

*Verantwortungsreiche und  
menschenzentrierte Führung – für  
energetische Unternehmen und einen  
nachhaltigen Umgang mit Menschen und  
Leistung*

Book or Report Section

Accepted Version

Vogel, B. (2019) Verantwortungsreiche und menschenzentrierte Führung – für energetische Unternehmen und einen nachhaltigen Umgang mit Menschen und Leistung. In: Ortiz, D., Czuray, M. and Scholz, M. (eds.) Verantwortungsvolle Unternehmensführung im österreichischen Mittelstand. Springer. ISBN 9783658253288 doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25328-8> Available at <https://centaur.reading.ac.uk/82077/>

It is advisable to refer to the publisher's version if you intend to cite from the work. See [Guidance on citing](#).

To link to this article DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-25328-8>

Publisher: Springer

All outputs in CentAUR are protected by Intellectual Property Rights law, including copyright law. Copyright and IPR is retained by the creators or other copyright holders. Terms and conditions for use of this material are defined in

the [End User Agreement](#).

[www.reading.ac.uk/centaur](http://www.reading.ac.uk/centaur)

## **CentAUR**

Central Archive at the University of Reading

Reading's research outputs online

# **Verantwortungsreiche und menschenzentrierte Führung – für energetische Unternehmen und einen nachhaltigen Umgang mit Menschen und Leistung**

**Bernd Vogel**

Für sämtliche Unternehmen wird künftig eine verantwortungsvolle, menschenzentrierte und vom Unternehmenszweck getriebene Unternehmensführung noch stärker im Fokus stehen. Diese Art der Führung legt die Basis für hochenergetische und leistungsstarke Unternehmen und Nachhaltigkeit in Bezug auf Menschen, Leistung und Gesellschaft.

Dieser Beitrag skizziert zwei praktische strategische Aufgabenfelder von KMU-Führungskräften, um erfolgreich und dauerhaft eine nach innen und außen gerichtete, verantwortungsvolle Unternehmensführung umzusetzen:

1. *Verfolgen eines nachhaltigen Unternehmenszwecks als Daseinsberechtigung des Unternehmens*
2. *Führung mit radikaler Energie- und Menschenzentrierung für eine kontinuierliche Sinnstiftung, Zugehörigkeit und Höchstleistung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.*

Im Folgenden werden zunächst zwei wesentliche Führungstrends aus der Studie „Work 2028 – Trends, Dilemmas, Choices“ (Vogel, Heidelberger-Nkenke, Moussavian, Kalkanis, Wilckens, Wagner, & Blanke, 2018)) vorgestellt, die den Rahmen für zukünftige verantwortungsvolle Führungsarbeit bilden. Im Anschluss werden anhand des Konzepts der „Führung mit organisationaler Energie“ (Bruch & Vogel, 2011) die zwei strategischen Aufgabenfelder von KMU-Führungskräften vorgestellt.

## **1. Trends 2028 im Bereich Führung und Arbeit als Rahmen für verantwortungsvolle und nachhaltige menschenzentrierte Führung**

In der Studie „Work 2028 – Trends, Dilemmas, Choices“ (Vogel et al., 2018), einer Kooperation des Henley Centre for Leadership, Henley Business School, mit der Deutschen Telekom und Detecon International, haben wir basierend auf Interviews mit 50 Vertretern und Vertreterinnen von Wirtschaft und Gesellschaft aus verschiedenen Ländern insgesamt 16 Trends für die Welt der Arbeit und Führung im Jahr 2028 identifiziert. Für eine nachhaltige, verantwortungsvolle und menschenzentrierte Unternehmensführung sind unter anderem zwei Trends prägend:

- **„A cry for societal purpose – businesses are at a junction with respect to long-term societal meaning“**

Unsere Interviewpartner und -partnerinnen gehen davon aus, dass in zehn Jahren Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen, Führungskräfte sowie externe Anspruchsgruppen von ihren Unternehmen einen gesellschaftlichen Zweck, eine grundlegende Daseinsberechtigung einfordern werden. Um im Jahr 2028 überleben zu können, muss ein Top-Management Geschäftsmodelle implementiert haben, die die nachhaltig die Relevanz des Unternehmens für die Wirtschaft und die Gesellschaft ausdrücken.

Dazu gehört auch eine fundamentale Menschenzentrierung im Unternehmen und im Zusammenspiel mit den Kooperationspartnern außerhalb der Unternehmensgrenzen, um mögliche soziale Spannungen und Spaltungen in der Gesellschaft zu adressieren, welche die Existenz von Unternehmen gefährden. Führungskräfte werden alte, tradierte Geschäftsmodelle und Verhaltensweisen radikal in Frage stellen müssen, um klar zu definieren, was der Beitrag ihres Unternehmens ist.

- **„Top management as central hub – transitioning into the nurturing nucleus of an organization“**

Wie in größeren Unternehmen werden die Hierarchien auch in KMU immer flacher und durchlässiger. Das heißt nicht, dass das Top-Management im Jahr 2028 an Bedeutung verlieren wird, sondern vielmehr, dass es sich fundamental verändern wird. Die Geschäftsführung wird sich nicht mehr als „Unternehmensspitze“ verstehen, sondern sich als Kern bzw. Drehkreuz definieren, das die Aktivitäten, Prozesse und Ideen im Unternehmen moderiert. Nicht detailbesessene Vorgaben werden dominieren, sondern die Entwicklung nachhaltiger Rahmenbedingungen, die erfolgreiche und vernetzte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Abteilungen oder Business Units ermöglichen und befähigen.

Diese Rahmenbedingungen umfassen auch die Gewährleistung einer radikalen Human- und Menschenzentrierung, die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Sinnstiftung und Zugehörigkeit in ihrer Arbeit finden lässt und Leistung und kontinuierliches Lernen ermöglicht. Genau aus diesem Grund wird das Management erfolgreicher Unternehmen dem Unternehmenszweck und der Relevanz des Unternehmens dauerhaft Aufmerksamkeit widmen und sich gegebenenfalls als Unternehmen immer wieder neu erfinden.

## **2. Verfolgen eines nachhaltigen Unternehmenszwecks als Daseinsberechtigung des Unternehmens**

Das erste strategische Aufgabenfeld der Geschäftsführung besteht darin, den nachhaltigen Unternehmenszweck oder, vereinfacht, die dauerhafte Daseinsberechtigung des Unternehmens in der Gesellschaft zu (re-)definieren. Ein KMU, das dies als fundamentale Aufgabe erkannt hat, ist Ella's Kitchen, ein internationales KMU aus Großbritannien, das Babynahrung herstellt und vertreibt (Ahmadi & Vogel, 2017). Ella's Kitchen wurde im Jahr 2006 von Paul und Alison Lindley gegründet und veränderte in der Folge in vielen Ländern den Babynahrungsmittelmarkt. Ella's Kitchen gewann Preise für Produktinnovationen und wurde zugleich regelmäßig als herausragender Arbeitgeber prämiert.

Was ist der entscheidende Erfolgsfaktor von Ella's Kitchen? Die Firma wird von einer klar formulierten, langfristigen Daseinsberechtigung angetrieben. In den Worten von Paul Lindley (Ahmadi & Vogel, 2017): „Unsere Mission ist es, bei jungen Menschen gesunde Essgewohnheiten zu fördern, die sie ein Leben lang haben, indem wir eine Auswahl an geschmackvoller, natürlicher und gesunder, zu 100 Prozent organischer Nahrung für Babys und Kinder anbieten.“ Auf diese Mission – gesunde und nahrhafte Kindernahrung zu vertreiben und damit gleichzeitig die Ernährungsgewohnheiten von Kindern nachhaltig positiv zu beeinflussen – sind alle Aktivitäten des Unternehmens ausgerichtet.

### *Was heißt das für Unternehmen?*

Eine aus gesellschaftlicher Perspektive langfristige Daseinsberechtigung ist der Kern verantwortungsvoller Führung eines KMU und drückt die im Unternehmen geteilte Ambition und Richtung des KMU aus. Mary Parker Follett hat Anfang des letzten Jahrhunderts die Wirkungskraft einer gemeinsamen Mission herausgearbeitet: „Leader and followers are both following the invisible leaders – the common purpose“ („Führungskräfte und deren Gefolgschaft folgen alle dem unsichtbaren Führer – einem gemeinsamen Zweck“). Ein Unternehmenszweck als klar formulierte Daseinsberechtigung übernimmt eine wesentliche Führungsfunktion, indem sie die Richtung des Unternehmens angibt und zugleich Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mobilisiert.

Entscheidend ist, welcher Anspruch an den Unternehmenszweck und die Mission gestellt wird. Die Geschäftsleitung kann dabei zwischen einer Führung, die nur auf das Streben nach, zumeist kurzfristigen Ergebnissen (Grint, 2005) fokussiert (z.B. Wachstumsziele oder Marktanteile), oder einer Führung, die auch die Qualität, Bedeutung und gesellschaftliche Relevanz der gemeinsamen Unternehmensziele berücksichtigt, wählen (Kempster, Jackson & Conroy, 2011). Bei letzterer Ausprägung berücksichtigt die Geschäftsleitung beispielsweise die beabsichtigten (positiven) und unbeabsichtigten (negativen und positiven) Auswirkungen auf wichtige Interessengruppen. Nur dadurch und wie im Beispiel von Ella's Kitchen kann ein KMU eine langfristig tragfähige Daseinsberechtigung für eine Firma entwickeln.

Ein nachhaltiger Unternehmenszweck und die erarbeitete Daseinsberechtigung des Unternehmens kann den Rahmen für das zweite strategische Aufgabenfeld einer KMU-Geschäftsleitung bilden: Führung mit radikaler Energie- und Menschenzentrierung.

## **3. Führung mit radikaler Energie- und Menschenzentrierung für eine kontinuierliche Sinnstiftung, Zugehörigkeit und Höchstleistung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen**

### **3.1 Verantwortungsvolle, nachhaltige Energie- und Menschenzentrierung mit dem Konzept organisationale Energie greifbar machen**

Das zweite strategische Aufgabenfeld des Top-Managements ist die Implementierung einer radikalen Menschenzentrierung im Unternehmens, die bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kontinuierlich

Sinn stiftet, Zugehörigkeit erzeugt und Höchstleistung ermöglicht und dadurch auch langfristig zur Milderung oder Vermeidung gesellschaftlicher Spannungen beiträgt. Pfeffer (2010) stellt dar, dass in den Unternehmen Nachhaltigkeit und damit verantwortungsvolle Unternehmensführung bereits einen hohen Stellenwert hat. Allerdings liegt der Schwerpunkt häufig auf ökologischen Themen; die menschliche bzw. soziale/gesellschaftliche Komponente von Nachhaltigkeit wird dagegen vielfach vernachlässigt. Dies zeigen steigende Stress- oder Burnout-Fälle bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie Führungskräften bzw. kollektive Burnouts ganzer Abteilungen. Um derartige Entwicklungen frühzeitig zu identifizieren und zu verhindern, muss eine verantwortungsvolle, nachhaltige Menschenzentrierung durch Führung messbar und gestaltbar werden.

KMU können das „Energizing Leadership Framework“<sup>6</sup> (ELF) und das Konzept der Führung mit organisationaler Energie (Bruch & Vogel, 2011) nutzen, um in ihren Unternehmen Menschenzentrierung greifbar zu machen. Unsere Forschungsergebnisse zeigen auch, dass eine wesentliche Ursache für Unterschiede zwischen nachhaltigen, sich schnell und erfolgreich verändernden Unternehmen und statischen, durch Veränderung überforderte Firmen im Ausmaß an vorhandener organisationaler Energie liegt (Bruch & Vogel, 2011).

#### *Was ist organisationale Energie?*

Organisationale Energie ist die Kraft, mit der Unternehmen Dinge bewegen (Dutton, 2003), sie zeigt sich in der Vitalität, Intensität und Geschwindigkeit der Arbeits-, Veränderungs- und Innovationsprozesse, das heißt durch die kollektive Energie der Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte (Bruch & Vogel, 2011). Organisationale Energie zeigt sich in dem Ausmaß, in dem Unternehmen das emotionale, kognitive und verhaltensbezogene Potenzial der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Verfolgung gemeinsamer Ziele aktiviert haben (Cole, Bruch, & Vogel, 2012; Vogel & Bruch 2011).

Die kollektive Energie der Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte beeinflusst maßgeblich die Produktivität und Leistungsfähigkeit von Organisationen und hängt eng mit deren Erfolg sowie mit einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit zusammen. Unternehmen können sich auch stark bezüglich ihrer Energie unterscheiden, sie können träge, veränderungsresistent und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als belastend und ermüdend erscheinen. Daher kann das Ausmaß organisationaler Energie auch als Indikator fungieren, wie verantwortlich und nachhaltig KMU den Umgang mit Menschen und deren Leistung gestalten.

#### *Wie funktioniert die Energiematrix?*

Um verantwortungsvolle, nachhaltige Menschenzentrierung im Detail anhand des Konzepts der organisationalen Energie greifbar zu machen, können KMU mit der Energiematrix arbeiten. Der Energiezustand des Unternehmens als Ganzes kann sich von dem Energiezustand einzelner Teams unterscheiden. Diese lassen sich durch zwei Dimensionen – Intensität und Qualität der organisationalen Energie – voneinander abgrenzen. Die Kombination der beiden Dimensionen ermöglicht es Unternehmen oder Teams vier unterschiedliche Energiezuständen zu unterscheiden: angenehme Energie, resignative Trägheit, korrosive Energie und produktive Energie (Bruch & Vogel, 2011).

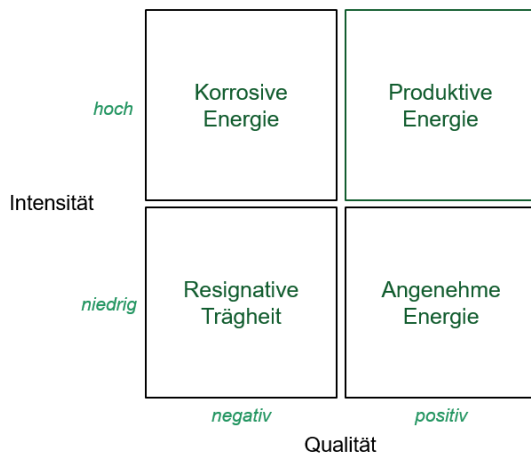


Abb. 1: Die Energie-Matrix (Bruch & Vogel, 2009)

- *Angenehme Energie* manifestiert sich im Unternehmen in niedriger, positiver Energie sowie hoher Zufriedenheit und Identifikation mit dem Status quo, verbunden mit eher geringer Handlungsintensität. Ein hohes Maß an angenehmer Energie führt einerseits zu einer reduzierten Veränderungsfähigkeit von Unternehmen; andererseits dienen Phasen angenehmer Energie auch zur Erholung der menschlichen Kraftreserven.
- *Resignative Trägheit* ist charakterisiert durch ein geringes Aktivitätsniveau sowie eine reduzierte Interaktions- und Kommunikationsintensität im Unternehmen und äußert sich in Form von negativen Emotionen wie Enttäuschung, Müdigkeit, Frustration oder Apathie. Die Ursachen können langwierige, wenig erfolgreiche Veränderungsprozesse, längere Phasen mäßiger Unternehmensleistungen oder dauerhafte Arbeit an der Belastungsgrenze sein.
- *Korrosive Energie* weist ein hohes Maß an Aktivität, Wachheit und emotionaler Involviertheit auf. Allerdings ist die mobilisierte Energie negativ und nach innen ausgerichtet und nicht auf die Erreichung der gemeinsamen Ziele und Aktivitäten. Korrosive Energie ist geprägt durch destruktive Tätigkeiten, wie mikropolitische Aktivitäten, Zynismus, interne Kämpfe und Spekulationen, die den Unternehmenserfolg beeinträchtigen und nachhaltig den Menschen und ihren Potenzialen schaden.
- *Produktive Energie* zeigt sich in der Kanalisierung von Emotionen, Aufmerksamkeit und Anstrengungen im Hinblick auf die Erreichung gemeinsamer Ziele. Erfolgskritische Initiativen werden mit großer Kraft vorangetrieben, sodass Unternehmen mit einer hohen produktiven Energie eine erhöhte Profitabilität sowie höhere Innovations- und Wachstumsraten erreichen. Unternehmen, die nachhaltig mit Menschen arbeiten und hohe Leistungsbereitschaft erreichen wollen, können sich in ihrer strategischen Führungsarbeit daher auf produktive Energie als Zielzustand konzentrieren.

#### *Wie KMU organisationale Energie mithilfe der Energie-Matrix langfristig analysieren und messen können*

Die Geschäftsführung eines KMU wird in der Regel den Energiezustand ihres Unternehmens intuitiv erahnen. Eine regelmäßige Messung der Energie des Unternehmens und zentraler Firmeneinheiten erlaubt es jedoch, über die Zeit ein genaues Energieprofil zu erstellen. Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können daraus abgeleitete Führungsstrategien und -instrumente umsetzen, die sowohl nachhaltig das Potenzial der Mitarbeiter als auch die Leistungsfähigkeit des Unternehmens berücksichtigen.

Unternehmen können den Organizational Energy Questionnaire (OEQ) (Bruch & Vogel, 2011) einsetzen – ein standardisiertes, häufig zur Anwendung kommendes Befragungsinstrument zur Messung und Analyse des Energieprofils von Unternehmen, Unternehmensbereichen, Abteilungen oder Teams. Durch den regelmäßigen Einsatz des OEQ in Mitarbeiterbefragungen, als Puls-Check in Veränderungsprozessen oder als Energy-Check in Managementteams können Trends sowie positive und negative Schwankungen in der Energie und im Humanpotenzial identifiziert und entsprechend globale und lokale Führungsaktivitäten umgesetzt werden. Die beiden folgenden Abschnitte zeigen im

Detail, wie KMU mit spezifischen Führungsaktivitäten organisationale Energie mobilisieren und auch erhalten.

### **3.2 Wie KMU organisationale Energie erzeugen und steigern können**

#### *Die „Drachen“-Strategie (Slaying the Dragon)*

In KMU, die ein hohes und komfortables Energielevel aufweisen, es nicht schaffen, gleichzeitig produktive Energie zu erzeugen, und daher von lähmender Selbstzufriedenheit oder resignativer Trägheit bedroht sind, ist es die Aufgabe von Führungskräften, die menschlichen Kräfte zu mobilisieren. Ist das Unternehmen zugleich in einer kritischen wirtschaftlichen Lage, sollte die Geschäftsführung auf die „Drachen“-Strategie setzen, die die Kräfte der Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte in Unternehmen im Zeichen von existentiellen Bedrohungen aktiviert.

Diese Strategie ist darauf gerichtet, gemeinsame Emotionen, mentale Agilität und die Anstrengungen des Unternehmens darauf zu konzentrieren, eine externe Bedrohung zu überwinden und dadurch letztendlich die Leistungsfähigkeit der KMU zu steigern und die schwierige Geschäftslage zu überwinden. Die Strategie umfasst drei einander überschneidende Führungsaufgaben:

- Aufgabe 1: Identifizieren, interpretieren und definieren des Kerns der Bedrohung für das KMU
- Aufgabe 2: Mobilisierende, auf verschiedene Zielgruppen im KMU abgestimmte Kommunikation, die Emotionen und Bewusstsein für die gemeinsame Bedrohung erzeugt
- Aufgabe 3: Stärkung des kollektiven Selbstvertrauens, dass die Firma die Bedrohung erfolgreich überwinden kann

Insbesondere in KMU kann das Management darauf bauen, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die schwierige Situation der Firma richtig interpretieren und die dringende Notwendigkeit zum Handeln erkennen. Unsere Erfahrung zeigt, dass oben genannte Führungsaktivitäten positiven Stress im Unternehmen erzeugen und gesunde produktive Energie mobilisiert – als ersten Schritt in Richtung nachhaltige Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Unter dem Aspekt einer nachhaltigen Unternehmensführung ist es für das Management jedoch wichtig zu beachten, dass die „Drachen“-Strategie ein zeitlich begrenztes Führungsinstrument ist, da sich der mobilisierende Effekt von Bedrohungen mit der Zeit abnutzt. Mitunter besteht auch die Gefahr, dass es zu einer verstärkten Orientierung auf kurzfristige Geschäftserfolge kommt.

#### *Die „Prinzessinnen“-Strategie (Winning the Princess)*

Wenn in KMU angenehme Energie oder resignative Trägheit dominieren und das Unternehmen einen positiven Geschäftsverlauf hat, ist die Drachen-Strategie nicht wirksam. Es besteht kein mobilisierendes Bedrohungsszenario. Eine nicht vorhandene Bedrohung zu postulieren, würde dem Vertrauen ins Management nur schaden und wäre mit nachhaltiger verantwortungsvoller Führung nicht vereinbar.

Die Strategie „Winning the Princess“ (die Prinzessin gewinnen) gründet auf der Annahme, dass produktive Energie besonders hoch sein kann, wenn Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine faszinierende Zukunftschance wahrnehmen und diese als Fokus für ihre Führungsstrategie nutzen (Bruch & Vogel, 2011). Die KMU-Geschäftsführung kann hier am ersten strategischen Aufgabenfeld – Verfolgen eines nachhaltigen Unternehmenszwecks als Daseinsberechtigung des Unternehmens – anknüpfen. Eine verlockende Innovation, ein sich entwickelnder Markt, eine neue Unternehmensvision oder die Formulierung der Existenzberechtigung, der tief verankerte Zweck eines KMU, können Handlungswillen und positive Kräfte freisetzen. Bei der Formulierung einer solchen faszinierenden Zukunftschance berücksichtigt eine verantwortungsvolle Führung die Qualität der gemeinsamen Ziele einer Organisation, zugleich die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens sowie den nachhaltigen Nutzen für die Kunden und Kundinnen. Die Strategie arbeitet mit drei Schritten:

- Aufgabe 1: Identifizieren, interpretieren und definieren einer faszinierenden Zukunftschance für das Unternehmen
- Aufgabe 2: Kommunikation der Zukunftschance, die Leidenschaft in allen Führungskräften, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erzeugt
- Aufgabe 3: Stärkung des Selbstvertrauens der Menschen, die Zukunftschance zu erreichen

KMU sollten sich entweder auf die Strategie „Drachen töten“ oder „Die Prinzessin gewinnen“ konzentrieren, um die jeweils aktuelle Geschäftssituation zu berücksichtigen und nicht den strategischen Führungsfokus der Organisation zu verwässern. Sequentiell kann ein KMU nach einer erfolgreichen „Drachen“-Strategie eine „Prinzessin“-Strategie verfolgen. Damit geht die Geschäftsleitung auch wieder von einer kurzfristigen Ausrichtung zu einer langfristigen und nachhaltigen Unternehmensausrichtung über.

#### *Überwindung korrosiver Energie zur Entgiftung von KMU*

Um eine nachhaltige und verantwortungsvolle Führung zu etablieren, sollten KMU korrosive Energie früh und entschlossen adressieren. Bei korrosiver Energie weisen KMU ein hohes Maß an Aktivität, Wachheit und emotionaler Involviertheit auf; allerdings haben Führungskräfte und Mitarbeiter sowie Mitarbeiterinnen negative Energie mobilisiert, die sich durch nach innen ausgerichtete destruktive Tätigkeiten, mikropolitische Aktivitäten, Wut, Kämpfe oder Spekulationen zeigt und oft anderen in der Firma schadet. Korrosive Energie ist „ansteckend“ und untergräbt schnell Vertrauen und Arbeitsbeziehungen (Bruch & Vogel, 2011), sodass Zusammenarbeit, menschliches Potenzial und Unternehmenserfolg dauerhaft beeinträchtigt werden können. Dennoch ignorieren Führungskräfte diese negativen Kräfte häufig. Sie distanzieren sich bewusst, selbst dann, wenn einzelne Führungskräfte oder das Führungsteam die Ursache korrosiver Energie sind.

Führungskräfte können aber klar definierte Führungsaufgaben angehen, um das Unternehmen oder Bereiche zu entgiften (Bruch & Vogel, 2011):

- *Aufgabe 1: Identifikation von korrosiven Kräften.* Organisationen müssen eine existierende Korrosion in der Firma akzeptieren, sich direkt damit auseinandersetzen und negative Energie frühzeitig identifizieren und analysieren.
- *Aufgabe 2: Korrosive Energie beseitigen.* Destruktive Energie kann nicht direkt in produktive Energie übertragen werden. Daher sollten Führungskräfte zunächst die Intensität negativer Kräfte – die zerstörerische Einflüsse im Unternehmen – verringern.
- *Aufgabe 3: Entwicklung einer neuen Identität.* Erst wenn sich die Korrosion beruhigt hat, können Führungskräfte die Organisation neu mobilisieren, indem sie gemeinsam beispielsweise eine starke organisatorische Identität und einen starken Unternehmenszweck entwickeln.

### **3.3 Energieerhalt als langfristige, verantwortungsvolle Führungsaufgabe für menschenzentrierte Nachhaltigkeit**

Führungsstrategien wie die „Drachen“- oder „Prinzessinnen“-Strategie mobilisieren KMU und bewirken erfolgreich Hochleistung über einen längeren Zeitraum. Die Mobilisierung birgt jedoch das Risiko von Überhitzung, übermäßiger Beschleunigung von Prozessen, Aktivitäten und Veränderungen. Dies kann bei einzelnen Führungskräften und Mitarbeitern sowie Mitarbeiterinnen zu Burnout oder Resignation führen, aber auch in ganzen Unternehmensbereichen oder Teams kollektive Stresssymptome, Burnout oder Ermüdungserscheinungen hervorrufen.

Eine wesentliche Aufgabe der Geschäftsleitung von KMU, die sich als Ermöglicher und Befähiger von erfolgreichen und vernetzten Unternehmen verstehen, ist es daher, die menschliche Komponente von Nachhaltigkeit (Pfeffer, 2010) konsequent zu adressieren. Erst dann können KMU in ihrer Branche langfristig Spitzenleistungen erreichen, Agilität erhalten, weiterwachsen und damit langfristig ihren Unternehmenszweck und die Daseinsberechtigung für die Gesellschaft verfolgen.

Die Führungsstrategie des Energieerhalts bezieht sich auf Führungsaktivitäten, die einer Organisation helfen, ein hohes Maß an Aktivität, Wachsamkeit und emotionaler Beteiligung langfristig aufrechtzuerhalten (Bruch & Vogel, 2011). Dies erfordert – auch im Sinne des oben genannten zweiten Trends für Führung im Jahr 2028 – eine drastische Änderung des Selbstverständnisses der Geschäftsführung: Die Geschäftsleitung oder einzelne Führungskräfte dürfen nicht die einzige Quelle für Energie, Innovation oder Wachstum sein. Eine Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs von der Schubkraft der Gründerperson oder des CEO stellt im Gegenteil einen Risikofaktor für ein Unternehmen dar, sobald diese Einzelperson oder die engere Unternehmensspitze ausfallen.



In diesem Sinne verlagert sich die Führungsaufgabe der Geschäftsleitung dahingehend, Rahmenbedingungen für langfristige, ökologische und gesellschaftlich nachhaltige Hochleistungen zu gestalten. Nachhaltige Energie verlangt nach einem Netzwerk von „Batterien“ im gesamten Unternehmen anstatt einer einzelnen treibenden Kraft an der Spitze eines KMU, sodass viele, wenn nicht alle Manager, Managerinnen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine Quelle produktiver Energie und eines proaktiven Gefühls der Dringlichkeit sind (Bruch & Vogel, 2011). Top-Führungskräfte ermöglichen eine Organisation mit vielen dezentralen „Batterien“, indem sie die Komponenten eines verantwortungsvollen und vitalisierenden Managementsystems entwickeln und aufeinander abstimmen: *vitalisierende Strategieprozesse, Führungssysteme, Strukturen und Kultur* (Bruch & Vogel, 2011).

KMU können zum Beispiel ihre Unternehmenskultur und ihre spezifischen Werte als Aspekte positiver Arbeitsbedingungen nutzen (Haertel & Ashkanasy, 2010) und dadurch Rahmenbedingungen schaffen, die den Übergang zu einer radikalen Menschenzentrierung unterstützen. Wenn KMU spezifische und vitalisierende Werte identifizieren, die eine starke und positive Organisationskultur bilden, kann dies nachhaltig zu hoher kollektiver Energie und Leistung der Firma führen (Bruch & Vogel, 2011).

Exemplarisch können wir auf Ella's Kitchen (Ahmadi & Vogel, 2017) schauen. Werte formulieren den Rahmen und die Erwartungen an die Aktivitäten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und stellen dadurch das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen *und* gleichzeitig das Erreichen des gemeinsamen Unternehmenszwecks ins Zentrum. Alle fünf Werte von Ella's Kitchen („We're Childlike“, „We think differently“, „We're good to each other“, „We want to win!“ und „We're business-minded“) regen positiv zum intensiven Denken und Handeln an, beeinflussen das emotionale Klima und fördern Sinnstiftung bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Allerdings bestehen Spannungen zwischen einzelnen Werten, wie zum Beispiel „Wir sind gut zueinander“ („We're good to each other“) und „Wir sind geschäftstüchtig“ („We're business-minded“). Die Spannungen sind bewusst eingebaut, denn sie entsprechen der Geschäftsrealität der Firma. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Führungskräfte sind nicht immer in der Lage, mögliche Reibungen in Bezug auf die gelebten Werte auszugleichen. Stattdessen sollen paradoxe Ansprüche an Ella's Kitchen und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen transparent werden. Durch das Wertegerüst bei Ella's Kitchen werden positive Konflikte und Spannung erzeugt, die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und die Organisationen langfristig zu besseren Entscheidungen, Prozessen und Ergebnissen antreiben, aber das Unternehmen auch verantwortungsvoll, menschenzentriert und nachhaltig antreibt.

#### **4. Fazit**

Dieser Beitrag hat praktische Werkzeuge für eine verantwortungsvolle, menschenzentrierte und vom Unternehmenszweck getriebene Unternehmensführung in KMU aufgezeigt, die energetische und leistungsstarke Unternehmen sowie einen nachhaltigen Umgang mit Menschen und Leistung ermöglichen. Geschäftsleitungen von KMU, die für sich diesen Anspruch formulieren, sollten zwei strategischen Aufgabenfelder vor Augen haben: 1. *Verfolgen eines nachhaltigen Unternehmenszwecks als Daseinsberechtigung des Unternehmens*, und 2. *Führung mit radikaler Energie- und Menschenzentrierung für eine kontinuierliche Sinnstiftung, Zugehörigkeit und Höchstleistung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen*. Für das zweite strategische Aufgabenfeld haben wir drei weitere Führungsaktivitäten vorgestellt, die KMU umsetzen können. So können KMU erfolgreich verantwortungsreiche, menschenzentrierte und vom Unternehmenszweck getriebene Unternehmensführung angehen.

#### **Literatur**

Ahmadi, A., & Vogel B. (2017). Ella's Kitchen: Strategic positive leadership with purpose and value-driven collective energy. In Koonce, R., Robinson, P. & Vogel, B. (Eds.) *Developing Leaders for Positive Organizing: A 21st century repertoire for leading in extraordinary times* (pp. 307–320). Bingley: Emerald.

- Bruch, H., & Vogel, B. (2011). *Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Bruch, H., & Vogel, B. (2009). *Organisationale Energie – Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen*. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 445–467.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. New York: Palgrave Macmillan.
- Haertel, C. E. J. & Ashkanasy, N. M. (2010). Healthy human cultures as positive work environments. In N. M. Ashkanasy, P. M. Wilderom, & M. F. Peterson, *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 85–100). Thousand Oaks: Sage.
- Henley Centre for Leadership, Deutsche Telekom und Detecon Consulting (2018). *Studie Work 2028 – Trends, Dilemmas, Choices*.
- Kempster, S, Jackson, B & Conroy, M (2011) *Leadership as purpose: exploring the role of purpose in leadership practice*. *Leadership*, 7 (3), 317–34.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45.
- Vogel, B., & Bruch, H (2011). *Organizational energy*. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 691–702). New York: Oxford University Press.
- Vogel, B., Heidelberger-Nkenke, O., Moussavian, R., Kalkanis, P., Wilckens, M., Wagner, M, & Blanke, K. (2018). *Henley Centre for Leadership, Deutsche Telekom & Detecon International Report, Work 2028: trends, dilemmas & choices* ‘.

- Abstract

Eine verantwortungsvolle, menschenzentrierte und vom Unternehmenszweck getriebene Unternehmensführung fokussiert auf den nachhaltigen Umgang mit Menschen, Leistung und Gesellschaft. Unsere Forschung zur Zukunft von Arbeit und Führung zeigt: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bis hin zu Top-Managern und -Managerinnen haben Ansprüche an den gesellschaftlichen Zweck, die Daseinsberechtigung von Unternehmen. Damit transformiert sich die Rolle der Geschäftsführung.

Der Beitrag beleuchtet zwei strategische Aufgaben: Entwicklung des nachhaltigen Unternehmenszwecks sowie die Gestaltung einer radikalen Menschenzentrierung für eine kontinuierliche Sinnstiftung, organisationale Energie und Höchstleistung. Die Ausführungen stützen sich auf das Führungskonzept organisationaler Energie. Der Umgang mit der Energiematrix, die Mobilisierung von organisationaler Energie und der Energieerhalt als langfristige, verantwortungsreiche Führung setzen menschenzentrierte Nachhaltigkeit erfolgreich um.

- Kurzbiografie

Bernd Vogel ist Professor in Leadership und Gründungsdirektor des Henley Center for Leadership an der Henley Business School, University of Reading, Großbritannien. Zuvor war er als Projektleiter im „Organisational Energy Program“ (OEP) und Lecturer an der Universität St. Gallen. Er promovierte an der Universität Hannover. Bernd Vogel war Visiting Scholar an der Marshall School of Business, University of Southern California und Visiting Professor an der IESE Business School sowie an der Claremont Graduate University.

Bernd Vogels Forschung und Praxis konzentriert sich auf Führung der Zukunft, neue Formen und Praktiken engagierter Führung; Mobilisierung, Ausrichtung und Erhalt von Energie in Organisationen und Führungsteams; Entwicklung von Leadership und Followership-Fähigkeiten, Emotionen in Organisationen und Change Leadership. Sein aktuellstes Buch ist „Developing Leaders for Positive Organizing: A 21st Century Repertoire for Leading in Extraordinary Times“, während das Buch

„Fully Charged: How Great Leaders Boost Their Organization’s Energy and Ignite High Performance“ den Kern seiner Arbeit umreißt. Er hat in internationalen und renommierten Zeitschriften publiziert und Fallstudien zu Führung in multinationalen Unternehmen entwickelt. Bernd Vogel unterrichtet in MBA- und Executive Education-Programmen für die Henley Business School. Er ist zertifizierter Executive Coach und berät, unterrichtet und ist Keynote Speaker für eine Vielzahl von globalen Unternehmen und Universitäten.