

## Wirtschaftskrise

# Führung mit Energie und Fokus

Der in diesem Beitrag von Univ.-Prof. Dr. Heike Bruch und Dipl.-Psych. Anne Spychala vom Institut für Führung und Personalmanagement der Uni St. Gallen umrissene problemorientierte Führungsansatz zeigt einen innovativen Weg auf, wie Führungskräfte in Krisenzeiten besondere Energie ihrer Mitarbeiter freisetzen können. Die Sicherstellung des Mitarbeiterengagements ist in Krisenzeiten eine der wichtigsten Führungsaufgaben, die über eine aktive problemorientierte Führung sichergestellt werden kann.



Prof. Dr. Heike Bruch ist Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Uni St. Gallen sowie wissenschaftlicher Beirat und Verwaltungsratspräsidentin der energy factory St. Gallen AG. Sie ist Autorin zahlreicher Publikationen, referiert bei internationalen Kongressen und Symposien und trainiert Führungskräfte.

In Krisenzeiten lassen sich völlig verschiedene Reaktionen in Unternehmen beobachten: Manche Unternehmen schaffen es, die Krise zu nutzen, und es findet eine starke Mobilisierung der Mitarbeiter statt. In anderen Unternehmen herrscht dagegen große Verunsicherung, Lethargie oder gar Lähmung. Warum spürt man in einigen Unternehmen gerade auch in Krisenzeiten eine positive Energie und sieht Mitarbeiter, die bereit sind alles zu geben und auch schmerzhaft Veränderungsprozesse zur Überwindung der Krise engagiert mitzutragen, während man in anderen Unternehmen Resignation, Verunsicherung und Energiemangel vorfindet? Die entscheidende Antwort hat mit dem unterschiedlichen Umgang von Führungskräften mit der Energie im Unternehmen zu tun. Am Institut für Führung und Personalmanagement der Uni St. Gallen ist es gelungen, dieses einflussreiche Phänomen zu identifizieren. Mit Hilfe dieses Konzepts ist es möglich, die Mechanismen zu erkennen, die hinter Problemfeldern der betrieblichen Praxis insbesondere in Krisensituationen stehen. Durch die wissenschaftlich fundierte Forschung zu diesem weichen Phänomen "Energie" wurde ein Grundstein für erfolgreiche Führungsarbeit in Krisenzeiten gelegt.

## ORGANISATIONALE ENERGIE

Die renommierte US-Professorin Jane E. Dutton nennt Energie einen „Treibstoff“, der erfolgreiche Unternehmen „zum Laufen“ bringt. Diese Annahme untermauern Forschungsergebnisse zur Organisationalen Energie: Studien zeigen, dass das Ausmaß an produktiver Energie einen entscheidenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Dynamischen und innovationsfreudigen Unternehmen gelingt es im Vergleich zu weniger erfolgreichen Unternehmen, Energiepotenziale stärker zu mobilisieren und für entscheidende Vorhaben im Unternehmen nutzbar zu machen. Dies ist in kraftaufwendigen Phasen entscheidend, wie zum Beispiel in Krisenzeiten, aber auch bei Changeprozessen oder besonderen Wachstums- oder Innovationsphasen. Organisationale Energie wird als die Kraft definiert, mit der Unternehmen arbeiten oder zielgerichtet Dinge bewegen. Die Stärke der organisationalen Energie zeigt, in welchem Ausmaß ein Unternehmen sein emotionales, mentales und verhaltensbezogenes Potenzial zur Verfolgung seiner Ziele mobilisiert hat.

An der Uni St. Gallen wurde das Messverfahren entwickelt, mit dessen Hilfe man die Energie von Unternehmen greifbar machen und messen kann. Anhand der zwei unabhängigen Dimensionen Qualität und Intensität lassen sich vier typische Energiezustände unterscheiden. Die Intensität organisationaler Energie gibt hierbei das Ausmaß der Aktivierung der vorhandenen Potenziale an und ermöglicht eine Unterscheidung in hoch- und niedrigerenergetische Unternehmen. Die Qualitätsdimension gibt Auskunft darüber, ob die Energie positiv oder destruktiv genutzt wird. Diese Differenzierung ist entscheidend, da eine negative Ausrichtung der Energie dazu führt, dass die Mitarbeiter zwar stark emotional involviert sind, mitdenken und sich einsetzen, diese Potenziale aber negativ einsetzen, um aktiv Veränderungsmaßnahmen zu verhindern, dem Unternehmen zu schaden oder ihre Eigeninteressen zu maximieren. Berücksichtigt man beide Dimensionen, ergeben sich die Energiezustände angenehme Trägheit, resignative Trägheit, korrosive Energie und produktive Energie, deren Ausprägungen im OE Index erfasst werden.

Angenehme Trägheit zeigt sich in Unternehmen oder Unternehmenseinheiten mit niedriger positiver Energie. Dieser Energiezustand ist oft die Folge länger anhaltender Erfolgsphasen beziehungsweise tritt auf, wenn Mitarbeiter in erfolgreichen Unternehmen keinen Änderungsbedarf sehen. Charakteristisch für angenehme Trägheit sind eine hohe Zufriedenheit mit dem Status Quo, geringe Handlungsintensität, niedrige Wachsamkeit und eine schwache emotionale Spannung. Dies geht mit einer reduzierten Veränderungsfähigkeit von Unternehmen einher, was in Krisenzeiten zur Gefährdung der Existenz führen kann. Denn in Krisensituation ist die angenehme Trägheit ein zentraler Grund für Schwierigkeiten, Energie für die Problemlösung zu mobilisieren.

Resignative Trägheit beschreibt einen Energiezustand, der durch starke Frustration, inneren Rückzug und reduzierte Aktivität gekennzeichnet ist. Typische Ursachen für resignative Trägheit sind Situationen mit erhöhter Unsicherheit, aber auch langwierige, wenig erfolgreiche Veränderungsprozesse und wiederholt nicht befriedigende Unternehmensleistungen. Diese führen auf unterschiedliche Weise zu einer Perspektivlosigkeit.

ENERGIE IST EIN „TREIBSTOFF“, DER ERFOLGREICHE  
UNTERNEHMEN „ZUM LAUFEN“ BRINGT.  
(JANE A. DUTON)



keit. Die Gefahr einer Verunsicherung ist in Krisenzeiten erhöht. Führungskräfte sollten daher die Entstehung resignativer Trägheit aktiv verhindern beziehungsweise diese kontraproduktive Kraft aktiv überwinden. Wenn dies über längere Zeit nicht gelingt, manifestiert sich die resignative Trägheit in Krisenzeiten unter anderem durch die sogenannte „innere Kündigung“.

In Unternehmen, in denen korrosive Energie herrscht, wird die mobilisierte Energie nach innen gerichtet und für destruktive Aktivitäten aufgewandt, die letztendlich dem Unternehmen schaden. Aktiver Änderungswiderstand, erhöhte Mikropolitik und Verteilungskämpfe sind typische Formen der korrosiven Energie, die in Krisenzeiten stark zunehmen. Die Auswirkungen auf Unternehmenserfolge sind stark negativ, und zwar nicht nur kurzfristig, sondern auch längerfristig. Besonders in Krisenzeiten ist ein erhöhtes Ausmaß an dieser destruktiven Energie daher existenzbedrohend.

Unternehmen, die es schaffen, ihre Mitarbeiter zu mobilisieren, befinden sich im Zustand der produktiven Energie: Die Mitarbeiter zeichnen sich durch ein hohes Maß an Engagement und Einsatz für das Unternehmen aus und erleben positive Emotionen. Es herrscht eine erhöhte Wachsamkeit für relevante Informationen und eine hohe Interaktionsintensität. Gerade in Krisenzeiten ist produktive Energie erforderlich. Im Zustand produktiver Energie werden in Unternehmen erfolgskritische Initiativen wie strategische Neuausrichtungen, Entwicklung neuer Produkte oder systematische Kostenoptimierung gemeinsam mit großer Kraft vorangetrieben.

#### PROBLEMORIENTIERTE FÜHRUNG

Wie sollten Führungskräfte in Krisenzeiten führen, um produktive Energie zu nutzen und die kontraproduktiven Energiezustände zu überwinden? Die dominanten Führungstheorien der jüngeren Zeit betonen, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter inspirieren und begeistern sollen und dies insbesondere erreichen, indem sie eine Vision vermitteln und Sinn stiften. In Krisen wirkt diese eher einseitig positive Führungsform jedoch wenig glaubwürdig, und es besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter zynisch werden. Unsere eigenen Führungsstudien erweitern nun die inspirierende Führung

durch die sogenannte problemorientierte Führung. Im Zentrum dieses Ansatzes steht, dass Energie nicht nur mobilisiert werden kann, indem Führungskräfte die Mitarbeiter für eine positive Vision begeistern. Vielmehr können Führungskräfte die produktive Energie auch mobilisieren, indem sie ihre Mitarbeiter in die Bewältigung eines Problems einbeziehen. Dies kann beinhalten, dass sie zusammen mit ihren Mitarbeitern eine Krise überwinden, Gefahren wie Markteinbrüche oder feindliche Übernahmen abwenden oder gar einen starken Wettbewerber bezwingen. Mittlerweile konnte dieses Konzept durch eine Vielzahl qualitativer und quantitativer Forschungsergebnisse empirisch bestätigt werden. Es zeigt sich, dass eine problemorientierte Führung in Krisenzeiten zu besonderem Erfolg beiträgt. Was sollten Führungskräfte bei einer problemorientierten Führung tun?

#### ■ Eingrenzung und Interpretation des Problems:

Der erste Schritt beinhaltet, dass Führungskräfte sich selbst ein klares Bild der Problemlage machen. In Krisensituationen gibt es eine Vielzahl möglicher relevanter Probleme oder Herausforderungen. Es ist daher entscheidend, dass Führungskräfte die Lage analysieren und das relevante Problem für ihr Unternehmen bzw. für ihren Bereich eingrenzen. Idealerweise geschieht dieser Prozess im Managementteam, damit die Führungskräfte ein geteiltes Bild der Lage entwickeln. Wesentlich ist, dass dieses Bild der Lage konkret, präzise und genügend stark eingegrenzt ist. Ferner müssen Führungskräfte die Bedeutung und die Dimension genau bestimmen und interpretieren, wie ernst das Problem tatsächlich ist und in welcher Form es dem Unternehmen gefährlich werden kann.

#### ■ Kommunikation des Problems:

Der entscheidende Faktor bei der Anwendung der problemorientierten Führung ist es, in einem nächsten Schritt das Problem zu kommunizieren, um die Mitarbeiter ins Bild zu setzen. Die Führungsaufgaben bestehen dabei darin, eine möglichst klare Beschreibung der aktuellen Lage zu liefern, die Gründe aufzuzeigen, die zur Krise geführt haben und vor allem zu verdeutlichen, dass das Problem bekämpft werden muss. Eine möglichst realistische, authentische und vertrauenswürdige Beschreibung des Problems ist unerlässlich, damit die Mitarbeiter den Ernst der Lage und die möglichen negativen Konsequenzen für sich erfassen können.



**Anne Spychala, Diplom-Psychologin, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen sowie Unternehmensberaterin in der energy factory St. Gallen AG. Ihre Schwerpunkte sind Organisationale Energie von Unternehmen, Change Management und Stress am Arbeitsplatz.**

## WICHTIGES STEUERUNGSMINSTRUMENT FÜR UNTERNEHMEN: DER ORGANIZATIONAL CHANGE MONITOR

INTENSITÄT	Hoch	<b>Korrosive Energie</b>	<b>Produktive Energie</b>	
	Niedrig	<b>Resignative Trägheit</b>	<b>Angenehme Trägheit</b>	
		Negativ	QUALITÄT	Positiv

nen und begreifen, warum verstärktes Engagement und gemeinsames Handeln außerhalb des Normalen notwendig sind. Oftmals spielen Manager diese Probleme jedoch herunter, anstatt sie offenzulegen, in der Annahme, sie könnten dadurch die Verunsicherung bei ihren Mitarbeitern reduzieren. Dies ist jedoch doppelt fatal: Ist eine Krise oder ein Problem offensichtlich vorhanden, verlieren Manager, die dies herunterspielen, schnell ihre Glaubwürdigkeit. Können Manager andererseits ihren Mitarbeitern glaubwürdig versichern, dass kein Problem besteht, so ist die Gefahr groß, dass Führungskräfte bei ihnen die angenehme Trägheit stärken und damit die Chance einer gemeinsamen Krisenbewältigung verschlechtern. Es ist somit essenziell, dass Manager in Krisenzeiten die aktuellen Bedrohungen deutlich benennen.

■ **Stärkung von Zuversicht:** Es besteht die Gefahr, dass Unternehmen verstärkt resignative Trägheit entwickeln, da die Krise als übermächtig und somit unabwendbar beurteilt wird. Um dieser Tendenz entgegen zu wirken, ist es wichtig, dass Führungskräfte die Zuversicht der Mitarbeiter stärken, dass man das Problem gemeinsam bewältigen kann. Auch bezogen auf diesen Schritt gibt es in der Praxis verbreitete Missverständnisse: Aus Angst, ihr Unternehmen könne in der angenehmen Trägheit verweilen, stellen Führungskräfte mitunter die Probleme oder Gefahren übermächtig dar und verzichten darauf, Hoffnungen zu machen und die Zuversicht zu stärken. Ergebnis ist, dass sie ihr Unternehmen mit Nachdruck in die resignative Trägheit schicken und die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sie mit Lähmung reagieren.

Manager können die Zuversicht und den Optimismus der Mitarbeiter auf vier Wegen stärken: Erstens können sie gezielt auf vergangene Erfolge oder vergleichbare Erfahrungen in der Vergangenheit hinweisen. Zweitens ist es möglich, Strategien anderer Unternehmen als Vorbild heranzuziehen und damit Beispiele zu geben, wie man selbst auch vorgehen könnte. Drittens ist es wichtig, dass Manager systematisch Feedback zu den Stärken und Kompetenzen des Unternehmens geben. Schließlich sollten Führungskräfte auch ihre eigene Überzeugung darstellen, warum sie selbst fest daran glauben, dass man das Problem gemeinsam lösen wird. Und sie sollten dabei die Bereitschaft betonen, sich mit Wort und Tat einzusetzen.

■ **Verdeutlichung von Fortschritten bei der Krisenbewältigung:** In einem vierten Schritt sollten Manager im weiteren Verlauf der Krisen- oder Problembewältigung zwei Dinge beachten: Zum einen sollten sie die Mitarbeiter darin bestätigen, dass sie sich bei der Krisenbewältigung auf dem richtigen Weg befinden und sie somit motivieren, sich auch weiterhin engagiert einzusetzen. Hierzu ist es wichtig auch kurzfristige Erfolge herauszustellen und zu feiern. Zum anderen ist es entscheidend, stets darüber zu informieren, wo genau man sich im Krisenbewältigungsprozess befindet, um das Fortschrittsempfinden zu erhöhen, aber auch um zu zeigen, welche Strecke noch vor einem liegt. Auf diese Weise bleiben Mut und Dringlichkeitsgefühl im Prozess erhalten.

### ORGANIZATIONAL CHANGE MONITOR

Ein wichtiges Steuerungsinstrument für Unternehmen stellt der Organizational Change Monitor dar. Dieses Instrument ermöglicht es Führungskräften, im Verlauf von Changeprozessen und insbesondere auch bei der Krisenbewältigung zu überprüfen, wie gut es ihnen gelungen ist, Energie zu mobilisieren beziehungsweise in welchen Bereichen eventuell Nachholbedarf besteht. Der Organizational Change Monitor ist ein schlankes Befragungsinstrument, das in Veränderungsprozessen alle drei bis sechs Monate eingesetzt wird. Auf unkomplizierte und fokussierte Weise zeigt der Change Monitor, wie stark die verschiedenen Energiezustände ausgeprägt sind (Energieprofil). Zum anderen zeigt er die Ausprägung von Stellhebeln, mit denen Führungskräfte die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen steigern und Energie mobilisieren können. Beispielsweise werden die Führungsqualität, die Offenheit der Kommunikation, Verankerung der Strategie, aber auch Widerstände der Mitarbeiter ermittelt. Mithilfe der Ergebnisse dieser regelmäßig durchführbaren, kurzen Online-Mitarbeiterbefragung können Unternehmen zeitnah Maßnahmen zur Steigerung des Mitarbeiterengagements ergreifen. Der Umsetzungserfolg lässt sich durch erneute Messung direkt aufzeigen.

Seminartipp: Führung mit Energie und Fokus - Das neue St. Galler Leadership-Modell, Uni St. Gallen, 14. bis 16. September 2009. Weitere Infos unter: [www.es.unisg.ch/management-seminare](http://www.es.unisg.ch/management-seminare)



**Buchtip:**  
Heike Bruch,  
Sumantra Ghoshal.  
Entschlossen führen  
und handeln.  
Wie erfolgreiche  
Manager ihre Willenskraft  
nutzen und Dinge bewegen,  
Gabler  
2006