

# *Organisationale Energie: Das Potential in Ihrem Unternehmen voll ausschöpfen*

Book or Report Section

Accepted Version

Bruch, H. and Vogel, B. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1577-6576> (2017) Organisationale Energie: Das Potential in Ihrem Unternehmen voll ausschöpfen. In: Sulzberger, M. and Zaugg, R. J. (eds.) ManagementWissen: Was Leader erfolgreich macht. Springer, pp. 13-23. ISBN 9783658187781 doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18778-1> Available at <https://centaur.reading.ac.uk/82080/>

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/10.1007/978-3-658-18778-1>

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

---

# 1 Organisationale Energie

Das Potential in Ihrem Unternehmens voll ausschöpfen

*Prof. Dr. Heike Bruch, Dr. Bernd Vogel*

Eine neue Perspektive für hoch produktive Unternehmen

## Zusammenfassung

Ein wichtiger Faktor für den langfristigen Erfolg von Unternehmen ist die Fähigkeit, Organisationale Energie für die entscheidenden Change- und Innovationsprozesse zu erzeugen und diese Kraftpotenziale optimal zu nutzen und zu erhalten. Ein gezieltes Energiemanagement stellt daher eine Schlüsselaufgabe für Führungskräfte dar. Dies gilt nicht nur in Krisenzeiten, vielmehr ist eine gezielte Optimierung des Ausmaßes an produktiver Organisationaler Energie in jedem wirtschaftlichen beziehungsweise konjunkturellen Umfeld von enormer Bedeutung für ein Unternehmen. Dies gilt gerade in Phasen, die nach besonders viel Energie verlangen, wie beispielsweise Turnarounds, starke Wachstumsphasen, langwierige Veränderungsprozesse oder die Implementierung von Produktinnovationen im Markt. Im Artikel wird verdeutlicht, welche Strategien Führungskräfte nutzen können, um Organisationale Energie gezielt zu aktivieren und zu fokussieren, sowie über längere Zeit zu erhalten, um damit die Leistungsfähigkeit ihrer Unternehmen maßgeblich zu steigern.

## 1.1 Relevanz und Definition von Organisationale Energie

### Relevanz

Die heutige Zeit ist durch technischen Fortschritt und ständiger Veränderung geprägt. Somit stehen Unternehmen sich immer rascher veränderten Rahmenbedingungen gegenüber und sind gezwungen, sich laufend weiter zu entwickeln. Schnell Veränderungsprozesse zu bewältigen, effektiv Innovationen hervorzubringen und sich erfolgreich weiterzuentwickeln sind Schlüsselfaktoren. Die Fähigkeit zum Umgang mit Herausforderungen der Umweltdynamik wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Unternehmen unterscheiden sich jedoch stark bezüglich ihrer Energie – der Kraft, Geschwindigkeit und Ausdauer, mit der sie arbeiten, sich verändern und Innovationen hervorbringen. Dabei geht es vor allem um die Fähigkeit einer Unternehmung, Veränderungsprozesse zu konzipieren, zu initiieren und durchzuführen, sowie nachhaltig zu verankern.

Forschungsergebnisse zeigen, dass eine wesentliche Ursache für diese Unterschiede zwischen sich schnell und erfolgreich verändernden Unternehmen und statischen, durch Veränderungsnotwendigkeiten überforderten Firmen, im Ausmaß an vorhandener Organisationaler Energie liegt. (Bruch, Vogel 2003; Bruch, Vogel, Morhart 2006). Organisationale Energie beeinflusst die Leistungsfähigkeit und Produktivität von Organisationen maßgeblich und hängt daher eng mit dem Erfolg von Unternehmen zusammen. Das Maß an vorhandener produktiver Organisationaler Energie ist entscheidender Faktor für das Erreichen eines hochproduktiven Zustandes in einem Unternehmen. Das Konzept der Organisationalen Energie liefert Erklärungen und richtungsweisende Möglichkeiten der Bewältigung von Change und Innovationen.

### Definition

Der Begriff Organisationale Energie bezeichnet die Kraft, mit der Unternehmen Dinge bewegen und arbeiten. Zum Ausdruck kommt Organisationale Energie in der Vitalität, Intensität und Geschwindigkeit der Arbeits-, Veränderungs- und Innovationsprozesse in Unternehmen. Das Ausmaß, mit welchem Unternehmen ihr emotionales, kognitives und verhaltensbezogenes Potential zur Verfolgung zentraler Unternehmensziele aktiviert haben, zeigt die Stärke der Organisationalen Energie an. (Bruch, Ghoshal 2003)

Unsere umfangreiche Forschung am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St. Gallen zeigt, welche Auswirkungen die Stärke und die Qualität der Organisationalen Energie auf den Erfolg von Unternehmen hat. Organisationale Energie ist ausschlaggebend dafür, ob ein Unternehmen sich erfolgreich am Markt behaupten kann, schnell und effizient auf Veränderungen

---

reagiert und eine gute Arbeitsumgebung für die Beschäftigten geschaffen ist oder ob das Unternehmen träge und veränderungsresistent agiert, die Arbeit für Mitarbeiter belastend und ermüdend ist und die Organisation letztendlich scheitert. Leistungsrelevante Kennzahlen von Unternehmen werden von dem Ausmaß aktivierter Organisationaler Energie systematisch beeinflusst: Hohe produktive Energie in Unternehmen sorgt unter anderem für eine erhöhte Profitabilität, hohe Mitarbeiterzufriedenheit und generell bessere Ergebnisse als Unternehmen, welche ihr energetisches Potential nicht ausgeschöpft haben. (Bruch, Cole, Vogel 2007)

Ein wesentlicher Aspekt für das Verständnis von Organisationaler Energie ist, dass es sich hierbei um ein kollektives Konstrukt handelt, das zum Beispiel den Zustand eines Unternehmens, einer Unternehmenseinheit oder eines Teams kennzeichnet. Durch das Zusammenspiel der Unternehmensmitglieder und -einheiten berücksichtigt Organisationale Energie die synergetischen Wirkungen der individuellen Energien und wird zu einem eigenständigen Merkmal von Unternehmen.

### Energiematrix

Organisationale Energie zeigt sich allerdings nicht immer auf die gleiche Weise. Verschiedene Energiezustände lassen sich anhand zwei unabhängigen Dimensionen beschreiben. Typisch vorherrschende Energiezustände in Unternehmen können anhand der Dimensionen Intensität und Qualität der Organisationalen Energie voneinander abgegrenzt werden. Die Intensität der organisationalen Energie ergibt sich dabei aus dem Grad der Aktivität, Interaktion, Reaktionsfähigkeit und Begeisterungsfähigkeit. Ein niedriges Energielevel ist an Apathie, Trägheit, Müdigkeit, mangelnder Flexibilität und Zynismus erkennbar. In Bezug auf die Qualität wird zwischen positiver Energie (Begeisterung, Freude und Zufriedenheit) und negativer Energie (Angst, Frustration und Trauer) unterschieden. Diese beiden Komponenten, Intensität und Qualität, bestimmen den Energiestatus eines Unternehmens. Dabei ergeben sich vier Kategorien von Energiezuständen: *angenehme Energie, resignative Trägheit, korrosive Energie und produktive Energie.*

#### Platzhalter Abbildung Start

Abb. 1.1 Energiematrix: Typische Energiezustände in Unternehmen (Bruch, Ghoshal 2003)

Datei: Energiematrix\_Energiezustände in Unternehmen.PNG

Abb.-Typ: Strich-Abb.

Farbigkeit (IST): 1c

Farbigkeit (SOLL): 1c

Bildrechte: [Urheberrecht beim Autor]

Abdruckrechte: Nicht notwendig

Hinweise Verlag/Setzerei:

#### Platzhalter Abbildung Stop

*Angenehme Energie* manifestiert sich im Unternehmen in niedriger, positiver Energie. Ein wesentliches Charakteristikum angenehmer Energie ist das Vorherrschen von Zufriedenheit und Identifikation mit dem Status Quo. Dies geht mit einer geringen Handlungsintensität einher. Ein hohes Maß an angenehmer Energie führt zu einer reduzierten Veränderungsfähigkeit von Unternehmen.

*Resignative Trägheit* zeigt sich ebenso in geringem Aktivitätsniveau, sowie reduzierter Interaktions- und Kommunikationsintensität im Unternehmen. Kennzeichnend hierfür sind ferner negative Emotionen wie Enttäuschung, Frustration oder Indifferenz. Die Ursachen sind häufig langwierige, wenig erfolgreiche Veränderungsprozesse und/oder längere Phasen mäßiger oder nicht befriedigender Unternehmensleitungen. Dies resultiert in geringerer Arbeitszufriedenheit und erhöhter Kündigungsabsicht.

*Korrosive Energie* weist im Gegensatz zu den zuvor beschriebenen Energiezuständen ein hohes Maß an Aktivität, Wachheit und emotionaler Involviertet auf. Allerdings ist die mobilisierte Energie negativ und nach innen ausgerichtet. Destruktive Tätigkeiten, wie mikropolitische Aktivitäten, interne Kämpfe und Spekulationen sind dabei an der Tagesordnung und schaden den Unternehmenserfolg massiv.

---

*Produktive Energie* im Unternehmen sorgt für eine Kanalisierung von Emotionen, Aufmerksamkeit und Anstrengungen auf die Erreichung gemeinsamer Ziele. Erfolgskritische Initiativen werden mit großer Kraft vorangetrieben, sodass Unternehmen mit hoher produktiver Energie eine erhöhte Profitabilität, Innovations- und Wachstumsraten aufweisen. Damit stellt dieses Energielevel den wünschenswerten Zustand dar.

## 1.2 Vermeidung verschiedener Fallen in negative Energiezustände

Wird Organisationale Energie nicht mit Sorgfalt und Bedacht vom Management gefördert, können Unternehmen in typische Pathologien geraten – auch bei hoher positiver Energie. In Unternehmen lassen sich drei typische Energiefallen identifizieren: *Trägheitsfalle*, *Korrosionsfalle* und *Beschleunigungsfalle*. Durch verschiedene Strategien können diese überwunden werden.

### 1.2.1 Mobilisierungsstrategien zur Vermeidung der Trägheitsfalle: «Princess and dragon»

Bei Organisationen, die nur ein geringes Energieniveau aufweisen, kann eine Mobilisierung der Energie erfolgen, um in den Energiezustand der produktiven Energie zu gelangen. Folgende Strategien können hierfür verfolgt werden:

- Sich abzeichnende Bedrohungen (*Killing-the- Dragon-Strategie*)
- Faszinierende Zukunftschancen (*Winning- the-Princess-Strategie*)

Die *Killing-the-Dragon-Strategie* mobilisiert die Energie des Unternehmens, indem die Mitarbeitenden in die Bewältigung einer externen Bedrohungssituation, wie z.B. Markteinbrüche oder starke Wettbewerber, eingebunden werden. Folgendes muss beachtet werden: Eine zentrale Führungsaufgabe ist die Identifikation, die Definition und die Interpretation einer zentralen Bedrohung. Die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden sollte durch umfassende und gezielte Kommunikationsprozesse so gelenkt werden, dass die Bedrohung wahrgenommen und gleichzeitig ein Wir-Gefühl im Unternehmen geschaffen wird, welches das Vertrauen der Mitarbeitenden in die eigene Kompetenz stärkt. Dabei entsteht Selbstwirksamkeitsglaube: Die Bedrohung wird als bezwingbar und herausfordernd wahrgenommen, was letztendlich zur Freisetzung der produktiven Energie führt.

Die *Winning-the-Princess-Strategie* eignet sich besonders in einem Stadium resignativer Trägheit. Statt einer Bedrohung wird den Mitarbeitenden eine Vision vermittelt, bei deren Erreichung sie mitwirken sollen. Eine solche besondere Vision können z.B. Innovationen, Wachstum oder neue Märkte darstellen. Um diese positive Mobilisierungsstrategie erfolgreich zu nutzen muss eine Vision besonders plastisch, eindringlich und erstrebenswert vermittelt werden. Hier liegt der kritische Faktor dieser Strategie: so zeigt sich, dass Unternehmen zu allgemeine, komplexe oder zahlenlastige Visionen kommunizieren.

### 1.2.2 Abbau korrosiver Energie zur Vermeidung der Korrosionsfalle

Wenn Unternehmen in Zeiten fundamentalen Wandels von einem hohen Mass an Aktivität, Wachheit und emotionaler Involviertheit geprägt, die jedoch destruktiv nach innen gerichtet sind, entsteht korrosive Energie. Durch die hochgradig emotionale Ladung prägen sich diese Erlebnisse stark ein und zerstören langfristig die Basis für gemeinsame Anstrengungen. Die Umkehrung intensiver negativer Energie in produktive Energie ist eine schwierige Gratwanderung, da das Unternehmen bereits unter Hochspannung steht. Eine weitere Mobilisierung würde die Auseinandersetzungen nur verschärfen. Auf der anderen Seite würde ein einseitiger Abbau der Anspannung die Gefahr von Trägheit mit sich bringen. Daher ist zentrale Aufgabe von Führungskräften in einer solchen Situation zunächst die Eindämmung der korrosiven Energie und diese dann durch gemeinsame positive Emotionen zu überwinden.

Zentraler Ansatzpunkt zur erfolgreichen Vermeidung der Korrosionsfalle ist dafür das

---

Emotionsmanagement zur gezielten Überwindung von negativen Emotionen, z. B. durch Kommunikationsmöglichkeiten, die eine Art Ventilfunktion haben, durch spezielle Personen, die als sogenannte Toxic Handler fungieren und der Organisation helfen, Spannungen, Ängste oder Stress abzubauen oder durch gezielte Mediationsprozesse zur Überwindung von Konflikten und zu Beeinflussung von individuellen und kollektiven Gefühlen und Stimmungen. Eine zentrale Aufgabe kommt auch hier wiederum Führungskräften zu, die das Gemeinschaftsgefühl, Vertrauen und eine konstruktive Fehlerkultur fördern.

### 1.2.3 Fokussierung von OE zur Vermeidung der Beschleunigungsfalle

Eine entscheidende Managementaufgabe und -kompetenz von Unternehmen, die sehr erfolgreich Change und Transformationen bewältigen, besteht auch in der Fokussierung von Energie, d.h. in der gezielten Kanalisierung der mobilisierten Kraftpotenziale auf bestimmte Kernaktivitäten. Allerdings reicht es insbesondere bei einer längerfristigen Betrachtung nicht aus, einmalig Energien freizusetzen und zu fokussieren. Das Bewusstsein für den Stellenwert dieser Managementaufgabe ist allerdings noch sehr schwach ausgeprägt. Ein verbreiteter Irrglaube ist, dass Veränderungsprozesse eine Art «Ausnahmезustand» oder eine Episode darstellen, die man mit einem grossen Kraftakt hinter sich bringen muss, bevor anschliessend «alles wieder normal» verläuft. Anders als häufig in Changekonzepten implizit oder explizit unterstellt, gestalten sich gerade tiefgreifende Veränderungsprozesse jedoch oft als «long marches». (Kanter, Stein, Jick 1992; Kotter 1995, Pettigrew, Whipp 1993; Bruch, Vogel, Krummacker 2006)

Diese lang andauernden Transformationen bedeuten für Unternehmen und ihre Mitglieder in der Regel ausserordentliche Belastungen und zwar nicht nur für kurze Perioden, sondern Langzeitbelastungen. Ausserdem müssen die meisten Firmen zeitgleich verschiedene erfolgskritische Change- und Innovationsprozesse bewältigen. (Pettigrew 2000)

In zahlreichen Unternehmen können wir allerdings beobachten, dass auch Daueranstrengungen – ein permanent höherer Einsatz, stetig steigende Geschwindigkeit und dauerhaft gesteigerte Intensität der Unternehmensaktivitäten – kein Garant für nachhaltigen Unternehmenserfolg sind. Im Gegenteil, sie sind ausschlaggebende Merkmale der so genannten Beschleunigungsfalle (Zaugg, Thom 2003), in welche viele Unternehmen geraten. Daueranstrengungen gehen nicht selten mit Erscheinungen von Energiemangel wie Changemüdigkeit (Buchanan, Claydon, Doyle 1999), Trägheit (Sull 1999; Tushman, O'Reilly 1996), Zynismus (Andersson, Bateman 1997, Dean, Brandes, Dharwadkar 1998) bis hin zu organisationalem Burnout einher. Diese Beschleunigungsfalle entsteht durch dauerhafte Überbelastung, Mehrfachbelastung und Dauerbelastung. (Bruch, Menges 2010)

Um dieser Falle zu entkommen, sind Anstrengungen von Nöten, um in den Energiezustand der produktiven Energie zu gelangen. Ein zentrales Kennzeichen produktiver Energie stellt die gemeinsame Ausrichtung von Anstrengung, Aufmerksamkeit und Begeisterung auf die entscheidenden Ziele und Aufgaben des Unternehmens dar. Führungskräfte sollten daher bewusst die zentralen Treiber der Fokussierung von Energie beeinflussen: *Kollektives Commitment*, *Kollektive Wirksamkeitsüberzeugung* und *Hoher Zusammenhalt und ein starkes Wir-Gefühl*:

*Kollektives Commitment* umfasst eine gemeinsame emotionale Bindung und eine starke innere Verpflichtung zur Umsetzung bestimmter Vorhaben. Es ist vor allem als gemeinsame Bindung der Unternehmensmitglieder an kollektive Ziele und Aktivitäten des Unternehmens oder von Unternehmenseinheiten wirksam. Kollektives Commitment kanalisiert entsprechend die mobilisierten Kraftpotenziale auf das zentrale Ziel oder Veränderungsvorhaben und hält die gemeinsamen Anstrengungen auch dann aufrecht, wenn der Veränderungsprozess Barrieren beinhaltet. Kollektives Commitment in Unternehmen kann durch Führungskräfte vor allem über transformationales Führungsverhalten und die Erzeugung von emotionaler Verbundenheit aktiv gestärkt werden.

*Kollektive Wirksamkeitsüberzeugung* ist der gemeinsame Glaube an die Fähigkeit, auch schwierigste Aufgaben und Hürden erfolgreich zu bewältigen. Kollektive Wirksamkeitsüberzeugung steigert die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter bei einmal gefassten Veränderungsvorhaben bleiben. Bei geringer Wirksamkeitsüberzeugung tendieren Menschen dazu, Herausforderungen nicht aktiv anzunehmen oder bei Schwierigkeiten leicht aufzugeben. Daher ist sie ein wesentlicher Faktor für die

---

Verbindlichkeit Organisationaler Energie. Führungskräfte können diese Zuversicht in das eigene Leistungsvermögen aktiv beeinflussen und stärken.

*Zusammenhalt und das Wir-Gefühl* im Unternehmen stellen die letzten Treiber der Fokussierung von Organisationaler Energie dar. Das Wir-Gefühl lässt sich dahingehend beschreiben, dass das Unternehmen eine solche Anziehungskraft gewinnt, dass die Beteiligten untereinander eine hohe übereinstimmende emotionale Bindung entwickeln und die Zusammenarbeit als äusserst attraktiv empfinden. Sie fühlen sich zu ihrem Unternehmen hingezogen, empfinden häufig zugleich eine Form von Stolz und eine hohe Verpflichtung von gemeinsamen Aufgaben und Zielen. Bei starkem Zusammengehörigkeitsgefühl unterstützen sich die Unternehmensmitglieder gegenseitig. Sie treten füreinander ein und sind bereit, ihre eigenen Aufgaben zugunsten der Unternehmenseinheit zurückzustellen. Ein höheres aufgabenorientiertes Engagement und eine Kanalisierung ihrer Kraftanstrengungen auf ein gemeinsames Ziel sind die Folgen. Führungskräfte können dies gezielt unterstützen. Direkte, positive Führungsbeziehungen wie transformationales Führungsverhalten, faire und transparente Informations- und Kommunikationsprozesse und insbesondere die Förderung gemeinsamer emotionaler Erlebnisse tragen zur Stärkung des Zusammenhalts bei.

### 1.3 Praktische Anwendung: Messung von OE im Unternehmen

Organisationale Energie kann sowohl auf Gesamtunternehmensebene, aber auch auf Ebene einzelner Abteilungen oder Teams mit einem standardisierten Fragebogen erfasst werden. Dies macht es möglich, das «Bauchgefühl», das viele Führungskräfte hinsichtlich des Energiezustandes ihres Teams besitzen, zu objektivieren. Erst auf Basis dieser objektiven Daten können Führungskräfte ein gezieltes Energiemanagement betreiben. (Bruch, Vogel 2005)

Der eigens für die Messung Organisationaler Energie entwickelte Fragebogen „Organizational Energy Questionnaire“, kurz OEQ, lässt Rückschlüsse auf die Energiezustände der Unternehmen zu. Der Fragebogen wird von allen Teammitgliedern ausgefüllt. In bisherigen Untersuchungen hat sich gezeigt, dass Unternehmen einen dominanten Energiezustand aufweisen, das bedeutet, dass einer der vier Energiezustände in mehr als der Hälfte der einzelnen Teams eines Unternehmens vorherrscht. Der Energiezustand eines Unternehmens lässt sich mithilfe des OE-Index bildlich darstellen, wie in der Abbildung „Exemplarischer OE-Index“ ersichtlich. Dieser Index zeigt eine konkrete Aufschlüsselung nach den vier Energiezuständen und gibt Aufschluss darüber, wie stark die produktive Energie aktiviert ist und wohin das ungenutzte Potenzial abfließt.

Dies lässt sich an einem Beispiel verdeutlichen. Mitarbeitende einer Beispiel-Unternehmenseinheit bewerteten die produktive Energie auf einer fünfstufigen Skala im Mittel mit 3.56, d.h. die Einheit hat 64% ihres Potenzials an produktiver Energie. Als OE-Richtwert werden Unternehmenseinheiten angesehen, denen es gelingt, mehr als 80% ihrer produktiven Energie zu aktivieren. Weniger produktive Einheiten nutzen weniger als 50% ihres Potenzials.

Besonders träge Unternehmenseinheiten weisen Werte von 80% angenehmer Energie auf, was bedeutet, dass Zufriedenheit, schwache Handlungsintensität und Aufmerksamkeit vorherrschen. Unternehmenseinheiten im Zustand korrosiver Energie kennzeichnet hingegen ein hohes Aktivitätsniveau und starke Anspannung, wobei die Energie für destruktive Aktivitäten aufgewendet wird. Unsere Erhebungen zeigen »worst case« Einheiten, die 63% ihres Potenzials an korrosiver Energie aktiviert haben. Unternehmenseinheiten, die vor allem konstruktiv arbeiten, aktivieren nur rund 15% ihrer korrosiven Kräfte. Unternehmenseinheiten, in denen Frustration und Burnout ausgeprägt sind, zeigen bis zu fast 80% resignative Trägheit, während andere Einheiten nur rund 18% aufweisen.

Der OE-Index ermöglicht dem Management differenzierte Einsichten über den Energiezustand des Unternehmens. Bei großen dezentralen Unternehmen mit unabhängigen Bereichen sind starke Energieunterschiede zwischen Divisionen und Abteilungen tendenziell unproblematisch. Kritisch ist, wenn signifikante Unterschiede in Unternehmen auftreten, deren Bereiche integriert arbeiten. Dies wäre ein Indikator für die Einleitung umfassender Veränderungen und einer Stärkung der gemeinsamen Ausrichtung der unterschiedlichen Unternehmensbereiche.

---

#### Platzhalter Abbildung Start

Abb. 1.2 Exemplarischer OE-Index für eine Unternehmenseinheit aus unserer Befragung (Bruch, Vogel & Morhart 2006)

Datei: Exemplarischer OE-Index für eine Unternehmenseinheit aus unserer Befragung.png

Abb.-Typ: Strich-Abb.

Farbigkeit (IST): 1c

Farbigkeit (SOLL): 1c

Bildrechte: [Urheberrecht beim Autor]

Abdruckrechte: Nicht notwendig

Hinweise Verlag/Setzerei:

Platzhalter Abbildung Stop

## 1.4 Persönliche Herausforderungen: «Busy Manager»

Praktische Erfahrungen bei der Beratung von Unternehmen sowie umfassende Forschungsprojekte zeigen, dass Führung grossen Einfluss darauf nimmt, in welchem Energiezustand sich eine Organisation befindet. Führungskräfte haben einen entscheidenden Einfluss darauf, wie das Gesamtunternehmen funktioniert. Die kritischste Ressource von Führungskräften ist Zeit. Deren typische Situation viel zu viele Dinge in knapper Zeit erfolgreich zu schaffen, löst zweifelsohne viel Druck aus. Das hat zur Folge, dass laut Untersuchungen 90% der Manager ihre Zeit mit ineffektiven Aktivitäten verbringen. Lediglich knappe 10% der Manager schaffen es, in zielgerichteter, engagierter und reflektierter Art und Weise zu arbeiten. Führungskräften, denen es gelingt effektiv Arbeit zu leisten, verfügen über die Kombination von zwei Komponenten: *Fokus* und *Energie*.

*Fokus*, als eine konzentrierte Aufmerksamkeit, mit der es möglich ist zielfokussiert und proaktiv statt reaktiv zu agieren. Handlungen werden dadurch überlegt angegangen und sich auf Schlüsselprojekte fokussiert.

Ein hohes Niveau von *Energie* ist Resultat von starkem persönlichen Commitment. Dadurch ist es Führungskräften möglich, die Extrameile zu gehen, wenn das Arbeitspensum hoch ist und zeitlich knappe Anforderungen gegeben sind.

Obwohl beide genannten Elemente positiver Natur sind, ist das Vorhandensein einer Komponente alleine nicht ausreichend, um die Notwendigkeit der zielgerichteten Arbeit bewältigen zu können. Fokus ohne Energie mündet in apathischer Ausführung von Tätigkeiten und Burnout. Energie ohne Fokus endet in planloser Beschäftigung in der destruktivsten Form und verheerender Erfolgslosigkeit. Durch das Zusammenführen der beiden Eigenschaften Energie und Fokus in eine Matrix, ergibt sich ein hervorragendes Modell, um die Ursachen von unproduktiven Aktivitäten und die Gründe für zielgerichteter Handlungsweisen festzustellen. Die Fokus-Energie-Matrix identifiziert vier Arten von Verhaltenstypen:

#### Platzhalter Abbildung Start

Abb. 1.3 Fokus-Energie-Matrix (Bruch, Ghoshal 2002)

Datei: Fokus-Energie-Matrix.PNG

Abb.-Typ: Strich-Abb.

Farbigkeit (IST): 1c

Farbigkeit (SOLL): 1c

Bildrechte: [Urheberrecht beim Autor]

Abdruckrechte: Nicht notwendig

Hinweise Verlag/Setzerei:

Platzhalter Abbildung Stop

*Zögerer* machen ca. 30% der Führungskräfte aus. Beide Eigenschaften, Fokus und Energie, sind dabei gering ausgeprägt. Während sie pflichtbewusst Routinearbeiten ausführen, gelingt es ihnen

---

nicht Initiative zu ergreifen, das Performancelevel zu erhöhen oder Strategien zu entwickeln. Manche zögern so lange, bis Gelegenheiten verstreichen. Grund hierfür ist oftmals, dass sie sich unsicher fühlen oder Niederlagen fürchten.

Die Gruppe der *Distanzierten* ist geprägt von einem hohen Grad an Fokus und niedriger Energie. Ca. 20% der Führungskräfte sind erschöpft, es fehlt ihnen an Kraft sich selber zu regenerieren. Andere schaffen es nicht, sich für sie bedeutungsschwachen Tätigkeiten zu widmen. Resultat ist, dass der Job halbherzig angegangen wird und aufkommende Probleme teils nicht beachtet werden. Zugrunde liegen oft Angstgefühle, Unsicherheit, Frustration und Entfremdung. Es wird lediglich das Minimum der Anforderungen erfüllt. Dieser Verhaltenstyp ist am anfälligsten für Burnout, da er leicht durch unerwartete Events überwältigt wird.

Der kleinste Teil der Führungskräfte, ca. 10%, sind Zielgerichtete. Sie sind energiegeladen und haben einen klaren Fokus. Dadurch erreichen sie entscheidende langfristige Ziele häufiger. Die besitzen Klarheit über ihre Intentionen, kombiniert mit starker Willenskraft. Dadurch fällt es ihnen leicht durchdachte Entscheidungen zu treffen, wie sie ihre Zeit am sinnvollsten füllen.

Den grössten Teil der Führungskräfte, mit 40%, machen jedoch *Busy Manager* aus. Diese sind wohlmeinend, hoch energiegeladen, jedoch nicht fokussiert. Sie verwechseln fieberhafte Bewegung mit konstruktiver Aktion. Unter Druck fühlen sie sich verzweifelt und werfen sich unbedacht in Arbeit, ohne kurz anzuhalten und zu überlegen was eine gute Strategie wäre oder ihre Tätigkeiten an neue Anforderungen anzupassen. Busy Manager tendieren dazu, kurzfristig und in zu vielen Projekten gleichzeitig engagiert zu sein.