenschaften positiv auf den Führungserfolg auswirken können (Johnson & Williams 2020).
Tyner und Jalalzai (2022) prüfen in ihrer qualitativen Studie das insbesondere medial verbreitete Narrativ, dass weibliche politische Führungspersonen erfolgreicher durch die Pandemie führen als männliche dies tun. Es haben sich die folgenden Faktoren als zentral für den Führungserfolg durch weibliche Führungskräfte dargestellt, nämlich die konsens-orientierte Führung, die transparente und häufige Kommunikation mit der Öffentlichkeit, sowie das Vertrauen auf wissenschaftliche Expertise Funk (2020) betrachtet in ihrer qualitativen Studie die Krisenführung von weiblichen Bürgermeisterinnen in den USA und identifiziert dabei vier weitere zentrale Faktoren für deren Erfolg in der Pandemie, nämlich einen proaktiven Führungsstil, evidenzbasiertes und transparentes Decision-Making, einen Fokus auf den Schutz von Vulnerablen sowie vernetztes Lernen.

Weiter hat sich in unterschiedlichen Studien gezeigt, dass sich hypermaskuline Führung oder Führung im Sinne von klassischen männlichen Attributen, wie eine hohe Risikoorientierung oder Machtzentralisierung, eher negativ auf den Führungserfolg auswirken können (Waylen 2021, Blake-Beard et al. 2020, Lilleker & Stoeckle 2021).

Persönlichkeit

Sieben Studien untersuchen die Wirkung der Persönlichkeit der politischen Führungsperson. Es wird dabei auf unterschiedliche Eigenschaften eingegangen, sowohl auf Eigenschaften, welche sich negativ auf die Krisenführung auswirken können, als auch auf positive.
Die zwei quantitativen Studien zum Thema kommen beide zum Schluss, dass die Persönlichkeit die Effektivität der Krisenführung und deren Erfolg beeinflusst. Sie werden daher kurz ausgeführt.

Medeiros et al. (2022) untersuchen in ihrer Studie den Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit, konzeptualisiert nach dem Fünf-Faktoren Modell, der politischen Führungsperson und der Policy-Antwort im Rahmen der Covid-Pandemie anhand von 62 globalen politischen Führungspersonen. Die zentralen Ergebnisse bestehen, darin dass politische Führungspersonen, die sich durch Offenheit und Extraversion auszeichnen, schneller Massnahmen zur Eindämmung der Pandemie eingeführt haben. Auch liess sich feststellen, dass hohe Werte bei der Gewissenhaftigkeit und der Verträglichkeit, zu schnelleren Massnahmen zur finanziellen Unterstützung der Bevölkerung geführt haben.

Die Studie von Brown et al. (2021) untersucht wie diejenige von Medeiros et al. (2022) ebenfalls wie die Persönlichkeitseigenschaften, konzeptualisiert nach dem Fünf-Faktoren-Modell, die Policy-Antwort der politischen Führungspersonen beeinflussen. Sie kommen dabei zu ähnlichen Resultaten. Sie finden signifikante Ergebnisse für die Dimensionen des Neurotizismus und der Gewissenhaftigkeit. Neurotizismus wirkt sich negativ auf die Geschwindigkeit der Einführung von Massnahmen sowie auf deren Schwere aus, während höhere Werte bei der Dimension der Gewissenhaftigkeit im Zusammenhang mit einer schnelleren Policy-Antwort stehen. Für die anderen Persönlichkeitsdimensionen wurden keine signifikanten Zusammenhänge gefunden.

Die qualitativen Studien (n=4) zur Persönlichkeit der politischen Führungsperson sind sehr vielfältig, es finden sich Interviews, Fallstudien und eine Inhaltsanalysen.

Thiers und Wehner (2023) identifizieren beispielsweise in ihrer vergleichenden Fallstudie der Krisenführung die Offenheit und die Gewissenhaftigkeit als die beiden Faktoren, welche zu einer erfolgreichen Krisenführung beitragen können. Dies ist den Ergebnissen von Medeiros et al. (2022) ähnlich.

Die weiteren qualitativen Analysen identifizieren Persönlichkeitsmerkmale wie Offenheit, Resilienz, Empathie und Gewissenhaftigkeit als Faktoren, welche mit erfolgreicher politischer Krisenführung in Zusammenhang stehen (Maak et al. 2021, Samad et al. 2022, Thiers & Wehner 2023).

Akademischer Hintergrund

Mit dem akademischen Hintergrund oder der Ausbildung der politischen Führungspersonen haben sich fünf Studien dieser Literaturanalyse befasst. Darunter finden sich drei quantitative Analysen, eine qualitative und eine Studie, welche gemischte Methoden verwendet hat.

Unter den quantitativen Studien ist die Analyse von Forster und Heinzel (2021) hervor zu heben,

welche einen Datensatz von 163 Regierungschefs für die Analyse der Eigenschaften der politischen Führungspersonen auf die Policy-Antwort in der Pandemie verwendet hat. Die Analyse zeigt, dass politische Führungspersonen, welche eine akademische Ausbildung (PhD) haben, Covid-Massnahmen schneller eingeführt haben. Die Autoren sehen das Vertrauen in die Wissenschaft als Erklärungsfaktor an, welcher mit der akademischen Ausbildung in Verbindung steht und dazu führt, dass die politischen Führungspersonen die Schwere der Krise schneller erkennen konnten.

Lee et al. (2022) führen in ihrer quantitativen Studie eine Umfrage durch und kommen zum Ergebnis, dass in der Covid-Pandemie die technische Expertise sowie die Erfahrung in Krisensituationen höher gewichtet wurden als die politische Fähigkeiten der Führungsperson. Dieser Effekt wird stärker mit steigendem Schweregrad der Covid-Krise.

Auch die qualitative Analyse von De Blasio und Selva (2021) kann aufzeigen, wie der akademische Hintergrund die Krisenkommunikation der politischen Führungsperson grundlegend beeinflusst hat und das Vertrauen in die Wissenschaft erhöht hat. Diese Studien bestätigen demzufolge wiederum die Wichtigkeit der (akademischen) Ausbildung der politischen Führungsperson.

Erfahrung

Es haben sich drei Studien mit der Wirkung oder dem Einfluss der Erfahrung der politischen Führungskräfte befasst. Unter Erfahrung wird in den Studien sowohl die Erfahrung mit Krisensituationen verstanden, als auch die Erfahrung als Politiker oder Politikerin oder die Dauer im Amt. Es sind zwei quantitative Studien (Lee et al. 2022, Li et al. 2022), sowie eine Studie, welche gemischte Methoden verwendet hat (Hartwell 2022).

Hartwell (2022) untersucht in seiner Studie die Wirkung der Eigenschaften der politischen Führungspersonen auf die Policy-Antwort und stellt fest, dass die Erfahrung, im Sinne der Amtsdauer, einen signifikant negativen Einfluss auf die Strenge der eingeführten Massnahmen zur Eindämmung der Pandemie ausgeübt hat.

Die Studie von Lee et al. (2022) zeigt, dass die Erfahrung der politischen Führungspersonen, im Sinne der Erfahrung mit Krisensituationen, höher gewichtet wird von der Bevölkerung in Südkorea als deren politische Fähigkeiten. Die Studie von Li et al. (2022) kommt weiter zum Ergebnis, dass die Erfahrung der politischen Führungspersonen mit Krisensituationen mit einer erfolgreichen Pandemie-Prävention sowie Pandemie-Bekämpfung korreliert.

Die Erfahrung der politischen Führungsperson spielt somit im Rahmen der erfolgreichen Krisenführung als auch in der Bewertung dieser durch die Öffentlichkeit eine entscheidende Rolle.

Ideologie

Zur Ideologie der politischen Führungspersonen liessen sich zwei Studien finden, eine qualitative Untersuchung und eine, welche gemischten Methoden verwendet hat. Unter der Ideologie wird im Kontext der beiden Studien die politische Ideologie verstanden.

In Hinsicht auf die Ideologie der politischen Führungsperson kommen Maak et al. (2021) in ihrer qualitativen Mehrfallstudie zum Ergebnis, dass die ideologische Rigidität negativ auf die erfolgreiche Krisenführung auswirken kann. Die Studie von Hartwell (2022) hat gezeigt, dass die politische Ideologie, im Sinne einer linken Gesinnung, einen signifikant negativen Einfluss auf die Strenge der Massnahmen zur Eindämmung der Pandemie hat.

Da sich bezüglich der Ideologie der politischen Führungspersonen nur wenige Studien finden liessen und die Wirkung der Ideologie nur im Rahmen von wenigen Ländern untersucht wird, ist die Aussagekraft der Ergebnisse aber begrenzt.

4.2.2 Kontextfaktoren

Die Kontextfaktoren und die Ergebnisse dazu werden in die politisch-rechtlichen sowie gesellschaftlichen Faktoren eingeteilt, entsprechend dem theoretischen Framework dieser Arbeit. Zuerst werden die Erkenntnisse zu den politisch-rechtlichen Faktoren ausgeführt und im Anschluss wird auf jene zu den gesellschaftlichen Kontextfaktoren eingegangen.

4.2.2.1 Politisch-rechtliche Kontextfaktoren

Die politisch-rechtlichen Faktoren, welche gemäss Studien einen Einfluss auf die Art der Krisenführung sowie den Führungserfolg haben, finden sich in der unten stehenden Tabelle.

Tabelle 5: Politisch-rechtliche Kontextfaktoren

politisch-rechtlich	**Frequenz**	**Methode**	**Studie**
Regierungssystem	9	qualitativ:9	Hassenteufel 20, Jing 21, Jingwei et al. 20, Kuhlmann et al. 21, Moon et al. 21, Nguyen 22, Petridou & Zahariadis 20, Wayenberg et al 22, Weng et al, 20
Staatsform	9	qualitativ:8 quantitativ:1	Hassenteufel 20, Jing 21, Jingwei et al. 20, Kuhlmann 21, Moon et al. 21, Nguyen 22, Petridou & Zahariadis 20 Weng et al. 20, Forster & Heinzel 21
Zentralismus/ Föderalismus	7	qualitativ:7	Broschek 21, Joyce 21,Kuhlmann et al. 21, Nguyen 22, Petridou & Zahariadis 20, Placek et al. 20, Weng et al. 20
institutioneller Kontext	3	qualitativ:3	Petridou & Zahariadis 20, Placek et al. 20, Boussaguet et al. 21

13 Studien haben politisch-rechtliche Kontextfaktoren untersucht, welche grösstenteils qualitative Analysen (n=12), mit nur einer quantitativen Studie, bilden.

Der Einfluss des Regierungssystems und der Staatsform wurden fast gleich häufig analysiert, wobei die Studien, welche die Staatsform untersucht haben, gleichzeitig auch diejenige des Regierungssystems analysiert haben. Dies liegt daran, dass in den Studien nicht immer klar zwischen Staatsform und Regierungssystem unterschieden worden ist und diese zwei Faktoren meist in Zusammenhang stehen. Die Ergebnisse zu den beiden Faktoren werden daher im Folgenden gemeinsam genauer erläutert.

Staatsform und Regierungssystem

Diejenigen Studien (n=18), welche den Einfluss der Staatsform und des Regierungssystems analysiert haben, bilden allesamt qualitative Fallstudien, sowohl Einzelfallstudien als auch Mehrfallstudien. In den nächsten Abschnitten werden die zentralen Erkenntnisse zusammengefasst.

Jing (2021) und Jingwei et al. (2020) haben in ihren Studien beide die politische Krisenführung in China im Rahmen einer Einzelfallstudie analysiert und kommen dabei beide zum Ergebnis, dass der Kontext des autoritären Systems und der Einparteienregierung einen positiven Einfluss auf die erfolgreiche Krisenbewältigung und in China ausgeübt hat.

Weng et al. (2020) kommen in ihrer vergleichenden Fallstudie der politischen Krisenführung in Shanghai und Los Angeles zu ähnlich positiven Ergebnissen wie die beiden vorherigen Autoren. Das autoritäre System sowie die Beschaffenheit des Regierungssystems in Shanghai hat sich positiv auf eine erfolgreiche Krisenführung ausgewirkt.

Auch Nguyen (2022) kommt zu ähnlichen Ergebnissen; das Regierungssystem in Vietnam in Form des Einparteiensystems hatte einen positiven Einfluss auf den Erfolg der politischen Krisenführung, da es die starke und zentralisierte Führung durch die kommunistische Partei gefördert hat.

Hassenteufel (2020) hat die politische Krisenführung im Rahmen einer Einzelfallstudie in Frankreich untersucht und kommt dabei zu anderen Ergebnissen als die vorherigen Studien (Jing 2021, Jingwei 2020) Er hat festgestellt, dass vor allem das französische Mehrheitssystem dazu geführt hat, dass die politische Führung zu zentralisiert war und in negativer Kritik stand. Hassenteufel (2020) sieht den Kontext des Regierungsystems in Frankreich dabei eher als negativen Faktor für erfolgreiche Führung in Frankreich an.

Zentralisierung/ Dezentralierung

Der Grad des Zentralismus oder Föderalismus eines Landes steht auch mit dem Regierungssystem in Verbindung, wurde jedoch in einigen Studien separat ausgeführt und wird daher auch im Rahmen dieser Analyse als eigenständiger Kontextfaktor behandelt. Die Ergebnisse zum Einfluss des Grades der Zentralisierung eines Systems sind durchmischt.

Petridou und Zahariadis (2020) haben die politische Krisenführung in Schweden und Griechenland in Form einer vergleichenden Fallstudie analysiert. Gemäss den beiden Autoren waren speziell der Grad der Zentralisierung und der allgemeine institutionelle Kontext für die Krisenantwort dieser Länder einflussreich dafür, wie sich die politische Führung dargestellt hat.

Joyce (2021) hat die politische Krisenführung in Grossbritannien untersucht und die Gründe für die als erfolglos eingestufte Krisenantwort eruiert. Die zu starke Zentralisierung war dabei ein entscheidender Faktor, da sie die Koordination erschwert hat, die gemäss Joyce (2021) für eine erfolgreiche Krisenantwort notwendig gewesen wäre.

Placek et al. (2020) sehen eine zu starke Zentralisierung des Systems ebenfalls als negativen Einflussfaktor für erfolgreiche Krisenführung an, dies im Rahmen einer Fallstudie der politischen Führung in Tschechien.

Zu anderen Ergebnissen und einer positiven Bewertung einer starken Zentralisierung des Systems kommen Nguyen (2022) und Weng et al. (2020). Die Autoren und Autorinnen dieser beiden Studien haben eine hohe Zentralisierung des Systems als positiv für die erfolgreiche Krisenführung in den jeweiligen Ländern (China, Vietnam) identifiziert. Dies weil so eine starke politische Führung möglich sei.

Zu ähnlichen Resultaten kommen auch Kuhlmann et al. (2021), welche die Rolle der Zentralisierung als hemmenden oder fördernden Faktor im Rahmen der Erreichung von Reformen durch die politischen Führungskräfte ergründet hat. Eine hohe Zentralisierung des Systems gilt dabei als Kontextfaktor, der die Durchsetzung von Veränderungen im Kontext der Pandemie gefördert hat.

4.2.2.2 Gesellschaftliche Kontextfaktoren

Es liessen sich 17 Studien finden, welche sich mit dem gesellschaftlichen Kontext befasst haben. Davon haben sich vier Faktoren des gesellschaftlichen Kontexts identifizieren lassen, welche die Art der Führung sowie den Führungserfolg beeinflusst haben.

Tabelle 6: Gesellschaftliche Kontextfaktoren

gesellschaftlicher Kontext	Frequenz	Methode	Studien
Vertrauen der Bevölkerung	7	qualitativ:4 quantitativ:3	Christensen & Laegreid 20, Fernandez et al. 20, Hassenteufel 20, Jing 21, Moss 22, Seijts 23, Tyner 22
Kultur (des Landes)	6	qualitativ:4 quantitativ:2	Batory 22, Boussag et al. 21, Dimitrova et al. 22, Kuhlmann et al. 21, Song&Choi 23, Windsor 20
Eigenschaften der Bevölkerung	3	quantitativ:3	Byers 21, Fernandez et al. 20, Moss et al. 22,
Medien	3	qualitativ:3	Hafner 21, Johnson 20, McGuire 20

Vertrauen der Bevölkerung

Der Einfluss des Vertrauens der Bevölkerung bildet der am häufigsten untersuchte gesellschaftlichen Kontextfaktor. Es finden sich sowohl qualitative (n=4) als auch quantitative (n=3) Analysen. Unter dem Vertrauen der Bevölkerung wird je nach Studie das Vertrauen in die politischen Führungspersonen, in die Regierung als auch in das politische System verstanden.

Im Rahmen der quantitativen Studien wurde in jeder der drei Studien die signifikante Wirkung des Vertrauens der Bevölkerung für eine erfolgreiche Krisenführung bestätigt.

So haben Fernandez et al. (2020) in ihrer quantitativen Umfrage zeigen können, dass das Vertrauen in die politische Führung der zentrale Faktor zur Erklärung der guten Einhaltung der einschneidenden Massnahmen sowie der Resilienz der Bevölkerung in Spanien dargestellt hat. Je höher das Vertrauen in die politische Führungsperson, desto besser wurden die Massnahmen akzeptiert und befolgt.

Die Studie von Moss et al. (2022) zeigt ebenfalls die positive Wirkung des Vertrauens in die politische Führung auf, welches sich auf eine bessere Befolgung der Covid-Massnahmen auswirkt.

Seijts et al. (2023) bestätigen in ihrer quantitativen Analyse wiederum, dass das Vertrauen der Bevölkerung in die politische Führungsperson die Akzeptanz der Massnahmen positiv beeinflusst hat, während der Charakter der Führungsperson dabei als zentraler Antezedent von Vertrauen gewirkt hat.

Die qualitativen Studien zum Kontextfaktor des Vertrauens der Bevölkerung bilden allesamt Fallstudien. In allen qualitativen Studien wird das Vertrauen der Bevölkerung als zentraler Faktor für den Erfolg der politischen Krisenführung ausgemacht.

Christensen und Leagreid (2020) haben untersucht, warum die politische Krisenführung in Norwegen effektiv war. Speziell das Vertrauen in die Regierung, welches schon vor Beginn der

Pandemie hoch gewesen ist, sehen die Autoren als wichtigen Erklärungsfaktor dafür an, dass die politische Krisenführung erfolgreich gewesen ist.
Hassenteufel (2020) sieht das mangelnde Vertrauen der Bevölkerung in die französische Regierung als eine der möglichen Gründe an, wieso die Strategie gegen die Pandemie keine breite Akzeptanz in der Bevölkerung finden konnte.

Kultur

Der Einfluss der Kultur des Landes bildet der zweite Kontextfaktor, welcher häufig im Rahmen der Studien dieser Literaturanalyse untersucht worden ist (n=6). Es sind vorwiegend qualitative Studien (n=4), nur in zwei Fällen fand eine quantitative Untersuchung dieses Faktors statt. Die Kultur wird in den Studien unterschiedlich konzeptualisiert und analysiert. Die Dimension des Nationalismus in einem Land wird am häufigsten untersucht (Batory 2022, Boussaguet et al. 2021, Song & Choi 2023). Die Kulturdimensionen nach Hofstede wurden in zwei Studien zur Analyse angewandt (Dimitrova et al. 2022, Windsor et al. 2020), nämlich in den beiden quantitativen Studien.

Die quantitative Studie von Windsor et al. (2022) bestätigt die signifikante Wirkung der Kultur auf den Führungserfolg. Die Autoren und Autorinnen stellen einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen einer höheren Machtdistanz in einem Land und der Anzahl von Todesfällen in der Covid-Pandemie fest. Ein ähnliches Ergebnis finden sie für den Faktor des Individualismus, je höher die Werte bei diesem ausfielen, desto höher waren die Covid-Todesfälle.
Die quantitative Studie von Dimitrova et al. (2022) wurde im Rahmen der Analyse des Einfluss des Geschlechts bereits genauer beschrieben. Es hat sich in der Analyse gezeigt, dass die Kultur eines Landes die Wirkung der Führung von weiblichen Führungspersonen moderiert.

Die qualitativen Studien zur Kultur stellen allesamt Fallstudien dar. So identifizieren Song und Choi (2023) in ihrer vergleichenden Fallstudie der politischen Krisenführung in den USA und Südkorea das Vorhandensein von Nationalismus und einer kollektiven Kultur als Faktoren, welche zu einer erfolgreichen Krisenführung beitragen.
Batory (2022) spricht dem Vorhandensein einer nationalistischen Kultur in seiner Analyse der politischen Krisenführung in Ungarn hingegen eine eher negative Wirkung auf den Pandemie-Verlauf in langer Sicht zu.
Die Rolle der administrativen Kultur wird von Kuhlmann et al. (2021) untersucht. Sie untersuchen, wie die Krise von politischen Führungskräften als Möglichkeit für die Durchsetzung von Reformen genutzt worden ist. Die administrative Kultur eines Landes hat dabei einen entscheidenden Einfluss.

So sollen eine legalistische Kultur sowie eine hohe Regelorientierung die Durchsetzung von Reformen eher möglich machen.

Eigenschaften der Bevölkerung

Die Eigenschaften der Bevölkerung und deren Einfluss auf die Bewertung der Krisenführung sowie auf den Erfolg der Krisenführung wurde in drei Studien dieser Literaturanalyse untersucht. Auffallend ist, dass dies allesamt quantitative Studien bilden.

Byers & Shay (2022) haben in ihrer Analyse die Bewertung der Krisenführung des damaligen Präsidenten Trump durch die US-amerikanische Bevölkerung untersucht. Die entscheidenden Faktoren dafür, ob die Krisenführung als positiv eingestuft wurde, sind die politische Ideologie der Person sowie ihr Kontakt mit Covid-19. Personen, welche bereits jemanden kennen, der Covid hatte, haben unabhängig von ihrer politischen Ideologie, die Krisenführung negativer bewertet.

Die Metaanalyse von Moss et al. (2022) hat ebenfalls die Situation in den USA analysiert. Die Autoren stellen fest, dass Personen, welche eine konservative Einstellung aufweisen, die Krisenführung von Präsident Trump positiver bewertet haben als liberale Personen dies taten.

Fernandez et al. (2020) konnten in ihrer quantitativen Studie unter anderem aufzeigen, dass Personen, welche eher eine linke politische Orientierung haben, die Strategie der Regierung in Spanien eher unterstützt haben, als konservativ positionierte Personen dies taten.

Die politische Ideologie der Bevölkerung kann sich demzufolge sowohl auf die Bewertung der Krisenführung als auch auf die Befolgung der Massnahmen auswirken.

Medien

Der Einfluss der Medien auf die politische Krisenführung wurde in drei Studien dieser Literaturanalyse untersucht, von welchen alle qualitative Methoden angewandt haben. Den Medien wird laut diesen Studien eine moderierende Wirkung auf den Führungserfolg zugesprochen.

Hafner (2021) hat im Rahmen seiner Analyse der Führung der neuseeländischen Premierministerin Ardern die Rolle der Medien als ein wichtiger Faktor der erfolgreichen Führung, sowie insbesondere der Krisenkommunikation, identifiziert. Ardern hat eng mit den Medien zusammengearbeitet um ihre Akzeptanz bei der Bevölkerung zu verstärken und ein Narrativ zu konstruieren. In der Studie von McGuire et al. (2020), die sich ebenfalls mit der Krisenkommunikation von Ardern befasst hat, wird dies ebenso festgestellt.

Die Medien haben also gemäss diesen Studien eine zentrale Funktion in der Beeinflussung der Öffentlichkeit eingenommen.

4.2.3 Art Der Krisenführung

In diesem Abschnitt werden die Merkmale der Art der Krisenführung und die zentralen Aufgaben in der Krise ausgeführt und es wird beschrieben, welche Merkmale und Aufgaben im Zusammenhang mit erfolgreicher Krisenführung stehen. Die Einteilung erfolgt dabei in zwei Unterkapitel, erstens in die Merkmale des Führungsstils, zweitens in die zentralen Führungsaufgaben und Führungskompetenzen und deren Merkmale.

4.2.3.1 Führungsstil

Die Resultate der Studien zum Führungsstil der politischen Führungskräfte werden hier ausgeführt. Der Führungsstil und das Führungsverhalten wurden dabei im Rahmen der Analyse zusammengefasst dargestellt.

Tabelle 7: Merkmale des Führungsstils

Merkmal	Frequenz	Methode	Studien
empathisch	8	qualitativ:8	Blake-Beard et al. 20, De Blasio & Selva 21, Johnson 22, Lilleker & Stoeckle 21, Maak et al. 21, Samad et al. 22, Tyner & Jalalzai 22, Wilson 20
stark/aktiv	8	qualitativ:7 mixed method:1	Farazmand & Danaeefard 21, Gauld 22, Gjerde 20, Jing 21, Jingwei et al.20, Maak et al. 22, Moon et al. 21, Nguyen 22
autoritär	6	qualitativ:5 mixed method:1	Basir & Rahman 21, Batory 22, Farazman & Danaeefard 21, Gunasekara et al. 22, Jingwei 20, Spyridonis et al. 22
schwach	5	qualitativ:5	Hatcher 20, Kapucu & Moynihan 21, Kars-Unluoglu et al. 22, Rutledge 21, Song & Choi 23
adaptiv	4	qualitativ:4	Maak et al. 21, Moon 21, Wardman 20, Wilson 20
authentisch	3	qualitativ:2 mixed method:1	Farhan 21, Samad et al . 22, Vasquez 21
charismatisch	3	qualitativ:2 quantitativ:1	De Blasio & Selva 21, Giebe et al. 22, Samad et al. 22
kollektiv	3	qualitativ:3	Lading et al. 22, Wardman 20, Wilson 20
ethisch	3	qualitativ:3	Samad et al. 22, Voina & Stoica 23, Yeo & Jeon 22
paternalistisch	2	qualitativ:2	Gunasekara et al.22, Jingwei et al. 20
pragmatisch	1	qualitativ:1	Boin & Lodge 21

Merkmale des Führungsstils der politischen Führungskräfte werden in 27 Studien dieser Literaturanalyse untersucht. Der grösste Teil der Studien verwendet qualitative Methoden (n=24) zur Analyse, zwei Studien verwenden gemischte Methoden, während eine Studie eine qualitative Analyse bildet.

Der empathische Führungsstil wird im Rahmen von acht Studien beobachtet oder analysiert und wird in all diesen Studien als ein Faktor von erfolgreicher politischer Krisenführung identifiziert. Diese Studien verwenden allesamt qualitative Methoden und analysieren die Art der Führung sowohl im Kontext von Einzelfallstudien als auch Mehrfallstudien.

Die Mehrfallstudie von Maak et al. (2021) untersucht die Art der politischen Führung in vier Ländern und analysiert dazu, welche Lektionen aus diesen Fällen gelernt werden könnten für eine zukünftige erfolgreiche Krisenführung. Gemäss den Autoren und Autorinnen braucht es ein empathisches und mitfühlendes Führungsverhalten in Krisen wie einer Pandemie.

Der empathische Führungsstil wird ebenfalls häufig in Verbindung mit weiblicher Führung untersucht (Blake-Beard et al. 2020, Johnson 2022, Tyner & Jalalzai 2022). Empathie wird häufig als möglicher Faktor dafür ausgemacht, wieso weibliche politische Führungspersonen gemäss einigen Studien in der Pandemie erfolgreicher geführt haben könnten.

Im Rahmen des Kapitels der Diskussion wird nochmals näher auf den empathischen Führungsstil eingegangen werden.

Der autoritäre oder autoritative Führungsstil steht in starkem Gegensatz zur empathischen Führung, wird aber in einigen Studien als Faktor von einem erfolgreichen Führungsstil identifiziert, während andere Studien diese Art der Führung als eher negativ ausgemacht haben.

Farazmand & Danaeefard (2021) haben die politische Krisenführung im Iran analysiert und die autoritäre Führungsart als einen Faktor identifiziert, welcher sich positiv auf die Bewältigung der Krise ausgewirkt hat und die Befolgung der Massnahmen hat.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Basir und Rahman (2021), welche die politische Krisenführung in dem Land Brunei untersucht haben. Die autoritäre Führung in Verbindung mit dem sogenannten „whole of government approach“ haben sich positiv auf den Führungserfolg und die Bewältigung der Krise ausgewirkt.

Auch Jingwei et al. (2020) nennen in ihrer Fallstudie der Krisenführung in China die autoritäre Führung sowie den „whole of government approach“ als zentrale Erfolgsfaktoren der Pandemiebewältigung in China.

Zu anderen Ergebnissen hinsichtlich der autoritären Führung kommen die Studien von Batory (2022) und Spyridonidis et al. (2022). So soll sich in Grossbritannien der autoritative Führungsstil des Premierminister Johnson negativ auf seinen Erfolg sowie seine Popularität ausgewirkt und den Einbezug von wissenschaftlichen Experten erschwert haben (Spyridonidis 2022).

In Ungarn hat sich der autoritative Führungsstil des Ministerpräsidenten Orban gemäss Batory (2022) zwar kurzzeitig positiv ausgewirkt, da die starke Führung eine einheitliche Strategie in der Krise ermöglicht hat, jedoch wurden über lange Sicht negative Folgen beobachtet (Batory 2022).
Die paternalistische Führungsart steht in Verbindung mit der autoritären Führungsart und wird in zwei Studien beschrieben. Eine davon bildet diejenige von Jingwei et al. (2020), deren Resultate weiter oben bereits ausgeführt worden sind.

Auf die beiden Merkmale der starken sowie der schwachen Führung wird im Folgenden zusammen eingegangen. Starke Führung bezeichnet in den Studien politische Krisenführung, welche sich proaktiv sowie interventionistisch gezeigt hat. Schwache Führung wird als das Gegenteil davon verstanden und bezeichnet eine Art der Führung, bei der die politische Führungsperson nicht proaktiv gehandelt hat, eher langsam war oder die Macht zu stark delegiert hat.
Starke Führung wird in den Studien in Verbindung mit erfolgreicher und effektiver politischer Führung gebracht (Farazmand & Danaeefard 2021, Gjerde 2020, Jing 2021), während sich schwache Führung gemäss den Studien negativ auf den Führungserfolg ausgewirkt haben soll (Hatcher 2020, Kapucu & Moynihan 2021, Kars-Unluoglu et al. 2022).

Alle fünf Studien, welche sich mit der schwachen Führung sowie einer passiven Führungsart auseinandergesetzt haben, haben die Krisenführung in den USA untersucht. So identifizieren Kapucu und Moynihan (2021), Hatcher (2020) sowie Rutledge (2020) in ihren qualitativen Studien der politischen Krisenführung in den USA die mangelnde und schwache Führung als einen wichtigen Faktor dafür, dass das Land starke negative Folgen durch die Krise erleiden musste.

In Bezug auf die starke Führungsart wurde diese Art der Führung in unterschiedlichen Ländern beobachtet, wobei zwei der Studien sich mit der politischen Krisenführung in China befasst haben (Jing 2021, Jingwei et al. 2020). Beide Studien kommen zum Ergebnis, dass sich die starke sowie autoritäre Führung in China positiv auf den Führungserfolg ausgewirkt hat.
Gjerde (2020) analysiert die Art der Krisenführung in Norwegen und zeigt auf wie ein Wechsel von einer schwachen Führunsart zu einer starken, sowie interventionistischen Führungsart die Pandemiebewältigung in Norwegen positiv beeinflusst hat, während wiederum aufgezeigt wird, dass sich eine schwache Führung in der Pandemie nicht eignet.

Die adaptive Führungsart wird in vier Studien beschrieben oder beobachtet, welche alle qualitative Methoden verwendet haben und die Situation in unterschiedlichen Ländern analysiert haben.

Gemäss der Studie von Wardmann (2020) können die Erfahrungen aus vergangenen Ereignissen bei der Bewältigung aktueller Krisen zwar hilfreich sein, aber neue Ereignisse folgen nicht immer den gleichen Mustern, daher braucht es im Rahmen von Pandemien eine adaptive Führungsart.
Gemäss Moon et al. (2021) soll sich die politische Führung in Südkorea durch einen adaptiven Führungsstil ausgezeichnet haben. Ein adaptiver Führungsstil wirkt sich dabei speziell auf die Geschwindigkeit der Einführung von Massnahmen sowie auf die Anpassungsfähigkeit positiv aus.

Der authentische Führungsstil wird in drei Studien beobachtet, wovon zwei qualitative Methoden verwendet haben und eine Studie gemischte Methoden genutzt hat.
Gemäss Farhan (2021) ist der authentische Führungsstil zentral, wenn es um die Mobilisierung der Bevölkerung geht. Auch stellt sich die authentische Führungsart insbesondere zu Beginn der Pandemie als wichtig dar, wenn es darum geht, die Menschen zu motivieren und zu mobilisieren.
Im Rahmen der Studie von Samad et al. (2022), welche Interviews mit politischen Führungspersonen in Australien zur Identifikation effektiver Führungsstile in der Covid-Krise durchgeführt haben, wurde die authentische Führungsart häufig als Erfolgsfaktor genannt.

Die charismatische Führungsart wird im Rahmen dreier Studien dieser Literaturanalyse untersucht.
Die Studie von Giebe et al. (2022) untersucht den Zusammenhang zwischen einer charismatischen Führungsart und dem Sicherheitsbenehmen der Bevölkerung in der Pandemie in Indien und Deutschland. Charismatische Führung hat sich signifikant positiv auf die Einhaltung der Covid-Massnahmen sowie das individuelle Sicherheitsverhalten ausgewirkt.
De Blasio und Selva (2021) zeigen in ihrer qualitativen Fallstudie auf, wie der italienische Premierminister Conte sich durch charismatische sowie authentische Führung ausgezeichnet hat. Diese hat sich besonders durch seine Krisenkommunikation ausgedrückt und die Akzeptanz innerhalb der Bevölkerung für restriktive Massnahmen erhöhen können.

Der kollektive Führungsstil wird im Rahmen von drei Studien untersucht. Kollektive Führung bezeichnet in den Studien eine Art der Führung in der möglichst viele Ebenen sowie Stakeholder mit einbezogen werden sollen, um so kollektives Handeln zu ermöglichen (Wardman 2020).
Gemäss Lading et al. (2022) hat die Ministerpräsidentin Dänemarks einen kollektiven Führungsstil verwendet, was sich insbesondere dadurch gezeigt hat, dass sie verschiedenste Akteure in die Entscheidungen involviert hat und mehrmals die Wichtigkeit des Kollektivs betont hat. Gemäss

Lading et al. (2022) ist dieser Führungsstil im dänischen Kontext erfolgreich gewesen und hat zur Mobilisierung der Bevölkerung verholfen.
Wardman (2020) sieht kollektive Führung ebenso als wichtig zur erfolgreichen Mobilisierung der Bevölkerung an und identifiziert den Mangel an kollektiver Führung in Grossbritannien als ein wichtiger Faktor zur Erklärung des negativen Pandemie-Outcomes des Landes.

Die ethische Führungsart wird in drei qualitativen Studien dieser Literaturanalyse untersucht. Ethische Führung wird in allen drei Studien in Assoziation mit erfolgreicher Krisenführung gestellt. Voina und Stoica (2023) identifizieren in ihrer qualitativen Studie die ethische Führungsart der neuseeländischen Premierministerin unter anderem als zentral für ihre erfolgreiche Krisenführung.

4.2.3.2 Kompetenzen der Krisenführung

Im Rahmen dieses Unterkapitels werden die zentralen Kompetenzen und Aufgaben der politischen Führungspersonen in der Krise erläutert. Die Kategorisierung der zentralen Kompetenzen und Aufgaben in den Studien ist dabei hauptsächlich nach der Forschung und dem Framework von Boin et al. (2013, 2014) erfolgt, um die Übersichtlichkeit zu verbessern und der Analyse einen Rahmen zu verschaffen. Eine grosse Anzahl der Studien dieser Analyse (n= 56) haben sich mit den Aufgaben und Kompetenzen der politischen Führungspersonen in der Krisen befasst.
Es wurden dennoch nicht zu allen Aufgaben der Krisenführung gemäss Boin et al. (2013, 2014) Resultate gefunden, was sich in der Präsentation der Ergebnisse widerspiegelt. Die Einteilung erfolgt daher in die Kategorien der Zusammenarbeit, des Decision-Makings und der Krisenkommunikation. Die Ergebnisse der Kategorien der Krisenkommunikation und des Meaning-Makings wurden im Abschnitt der Krisenkommunikation zusammengefasst ausgeführt, da diese Aufgaben häufig gleichzeitig ausgeführt worden sind.

Krisenkommunikation

Eine grosse Anzahl der Studien dieser Literaturanalyse (n=33) hat sich mit der Krisenkommunikation beschäftigt, was zeigt, dass sie eine zentrale Aufgabe der politischen Führungskräfte im Rahmen der Pandemie dargestellt hat.
Es konnten einige unterschiedliche Faktoren gefunden werden, welche erfolgreiche und effektive Krisenkommunikation ausgemacht haben. Die identifizierten Merkmale der Krisenkommunikation werden in der folgenden Tabelle aufgezeigt und die am häufigsten gefundenen in den nächsten Abschnitt genauer ausgeführt.

Tabelle 8: Merkmale der Krisenkommunikation

Merkmal	Frequenz	Studien
Empathie	19	Barrigüete et al.22, Bernard et al. 21, Blake-Beard et al. 20, Dada et al. 20, De Blasio & Selva 21, Gunasekara et al. 22, Hafner 21, Hatcher 20, Johnson 22, Kapucu 21, Lilleker & Stoeckle 21, Power et al. 22, McGuire et al. 20, Rullo 21, Smith & Akstinaite 23, Tyner & Jalazai 22, Vasquez 21, Voina & Stoica 23, Wilson 20
wissenschaftsbasiert	16	Bernard et al. 21, Blake-Beard et al. 20, Boin et al. 20, Christensen & Laegreid 20, De Blasio & Selva 21, Hatcher 20, Kapucu & Moynihan 21, McGuire et al. 20, Mintrom et al. 21, Sadiq et al. 20, Sanjeev et al. 21, Tyner & Jalalzai 22, Vasquez 21, Watkins et al. 21, Weng et al. 20, Wilson 20,
Transparenz	13	Basir & Rahman 21, Bernard et al. 21, Blake-Beard et al. 21, Christensen & Laegreid 20, Funk 20, Hatcher 20, Kapucu et al. 21, Lilleker & Stoeckle 21, Sanjeev et al.21, Tyner & Jalalzai 22, Watkins & Clevenger 21. Weng et al. 20, Wilson 20
Kollektiv schaffen	9	Hafner 21, De Blasio & Selva 21, Johnson 22, Kneuer 22, Lading & Olesen 22, Montiel et al. 21, Power et al. 22, Liu et al. 23, Smith & Akstinaite 23
Quelle der Legitimation	9	Boin et al. 20, Boussaguet 21, Gjerde 20, McGuire 20, Mintrom et al. 21, Montiel et al. 21, Vasquez 21, Petridou & Zahariadis 20, Tyner & Jalazai 22
Informieren	7	Hafner 21, Boin et al. 20, Mintrom et al. 21, Petridou & Zahariadis 20, Sadiq et al. 20, Sanjeev et al. 21, Tyner & Jalalzai 22
Populismus	3	Lading & Olesen 22, Liu et al 23, Montiel et al. 21
Appell an Verantwortung	3	Dada et al. 20, De Blasio & Selva 21, Kneuer & Wallaschek 22,
Unsicherheit reduzieren	2	Arora et al. 22, Lilleker & Stoeckle 21

Zum Thema der Krisenkommunikation liessen sich in dieser Literaturanalyse nur qualitative Studien finden, weshalb in dieser Tabelle die Methodik nicht aufgeführt wird. Die meisten Studien zum Thema stellen Inhaltsanalysen (n=13) dar.

Hinsichtlich der Art der Krisenkommunikation, welche sich am häufigsten als effektiv und erfolgreich herausstellen konnte, wird die empathische Kommunikation in den Studien am häufigsten identifiziert (n=19). Die Studien bilden allesamt qualitative Studien, welche die Kommunikationen in unterschiedlichen Ländern analysiert haben. Es fällt auf, dass die Datensätze der untersuchten Ländern der Studien zur empathischen Kommunikation sehr vielfältig sind und sich besonders auch viele internationale Analysen darunter finden (n=4).

Gemäss Studien ist die empathische Kommunikation besonders erfolgreich, weil der Bevölkerung auf diese Art Mitgefühl und Verständnis vermittelt wird und sich dies positiv auf die Bewertung der Krisenführung als auch auf die Akzeptanz der Massnahmen ausgewirkt hat (Bernard et al. 2021, Dada et al. 2020, Rullo 2021).

Barriguete et al. (2022) identifizieren in ihrer Analyse der Kommunikation von europäischen politische Führungspersonen die Empathie als zentralen Faktor für erfolgreiche Kommunikation. Durch das zeigen von Emotionen und durch Empathie, soll Nähe zur Bevölkerung ausgedrückt werden. Auch Dada et al. (2020) kommen in ihrer Studie zum Ergebnis, dass die empathische Art der Krisenkommunikation von der Bevölkerung positiver bewertet wird und die Mobilisierung dadurch verbessert wird.

Der Faktor der empathischen Kommunikation wird in den Studien weiter häufig in Verbindung mit dem Geschlecht der politischen Führungsperson analysiert. Dabei lässt sich eine empathische Krisenkommunikation eher bei weiblichen politischen Führungskräften beobachten, wofür unterschiedliche Erklärungen gefunden werden ((Blake-Beard 2020, Dada et al. 2020, Power et al. 2022, Voina & Stoica 2023).

Die wissenschaftsorientierte Kommunikation bildet den am zweithäufigsten gefundenen Faktor, welcher als Merkmal von erfolgreicher Krisenkommunikation identifiziert werden konnte (n=16). Der Einbezug von wissenschaftlichen Experten und die Befolgung ihrer Ratschläge hat diese Art der Kommunikation ausgezeichnet. Auch wird dieses Merkmal der Krisenkommunikation häufig in Verbindung mit einer transparenten Kommunikation sowie der Legitimierung der Massnahmen gefunden. (Blake-Beard et al. 2021, Mintrom et al. 2021, Kapucu 2021, Hatcher 2020).

So untersuchen Mintrom et al. (2021) in ihrer Studie die Krisenkommunikation der Kanzlerin Angela Merkel sowie dem Premierminister Boris Johnson und untersuchen die Wirkung der Krisenkommunikation auf das Policy-Outcome. Die Hauptmerkmale der Krisenkommunikation von Merkel bilden die wissenschaftsbasierte Kommunikation und die Rechtfertigung der Massnahmen, was sich positiv auf die Akzeptanz der Massnahmen durch die Bevölkerung ausgewirkt hat.

In der Studie von Christensen und Leagreid (2020) werden ähnliche Ergebnisse wie zur Krisenkommunikation in Deutschland (Mintrom et al. 2021) gefunden. Der norwegische Premierminister soll ebenfalls stark auf den Rat der Experten und Expertinnen vertraut haben und dies in seiner Kommunikation mit der Bevölkerung vermehrt zum Ausdruck gebracht haben.

McGuire et al. (2020) haben in ihrer qualitativen Fallstudie die Krisenkommunikation der neuseeländischen Premierministerin Ardern untersucht und identifizieren ihre wissenschaftsorientierte Art der Kommunikation als einen Faktor ihres Führungserfolges.

Einige Studien konnten weiter auch aufzeigen, dass ein Mangel an Vertrauen in die Wissenschaft sowie ein zu schwacher Einbezug des Expertenrats ein Merkmal von erfolgloser Krisenkommunikation dargestellt hat (Watkins et al. 2021, Kapucu & Moynihan 2021).

Die transparente Krisenkommunikation wird im Rahmen von 13 Studien analysiert. Transparente Krisenkommunikation wird dabei in all diesen Studien grundsätzlich mit erfolgreicher Kommunikation in der Krise in Verbindung gebracht.

Die Bedeutung von transparenter Krisenkommunikation wird beispielsweise in den qualitativen Analysen der Krisenführung in China und dem Staat Brunei aufgezeigt (Basir & Rahman 2021, Weng et al. 2020), wobei beide Studie die transparente Krisenkommunikation als unabhängigen positiven Faktor für die Bewältigung der Pandemie identifizieren konnten.

Die Studien von Hatcher (2020) sowie Watkins und Clevenger (2021) zeigen auf, wie sich Intransparenz im Rahmen der Krisenkommunikation negativ auswirken kann. Dazu haben sie die Krisenkommunikation des amerikanischen Präsidenten Trump untersucht und kommen dabei auf die folgenden Resultate: Die Krisenkommunikation hat sich durch mangelnde Transparenz sowie Wissenschaftsorientiertheit ausgezeichnet, was zu negativen Folgen geführt hat.

Die Konstruktion eines Kollektivs bildet ebenso ein Merkmale der Krisenkommunikation, welches häufig in den Studien ausgemacht worden ist (n= 9). Die Schaffung eines Kollektivs wird als diskursive Konstruktion eines Kollektivs wie einer Nation oder allgemeiner einer Gemeinschaft in Abgrenzung zu anderen bezeichnet (Lading & Olesen 2022, Montiel et al. 2021). In den Studien dieser Analyse wird sich vermehrt auf die Nation bezogen.

Die Studie von Hafner (2021) hat die Krisenkommunikation der neuseeländischen Premierministerin Ardern untersucht. Als ein wichtiges Merkmal ihrer erfolgreichen Krisenkommunikation wird das Framing der neuseeländischen Bevölkerung als starkes Kollektiv mit gemeinsamen nationalen Werten bezeichnet (Hafner 2021). Auch in der Studie von Smith und Akstinaite (2023) wird diese diskursive Schaffung eines Kollektivs durch Ardern aufgezeigt und mit Führungserfolg in Verbindung gesetzt.

Die weiteren Studien zu diesem Merkmal kommen zu ähnlichen Ergebnissen: Die Studien von Montiel et al. (2021) sowie Kneuer und Wallaschek (2022) zeigen ebenfalls auf, wie die diskursive Schaffung eines Kollektivs, häufig im Sinne der Nation, die Solidarität und die Akzeptanz der Massnahmen zur Bekämpfung der Pandemie erhöhen kann.

Die negativen Folgen, welche mit der diskursiven Schaffung eines Kollektivs im Sinne von verstärkten nationalen Gefühlen entstehen können, zeigt die Studie von Liu et al. (2023) auf. Die Verwendung einer solchen Art der Krisenkommunikation kann gemäss Autoren die Entstehung von Populismus begünstigen. Auch die Studien von Lading & Olesen (2022) sowie Montiel et al. (2021) haben sich mit populistischer Kommunikation und deren möglichen negativen Folgen beschäftigt.

Das Merkmal der Krisenkommunikation als eine sogenannte Quelle der Legitimation wird in neun Studien beschrieben. Darunter wird in den Studien die Legitimierung der gewählten Strategie zur Eindämmung der Pandemie, der gewählten Massnahmen oder des Verlaufs der Krise generell verstanden. Durch die Kommunikation zur Bevölkerung soll das Vorgehen der politischen Führungskräfte in der Krise also gerechtfertigt werden. Besonders im Zusammenhang mit der Einführung von stark einschränkende Massnahmen zur Eindämmung der Pandemie wird dieses Merkmal der Krisenkommunikation häufig beobachtet, wie in mehreren Studien aufgezeigt wird (Gjerde 2020, McGuire 2020, Mintrom et al. 2021, Montiel et al. 2021).

Das Narrativ der Rechtfertigung gegenüber der Öffentlichkeit bildet gemäss Mintrom et al. (2021) einer der zentralen Faktoren für Merkels als erfolgreich betrachtete Krisenkommunikation. Die Erklärung der Massnahmen sowie die Betonung ihrer Wichtigkeit haben sich als Hauptmerkmale ihrer Kommunikation heraus gestellt.

Montiel et al. (2021) führen eine Analyse der Krisenkommunikation der Regierungen von 26 Ländern durch und identifizieren die Legitimation der Covid-Massnahmen als das am meisten gefundene Themenfeld. Die Legitimation hat demnach in mehreren unterschiedlichen Ländern ein wichtiges Merkmal der Krisenkommunikation dargestellt.

Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit bildet eine weitere wichtige Aufgabe der politischen Führungspersonen im Rahmen der Pandemie. Die folgende Tabelle zeigt auf, wie sich die Zusammenarbeit dargestellt hat und wie oft sie im Rahmen der Studien thematisiert worden ist.

Tabelle 9: Merkmale der Zusammenarbeit

Zusammenarbeit	Frequenz	Methode	Studien
Koordination	7	qualitativ:7	Blake-Beard et al. 20, Jing 21, Joyce 21. Kapucu & Moynihan 21, Maruoka & Rose 22, Maak et al. 21, Placek et al. 20
Kollaboration	3	qualitativ:3	Sadiq et al. 20, Spyridoni 22, Tyner & Jalalzai 22
„whole of government approach“	3	qualitativ:3	Basir & Rahman 21, Jingwei 20. Joyce 21
Delegation	2	qualitativ:1	Nguyen 22, Watkins et al. 21

Zum Thema der Zusammenarbeit der politischen Führungspersonen mit anderen Akteuren sowie Stakeholdern in der Pandemie liessen sich 14 Studien finden. Die am häufigsten beschriebene

Aufgabe bildet die Koordination selbst, welche allgemein aufgefasst wird und die Koordination der der unterschiedlichen Akteure auf verschiedenen Ebenen beinhaltet. Es fällt auf, dass alle Studien zum Bereich der Zusammenarbeit qualitative Methoden verwendet haben und grösstenteils Fallstudien darstellen.

Zur Koordination finden sich sechs Studien, wobei diese allesamt die Wichtigkeit der Koordination der unterschiedlichen Akteuren und Ebenen in der Covid-Pandemie betonen.
So findet Joyce (2021) in seiner Fallstudie der Krisenführung in Grossbritannien die mangelnde Koordination der unterschiedlichen Akteure durch Premierminister Johnson als einen zentralen Faktor für den Misserfolg der Krisenführung. Gemäss Joyce (2021) wäre eine Koordinierung auf mehreren Ebenen besser geeignet zur Bewältigung der Covid-Pandemie.
Kapucu und Moynihan (2021) identifizieren in ihrer Fallstudie der politischen Krisenführung in den USA ebenfalls die mangelnde Koordination als einen Faktor für Misserfolg.
Maruoka und Rose (2022) untersuchen die Krisenführung des Premierministers Abe in Japan und finden unter anderem die mangelnde Koordination als einen negativen Punkt seiner Krisenführung.
Die weiteren Studien (Placek et al. 2020, Maak et al. 2021) kommen zu ähnlichen Ergebnissen wie die bereits aufgeführten. In der Covid-Pandemie hat die Koordination eine wichtige Aufgabe dargestellt und falls diese nur mangelhaft ausgeführt worden ist, hat sich dies auf die Krisenantwort sowie auf den Führungserfolg negativ ausgewirkt.

Die nächste zentrale Aufgabe in der Covid-Krise bildet die Kollaboration, zu welcher sich drei Studien finden liessen. Sadiq et al. (2020) zeigen beispielsweise in ihrer qualitativen Studie der Krisenführung der lokalen Regierungen in den USA auf, wie die Kollaboration unter lokalen Akteuren und mit dem Staat zu einer erfolgreichen lokalen Krisenführung beigetragen hat.

Der sogenannte „whole of government approach“ wird in drei Studien beschrieben und findet sich häufig im Kontext von autoritären Systemen und Einparteienregierungen (Jingwei 2020). Gemäss Basir und Rahman (2021) war die Krisenführung im Staat Brunei erfolgreich, weil der whole of government approach angewandt wurde, bei dem die gesamte Regierung sowie die öffentlichen Stellen als Team zusammengearbeitet haben. Auch in China wurde gemäss Jingwei et al. (2020) dieser Ansatz verwendet und hat zum Führungserfolg beigetragen.

Die Delegation der Aufgaben durch die politische Führungsperson in der Krise wird von zwei Studien analysiert. Die Delegation bezeichnet dabei die vertikale Abgabe von zentralen Aufgaben

und Kompetenzen der Krisenführung an nachgeordnete Stellen (Watkins 2021).

Die Studie von Nguyen (2022) hat die Delegation im Rahmen ihrer Fallstudie der Krisenführung in Vietnam beschrieben. Ein wichtiges Merkmal der erfolgreichen Krisenführung besteht darin, dass Aufgaben relativ schnell an die lokale Ebene delegiert worden sind und diese erfolgreich ausgeführt worden sind. Watkins et al. (2021) identifizieren in ihrer Analyse der Krisenführung in den USA die eher hohe Delegation durch den Präsidenten Trump hingegen als negatives Merkmal für Führungserfolg, da dies zur Entstehung einer schwachen Krisenführung beigetragen sowie die Übernahme von Verantwortung beeinträchtigt hat (Watkins 2021).

Die Ergebnisse hinsichtlich der Delegation stellen sich also als durchmischt dar.

Decision-Making

Das Decision-Making bildet eine wichtige Aufgabe der politischen Führungskräfte in der Pandemie. Die Merkmale des Decision-Makings werden in der folgenden Tabelle aufgezeigt.

Tabelle 10: Merkmale des Decision-Makings

Decision-Making	Frequenz	Methode	Studien
zentralisiert	12	qualitativ:11 mixed method:1	Basir et al. 21, Farazmand & Danaeefard 21, Gauld 22, Hassenteufel 20, Hatcher 20, Jing 21, Jingwei 20, Joyce 21, Kars-Unluoglu 22, Maruoka & Rose 22, Nguyen 22, Rullo 21
transparent	3	qualitativ:3	Funk 20, Johnson 22, Johnson & Williams 20
kollektiv	2	qualitativ:2	Christensen & Laegreid 20, Sadiq et al. 20
schnell	2	qualitativ:2	Sadiq et al. 20, Petridou & Zahariadis 20
langsam	1	qualitativ:1	Joyce 21

Zum Decision-Making liessen sich insgesamt 19 Studien finden. Mit Ausnahme einer Studie, welche gemischte Methoden verwendet hat, bilden diese alle qualitative Untersuchungen.

Das am häufigsten beobachtete Merkmal bildet das zentralisierte Decision-Making (n=12). Das bedeutet, dass die Entscheidungsmacht zum grössten Teil bei der politischen Führungsperson beziehungsweise dem Regierungsoberhaupt lag. Besonders im Kontext von autoritären Systemen oder auch Mehrheitssystemen wird ein solches Decision-Making beobachtet (Basir 2021, Hassenteufel 2020, Jingwei 2020, Nguyen 2022).

Farazmand und Danaeefard (2021) identifizieren das zentralisierte Decision-Making der politischen

Führung im Iran als Erkärungsfaktor der erfolgreichen Bewältigung der Krise. Auch im chinesischen Kontext der Einparteienregierung wird dies festgestellt; so sehen Jing (2021) und Jingwei et al. (2021), welche beide die politische Krisenführung in China analysiert haben, das zentralisierte Decision-Making als ein wichtiges Merkmal der erfolgreichen Krisenführung.
Eher negativ bewertet wird das zentralisierte Decision-Making im Rahmen der politischen Krisenführung in Grossbritannien (Kars-Unluoglu 2022, Joyce 2021) sowie in den USA (Hatcher 2020), da es sich in diesen beiden Ländern insbesondere aufgrund des politischen Kontexts sowie mangelnder Koordination und Kooperation negativ auf eine erfolgreiche Bewältigung der Covid-Pandemie ausgewirkt haben soll.

Das nächste Merkmal, welches in den Studien in Bezug auf das Decision-Making gefunden worden ist, bildet ein transparentes Vorgehen. Es wurde in drei Studien dieser Analyse als ein Merkmal des Decision-Makings identifiziert. Funk (2020) hat beispielsweise die Transparenz als wichtiges Merkmal des Decision-Makings von weiblichen Bürgermeisterinnen in den USA ausgemacht und mit positiven Folgen in Verbindung gesetzt. Speziell mit einer schnelleren Einführung der Covid-Massnahmen sowie einer höherer Akzeptanz dieser soll dieses in Verbindung stehen.

Kollektives Decision-Making wurde in dieser Literaturanalyse im Rahmen von zwei Einzelfallstudien beobachtet. Christensen und Laegreid (2020) haben die politische Krisenführung in Norwegen analysiert. Die Autoren haben das kollektive Decision-Making als salient in der norwegischen Krisenführung ausgemacht, welches sich insbesondere dadurch gezeigt hat, dass für wichtige Entscheide verschiedene Akteure mit einbezogen worden sind. Sadiq et al. (2020) haben kollektives Decision-Making in den USA auf der lokalen Regierungsebene beobachtet. Ihre Fallstudie zeigt weiter auf, dass auch auf der nationalen Führungsebene kollektives Decision-Making notwendig gewesen wäre.

Die Wirkung von einem schnellen beziehungsweise langsamen Decision-Making wurde im Rahmen von drei qualitativen Studien analysiert. Die Studien stellen Einzelfallanalysen dar, weshalb eine Verallgemeinerung der Ergebnisse schwierig ist, generell wird schnelles Decision-Making aber positiv bewertet (Sadiq et al. 2020), während langsames Decision-Making mit negativen Auswirkungen auf erfolgreiche Krisenführung in Verbindung gebracht wird (Joyce 2021).

4.2.4 Führungserfolg

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, wie der Führungserfolg im Rahmen der Studien dieser Literaturanalyse konzeptualisiert oder gemessen worden ist. Auch wird wiederum darauf eingegangen, welche Faktoren zum Führungserfolg beigetragen haben.

Die folgende Tabelle zeigt auf, wie der Führungserfolg in den Studien konzipiert oder gemessen worden ist.

Tabelle 11: Konzeption von Führungserfolg

Merkmal	Frequenz	Methode	Studie
Mobilisierung	23	qualitativ:19 quantitativ:3 mixed methods: 1	Batory 22, Bauer et al. 20, Fernandez et al. 20, Farazmand 21,Gunasekara et al. 22, Hassenteufel 20, Christensen & Laegreid 20, Jing 21, Jingwei 20, Lading 22, Maak et al. 21, Maruoka & Rose 22, Moon et al. 21, Moss et al. 22, Nguyen 22, Owoyw 21, Parker & Stern 22, Smith & Akstinaite 23, Sanjeev 21, Seijts et al. 23, Spyridonidis et al. 22, Waylen 21, Wilson 20
Policy-Antwort (Richtung)	15	qualitativ:8 quantitativ: 4 mixed method:3	Aldrich & Lotito 20, Brown et al. 21, Broschek 22, Bruce et al. 21, Farazmand 21, Forster & Heinzel 21, Hartwell 22, Hassenteufel 20, Medeiros et al. 22, Moon et al. 21, Parker & Stern 22, Petridou & Zahariadis 20, Petridou et al. 20, Sadiq & Kapucu 20, Waylen 21
Pandemie-Outcome	14	qualitativ: 10 quantitativ: 4	Broschek 22, Bruce et al. 21, Dimitrova et al. 22, Funk 20, Hatcher 20, Joyce 21, Kapucu & Moinihan 21, Li et al. 22, Moon et al. 21,, Owowy 21, Rutledge 20, Song & Choi 23, Smith & Akstinaite 23, Windsor et al. 20
Einhaltung der Policies (Covid-Massnahmen)	10	qualitativ:6 quantitativ: 4	Bauer et al. 20, Gauld 22, Giebe et al. 22, Kneuer & Wallaschek 22, Liu et al. 23, Mintrom et al. 21, Moss et al. 22, Sanjeev et al. 22, Song & Choi 23, Waylen 21
Chance für Reformen	4	qualitativ:4	Batory 22, Jing 21, Kuhlmann et al. 21, Rullo 21
Bewertung durch Öffentlichkeit	3	quantitativ:3	Byers & Shay 22, Kutor et al. 21, Seiijts 21
Prävention	1	quantitativ: 1	Li et al. 22

Von den 86 Studien dieser Analyse thematisieren 70 Studien den Führungserfolg, was das wissenschaftliche Interesse daran aufzeigt. Führungserfolg wird in den Studien dabei unterschiedlich konzipiert und analysiert Auf die am häufigsten gefundenen Merkmale von Führungserfolg wird in den nächsten Abschnitten eingegangen.

Sehr häufig wird der Führungserfolg im Sinne der Mobilisierung aufgefasst (n=23). Es wird also analysiert, ob wichtige Stakeholder und die Bevölkerung für die gewählten Strategien und Policies zur Bekämpfung der Pandemie mobilisiert werden konnten. Die beiden Kategorien der Bewertung durch die Öffentlichkeit sowie der Befolgung der Massnahmen können als Teil der Mobilisierung

verstanden werden. Sie werden im Rahmen dieses Kapitels ebenfalls ausführlich beschrieben.
Die Studien, welche sich mit der Mobilisierung befasst (n=23) haben, bilden grösstenteils qualitative Studien (n=19), mit drei quantitativen und einer, welche gemischte Methoden verwendet hat.
Die qualitativen Studien stellen grösstenteils Fallstudien, sowohl Einzelfallstudien als auch Mehrfallstudien dar. Sie zeigen auf, wie die Mobilisierung der Bevölkerung erfolgt ist und wie sie zum Erfolg der politischen Führung beigetragen hat (Batory 2022, Gunasekara et al. 2022, Nguyen 2022). Faktoren, welche sich positiv auf eine erfolgreiche Mobilisierung dargestellt haben, sind gemäss den qualitativen Studien besonders eine starke Führung, transparente und empathische Kommunikation, verstärkte Kollaboration und der Einbezug von wissenschaftlichen Experten (Bauer et al. 2020, Gunasekara et al. 2022, Nguyen 2022, Wilson 2020). Diese Faktoren wurden bereits im Rahmen der Analyse der Merkmale der Krisenführung in der Pandemie ausführlich aufgezeigt.

Die Policy-Antwort der politischen Führungskräfte wird ebenfalls häufig im Rahmen von Führungserfolg analysiert (n=15). Die Policy-Antwort wird dabei grösstenteils im Sinne der Schnelligkeit der Einführung von Massnahmen zur Eindämmung der Pandemie (Brown et al. 2021, Forster & Heinzel 2021, Medeiros et al. 2022) oder auch der Auswahl von passenden Massnahmen oder Policies (Bruce 2021, Hartwell 2022) verstanden. Die Studien haben unterschiedliche Methoden verwendet, es finden sich sowohl qualitative Fallstudien, quantitative Umfragen als auch drei Studien mit Mischmethoden.
Hervorzuheben ist wiederum die quantitative Studie von Forster und Heinzel (2021), welche den Einfluss von Eigenschaften der politischen Führungsperson auf die Geschwindigkeit der Einführung von Covid-Massnahmen untersucht. Es hat sich im Rahmen der Analyse ergeben, dass bezüglich der Schnelligkeit der Einführung von Massnahmen die persönlichen Eigenschaften der Führungspersonen signifikant waren. Der Führungserfolg wird in dieser Studie also als eine schnelle und passende Einführung von Massnahmen aufgefasst.
Die qualitativen Studien zur Policy-Antwort thematisieren die Einführung von Massnahmen sowohl im Sinne der Geschwindigkeit als auch der konkreten Ausgestaltung der Policies. Es werden unterschiedliche Faktoren, welche die Policy-Antwort beeinflussen identifiziert, wie das Lernen von anderen Ländern, die Befolgung des Expertenrats, der institutionelle Kontext, sowie persönliche Eigenschaften der politischen Führungspersonen (Broschek 2022, Moon et al. 2021, Parker & Stern 2022, Petridou & Zahariadis 2020, Petridou et al. 2020).

Führungserfolg wird in 14 Studien als das Pandemie-Outcome eines Landes aufgefasst. Das Pandemie-Outcome bezeichnet die Anzahl der Todesfälle, die gemessenen Fallzahlen oder auch die wirtschaftliche Situation des Landes. Am häufigsten wird der Führungserfolg im Sinne des Pandemie-Outcomes in den Studien als die Anzahl der Todesfälle und Fallzahlen konzeptualisiert (n=10).

Es liessen sich in den quantitativen Studien signifikante Zusammenhänge der Anzahl der Todesfälle eines Landes mit dem Geschlecht der politischen Führungsperson (Bruce et al. 2021, Dimitrova et al. 2022), der Erfahrung der politischen Führungsperson (Li et al. 2022), sowie der Kultur des Landes (Windsor et al. 2020) feststellen. Im Rahmen der qualitativen Analysen hat sich die Art der Führung als einflussreich auf das Pandemie-Outcome ergeben. Gemäss Studien (Broschek 2022, Moon et al. 2021) hat sich eine starke, sowie proaktive Führungsart positiv auf die Anzahl der durch Covid verursachten Todesfälle in den analysierten Ländern ausgewirkt.

Unterschiedliche Faktoren, sowohl Personenfaktoren als auch die Art der Krisenführung und der Kontext, können sich folglich auf das Pandemie-Outcome eines Landes auswirken.

Die Einhaltung der Covid-Massnahmen, oder der eingeführten Policies, durch die Bevölkerung kann als eine Unterkategorie von erfolgreicher Mobilisierung verstanden werden. Diese wird in zehn Studien genauer erforscht, welche sowohl qualitative als auch quantitative Analysen darstellen.

Die Einhaltung der Massnahmen wird meist im Zusammenhang mit persönlichen Eigenschaften der Führungsperson sowie dem Vertrauen in die Regierung analysiert, wobei dieselbe politische Ideologie wie die Führungsperson und das Vertrauen in die Regierung einen positiven Einfluss auf die Befolgung der Massnahmen haben sollen (Moss et al. 2022, Fernandez et al. 2020).

Die quantitative Studie von Fernandez (2020) zeigt auf, wie sich das Vertrauen in die Regierung sowie die positive Bewertung der Massnahmen als signifikant positiv für die Einhaltung der Massnahmen erwiesen haben. Gemäss Gauld (2022) verbessert das Vertrauen der Regierung auf wissenschaftlichen Rat die Einhaltung der Massnahmen durch die Bevölkerung. Dieses soll bei der Bevölkerung nämlich das Verständnis für die Notwendigkeit der Massnahmen und somit auch die Compliance erhöht haben. Gemäss Giebe et al. (2022) hat der Führungsstil einen signifikanten Einfluss auf die Befolgung der Covid-Massnahmen, während Song und Choi (2023) sowohl die Art der Führung als auch den kulturellen Kontext als einflussreiche Faktoren auf die Einhaltung der Massnahmen durch die Bevölkerung identifizieren.

Gemäss Studien haben demnach unterschiedliche Faktoren einen Einfluss, ob und wie die

Massnahmen zur Eindämmung der Pandemie befolgt werden. Wenn Führungserfolg auf diese Weise aufgefasst wird, stellen sich die Ergebnisse daher sehr heterogen dar.

Eine weitere Konzeption von Führungserfolg besteht in der Nutzung der Krise als eine Chance für (institutionelle) Veränderungen, diese wird auch als sogenanntes „window of opportunity“ bezeichnet. Dies wurde im Rahmen von vier Studien untersucht.
Kuhlmann et al. (2021) haben eine länderübergreifende Analyse darüber verfasst, wie die Covid-Krise von politischen Führungspersonen als eine Möglichkeit für Veränderungen genutzt worden ist und welche Faktoren sich dabei als hindernd oder fördernd herausgestellt haben. Der Kontext hat sich als entscheidenden Faktor dafür gezeigt, ob die Einführung von Veränderungen möglich ist.
Weiter fand Batory (2022) in seiner Analyse der politischen Führung in Ungarn, dass die Fidesz Regierung zwar die Krise nicht erfolgreich bewältigen konnte, aber die Krise als eine Chance für den Ausbau der Macht seiner Partei genutzt hat.
Die Studie von Rullo (2021) zeigt auf, wie die Covid-19-Pandemie die Präsidentialisierung der Politik in Italien beschleunigt hat und somit zur Etablierung von institutionellen Veränderungen genutzt worden ist. Die Pandemie hat in diesem Fall demzufolge wiederum als Möglichkeit zur Einführung von institutionellen Veränderungen gedient.

4.3 Zusammenfassung der Merkmale erfolgreicher Krisenführung

Im Hinblick auf diejenigen Faktoren, welche sich als wichtige Merkmale zur Erklärung von Führungserfolg identifizieren lassen, sind die Ergebnisse durchmischt. Es liessen sich dennoch Merkmale und Faktoren finden, welche sich fast ausschliesslich positiv auf den Führungserfolg ausgewirkt haben und zusätzlich häufig in den Studien thematisiert worden sind. Diese Merkmale betreffen sowohl den Kontext der Führung, die Art der Führung als auch die Aufgaben im Rahmen der Krisenführung. Merkmale, welche sowohl mit negativen als auch positiven Auswirkungen auf den Führungserfolg in Zusammenhang gebracht worden sind, werden in diesem Kapitel nicht thematisiert, jedoch wird im Diskussionskapitel noch näher auf diese eingegangen.

Im Rahmen der Analyse der Ergebnisse in den vorherigen Unterkapiteln wurden einige Faktoren und Merkmale von Führungserfolg bereits ausgeführt und vertieft beschrieben. Die zentralen Faktoren, welche in den Studien vermehrt als Erfolgsmerkmale identifiziert werden konnten, werden im Folgenden nochmals im Rahmen einer Tabelle aufgezeigt und dann zusammengefasst.

Tabelle 12: Zusammenfassung Merkmale erfolgreicher Krisenführung

Merkmal	Frequenz	Studien
Empathische Krisenkommunikation	19	Barrigüete et al.22, Bernard et al. 21, Blake-Beard et al. 20, Dada 20, De Blasio & Selva 21, Gunasekara et al. 22, Hafner & Sun 21, Hatcher 20, Johnson 22, Kapucu 21, Lilleker & Stoeckle 21, Power et al. 22, McGuire et al. 20, Rullo 21, Smith & Akstinaite 23, Tyner & Jalazai 22, Vasquez 21, Voina & Stoica 23, Wilson 20
wissenschaftsbasierte Krisenkommunikation	16	Bernard et al. 21, Blake-Beard et al. 20, Boin et al. 20, Christensen & Laegreid 20, De Blasio & Selva 21, Hatcher 20, Kapucu & Moynihan 21, McGuire et al. 20, Mintrom et al. 21, Sadiq 20, Sanjeev et al. 21, Tyner & Jalalzai 22, Vasquez 21, Watkins & Clevenger 21, Weng et al. 20, Wilson 20,
Empathischer Führungsstil	8	Blake-Beard et al. 20, De Blasio & Selva 21, Johnson 22, Lilleker & Stoeckle 21, Maak et al. 21, Samad et al. 22, Tyner & Jalalzai 22, Wilson 20
Starke, aktive Führung	8	Farazmand & Danaeefard 21, Gauld 22, Gjerde 20, Jing 21, Jingwei et al.20, Maak et al. 21, Moon et al. 21, Nguyen 22
Koordination der unterschiedlichen Akteure	7	Blake-Beard et al. 20, Jing 21, Joyce 21. Kapucu & Moynihan 21, Maruoka & Rose 22, Maak et al. 21, Placek et al. 20
Vertrauen der Bevölkerung in Regierung	7	Christensen & Laegreid 20, Fernandez et al. 20, Hassenteufel 20, Jing 21, Moss 22, Seijts 23, Tyner 22

Die Krisenkommunikation hat in der Pandemie eine zentrale Aufgabe der politischen Führungskräfte dargestellt und die erfolgreiche und effektive Ausführung dieser war zentral für den Führungserfolg. Dies wird ebenfalls daran ersichtlich, dass sich 33 Studien dieser Analyse mit ihr befasst haben, Die empathische Krisenkommunikation wurde in 19 Studien als ein Merkmal von erfolgreicher Kommunikation identifiziert und mit Führungserfolg in Verbindung gesetzt. Empathische Krisenkommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass Mitgefühl mithilfe der Kommunikation ausgedrückt wird und die Bedürfnisse der Bevölkerung anerkannt werden (Bernard et al. 2021, Dada et al. 2020).

Die wissenschaftsbasierte Krisenkommunikation bildet ein weiteres Merkmal, welches mit erfolgreicher Krisenführung in Verbindung gebracht wird. In 16 Studien wurde eine wissenschaftsbasierte Kommunikation, welche sich auf die Meinung und Ratschläge von Experten und Expertinnen stützt, beschrieben und in vielen davon als ein Merkmal von erfolgreicher Krisenführung identifiziert. Einige Studien haben gezeigt, dass eine solche Art der Kommunikation die Akzeptanz und Einhaltung der Covid-Massnahmen gefördert hat, sowie die Unsicherheit im Zusammenhang mit der Pandemie, welche gross in der Bevölkerung war, zu reduzieren vermocht hat (Blake-Beard et al. 2021, Mintrom et al. 2021, Kapucu 2021, Hatcher 2020).

Weiter hat sich nicht nur in Bezug auf die Krisenkommunikation, sondern auch auf den Führungsstil, die Empathie als ein wichtiges Merkmal von erfolgreicher Krisenführung in den Studien der Analyse identifizieren lassen. Der empathische Führungsstil umfasst nicht nur die Kommunikation der politischen Führungskräfte, sondern auch das beobachtete Verhalten und teilweise auch die Art der Massnahmen, wie die Einführung von Unterstützungsmassnahmen im Rahmen der Krise.

Der starke und aktive Führungsstil wird in einigen Studien mit erfolgreicher Krisenführung in Verbindung gebracht. Eine solche Führung zeichnet sich gemäss Studien durch proaktives Handeln, eine grössere Zentralisierung der Macht und eine starke Präsenz der politischen Führungsperson aus (Gauld 2022). Auch stehen eine schnellere Einführung von Massnahmen zur Bekämpfung der Pandemie, sowie teils auch strengere Massnahmen mit dieser Führungsart in Verbindung (Moon et al. 2021). Im Zusammenhang mit der aktiven Führungsart wurde häufig auch von der agilen und adaptiven Führungsart gesprochen, welche sich durch eine hohe Anpassungsfähigkeit an die schnell wechselnden Umstände in der Pandemie sowie die Offenheit für wissenschaftlichen Rat ausgezeichnet hat (Moon et al. 2021, Maak et al. 2021).

Hohes Vertrauen der Bevölkerung in die politische Führung wurde im Rahmen der Analyse der Kontextfaktoren als derjenige Faktor identifiziert, welcher am häufigsten mit Führungserfolg in Verbindung gebracht worden ist. Dieses wird in den Studien mit einer höheren Akzeptanz der Covid-Massnahmen, einer höheren Resilienz der Bevölkerung, sowie auch mit individuellem Erfolg der politischen Führungsperson in Verbindung gestellt (Fernandez et al. 2020, Moss et al. 2022, Tyner & Jalalzai 2022). Auch haben Länder, in welchen das Vertrauen der Bevölkerung in die Regierung bereits vor der Pandemie schon hoch gewesen ist, bessere Vorraussetzungen die Pandemie erfolgreich zu bewältigen (Christensen & Laegreid 2020, Fernandez et al. 2020).

Ein weiterer Faktor, welcher als Merkmal für Führungserfolg im Rahmen der Pandemie, ausgemacht werden konnte, bildet die Koordination der unterschiedlichen Akteure. Sieben Studien haben diese Aufgabe als zentral für eine erfolgreiche Bewältigung der Pandemie ausgemacht. Die Studien konnten zeigen, dass eine mangelnde Koordination der verschiedenen Ebenen und Akteure negative Folgen mit sich bringt (Joyce 2021, Kapucu & Moynihan 2021, Maruoka & Rose 2022). Weiter haben die Studien gezeigt wie die Koordination sowie auch die Kollaboration der unterschiedlichen Akteure die Krisenführung vereinfacht und deren Erfolg positiv beeinflusst hat (Maak et al. 2021, Blake-Beard et al. 2020, Jing 2021, Sadiq et al. 2020).

5. Diskussion

Dieses Kapitel bildet eine kritische Würdigung der Ergebnisse der systematischen Literaturanalyse. Im Kapitel 5.1 werden die Ergebnisse der Synthese zusammengefasst und diskutiert, sowie fünf zentrale Erkenntnisse der Analyse genauer erklärt. Weiter wird im Kapitel 5.2 aufgezeigt, in welchen Bereichen noch Forschungsbedarf besteht. Als letztes werden im Kapitel 5.3 die Limitationen dieser Masterarbeit erklärt.

5.1 Implikationen für die Theorie

Das vorliegende Kapitel bildet eine kritische Würdigung der Resultate der Literaturanalyse, sowie eine Beschreibung von fünf zentralen Ergebnissen der Analyse.

5.1.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Rahmen der systematischen Literaturanalyse wurden einige zentrale Erkenntnisse zur politischen Krisenführung im Rahmen der Covid-Pandemie erlangt. Die erste Forschungsfrage hat sich mit der Art und der Darstellung der politischen Führung beschäftigt.

Es konnten viele unterschiedliche Merkmale der politischen Krisenführung in der Pandemie gefunden werden. Die Analyse hat sich nach dem theoretischen Framework, dem Prozessmodell dieser Arbeit, orientiert. Das Prozessmodell hat sich als geeignet zur Analyse der politischen Krisenführung bewiesen, da zu den meisten Faktoren im Modell Erkenntnisse aus den Studien gefunden werden konnten und es die Übersichtlichkeit der Analyse erhöht hat.

Besonders im Hinblick auf die zentralen Kompetenzen und Aufgaben der politischen Führungspersonen in der Krise hat sich das Framework der Krisenführung politischer Führungspersonen nach Boin et al. (2013, 2014) als passend für diese Analyse erwiesen. Es konnten dazu 56 Studien gefunden werden, welche sich mit diesen Aufgaben befasst haben. Die zentralen Aufgaben der politischen Führungspersonen waren gemäss Studien dieser Analyse die Krisenkommunikation, das Decision-Making und die Koordination. Es ist weiter anzumerken, dass das Meaning-Making häufig im Rahmen der Kommunikation stattgefunden hat und daher mit diesem zusammengefasst worden ist, im Unterschied zum Framework von Boin et al. (2013).

Zu der Aufgabe des Lernens, welches ebenfalls häufig in der Literatur von Boin et al. (2003, 2013, 2014) beschrieben wird, liess sich im Rahmen dieser Analyse nur eine Studie finden, weshalb dieses nicht näher thematisiert wurde in der Analyse der Ergebnisse. Der Mangel an Studien zur Aufgabe des Lernens könnte damit zusammenhängen, dass dieses vermehrt nach Ende der Krise stattfindet und daher Studien dazu erst noch verfasst werden müssen.

Die Resultate bezüglich der Art der Führung, im Sinne der beobachteten Führungsstile, sind eher heterogen. Es wurden viele unterschiedliche Führungsstile beobachtet, wobei insbesondere die empathische, die autoritäre, die starke und die adaptive Führungsart häufig in den Studien dieser Analyse thematisiert worden sind. Diese Heterogenität von Führungsstilen im Rahmen von Krisen wurde in der Literatur zum Thema bereits häufig beschrieben (Boin et al. 2010, Johnson 2018, Collins et al. 2022) und somit wird in dieser Arbeit die Erkenntnis bestätigt, dass kein one-fits-all-Führungsstil in Krisensituationen existiert.

Der Kontext der Führung ist von zentraler Bedeutung; zahlreiche Studien haben gezeigt, wie er sich, sowohl auf positive als auch negative Weise, auf die Art der Krisenführung auswirken kann, wobei besonders der Einfluss des Vertrauens der Bevölkerung in die Regierung, der Kultur des Landes und der Einfluss des Regierungssystems sowie der Staatsform vermehrt analysiert worden sind in den Studien dieser Analyse.

Die Personenfaktoren der politischen Führungspersonen haben sich ebenfalls als einflussreich auf die Art der Krisenführung gezeigt, wie bereits in der Literatur zum Thema häufig angenommen worden ist (Madera & Smith 2009, Eagly 2007). Im Rahmen dieser Literaturanalyse konnten das Geschlecht sowie die Persönlichkeit als zentrale Einflussfaktoren identifiziert werden.

Die zweite Forschungsfrage hat sich mit erfolgreicher Krisenführung und möglichen Faktoren zur Erklärung dieser befasst. In Bezug auf diese Frage hat sich gezeigt, dass unterschiedliche Faktoren zur Erklärung von Führungserfolg identifiziert werden konnten, basierend auf dem Prozessmodell dieser Arbeit und der Kontext dabei wiederum von Bedeutung ist. Es lassen sich aufgrund der analysierten Studien dennoch einige allgemeine Erkenntnisse zu den Merkmalen von Führungserfolg finden.

Es hat sich in zahlreichen Studien gezeigt, dass Länder, in welchen die politische Führungsperson eine empathische Führungsart, häufig auch in Verbindung mit empathischer, transparenter und wissenschaftsbasierter Krisenkommunikation, erfolgreicher durch die Krise geführt haben. Im Rahmen der fünf zentralen Erkenntnisse wird dies nochmals genauer ausgeführt. Ein anderer Faktor, welcher ebenfalls zur Erklärung von Führungserfolg im Rahmen der Krise gefunden werden konnte, bildet die Koordination der unterschiedlichen Akteure und Ebenen. Wurde diese Aufgabe erfolgreich ausgeführt, stand dies häufig in Verbindung mit erfolgreicher Führung. In Bezug auf die Kontextfaktoren, konnte sich nur ein hohes Vertrauen der Bevölkerung als grundlegend positiv ausmachen lassen. Die weiteren Kontextfaktoren werden im Rahmen der fünf zentralen Erkenntisse im folgenden Unterkapitel näher thematisiert.

Bezüglich der Konzeptualisierung von Führungserfolg in den Studien wurde dieser häufig im Sinne der Mobilisierung und der Policy-Antwort (Richtung) verstanden. Dies entspricht der Konzeptualisierung von politischer Führung gemäss Tucker (1985), nach welchem erfolgreiche politische Führung erstens in der Festlegung einer Policy-Antwort und zweitens in einer erfolgreichen Mobilisierung der relevanten Stakeholder und der Bevölkerung besteht, was dann die Beeinflussung der Situation bezeichnet. Der Führungserfolg wird im Rahmen der fünf zentralen Erkenntnisse aber nochmals genauer ausgeführt werden.

5.1.2 Zentrale Ergebnisse

Dieses Unterkapitel präsentiert fünf zentrale Erkenntnisse der Synthese der Ergebnisse der Literaturanalyse und würdigt diese kritisch. Die Erkenntnisse bilden Forschungsbereiche, welche besonders häufig thematisiert worden sind und sich gemäss Studien dieser Analyse als zentral für erfolgreiche Krisenführung bezeichnen lassen können.

Bedeutung der Empathie

Die Empathie wird sowohl im Rahmen der Analyse des Führungsstils als auch der Krisenkommunikation als ein Merkmal ausgemacht, welches in den analysierten Studien sehr häufig in Verbindung mit erfolgreicher Krisenführung identifiziert werden konnte. Daher lohnt es sich, die Bedeutung dieser genauer zu betrachten.

Die Importanz des empathischen Verhaltens von politischen Führungspersonen in Krisen wurde bereits in einigen vorherigen Studien zu Krisensituationen beschrieben (Boin & T'Hart 2003, Kapucu & Van Wart 2008). Empathische Führung wird vermehrt auch in Verbindung mit ethischer oder charismatischer Führung beobachtet und beschrieben (Antonakis 2004). Des Weiteren bildet der empathische Führungsstil ein Gebiet, welchem vermehrt wissenschaftliches Interesse entgegenkommt und das in den letzten Jahren stärker erforscht worden ist (Jian 2022, Yorke 2022).

Empathie ist im Rahmen von Krisensituationen von Bedeutung, da der politischen Führung in solchen Situationen nochmals mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird und die politischen Führungspersonen der Bevölkerung Orientierung geben sollten (Boin et al. 2013).

Empathische Führung steht weiter im Zusammenhang mit einer besseren Akzeptanz der gewählten Strategie in Krisen. Diese Führungsart soll demnach das Vertrauen der Bevölkerung in die Führung erhöhen und die Mobilisierung der Bevölkerung positiv beeinflussen können (Boin & T'Hart 2003, Hertelendy et al. 2022). Auch in den Studien dieser Analyse wurden diese Erkenntnisse zu einem grossen Teil bestätigt. Es liessen sich unterschiedliche positive Wirkungen auf den Führungserfolg

feststellen. Es ist ebenfalls anzumerken, dass die empathische Führungsart sowie Krisenkommunikation in unterschiedlichen politisch-rechtlichen und gesellschaftlichen Kontexten und Länder mit Führungserfolg in Verbindung gestellt worden ist. Dies zeigt, dass diese Art der Führung zu einem grossen Teil vom Kontext unabhängig positiv auf erfolgreiche Krisenführung wirken kann.

In den Studien dieser Analyse wird die positive Wirkung der Empathie unterschiedlich aufgefasst:
Gemäss Barriguete et al. (2022) hat sich die Empathie im Rahmen der Covid-Pandemie daher als so wichtig erwiesen, weil politische Führungspersonen so ihr Mitgefühl, moralische Solidarität und Präsenz ausdrücken konnten. Dies zeigt wiederum die Verbindung zur ethischen Führung und der wichtigen Rolle des Vertrauen der Bevölkerung in die Führung auf.
Weiter erklären Maak et al. (2021) die positive Wirkung von empathischer Führung folgendermassen: „Mitfühlende und empathische Führungskräfte schaffen Raum für so genannte menschliche Momente, die in Krisensituationen einen grossen Unterschied machen. Menschliche Momente sind dann gegeben, wenn eine Führungsperson für die Betroffenen da ist und ihnen ihre volle Aufmerksamkeit schenkt“ (Maak et al. (2021), S.149). Das Schaffen von Nähe zur Bevölkerung und das Zeigen von Mitgefühl durch die politischen Führungskräfte wird hier demnach als mögliche Erklärung für den Erfolg der empathischen Führungsart aufgezeigt.
Die Empathie hatte also im Rahmen der politischen Führung in der Pandemie eine zentrale Bedeutung für die erfolgreiche Führung.

Geschlecht der politischen Führungsperson

Das Geschlecht der Führungsperson hat grosses wissenschaftliches Interesse im Rahmen der Forschung zur politischen Führung in der Pandemie erhalten. Die Führung durch weibliche Personen wurde in einigen vorherigen Studien als erfolgreicher theoretisiert und dies wurde teils empirisch bestätigt (Adler 1996, Eagly 2007, Bavik et al. 2021). Jedoch ist anzumerken, dass die Ergebnisse im Rahmen der quantitativen Studien dieser Analyse durchmischt sind. In den qualitativen Analysen zum Thema wird jedoch in fast allen Studien ein positiver Einfluss des Vorhandenseins von weiblichen Führungskräften auf die Art der Führung und den Führungserfolg postuliert. Diese Ergebnisse sind zwar weniger allgemeingültig, aber können dennoch unterschiedliche theoretische Erklärungen für die Annahme, dass weibliche Führungspersonen erfolgreicher durch die Pandemie führen, aufzeigen.

Gemäss Funk (2020) sollen weibliche politische Führungspersonen erfolgreicher durch die Pandemie führen, weil ihre Art der Führung sich insbesondere durch einen proaktiven Führungsstil, evidenzbasiertes und transparentes Decision-Making, einen verstärkten Fokus auf den Schutz von Vulnerablen sowie vernetztes Lernen ausgezeichnet hat. Funk (2020) sieht in dem Vorhandensein dieser Eigenschaften bei weiblichen politischen Führungskräften einen generellen Trend, da weibliche Führungspersonen allgemein einen stärkeren Fokus auf soziale Policies legen sollen und somit eher Massnahmen gegen die Pandemie einführen und stärker auf den Rat der Wissenschaft hören sollen. Das soll den proaktiven Führungsstil in der Pandemie zu einem Teil erklären können.

Die Krisenführung der neuseeländischen Ministerpräsidentin Ardern wird weiter vielfach als ein Beispiel von erfolgreicher Führung in der Krise bezeichnet, sowohl von den Medien als auch im Rahmen der Studien dieser Literaturanalyse (Johnson 2022, Voina & Stoica 2023). Sie soll in ihrer Art der Führung als typisch aufgefasste weibliche Eigenschaften wie Empathie und Mitgefühl ausgedrückt haben, aber gleichzeitig ebenfalls einen starken und proaktiven Führungsstil ausgeführt haben. Diese zwei Merkmale werden meist zur Erklärung des Erfolgs beschrieben, wobei diese gemäss den Studien auch unabhängig vom Geschlecht mit erfolgreicher Krisenführung in Verbindung gebracht wurden (Johnson 2022, Funk 2020, Moon et al. 2021).

Allgemein kann zum Thema des Geschlechts der politischen Führungsperson in der Krise festgehalten werden, dass sich insbesondere in der Theorie und im Rahmen von qualitativen Analysen positive Wirkungen ausmachen lassen, dies aber im Rahmen von quantitativen Studien noch genauer untersucht werden sollten.

Bedeutung des Kontexts

Der Kontext bildet gemäss den Studien dieser Analyse einen wichtigen Einflussfaktor sowohl auf die Art der Führung als auch auf den Führungserfolg. In dieser Arbeit wurde der Kontext in den politisch-rechtlichen und den gesellschaftlichen Kontext eingeteilt. Im Hinblick auf beide Sphären liessen sich in den Studien Erkenntnisse gewinnen.

In Bezug auf den politisch-rechtlichen Kontext ist besonders das Regierungssystem sowie die Staatsform entscheidend dafür, wie geführt wird. Es lässt sich grundsätzlich feststellen, dass in Republiken, speziell in Demokratien, verglichen zu Diktaturen oder autoritären Systemen anders geführt wurde. Dies wird bereits in der Theorie zur Krisenführung so angenommen (T'Hart & Uhr 2008), da es entscheidend für die Art der Führung ist, ob die politische Führungsperson gewählt

worden ist und die Art der Verantwortung und Rechenschaft gegenüber der Bevölkerung sich daher unterscheiden. Politische Führungspersonen in Demokratien stehen besonders stark im Fokus der Bevölkerung und der Medien, was den Druck auf diese in der Krise nochmals zusätzlich erhöht (Boin & T'Hart 2003, Boin et al. 2013).

Im Rahmen der Studien dieser Literaturanalyse liessen sich die Unterschiede in der Art der Krisenführung abhängig vom politischen Kontext ebenfalls bestätigen. In Ländern wie beispielsweise China oder dem Iran, welche keine liberalen Demokratien darstellen, hat sich die Krisenführung durch eine starke sowie autoritäre Führung mit einer Zentralisierung des Decision-Makings sowie einer Mobilisierung aller Ebenen ausgezeichnet (Jing 2021, Jingwei 2020, Farazmand & Danaeefard 2021).
Die Krisenführung in liberalen Demokratien hat sich dabei weniger homogen dargestellt. Die politische Krisenführung wurde aber insbesondere in Ländern wie Neuseeland oder Dänemark als erfolgreich bezeichnet, die sich durch eine starke und proaktive politische Führung ausgezeichnet haben (vgl. Christensen & Laegreid 2020, Voina & Stoica 2023). Die USA und Grossbritannien gelten hingegen als Negativbeispiele der Krisenführung im Rahmen der Covid-Pandemie; in beiden wurde eine schwache Führung mit zu wenig Koordination sowie nicht wissenschaftsbasierter Krisenkommunikation beobachtet (vgl. Kapucu & Moynihan 2021, Joyce 2021).
Allgemein liess sich feststellen, dass autoritäre Führungsstile eher in Kontexten von weniger stark ausgeprägten Demokratien oder mit Einparteiensystemen erfolgreich sind, während in föderalen Systemen die Koordination und die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Akteuren und Ebenen sehr wichtig ist für erfolgreiche Krisenführung. Die Krisenführung in Demokratien im Vergleich zu Monarchien oder Autokratien unterscheidet sich zwar, jedoch kann dem Vorhandensein eines Systems keine einheitlich positive oder negative Wirkung auf den Führungserfolg zugesprochen werden.

Die Kultur wurde relativ häufig als einflussreicher Faktor auf den Führungserfolg identifiziert. So sollen Länder, die eine eher individualistische sowie eine Kultur mit grosser Machtdistanz aufweisen, gemäss Studien weniger erfolgreich durch die Pandemie kommen, unabhängig von der Art der Führung und der Eigenschaften der Führungsperson (vgl.Windsor et al. 2020, Dimitrova et al. 2022). Diese Erkenntnisse sollten jedoch anhand weiterer Studien genauer erforscht werden, da sie mit den Erkenntnissen anderer Studien dieser Literaturanalyse teils in Widerspruch stehen.
Hinsichtlich des gesellschaftlichen Kontextes hat sich das Vertrauen der Bevölkerung in die

politische Führungsperson oder in die Regierung generell als ein zentraler Einflussfaktor auf erfolgreiche Krisenführung ergeben. Länder, in welchen das Vertrauen der Bevölkerung bereits vor der Pandemie hoch war, kamen grundsätzlich erfolgreicher durch die Pandemie und die gewählte Strategie sowie die Policies wurden auch positiver bewertet durch die Bevölkerung und die Befolgung der Massnahmen war besser (Christensen & Laegreid 2020, Fernandez 2020, Jing 2021). Dies liess sich dabei sowohl in autoritären als auch in demokratischen Systemen beobachten. Ein hohes Vertrauen der Bevölkerung in die politischen Führungspersonen bildet dabei der einzige Kontextfaktor, welcher sich gemäss Studien durchwegs positiv auf erfolgreiche Krisenführung ausgewirkt hat.

Dem Kontext sollte gemäss Ergebnissen dieser Analyse demnach im Zusammenhang mit politischer Führung in Krisen stets Beachtung geschenkt werden und er kann teils als wichtiger Faktor zur Erklärung von erfolgreicher Krisenführung angesehen werden.

Krisenkommunikation als zentrale Aufgabe

Die Krisenkommunikation konnte im Rahmen der Analyse der Studien als diejenige Aufgabe identifiziert werden, welche in der Covid-Krise besonders wichtig war. Anhand der Analyse der Krisenkommunikation lassen sich ebenfalls Rückschlüsse auf die Art der Führung ziehen, weshalb diese für die Analyse der politischen Krisenführung wiederum bedeutsam ist. Sie ist weiter zentral für das Meaning-Making, welches der Bevölkerung vermittelt werden soll und dient speziell auch dazu, die Unsicherheit zu reduzieren und die Bevölkerung zu mobilisieren (Boin et al. 2014).
Die Wichtigkeit der Krisenkommunikation wurde bereits in der Theorie zur politischen Krisenführung wiederholt betont (Boin et al. 2005, Boin et al. 2013). Gemäss Johnson (2018) hat die Krisenkommunikation eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Akzeptanz der Bevölkerung von Massnahmen zur Bekämpfung von Krisen.

Dies liess sich auch im Rahmen dieser Literaturanalyse feststellen. Die Legitimation der gewählten Strategie und der Massnahmen wurde demnach in elf Studien als zentrale Aufgabe der Krisenkommunikation festgestellt und die Kommunikation wurde genutzt, um die Strategie und das Vorgehen in der Krise zu erklären und Verständnis dafür zu schaffen. Das stellt daher zugleich auch ein Merkmal von erfolgreicher Krisenkommunikation dar.

Empathie war insbesondere auch im Zusammenhang mit der Krisenkommunikation wiederum ein wichtiger Faktor zur Erklärung von erfolgreicher Kommunikation. Die empathische

Krisenkommunikation wurde in den Studien mit grösserem Vertrauen durch die Bevölkerung und einer höheren Akzeptanz der gewählten Strategie zur Bewältigung der Pandemie in Verbindung gebracht (Power & Crosthwaite 2022, Gunasekara et al. 2022, Hafner 2021).
Auch die wissenschaftsbasierte Krisenkommunikation wurde häufig in Verbindung mit Führungserfolg beobachtet. Hier war zentral, dass die politischen Führungspersonen auf die wissenschaftlichen Experten hörten und dies in ihrem Decision-Making und der Einführung von Massnahmen widerspiegelt wurde (Mintrom et al. 2021).
Die Transparenz der Kommunikation wird ebenfalls als wichtig angesehen, da der Bevölkerung so aufgezeigt wird, dass man sie über wichtige Geschehnisse und Erkenntnisse informiert und somit das Vertrauen in die Regierung gestärkt wird. Transparente Krisenkommunikation trägt ebenfalls zum Meaning-Making der Bevölkerung bei (McGuire et al. 2020).

In dieser Arbeit wurde das Meaning-Making mit der Krisenkommunikation zusammengefasst analysiert und beschrieben. Dies ist der Fall, weil das Meaning-Making zum grössten Teil im Rahmen der Kommunikation zu der Bevölkerung stattgefunden hat.
Meaning-Making bezeichnet gemäss Boin et al. (2005) die Schaffung eines Narratives zur Einordnung der Krisensituation, welches die Unsicherheit in der Bevölkerung reduzieren und Orientierung vermitteln soll. Dies wurde im Rahmen der Krisenkommunikation in der Pandemie ebenfalls häufig so ausgeführt. So haben sich gemäss Studien einige politische Führungspersonen auf ein Narrativ des Kollektivs und der gemeinsamen Solidarität in der Krise gestützt, welches Orientierung in der Krise vermitteln sollte. Besonders die ehemalige neuseeländische Premierministerin Ardern, der ehemalige italienische Ministerpräsident Conte oder auch die dänische Ministerpräsidentin Frederiksen können für eine solche Art der Kommunikation erwähnt werden (Hafner 2021, Lading et al. 2022, De Blasio & Selva 2021). Durch die diskursive Schaffung eines sogenannten Kollektivs, meist im Sinne der nationalen Gemeinschaft, sollte die Solidarität in der Bevölkerung verstärkt werden, was sich häufig auch positiv auf die Akzeptanz von (teils) einschneidenden Massnahmen zur Eindämmung der Pandemie ausgewirkt hat (Vasquez 2021, Arora et al. 2022).

Um zu rekapitulieren, was erfolgreiche Krisenkommunikation ausgemacht hat, kann sich hier auf die Erkenntnisse gemäss der Studie von Hatcher (2020) bezogen werden; um erfolgreich in der Krise mit der Bevölkerung zu kommunizieren soll die politische Führungsperson transparent sein, auf die wissenschaftlichen Experten hören sowie Empathie zeigen.

Darstellung von Führungserfolg

Im Rahmen des theoretischen Frameworks dieser Masterarbeit wurde der Führungserfolg in der Pandemie hauptsächlich nach Tucker und seiner Definition der politischen Führung (Tucker 1985) sowie nach den Theorien der politischen Krisenführung von Boin et al. (2013) sowie Boin und T'Hart (2003) konzipiert. Gemäss Tucker (1985) besteht erfolgreiche politische Führung einerseits in einer Festlegung einer Richtung, im Sinne einer Strategie, sowie in der erfolgreichen Mobilisierung von wichtigen Stakeholdern. Das sogenannte Vorgeben einer Richtung wurde im Rahmen der zentralen Kompetenzen in der Krise in Bezug auf das Decision-Making ebenfalls ausgeführt, bildet aber im Hinblick auf die Einführung von Policies und deren Akzeptanz ebenfalls einen wichtigen Teil der Analyse des Führungserfolgs.

Führungserfolg wird in den Studien dieser Analyse am häufigsten im Sinne der Mobilisierung verstanden. Die Mobilisierung bezeichnet gemäss Tucker (1985) das Überzeugen der Bevölkerung sowie der relevanten Stakeholder von der gewählten Strategie und den festgelegten Policies. So kann dann in einem letzten Schritt die Situation im Sinne der politischen Führungsperson beeinflusst werden, was den Zweck der politischen Führung verkörpert. Die Ergebnisse der Studien, welche die Mobilisierung als den zentralen Faktor für erfolgreiche Krisenführung ausmachen, stimmen zu einem grossen Teil also auch mit den bisherigen Annahmen der Literatur (Tucker 1985) zur politischen Führung überein.

Im Rahmen der Studien dieser Literaturanalyse wurde also insbesondere die erfolgreiche Mobilisierung der Bevölkerung als Faktor von effektiver Krisenführung in der Pandemie identifiziert. Zahlreiche Studien haben gezeigt, wie speziell auch im Rahmen der Krisenkommunikation die Bevölkerung von dem Vorgehen und der gewählten Strategie überzeugt werden sollte und dazu auch die Transparenz der Kommunikation von Bedeutung gewesen ist (vgl. Bauer et al. 2020, Fernandez et al. 2020, Moss et al. 2022). Da die Covid-Pandemie Massnahmen zu ihrer Eindämmung notwendig machte, welche sich teils stark auf das Leben der Bevölkerung auswirken, ist es hier wiederum verständlich, dass die Bevölkerung überzeugt werden musste und der Führungserfolg stark von ihr beeinflusst wurde.

Die Policy-Antwort im Sinne der Richtungsgebung durch die politischen Führungspersonen wurde in den Studien ebenfalls häufig als Führungserfolgs konzipiert. Die Policy-Antwort wurde häufig im Sinne der Geschwindigkeit der Festlegung von Covid-Massnahmen oder ihrer Stringenz

analysiert und wurde gemäss Studien insbesondere durch den politisch-rechtlichen Kontext, welcher den Spielraum der politischen Führungspersonen bestimmt, beeinflusst (vgl. Hassenteufel 2020, Moon et al. 2021, Petridou & Zahariadis 2020). Aber auch die persönlichen Eigenschaften der politischen Führungspersonen, insbesondere die akademische Ausbildung oder die Erfahrung, haben sich in Bezug auf die Policy-Antwort in den quantitativen Analysen als signifikant gezeigt und standen häufig mit einer positiveren Policy-Antwort in Verbindung (vgl. Medeiros et al. 2022, Hartwell 2022).

Die Nutzung einer Krise als Möglichkeit für die Durchsetzung von Reformen wird in der bestehenden Theorie zur Krisenführung häufig thematisiert (Boin et al. 2005, Boin und T'Hart 2003). Im Rahmen dieser Literaturanalyse haben sich jedoch nur vier Studien damit befasst.
Krisen können dazu führen, dass der Status Quo in Frage gestellt wird, was dazu führen kann, dass der Wille für Veränderungen steigt und eine Mobilisierung für Veränderungen sowie Reformen einfacher wird (Boin et al. 2005). In den vier Studien dieser Analyse haben sich ebenfalls Beispiele für die die erfolgreiche Durchsetzung von Reformen finden lassen (vgl. Jing 2021, Kuhlmann et al. 2021, Rullo 2021); Meist waren Reformen eher möglich in Systemen, die autoritärer, zentralisiert und weniger komplex waren.

Zusammenfassend kann hinsichtlich des Führungserfolges in der Krise und seiner Darstellung festgehalten werden, dass Führungserfolg im Rahmen der Pandemie in den Studien dieser Analyse sehr vielfältig aufgefasst und gemessen worden ist. Die Mobilisierung der Bevölkerung sowie die Richtungsgebung im Sinne der Policy-Antwort wurden am häufigsten thematisiert und können daher als zentrale Faktoren für das Verständnis von erfolgreicher Krisenführung im Kontext der Pandemie verstanden werden.

5.2 Forschungslücken und Empfehlungen für zukünftige Forschung

In diesem Unterkapitel werden fünf Forschungslücken beschrieben, welche sich im Rahmen dieser Analyse identifizieren liessen und daraus folgend Empfehlungen für zukünftige Forschung zur politischen Krisenführung in der Pandemie erläutert.

Quantitative Forschung

Die Mehrheit der Studien dieser Analyse (n=65, 76%) haben qualitative Untersuchungen dargestellt, wobei Fallstudien, sowohl Einzelfallstudien als auch Mehrfallstudien, am meisten

durchgeführt worden sind. Fallstudien eignen sich insbesondere zur vertieften Analyse der politischen Krisenführung in einem oder mehreren Ländern und zur Identifizierung wichtiger Merkmale und Erfolgsfaktoren der Führung. Jedoch sind die Ergebnisse weniger allgemeingültig und lassen sich nicht für eine Mehrheit von Ländern anwenden (Crowe et al. 2011).

Daher ist mehr quantitative Forschung zum Thema der politischen Krisenführung gefragt, um auch grössere Datensätze analysieren zu können und die unterschiedlichen Wirkungsfaktoren länderübergreifend analysieren zu können. Die meiste quantitative Forschung liess sich zu der Beschreibung der Wirkung von persönlichen Eigenschaften der politischen Führungsperson auf den Führungserfolg finden. Auch die Bewertung der Führung durch die Öffentlichkeit wurde häufig im Rahmen von quantitativen Umfragen analysiert.

Im Bereich der Wirkung der Art der Führung auf den Führungserfolg liessen sich am wenigsten quantitative Analysen finden. Auch im Bereich der Analyse der Kontextfaktoren wäre mehr quantitative Forschung notwendig. Jedoch muss angemerkt werden, dass sich Faktoren wie die Art der Führung und Kontextfaktoren weniger einfach empirisch messen lassen und daher vermutlich die qualitative Forschung im Vordergrund stand im Kontext dieser Forschungsbereiche.

Geografische Verteilung der Studien

Der grösste Teil der Studien dieser Literaturanalyse hat die politische Führung in der Pandemie in Ländern in Europa, Nordamerika, Asien oder Australien untersucht. Dies stellt zwar bereits eine grosse Vielfalt an untersuchten Ländern dar und es konnten so unterschiedliche Situationen und Kontexte genauer beleuchtet werden, allerdings sind die Kontinente Afrika und Südamerika in der Forschung zum Thema in dieser Analyse stark untervertreten. Es liessen sich nur vier Studien zur politischen Führung in Ländern dieser beiden Kontinente finden. Dies könnte möglicherweise daran liegen, dass nur publizierte englischsprachige Forschung in die Analyse mit eingeschlossen worden ist, aber es könnte auch generell ein Bedarf nach mehr Forschung der politischen Krisenführung in Ländern in Afrika und Südamerika bestehen.

Die Analyse von Ländern möglichst aller Kontinente macht auch dahin gehend Sinn, dass so umfassendere Erkenntnisse zum Thema gewonnen werden können. Auch fällt in diesem Zusammenhang auf, dass speziell die Entwicklungsländer in der Analyse untervertreten. Es könnte sinnvoll sein, die Art der Führung in Entwicklungsländern und Industrieländern zu vergleichen oder auch Empfehlungen für die Führung in weniger entwickelten Ländern zu verfassen. Zukünftige Forschung könnte daher mehr Gewicht auf eine umfassendere Analyse der untervertretenen Länder oder Kontinente legen.

Fokussierung auf den Kontext

Die Bedeutung des Kontexts der politischen Krisenführung konnte im Rahmen dieser Literaturanalyse aufgezeigt werden. Es existieren jedoch eher wenige Studien, welche den Einfluss mehrerer Kontextfaktoren gleichzeitig untersuchen oder diese Analyse mit einem internationalen Datensatz durchführen. Meist werden die politisch-rechtlichen, sowie die gesellschaftlichen Kontextfaktoren getrennt untersucht. Eine Übersichtsanalyse der unterschiedlichen Kontextfaktoren könnte daher zum Gewinn neuer Erkenntnisse beitragen.

Weiter bilden diejenigen Studien, welche die politisch-rechtlichen Kontextfaktoren analysiert haben, grösstenteils qualitative Analysen (n=12) mit nur einer quantitativen Studie. Der Kontext der politischen Krisenführung kann als ein Forschungsgebiet identifiziert werden, welches sowohl im Rahmen von quantitativen als auch qualitativen Untersuchungen noch stärker erforscht werden könnte. Gemäss T'Hart und Uhr (2008) sind insbesondere auch kontextuelle Ansätze bedeutsam zur Erforschung der politischen Krisenführung. Diese könnten also ebenfalls im Kontext der Forschung zur politischen Führung in der Pandemie relevant sein.

Verbindung mit bestehenden Führungstheorien

Im Rahmen dieser Literaturanalyse liess sich feststellen, dass wenige Studien vertieft auf bestehende Führungstheorien zur Erklärung von politischer Krisenführung eingegangen sind. Es könnte daher vermehrt de Zusammenhang der beobachteten Führung im Rahmen der Pandemie und den bestehenden Führungstheorien untersucht werden. Damit könnte dazu beigetragen werden, diejenigen Führungstheorien zu identifizieren, welche für die Analyse der politischen Führung in Krisensituationen zentral sind. Ein Beispiel für solche Analysen bilden jene von Boin und Lodge (2021) sowie Farhan et al. (2021), welche sich explizit mit den Führungstheorien im Rahmen der Krise befasst haben. Solche Analysen könnten einen Beitrag zur Analyse der politischen Führung und den entsprechenden Führungstheorien in Krisensituationen darstellen.

Einfluss des Geschlechts der Führungsperson

Die Ergebnisse zum Einfluss des Geschlechts der Führungsperson haben sich im Rahmen der Analyse der Studien als durchmischt gezeigt (vgl. Aldrich & Lotito 2020, Dimitrova et al. 2022). Insbesondere in der Theorie wurde die politische Führung durch Frauen als erfolgreicher in Krisensituationen dargestellt und es existieren unterschiedliche theoretische Begründungen und Konzeptualisierungen zur Frage, wieso dies der Fall sein soll (Waylen 2021, Johnson & Williams 2020, Bavik et al. 2021). Auch der Zusammenhang zwischen politischer Führung durch weibliche

Personen und der empathischen Führung, welcher in einigen Studien dieser Analyse thematisiert wurde, sollte näher erforscht werden (Johnson 2022, Blake-Beard et al. 2020, Funk 2020).
Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Bereich der Wirkung des Geschlechts auf die Art der Führung sowie auf den Führungserfolg mehr Forschung notwendig ist, um diese Zusammenhänge näher zu beleuchten und tiefergehendere Erkenntnisse durch die Empirie zu erlangen.

5.3 Limitationen

Diese Arbeit weist einige Limitationen auf, die im Folgenden ausgeführt werden.
Eine erste Limitation besteht in der Breite des Themas und der Forschungsfragen dieser Arbeit. Das Feld der politischen Führung sowie der Krisenführung bildet ein breites Forschungsgebiet, welches von unterschiedlichen Perspektiven und Disziplinen analysiert wird (vgl. Boin & T'Hart 2003, Hertelendy 2022). Dies hat dazu geführt, dass auch im Rahmen der Literaturanalyse verschiedene Disziplinen in die Analyse mit eingeflossen sind und die Studien sich teilweise sowohl von der Methodik als auch der Ausrichtung stark unterschieden.
Diese Breite der analysierten Studien hat sich einerseits positiv ausgewirkt, indem das Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln und Fachrichtungen betrachtet worden ist und so vielfältige Erkenntnisse gewonnen werden konnten. Ein Nachteil davon besteht jedoch darin, dass die Synthese der Ergebnisse dadurch erschwert wurde und allgemeine Erkenntnisse schwieriger zu gewinnen waren. Zukünftige Forschung könnte daher das Thema der politischen Krisenführung beispielsweise nur aus Perspektive der Politikwissenschaft untersuchen und nur solche Analysen in eine Literatursuche mit einbeziehen.

Eine weitere Limitation besteht in der Festlegung der Einschluss- und Ausschlusskriterien der systematischen Literaturanalyse. In dieser Arbeit wurde beispielsweise graue Literatur ausgeschlossen, was dazu geführt haben könnte, dass eventuell wichtige Erkenntnisse nicht berücksichtigt worden sind. Graue Literatur umfasst unveröffentlichte Artikel oder Buchkapitel, was möglicherweise zu einem Bias der Erkenntnisse beigetragen haben könnte. Allerdings ist anzumerken, dass die meisten systematischen Literaturanalysen graue Literatur nicht betrachten (vgl. Ritz et al. 2016, Vogel & Masal 2015) und sich diese Arbeit daher an wissenschaftlichen Standards orientiert hat (Cooper 2017).

Eine nächste Limitation dieser Arbeit stellt die teilweise schwierige Abgrenzung zwischen der Krisenführung und dem Krisenmanagement dar. Das Ziel dieser Arbeit bestand im Fokus auf der Krisenführung, doch Krisenführung und -management sind eng miteinander verknüpft (Boin et al. 2005, 2013), weshalb eine strikte Trennung der beiden generell schwierig zu erreichen ist. Speziell im Kontext der Erstellung der Keywords für die Literatursuche fanden sich Schwierigkeiten hinsichtlich der klaren Trennung. Die Entscheidung über den Einbezug der Studien, welche sich auch mit Aspekten des Krisenmanagements befasst haben, hatte daher letztlich auch subjektive Komponenten. Diese subjektive Komponente bildet jedoch auch ein Teil einer systematischen Literatursuche, wie in der Literatur zu systematischen Literaturanalysen bemerkt wird (Owens 2021). Zukünftige systematische Literaturanalysen zu diesem Thema könnten dennoch versuchen, die Abgrenzung noch gründlicher durchzuführen und somit die Ergebnisse nochmals einzugrenzen.

Eine zusätzliche Limitation besteht darin, dass aufgrund der Begrenzung der Seitenzahl dieser Arbeit nicht alle Faktoren der politischen Krisenführung so ausführlich beschrieben und diskutiert werden konnten, wie es von der Autorin gewünscht gewesen wäre. Daher wurden einzelne Erkenntnisse im Kapitel der Ergebnisse zwar kurz aufgeführt, konnten jedoch nicht ausführlicher diskutiert werden.

Als letztes sollte noch angemerkt werden, dass es nicht ganz klar ist, inwiefern sich die Ergebnisse dieser Arbeit auf andere Krisen als die der Covid-Pandemie anwenden lassen, da die Pandemie einen sehr spezifischen Kontext geboten hat. Die Literatur zur politischen Führung in vergangenen Krisensituationen hat schon einige allgemeine Erkenntnisse zur diesem Thema hervor gebracht, jedoch ist der Kontext der Führungssituation meist auch von Bedeutung (Boin et al. 2003, 2012, 2014). In Bezug auf diese Frage, braucht es daher ebenfalls mehr wissenschaftliche Evidenz über die unterschiedlichen Krisensituationen sowie deren Merkmale und die beobachtete politische Führung in diesen, besonders hinsichtlich der Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Krisensituationen.

6 Fazit

Das Ziel dieser Arbeit bestand in der Analyse der politischen Krisenführung im Rahmen der Covid-19-Pandemie. Dazu wurden die zwei Forschungsfragen beantwortet: Erstens, wie sich die politische Führung in der Pandemie generell dargestellt hat, zweitens wurde analysiert, welche möglichen Faktoren sich zur Erklärung von Führungserfolg finden lassen.

Die Beantwortung der beiden Forschungsfrage ist anhand einer systematischen Literaturanalyse erfolgt, bei welcher auf drei Datenbanken nach zentralen Studien gesucht worden ist. Es liessen sich 86 Studien zur Analyse finden und diese wurden mithilfe eines Kodierungsschemas, welches auf dem theoretischen Framework dieser Arbeit basiert, untersucht. Die Analyse der Ergebnisse erfolgte dann eingeteilt in die folgenden Kategorien: nämlich der Analyse der Führungsperson und ihren Eigenschaften, der Art der Führung, der Kontextfaktoren und dem Führungserfolg sowie dessen Konzeptualisierung.

Es konnten dabei unterschiedliche Erkenntnisse im Rahmen der systematischen Literaturanalyse gewonnen werden: Bezüglich der ersten Forschungsfrage hat sich gezeigt, dass die Art der Führung sehr heterogen war und unterschiedliche Faktoren darauf Einfluss ausgeübt haben, wie im Prozessmodell bereits angenommen worden ist.

In Bezug auf die Eigenschaften der politischen Führungsperson und deren Einfluss auf die Art der Führung hat sich gezeigt, dass insbesondere das Geschlecht der Führungsperson sowie deren Persönlichkeit von Bedeutung waren. Hinsichtlich der Art der Führung, im Sinne des Führungsstiles, war die empathische Führungsart ein vielfach beobachtetes Verhalten, gefolgt von starker, autoritärer und adaptiver Führung.

Im Hinblick auf die Kontextfaktoren haben sich besonders das Vertrauen der Bevölkerung in die Regierung, die Kultur des Landes sowie die Staatsform und das Regierungssystem als wichtige Einflussfaktoren sowohl auf die Art der Führung als auch auf den Führungserfolg identifizieren lassen. Im Hinblick auf wichtige Aufgaben in der Krisen waren die Krisenkommunikation, das Decision-Making sowie die Koordination die zentralen Aufgaben der politischen Führungspersonen in der Pandemie.

Es wurden im Rahmen der Analyse der Studien einige Faktoren und Merkmale gefunden, welche in den Studien vermehrt mit erfolgreicher Krisenführung assoziiert worden sind: Diese sind ein empathischer, adaptiver sowie starker Führungsstil und die erfolgreiche Ausführung der Aufgaben der Koordination sowie der Krisenkommunikation.

Der Führungserfolg wurde in den Studien weiter meist als erfolgreiche Mobilisierung sowie Policy-Antwort (Richtung) konzipiert.

Zusammenfassend lässt sich bezüglich der beiden Forschungsfragen dennoch nochmals festhalten, dass sich die politische Krisenführung als heterogen dargestellt hat. Es sollte daher in Krisensituationen keine one-fits-all-Art der Führung angestrebt werden, sondern dem Kontext sowie den Eigenschaften der politischen Führungspersonen sollte Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Es existieren in Bezug auf die politische Krisenführung in der Pandemie noch einige Forschungslücken. Besonders dem Kontext der Krisenführung sollte in zukünftiger Forschung mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden und die Forschung zum Thema sollte sich ebenfalls stärker auf quantitative Analysen mit internationalen Datensätzen konzentrieren.

Diese Arbeit hat das grosse Interesse aufgezeigt, welches politischer Führung in der Pandemie entgegengekommen ist. Zusätzlich hat sie illustriert, dass es insbesondere in solchen Krisensituationen von Bedeutung ist, wer führt und wie geführt wird.

Literaturverzeichnis [1]

Adler, N.J. (1996). Global women political leaders: an invisible history, an increasingly important future. *The Leadership Quarterly*, 7(1), 133-161.

*Aldrich, A.S. & Lotito, N. (2020). Pandemic Performance: Women Leaders in the COVID-19 Crisis. *Politics and Gender,* 16(1), 960-967.

Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*, 23(7), 949-960.

Antonakis, J. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, Ca. Sage.

*Arora, S., Debesay, J., Eslen-Ziya, H. (2022). Persuasive narrative during the COVID-19 pandemic: Norwegian Prime Minister Erna Solberg's posts on Facebook. *Humanities and Social Science Communications.* 9(35), 1-10.

Auger, C.P. (1998). *Information Sources in Grey Literature. Guides to Information Sources*. (4. Auflage). London. Bowker Saur.

*Barriguete, J.,L., Barcos, L., Bellon, C., Corzo, T. (2022). One year of European premiers leadership and empathy in times of global pandemic: a Twitter sentiment analysis. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 1-30.

*Basir, K.H. & Rahman, U.F.A. (2022). Pandemic leadership: lessons learnt from a small state of Brunei Darussalam. *International Journal of Public Leadership.* 18(2), 109-117.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 181–217.

*Batory, A. (2022). More Power, Less Support: The Fidesz Government and the Coronavirus Pandemic in Hungary. *Government and Opposition*, 1-17.

*Bauer, N., Kim, J., & Kweon, Y. (2020). Women Leaders and Policy Compliance during a Public Health Crisis. *Politics & Gender,* 16(4), 975-982.

[1] Studien der systematischen Literaturanalyse sind mit * gekennzeichnet

*Bavik, Y.L., Shao, B., Newman, A., Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32 (6).

*Bernard, N., Basit, A., Sofija, E., Phung, H., Lee, J.& Rutherford, S., Sebar, B., Harris, N., Phung, D. & Wiseman, N. (2021). Analysis of Crisis Communication by the Prime Minister of Australia during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Disaster Risk Reduction.* 62, 1-9.

*Blake-Beard, S., Shapiro, M. & Ingols, C. (2020). Feminine? Masculine? Androgynous leadership as a necessity in COVID-19. *Gender in Management*. 35(8), 607-617.

Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly,* 17(4), 317–334.

Boin, A., & Hart, P.T. (2003). Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? *Public Administration Review*, 63(5), 544–553.

Boin, A., Hart, P.T.., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge University Press.

Boin, A., Hart, P.T., McConnell, A. & Preston, T. (2010). Leadership style, crisis response and blame management: the case of Hurricane Katrina. *Public Administration,* 88(3), 706-723.

Boin, A., Hart, P.T. & Van Esch, F. (2012). Political Leadership in Times of Crisis: Comparing Leader Responses to Financial Turbulence. In: Helms, L. (eds.) *Comparative Political Leadership. Palgrave Studies in Political Leadership series*. Palgrave Macmillan, London.

Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International Review of Public Administration,* 18(1), 79-91.

Boin, A., Ansell, C. & Hart, P.T. (2014). Political Leadership in times of crisis. In: *The Oxford Handbook of Political Leadership*. Oxford University Press.

*Boin, A. & Lodge, M. (2021) Responding to the COVID-19 crisis: a principled or pragmatist approach?. *Journal of European Public Policy.* 28(8), 1131-1152.

*Boin, A., Lodge, M. & Luesink, M. (2020) Learning from the COVID-19 crisis: an initial analysis of national responses. *Policy Design and Practice*, 3(3), 189 - 204.

*Boussaguet, L., Faucher, F., & Freudlsperger, C. (2021). Performing Crisis Management: National Repertoires of Symbolic Action and Their Usage during the Covid-19 Pandemic in Europe. *Political Studies*, 10(1), 1-20.

*Broschek, J. (2022). Federalism, political leadership and the Covid-19 pandemic: explaining Canada's tale of two federations. *Territory, Politics, Governance*. 10(6), 1-20.

*Brown, L., Horvath, L. & Stevens, D. (2021) Moonshots or a cautious take-off? How the Big Five leadership traits predict Covid-19 policy response. *Journal of Elections, Public Opinion and Parties.* 31(1), 335-347.

*Bruce R, Cavgias A, Meloni L & Remígio M. (2021). Under pressure: Women's leadership during the COVID-19 crisis. *J Dev Econ*. 15(4), 1-10.

*Byers, J. S., & Shay, L. P. (2022). We Have It Totally Under Control? Exploring the Effects of Ideology and Knowing Someone Diagnosed With COVID-19 on Evaluations of President Trump's Leadership on the Pandemic. *American Politics Research*, 50(1), 83–96.

*Christensen, T. & Lægreid, P. (2020). The coronavirus crisis—crisis communication, meaning-making, and reputation management. *International Public Management Journal,* 23(5), 713-729.

Collins, M. D., Dasborough, M. T., Gregg, H. R., Xu, C. & Restubog, S. L. D. (2022). Traversing the storm: An interdisciplinary review of crisis leadership. *Leadership Quarterly*, 33(6).

Cooper, H.M. (2017). *Research Synthesis and Meta- Analysis. A step-by-step Approach*. Sage.

Crowe, S., Cresswell, K, Robertson, A., Huby, G., Avery, A. & Sheik, A. (2011). The case study approach. BMC Medical Research Methodology, 11(1).

*Dada, S., Ashworth, H.C & Bewa, M.J. (2021). Words matter: political and gender analysis of speeches made by heads of government during the COVID-19 pandemic *BMJ Global Health*. 6 (1), 1-11.

*De Blasio, E. & Selva, D. (2021). COVID- 19 in Italy: Performing Power and Emotions. *Frontiers Poliical Science,* 66(3), 1-12.

Deitchman, S. (2013). Enhancing Crisis Leadership in Public Health Emergencies. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 7(5), 534-540.

*Dimitrova-Grajzl V, Gornick J. & Obasanjo I. (2022). Leader gender, country culture, and the management of COVID-19. *World Med Health Policy.* 14(4) 773-797.

Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1–12.

*Farazmand, A. & Danaeefard, H. (2021) Iranian Government's Responses to the Coronavirus Pandemic (COVID-19): An Empirical Analysis. *International Journal of Public Administration.* 44(11), 931-942.

*Farhan, B. & Wright, L.T. (2021) A new strategic leadership model for surviving and coping: Lessons from Canada's leadership approach to COVID-19. C*ogent Business & Management.* 8(1). 1-13.

*Fernández, J.S., & Muyor-Rodríguez, J. (2020). Factors explaining social resilience against COVID-19: the case of Spain. *European Societies.* 23(1), 111-121.

Fink, A. (2014). *Conducting research literature reviews: From the internet to paper*. Thousand Oaks, California, SAGE.

*Forster, T. & Heinzel, M. (2021). Reacting, fast and slow: how world leaders shaped government responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of European Public Policy.* 28(8), 1299-1320.

*Funk, K. (2020). Local Responses to a Global Pandemic: Women Mayors Lead the Way. *Politics & Gender*, 16(4), 968-974.

Gandolfi, F. & Stone, S. (2016). Clarifying Leadership: High-impact leaders in a time of leadership crisis. *Review of International Comparative Management*, 17(3), 212-224.

*Gauld, R. (2023). A review of public policies on Covid-19: the New Zealand experience. *Public Administration and Policy*, 26(1), 10-20.

Gerber, A.S., Huber, G.A., Doherty, D & Dowling, C.M., (2011). The big five personality traits in the political arena. *Annu. Rev. Polit. Sci,* 14, 265–287.

*Giebe, C., Goswami, A. & Rigotti, T. (2022). Perceptions of charismatic leadership and safety behaviors during the Covid-19 pandemic – a follower-centric perspective in India and Germany, *International Journal of Public Leadership*, 18(2), 189-205.

*Gjerde, L. E. L. (2020). From liberalism to biopolitics: investigating the Norwegian government's two responses to Covid-19, *European Societies*, 23(1), 1-14.

Glenn, J., Chaumont, C. & Dintrans, P. (2021). Public health leadership in the times of COVID-19: a comparative case study of three countries. *International Journal of Public Leadership,*17(1), 81-94.

*Gunasekara, A., Dahanayake, P., Attanayake, C., & Bertone, S. (2022). Paternalistic leadership as a double-edged sword: Analysis of the Sri Lankan President's response to the COVID-19 crisis. *Leadership,* 18(4), 498–519.

*Hafner, C.H. (2021). The team of 5 million: The joint construction of leadership discourse during the Covid-19 pandemic in New Zealand. *Discourse, Context & Media*, 43(1), 1-10.

Hart, T, P. & Uhr, J. (2008). *Public Leadership: Perspectives and practices*. ANU Press.

*Hartwell, C. A. (2022). The Limits of Institutions and the Reliance on Heuristics during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Applied Social Science*, 16(2), 419–441.

*Hassenteufel. P. (2020). Handling the COVID-19 crisis in France: Paradoxes of a centralized state-led health system. *European Policy Analysis*, 6(2), 170-179.

*Hatcher, W. (2020). A Failure of Political Communication Not a Failure of Bureaucracy: The Danger of Presidential Misinformation During the COVID-19 Pandemic. *The American Review of Public Administration,* 50(6–7), 614–620.

Hertelendy, A. J. (2020). COVID-19 Pandemic: An analysis of what is working, what we have learned thus far, and the challenges that remain ahead. *Journal of Emergency Management,* 18 (7), 7-8.

Jian, G. (2022). From empathic leader to empathic leadership practice: An extension to relational leadership theory. *Human Relations*, 75(5), 931–955.

*Jing, Y. (2021). Seeking opportunities from crisis? China's governance responses to the COVID-19 pandemic. *International Review of Administrative Sciences*, 87(3), 631–650.

*Jingwei He, A., Shi,J. & Liu, H. (2020). Crisis governance, Chinese style: distinctive features of China's response to the Covid-19 pandemic. *Policy Design and Practice*, 3(3), 242-258.

Johnson, Tim (2018). Crisis Leadership. How to lead in times of crisis, threat and uncertainty. *Bloomsbury Business*.

*Johnson, C. (2022). Feeling protected: protective masculinity and femininity from Donald Trump and Joe Biden to Jacinda Ardern. *Emotions and Society,* 4(1), 7-26.

*Johnson, C. & Williams, B. (2020). Gender and Political Leadership in a Time of COVID. *Politics & Gender,* 16(4), 943-950.

*Joyce, P. (2021). Public governance, agility and pandemics: a case study of the UK response to COVID-19. *International Review of Administrative Sciences,* 87(3), 536–555.

Kapucu, N. & Van Wart, M. (2006). The evolving role of the public sector in managing catastrophic disasters: Lessons learned. *Administration & Society*, 38(3), 1-30.

Kapucu, N. & Van Wart, M. (2008). Making matters worse: anatomy of leadership failures in catastrophic events. *Administration and Society*, 40(7), 711-740.

*Kapucu, N. & Donald Moynihan, D. (2021) Trump's (mis)management of the COVID-19 pandemic in the US. *Policy Studies*, 42(5-6), 592-610.

*Kars-Unluoglu, S., Jarvis, C., & Gaggiotti, H. (2022). Unleading during a pandemic: Scrutinising leadership and its impact in a state of exception. *Leadership*, 18(2), 277–297.

*Kneuer, M. & Stefan Wallaschek, S. (2022) Framing COVID-19: Public Leadership and Crisis Communication By Chancellor Angela Merkel During the Pandemic in 2020. *German Politics,* 1-24.

*Kuhlmann, S., Bouckaert, G., Galli, D., Reiter, R., & Hecke, S. V. (2021). Opportunity management of the COVID-19 pandemic: testing the crisis from a global perspective. *International Review of Administrative Sciences,* 87(3), 497–517.

*Kutor, S.K., Kyeremeh, E., Owusu, B., Amoak, D. & Ishola, T.O. (2022). Wise reasoning and political leadership amid COVID-19 pandemic: an exploratory study on Ghana. *International Journal of Public Leadership*, 18(2), 118-133.

*Lading, Å. H., & Olesen, H. (2022). Pandemic, politics and people: a psychosocial analysis of the first month of COVID-19 in Denmark. *Journal of Psychosocial Studies*, 15(1), 52-65.

*Laustsen L, & Olsen, A.L.(2022). Is a disease leader attractive? Six tests of whether the COVID-19 pandemic affected follower preferences for attractiveness, health and other traits in political and non-political leaders. *Leadership Quarterly*, 33(6), 1-12.

*Lee, D.S.(2022). Public Assessments of Ministerial Leadership in Times of National Crisis: The Case of the Pandemic Crisis. *Public Administration,* 1-19.

*Li J, Zhang J. & Han Z. (2022). Regional differences of COVID-19 pandemic prevention in China: Especially from the perspective of political leaders. *Frontiers Public Health.* 4(10), 1-11.

*Lilleker D.G., Stoeckle T. (2021). The challenges of providing certainty in the face of wicked problems: Analysing the UK government's handling of the COVID-19 pandemic. *Journal Public Affairs*, 21(4), 1-10.

*Liu, L., Mirkovski, K., Lowry, P.B. & Vu, Q. (2023). Do as I say but not as I do: Influence of political leaders' populist communication styles on public adherence in a crisis using the global case of COVID-19 movement restrictions. *Data Information Management*, 7(2), 1-19.

*Maak,T., Nicola M., Pless, N.M. & Wohlgezogen, F. (2021) The Fault Lines of Leadership: Lessons from the Global Covid-19 Crisis. *Journal of Change Management,* 21(1), 66-86.

Madera, J.,M. & Smith, D.,B. (2009) The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 20, (2). 103-114.

*Maruoka, C., & Rose, C. (2023). How the mighty are fallen: Evaluating Abe Shinzō's leadership capital in crisis. *Asian Journal of Comparative Politics*, 8(1), 18–34.

Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.

Mayring, P. (1991). Qualitative Inhaltsanalyse. In Uwe Flick, Ernst v. Kardoff, Heiner Keupp, Lutz v. Rosenstiel, & Stephan Wolff (Hrsg.), Handbuch qualitative Forschung : Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen (S. 209-213). München.

*McGuire,D., Cunningham, J.E.A., Reynolds, K. & Matthews-Smith, G. (2020). Beating the virus: an examination of the crisis communication approach taken by New Zealand Prime Minister Jacinda Ardern during the Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International,* 23(4), 361-379.

*Medeiros, M., Nai, A., Erman, A. & Young, E. (2022). Personality traits of world leaders and differential policy responses to the COVID-19 pandemic, *Social Science & Medicine*, 31(1). 1-11.

*Mintrom, M., Rublee, M.R., Bonotti, M. & Zech, S.T. (2021). Policy narratives, localisation, and public justification: responses to COVID-19. *Journal of European Public Policy*, 28(8), 1219-1237.

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D.G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Med*, 6 (7).

*Montiel, C.J., Uyheng, J., Paz, E. (2021). The Language of Pandemic Leaderships: Mapping Political Rhetoric During the COVID-19 Outbreak. *Political Psychology,* 42(5), 747-766.

*Moon, M., Suzuki, K., Park, T.I. & Sakuwa, K. (2021). A comparative study of COVID-19 responses in South Korea and Japan: political nexus triad and policy responses. *International Review of Administrative Sciences,* 87(3), 651–671.

Morrell, K. & Hartley, J. (2006): A Model of Political Leadership. *Human Resources*. 59(4), 483-504.

*Moss, S. E., Kessler, S. R., Martinko, M. J. & Mackey, J. D. (2022). The Relationship Between Follower Affect for President Trump and the Adoption of COVID-19 Personal Protective Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 233–244.

Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer-Lehrbuch*. (4. Auflage). Springer-Verlag.

*Nguyen N. A. (2022) The People-Based, State-Led Approach in Containing Covid-19 in Vietnam, *Asian Affairs*, 53(4), 852-872.

Owens, J.K. (2021). Systematic reviews: Brief overview of methods, limitations, and resources. *Wiley Online.* 31(4), 69-72.

*Owoye, O. & Onafowora, O.A. (2022). The massive spreads and fatalities of COVID-19 pandemic in the USA: symptoms of leadership failure. *International Journal of Public Leadership*, 18(2), 134-150.

*Parker, C.F. & Stern, E.K. (2022). The Trump Administration and the COVID-19 crisis: Exploring the warning-response problems and missed opportunities of a public health emergency. *Public Administration*, 100(3), 616-632.

*Petridou, E. & Zahariadis, N. (2021).Staying at home or going out? Leadership response to the COVID-19 crisis in Greece and Sweden. *J Contingencies and Crisis Management*. 29(1), 293– 302.

*Petridou, E, Zahariadis, N, Ceccoli, S. (2020). Averting institutional disasters? Drawing lessons from China to inform the Cypriot response to the COVID-19 pandemic. *European Policy Analysis*, 20(6), 318– 327.

*Plaček, M., Špaček, D. & Frantisek, O. (2021), "Public leadership and strategies of Czech municipalities during the COVID-19 pandemic – municipal activism vs municipal passivism", *International Journal of Public Leadership*, 17(1), 108-117.

*Power, K., & Crosthwaite, P. (2022). Constructing COVID-19: A corpus-informed analysis of prime ministerial crisis response communication by gender. *Discourse & Society*, 33(3), 411–437.

PRISMA Statement (2020). *Prisma Checklist.* URL: http://www.prisma-statement.org/documents/PRISMA%20German%20checklist.pdf?AspxAutoDetectCookieSupport=1 (4.3.2023)

Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426.

*Rullo, L. (2021). The COVID-19 pandemic crisis and the personalization of the government in Italy. *International Journal of Public Leadership,* 17(2), 196-207.

*Rutledge, P. E. (2020). Trump, COVID-19, and the War on Expertise. *The American Review of Public Administration*, 50(6–7), 505–511.

Sriharan, A., Hertelendy, AJ., Banaszak-Holl, J., Mitchell, C., Nigam, A., Gutberg, J.. Rapp, DJ. & Singer, SJ.(2022). Public Health and Health Sector Crisis Leadership during Pandemics: A Review of the Medical and Business Literature. *Med Care Res Rev*, 79(4), 475-486.

*Sadiq, A., Kapucu, N. & Hu, Q. (2021). Crisis leadership during COVID-19: the role of governors in the United States. *International Journal of Public Leadership*, 17(1), 65-80.

*Samad, A., Kerjawi, K., & Dadich, A. (2023). Crisis Leadership: Political Leadership during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability, 15(1),* 266- 281.

*Sanjeev, M.A., Pande, N., & Kumar, P. K. (2021). Role of effective crisis communication by the government in managing the first wave Covid-19 pandemic – A study of Kerala government's success. *Journal of Public Affairs*, 21(4), 1-34.

*Schnabel, J, Anderson, P & De Francesco, F (2023). Multilevel Governance and Political Leadership: Crisis Communication in Germany, Italy, and the United Kingdom during the COVID-19 Pandemic. *Journal of European Public Policy*, 23(1). 537-569.

*Seijts, G., De Clercy, C. & Miller, R. (2023). Character and Trust in Crisis Leadership: Probing the Relationships Among Character, Identification-Based Trust, and Perceptions of Effectiveness in Political Leadership During the COVID-19 Pandemic. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 59(1), 127–154.

*Smith, E., & Akstinaite, V. (2023). Did destructive leadership help create the conditions for the spread of Covid-19, and what are the early warning signs? *Leadership,* 19(1), 7–26.

*Sobral, F. & Carvalho, C. Juliana, L., Lagowska, U., Furtado, L. & Grobman, M. (2020). Better safe than sorry: leadership sensemaking in the time of COVID-19. *Revista de Administração Pública*. 54(1), 758-781.

*Song, S., & Choi, Y. (2023). Differences in the COVID-19 Pandemic Response between South Korea and the United States: A Comparative Analysis of Culture and Policies. *Journal of Asian and African Studies,* 58(2), 196–213.

*Spyridonidis, D., Côté, N., Currie, G. & Denis, J. L. (2022). Leadership configuration in crises: Lessons from the English response to COVID-19. *Leadership*, 18(5), 680–694.

*Thiers, C. & Wehner, L. (2023). Britain's COVID-19 battle: The role of political leaders in shaping the responses to the pandemic. *The British Journal of Politics and International Relations,* 0(0).

Tucker, R. C. (1977). Personality and Political Leadership. *Political Science Quarterly,* 92(3), 383–393.

Tucker, R.C. (1985). *Politics as Leadership*. University of Missouri Press Columbia.

Tummers, L. G. & E. Knies (2016). „Measuring Public Leadership. Developing Scales for Four Key Public Leadership Roles". *Public Administration Review,* 94(2), 433–451.

*Tyner, K. & Jalalzai, F. (2022). Women prime ministers and COVID-19: Within-case examinations of New Zealand and Iceland. *Politics & Policy,* 50(6), 1076-1095.

Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review,* 63 (2), 214–228.

Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*. 74(4), 553-565.

*Vásquez, C. (2021). Leading with stories: Andrew Cuomo, family narratives and authentic leadership, *Discourse. Context & Media*, 41(1), 500-507.

Vogel, R. & Masal, D. (2015). Public leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(7), 1165-1184.

*Voina, A. & Stoica, M. (2023). Reframing Leadership: Jacinda Ardern's Response to the Covid-19 Pandemic. *Media and Communication*. 11(1), 139–149.

Von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M.E. (2014). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagemen*t. (7. Auflage). Schäffer- Poeschel Verlag Stuttgart.

*Wardman, J.K. (2020). Recalibrating pandemic risk leadership: Thirteen crisis ready strategies for COVID-19. *Journal of Risk Research*, 23(7-8), 1092-1120.

*Watkins, D.V., Clevenger, A.D. & Simons, G.(2021). US Political Leadership and Crisis Communication during COVID-19. *Cogent Social Sciences*, 7(1), 1-33.

*Wayenberg, E., Resodihardjo, S.L, Voets, J., Van Genugten, M., Haelter, B. & Torfs, I. (2022). The Belgian and Dutch response to COVID-19: change and stability in the mayors' position. *Local Government Studies*, 48(2), 271-290.

*Waylen, G. (2021). Gendering political leadership: Hypermasculine leadership and Covid-19. *Journal of European Public Policy*, 28(8), 1153-1173.

*Weng, S. H., Ni, A.Y., Ho, A. & Zhong, R. X. (2020). Responding to the Coronavirus Pandemic: A Tale of Two Cities. *The American Review of Public Administration*, 50(6–7), 497–504.

*Wilson, S. (2020). Pandemic leadership: Lessons from New Zealand's approach to COVID-19. *Leadership*. 16(3), 279-293.

*Windsor L.C., Reinhardt, G., Windsor, A.J., Ostergard, R, Allen, S., Burns, C., Giger, J. & Wood R. (2020). Gender in the time of COVID-19: Evaluating national leadership and COVID-19 fatalities. *PLoS One*, 15(12), 1-26.

Wineroither, D.M. (2013). *Political Leadership and Innovation*. In: Carayannis, E.G. (eds) Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship. Springer, New York, NY.

World Health Organization, WHO (2021). *Listings of WHO's response to COVID-19.* URL: https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covidtimeline. 18.3.2023.

*Yeo, J. & Jeon, S.H. (2022) Leading Amid Pandemic: Conceptual Framework on Ethical-Political Leadership for Crisis Management, *Public Integrity*, 24(7), 680-691.

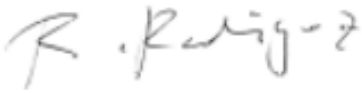
Yorke, C. (2022) Is empathy a strategic imperative? A review essay, Journal of Strategic Studies. Journal of Strategic Studies.

Selbstständigkeitserklärung für die Masterarbeit

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Zürich, 26.07.2023

Rocio Debora Rodriguez Fraga



Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit

Ich erkläre hiermit, dass ich der Veröffentlichung der von mir verfassten Masterarbeit im Falle einer Benotung von 5.0 oder höher auf der Homepage des KPM zustimme. Die Arbeit ist öffentlich zugänglich.

Zürich, 26.07.2023

Rocio Debora Rodriguez Fraga