



Animationsvideoserie «Little Green Bags» der Universität St.Gallen (HSG)
Die Videoreihe bringt wissenschaftliche Themen auf den Punkt. Zur [»»Playlist](#)

Sprechertext des Videos

«**Leadership mit Energie und Fokus**».

Autorinnen: Prof. Dr. Heike Bruch und Jessica Färber, Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM-HSG)

Copyright: Universität St.Gallen (HSG) / Text: Heike Bruch und Jessica Färber (IFPM-HSG) /
Kreation: Andri Hinnen & Julia Krättli, Zense, Zürich / Wissenschaftlicher Leiter: Thomas
Beschorner (IWE-HSG). Link: <https://youtu.be/2fRlAguRmxI>

Manche Unternehmen sind innovativ und dynamisch, andere verhalten sich träge und passiv. Einige sind hoch erfolgreich, andere kämpfen ums Überleben. Wie kommt das? Das Schlüsselement für gute Leistung ist gute Führung. Unternehmen brauchen inspirierende Persönlichkeiten, nicht nur Verwalter. Sie brauchen Leader, nicht nur Manager. Denn diese sind es, die Unternehmen zum Erfolg führen, indem sie organisationale Energie freisetzen und lenken.

Doch was genau ist «Organisationale Energie»? Was können Sie als Führungskraft tun, um diese positiv zu beeinflussen? Und schliesslich: Welche persönlichen Eigenschaften zeichnen eine gute Führungskraft aus? Das Konzept der organisationalen Energie zeigt, wie gut Unternehmen die Potentiale ihrer Mitarbeiter nutzen. In unserer Forschung unterscheiden wir vier Energiezustände: produktive, angenehme, korrosive und resignative Energie. Bei hoher produktiver Energie herrscht im Unternehmen hohes Engagement, Begeisterung und Spass bei der Arbeit. Die Mitarbeiter sind kreativ, geben Vollgas und setzen sich für den gemeinsamen Erfolg ein.

Bei angenehmer Energie sind die Mitarbeiter zufrieden. Sie identifizieren sich stark mit ihrem Unternehmen und strahlen Gelassenheit aus. Auch das ist gut! Aber Vorsicht: Angenehme Energie birgt die Gefahr, selbstverliebt und träge zu werden! Bei den negativen Energiezuständen gibt es zunächst die resignative Trägheit. Im Unternehmen wird mit angezogener Handbremse gearbeitet. Es herrscht Frustration, innere Kündigung und reduzierte Aktivität. Beim zweiten negativen Energiezustand ist viel Sand im Getriebe. Die Mitarbeitenden sind zynisch, wütend oder aggressiv und interne Machtkämpfe, Widerstände gegenüber Veränderungen oder Silodenken dominieren den Alltag. Diese korrosive Energie kann Organisationen stark schaden.

Individuelle Energieprofile von Unternehmen oder einzelnen Abteilungen geben Unternehmen eine wichtige Orientierung zum Zustand der Energie im eigenen Haus. Führungskräfte können mit diesem Instrument genau sehen, wo ihr Unternehmen oder Team steht und wo sie ansetzen müssen. Wir haben in unseren Studien und Praxisprojekten über 600'000 Mitarbeiter in mehr als 1000 Unternehmen befragt. Und die Resultate sprechen eine deutliche Sprache: Korrosive Energie führt zum Verlust von Wettbewerbsfähigkeit. Die

Kundenzufriedenheit sinkt um durchschnittlich 13 Prozent. Das Wachstum sinkt um 16 und der Return on Investment um 20 Prozent. Die Fluktuationsrate steigt um 17 Prozent und es wird deutlich schwerer neue Mitarbeitende zu finden. Produktive und angenehme Energie hingegen, so zeigen unsere Studien, sind zentrale Grössen für die Leistung, Innovation und Kundenbegeisterung von Unternehmen – und auch für deren Arbeitgeberattraktivität. Es gilt also, die negative Energie zu eliminieren und die positive Energie zu erhöhen. Doch wie soll das gehen?

Fünf Leadership-Strategien schaffen Abhilfe.

Erstens, Mobilisieren mit der Slaying-the-Dragon Strategie.

Herrscht in Unternehmen zu wenig Dynamik, fehlt Mitarbeitern oft eine klare Herausforderung. Mit der Slaying-the-Dragon Strategie mobilisieren Sie die Energie Ihrer Mitarbeiter, indem Sie Herausforderungen klar ansprechen und sie gemeinsam mit ihnen anpacken. Schaffen Sie dabei eine klare Perspektive: Die Situation ist schwierig, aber wir schaffen das! Das setzt positive Energie frei!

Zweitens, Mobilisieren mit der Winning-the-Princess-Strategie

Träge oder resignative Organisationen können Sie auch mit der Winning-the-Princess-Strategie mobilisieren. Zeigen Sie den Mitarbeitern eine besondere Chance auf und verfolgen Sie diese mit ihnen. Dafür brauchen Sie ein genaues Bild der Chance – eine Vision! Nein, damit ist nicht das Ausrufen neuer Gewinnziele gemeint, sondern eine Idee von einer inspirierenden Zukunft, die realistisch ist und die Mitarbeiter packt. Das setzt ihre Energie frei.

Drittens, korrosive Energie überwinden, Dampf ablassen und Spielregeln aufstellen!

Ärger, Ängste oder Aggressionen brauchen Ventile. Organisieren Sie deshalb Möglichkeiten, damit Ihre Mitarbeiter Dampf ablassen können. Fördern Sie aber gleichzeitig immer wieder eine positive Einstellung a la „Love it, change it or leave it“. Eine konkrete Massnahme ist die Etablierung von Vertrauenspersonen im Unternehmen als „Toxic Handler“. Damit bauen Sie korrosive Energie ab, weil Sorgen, Ängste und Wut früh erkannt werden und Führungskräfte frühzeitig gegensteuern können.

Und schliesslich sollten Sie klare Spielregeln aufstellen. Wie im Mannschaftssport müssen Alleingänge und Fouls konsequent geahndet werden. Denn korrosives Verhalten zerstört Teamleistung und Erfolg.

Viertens, verhindern Sie die Beschleunigungsfalle.

50% der Unternehmen befinden sich in einer Beschleunigungsfalle. Change-Müdigkeit und organisationaler Burnout nehmen in Unternehmen zu. Der Grund: Unaufhörliche Veränderungsinitiativen, Überkomplexität oder übertriebene Leistungsansprüche. Es fehlt der Fokus! Dagegen sollten Sie als Führungskraft gezielt ansteuern. Dazu gehört, dass Sie Prioritäten setzen. Ausserdem sollte regelmässig ein Frühjahresputz durchgeführt werden: Welche Aufgaben sind zentral? Welche können geparkt und welche gestrichen werden? Echte Leader planen zudem Pit Stops ein: Wenn Meilensteine erreicht werden, feiern sie Erfolge. Die Mitarbeiter werden es Ihnen mit viel positiver Energie für neue Projekte danken!

Fünftens, Energie erhalten, wenn es richtig gut läuft!

Gute Führungskräfte lassen den Energiehaushalt ihres Unternehmens niemals aus den Augen – auch dann nicht, wenn alles richtig gut läuft. Denn ist ein Zustand hoher,

produktiver und angenehmer Energie erreicht, muss dieser aktiv kultiviert werden. Das heisst nicht, dass Führungskräfte noch intensiver führen sollen. Wichtig ist vielmehr, eine vitale Organisation aufzubauen und sich damit selbst überflüssig zu machen. Hierfür müssen Sie eine klare Strategie entwickeln und sie allen bekannt machen, Freiraum für Eigeninitiative schaffen, Mitarbeiter selbst zu Leadern entwickeln und eine Kultur mit Energie und Fokus fördern. Drachen töten, Prinzessinnen verführen, Ventile installieren, Mut zum Fokus beweisen und den Energiepegel niemals aus den Augen verlieren? Äh, kann das eine einzelne Führungskraft überhaupt schaffen? Ja, sie kann! Führung ist lehr- und lernbar! Hilfreich für den Umgang mit organisationaler Energie sind neben dem Wissen um die richtigen Leadershipstrategien zusätzlich zwei Dinge.

Erstens bedarf es noch immer eines Umdenkens bezüglich der Rolle des Managers. Traditionell definiert dieser Ziele, kontrolliert Leistungen und gibt Feedback durch Belohnung und Bestrafung. Doch durch diese sogenannte transaktionale Führung entstehen Einzelkämpfer – die Begeisterung bleibt aus und Arbeit erscheint sinnlos. Wirkliche Leader hingegen handeln vorbildhaft, motivieren und inspirieren Mitarbeitende und betrachten diese als individuelle Persönlichkeiten. Sie sprechen sie auch emotional an und vermitteln ihnen Sinn und Relevanz ihrer Tätigkeiten für das grosse Ganze. Das ist der Führungsstil des transformationalen Leaders. Viele Unternehmen haben hier grossen Nachholbedarf.

Zweitens brauchen Führungskräfte selbst eine hohe Energie und einen hohen Fokus. Es ist wichtig, Dinge mit Leidenschaft und voller Überzeugung zu tun. Gleichzeitig ist es wichtig, Mut zum Fokus zu haben. Konzentrieren Sie sich auf einige wenige Veränderungsprozesse – sonst töten Sie womöglich noch die Prinzessin und verführen den Drachen! Besser nicht... Unsere Studien zeigen, dass diese Kombination vielen Führungskräften fehlt. Nur etwa 10% verbinden eine hohe Energie mit Fokus aufs Wesentliche. Die meisten sind eher „Busy Managers“, verzetteln sich und versuchen zu viele Dinge gleichzeitig zu erreichen.

Das war's schon. Fassen wir zusammen:

- Organisationale Energie ist zentral für den Erfolg von Unternehmen.
- Slaying-the-Dragon und Winning-the-Princess sind Möglichkeiten zur Generierung positiver Energie. Dampf Ablassen, Vertrauenspersonen und Spielregeln helfen, korrosive Energie abzubauen. Die Beschleunigungsfalle überwindet man mit konsequentem Fokus, Frühjahrsputz und Pit Stops. Und ein hoher, positiver Energiepegel kann durch eine vitale Organisation erhalten werden!
- Nehmen Sie Ihre Rolle als transformationaler Leader wahr und führen und arbeiten Sie mit Enthusiasmus, Vision und Inspiration!
- Und schliesslich: Verzetteln Sie sich nicht, sondern haben Sie den Mut, sich auf wenige Massnahmen zu fokussieren.

Denn vergessen Sie eines nicht: als Leader arbeiten Sie nicht im, sondern am Unternehmen. Ihre besondere Aufgabe ist es – zunächst – Ihre eigene Energie zu schützen und dann, die Energie im Unternehmen nutzbar zu machen. Vor allem, indem Sie selbst positive Energie vorleben!

Kontakt für Fragen zum Thema «Leadership mit Energie und Fokus»:

Prof. Dr. Heike Bruch, Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM-HSG)

Tel.: +41 71 224 23 71, E-Mail heike.bruch@unisg.ch, www.ifpm.unisg.ch

Kontakt für Fragen zur Videoserie «Little Green Bags»:

Prof. Dr. Thomas Beschorner, Institut für Wirtschaftsethik (IWE-HSG)

Tel.: +41 71 224 31 43, thomas.beschorner@unisg.ch, www.iwe.unisg.ch