



»Re-energize yourself«

Energie und Fokus in turbulenten Zeiten

Heike Bruch

Prof. Dr. Heike Bruch ist Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement (IFPM). Sie ist ebenfalls Gründerin der energy factory St. Gallen AG.

Unsere (Arbeits-)Welt ist im Umbruch. Politische, gesellschaftliche und persönliche Turbulenzen sowie Grenzsituationen fordern Führungskräfte und Mitarbeitende in bisher ungekannter Weise. In dieser Dauer- oder Polykrise sind auch die Anforderungen an Leadership gestiegen. Unter anderem stellt sich die Frage, wie es gelingt, bei Teams und ganzen Organisationen Energie zu mobilisieren und zu erhalten. Denn etwa 75 Prozent der Unternehmen befinden sich in der sogenannten Beschleunigungsfalle, also einer kollektiven Erschöpfung oder Überhitzung. Bis 2019 waren es rund die Hälfte der Unternehmen.

Was erforderlich ist, um dieser Beschleunigungsfalle zu entkommen, haben wir unter den Überbegriff »re-energize« gestellt: Es gilt, einerseits Energie für Change und Umbrüche, Chancen oder auch krisenhafte Ausnahmesituationen zu mobilisieren. Andererseits ist es für Unternehmen und deren Mitarbeitende wichtig, die Überhitzung zu überwinden und Energie wieder aufzutanken.

In diesem Zusammenhang wird ein wesentlicher Aspekt oft vergessen: die individuelle Energie der Führungskräfte selbst. Was benötigen Führungskräfte, um überhaupt führen zu können? Was macht moderne Führung aus und welche Anforderungen gibt es? Nahelegend stellt die von Krisen und Turbulenzen geprägte (Arbeits-)Welt eine Gefahr für das eigene Wohlbefinden und die individuelle Leistungsfähigkeit dar. Dies belegt auch unsere St. Galler Längsschnittstudie zu »New Work und Culture«: Im Jahr 2021 gehörten 55 Prozent der befragten Manager zur Gruppe der »erschöpften Führungskraft«.

Diesen erschöpften Führungskräften fehlen sowohl Energie als auch Fokus – also die zentralen Voraussetzungen, um andere führen zu können. Energie bezieht sich auf Vitalität und Tatkraft, auf ein hohes persönliches Engagement. Mit Fokus sind die konzentrierte Aufmerksamkeit und das Verständnis von Prioritäten gemeint. Der Verlust von Energie und Fokus ist

für Führungskräfte problematisch, denn damit gehen negative Folgen wie ein schlechteres Wohlbefinden sowie eine Neigung zu negativen Führungsmustern – von laissez faire oder autoritär bis hin zu destruktiv – einher.

Doch wie gelingt »re-energize« persönlich? Wie können Führungskräfte ihre Energie und ihren Fokus sowohl erhalten als auch wieder stärken? Die Kernaufgabe besteht für sie darin, sich selbst konsequent zu führen. Eine gute Selbstführung zeichnet sich durch den gezielten Einsatz bestimmter Strategien aus:

Zur **Erhaltung und Stärkung der eigenen Energie** gehört das Schaffen von Freiräumen sowie die Stärkung eigener Emotionen. Konkret bedeutet dies,

- sich terminierte Zeitfenster zum Auftanken aktiv zu schaffen;
- verfügbare Zeitressourcen mit dem Team oder Kolleginnen und Kollegen gezielt für zwischenmenschliche Interaktionen zu nutzen, um positive Emotionen zu fördern;
- sich gezielt Zeit zum Reflektieren zu nehmen, um an Themen zu arbeiten, welche einem selbst wichtig sind, einen begeistern und einem Energie spenden.

Um den **Fokus zu erhalten und zu stärken**, sind Disziplin, Planung und Konzentration auf sinnstiftendes Handeln zentral. Dies umfasst,

- den Arbeitsalltag bewusst so auszugestalten, dass Überkommunikation vermieden wird. Dies kann heißen, Meetings zu reduzieren und zu fokussieren sowie feste Zeitblöcke für E-Mails und virtuelle Kommunikation festzulegen;
- sich selbst Prioritäten und die wesentlichen Sinnbeiträge des eigenen Handelns bewusst zu machen. Für Führungskräfte wird es dabei zunehmend wichtig sicherzustellen, dass Prioritäten und Kernaufgaben mit ihren eigenen Werten übereinstimmen;
- an die eigene Lernfähigkeit zu glauben und in definierten Feldern zu experimentieren, um auch in neuen Situationen effektiv agieren zu können.

»**Die erste und vorrangige Aufgabe von Führungskräften ist es, sich um ihre eigene Energie zu kümmern und dann zu helfen, die Energie anderer nutzbar zu machen.**«

Peter Drucker

Strategien zur Erhaltung und Stärkung von Energie und Fokus sind ein entscheidendes Vehikel, um Erschöpfung zu überwinden und die Führungsfähigkeit zu erhalten. Nur wenn Führungskräfte die Priorität auf Selbstführung legen, gelingt es ihnen, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, die Energie in Teams und ganzen Organisationen freizusetzen und zu erhalten. Selbstführung wird damit auch zum Schlüssel, um eine Negativspirale zu durchbrechen, bei der ein Mangel an Energie und Fokus bei Führungskräften in schlechter Führung resultiert und damit Energiemangel oder gar eine Beschleunigungsfalle ganzer Organisationen fördert.

