

Leadership und Arbeitswelt

Implikationen der Technologietransformation

30.4.2026 | Thurgauer Technologietag

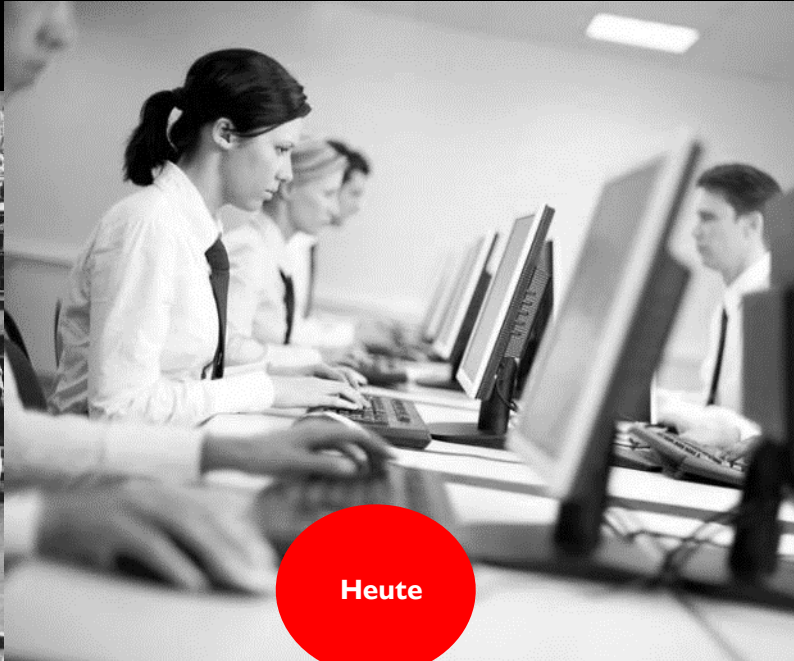
Prof. Dr. Heike Bruch

Arbeitswelt im Umbruch

Antwort auf digitale Transformation und demographischen Wandel



Gestern



Heute



Morgen

Mitarbeiter als Ausführende

Der Mensch als Wissensarbeiter

Leadership – Empowerment – Shared Leadership – Unternehmertum

Agenda

1

Energie – das Potential des Unternehmens

2

Inspiriere – mit beiden Händen – digital

3

Re-energize – eine persönliche Perspektive

Energie in der Krise – das Lego Wunder

«Der Schlüssel zur Bewältigung der Krise waren zwei Vorgänge. LEGO brauchte eine Innovationskultur und eine Kundenorientierung mit einer engen Verbindung zu ihren Fans. **UND unsere Mitarbeitenden haben härter denn je für unser Überleben gearbeitet.»**

(Jorgen Knudstorp, ehemaliger CEO der Lego Group)



Mit einer neuen Zukunftsorientierung und den hoch engagierten Mitarbeitenden hat LEGO die Krise gemeistert.

Energie und Vision – die Microsoft Transformation

Vision von Microsoft: Jede Person und Organisation auf dem Planeten dazu zu befähigen, mehr zu erreichen

- Nadella legt einen Schwerpunkt auf Lernen, Kreativität und Förderung eines **Growth Mindset**.
- Statt auf Aggressivität und Wettbewerbskultur zu setzen, die früher vorherrschend waren, fördert er Zusammenarbeit und einen ergebnisorientierten Ansatz.

Stellt man zwei Schüler gegenüber – der eine mit größerer angeborener Begabung, jedoch rechthaberisch, der andere mit weniger Talent, aber lernwillig –, so wird letztlich der Lernbereite erfolgreicher sein als der Besserwisser. *Satya Nadella, CEO Microsoft*



Energie – Datenbasis

Mehr als **2.000** Unternehmen

(41% Service/Dienstleistung, 29% Produktion,
8% Finanzen/Immobilien/Versicherungen,
13% Handel, 5% Verwaltung, 4% Health)

Mehr als **1.000.000** Antworten

24 Sprachen

55 Länder



ABB

ALSTOM Power Service

HILTI



Audi

SBB CFF FFS



Lufthansa



TATA

unaxis

automotive engineering iau

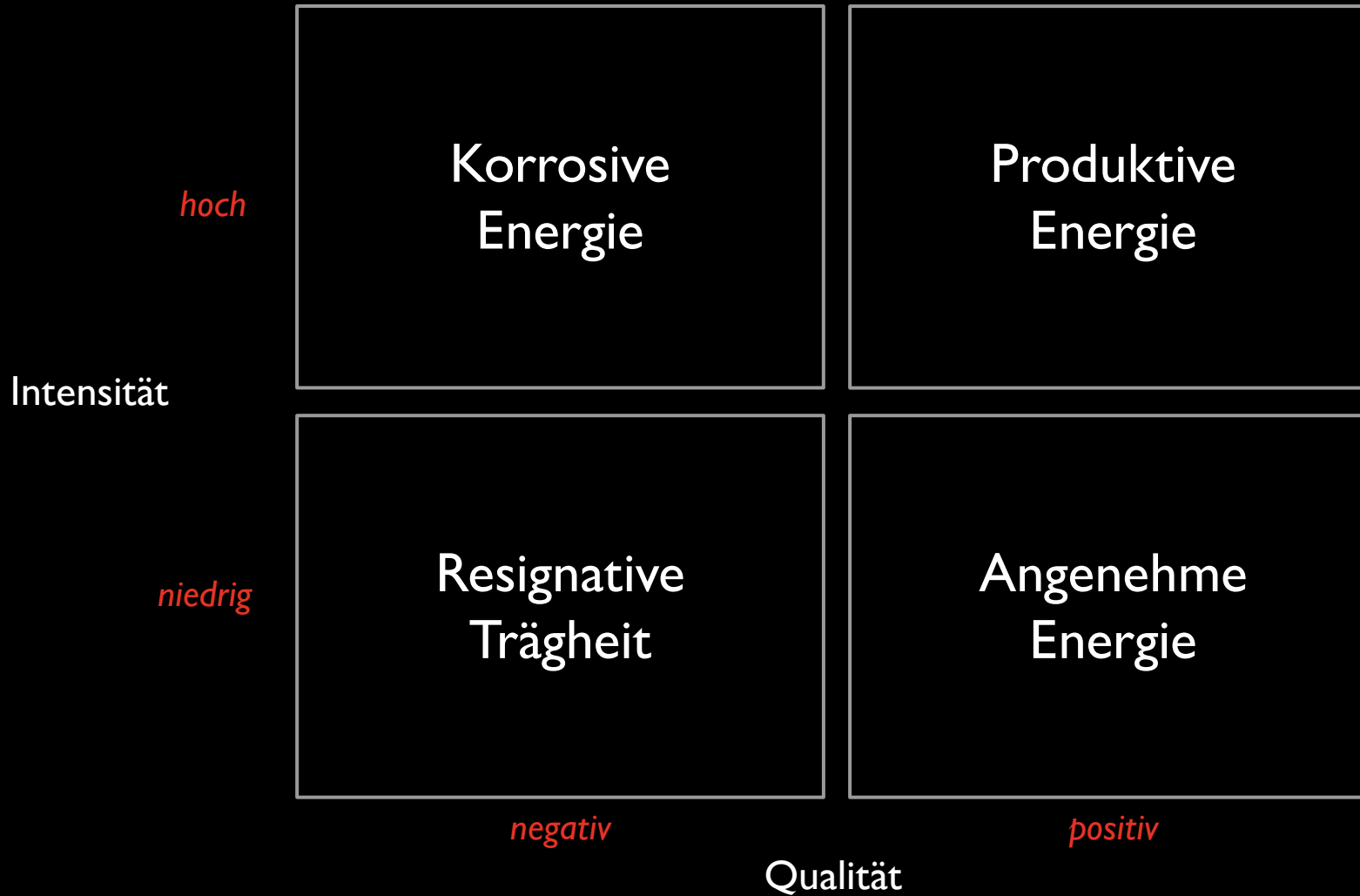


Energie

Organisationale Energie ist die Kraft,
mit der Unternehmen arbeiten und zielgerichtet Dinge bewegen.

Die Stärke Organisationaler Energie zeigt an, in welchem Ausmass
Unternehmen ihr Potential zur Verfolgung zentraler Ziele aktiviert haben.

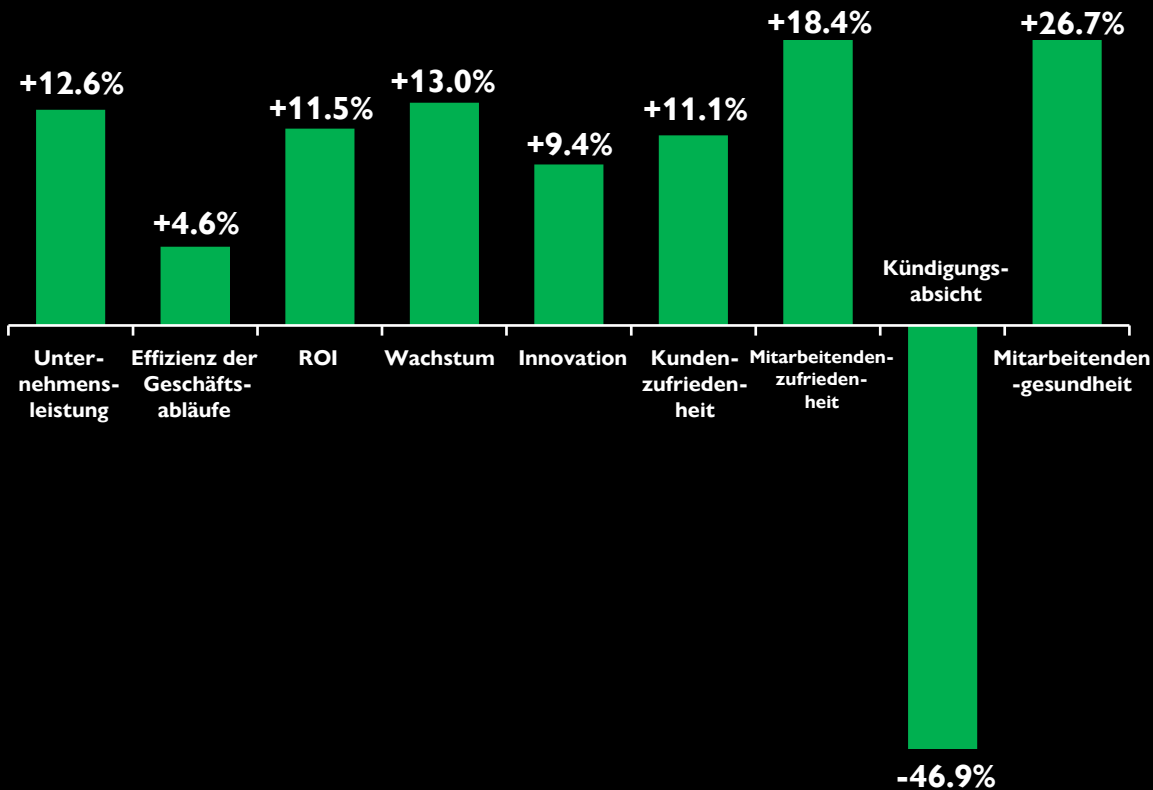
Das Konzept der Organisationalen Energie



Wirkung von Organisationaler Energie

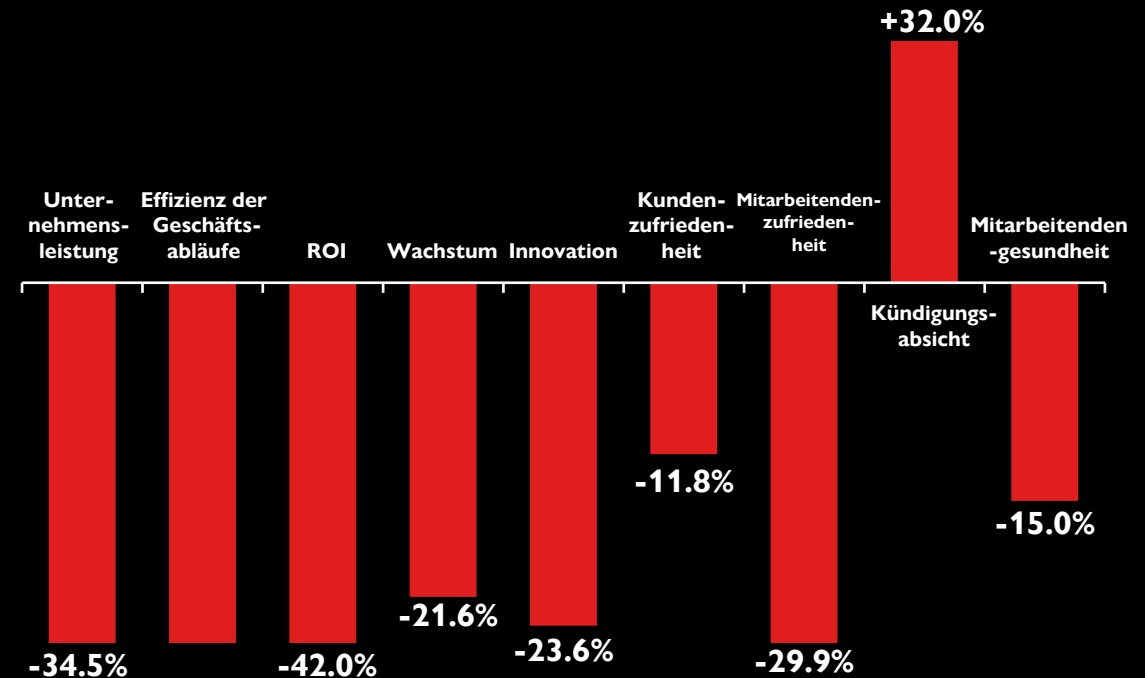
Unternehmen mit hoher produktiver Energie

... verglichen mit Unternehmen mit geringer produktiver Energie



Unternehmen mit hoher korrosiver Energie

... verglichen mit Unternehmen mit geringer korrosiver Energie



Agenda

1

Energie – das Potential des Unternehmens

2

Inspiriere – mit beiden Händen – digital

3

Re-energize – eine persönliche Perspektive

Inspiration im Fokus

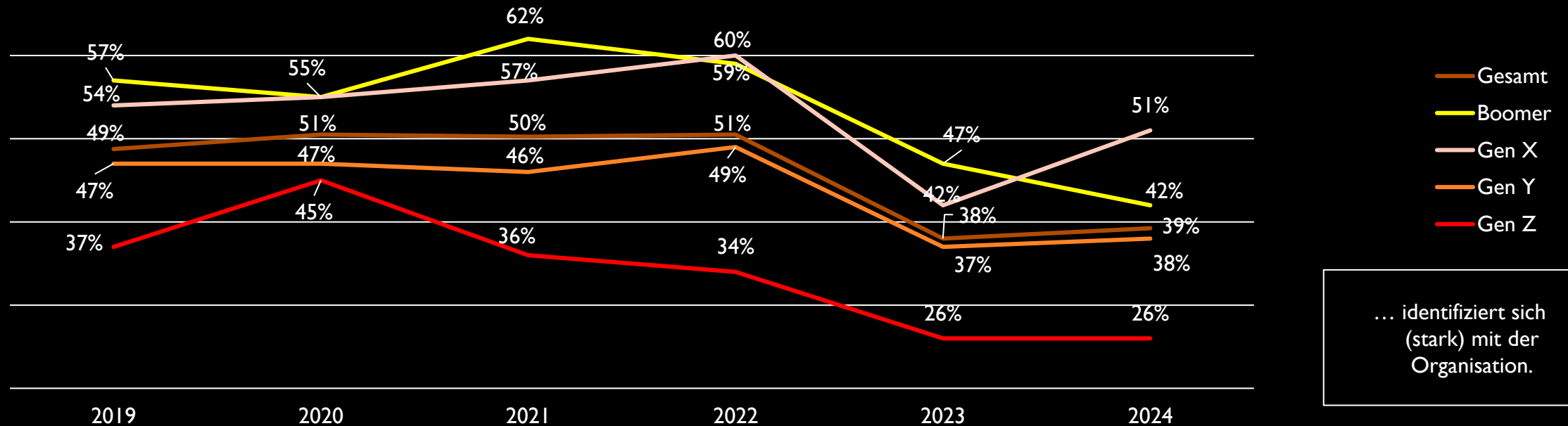
Transaktionale Führung	Transformationale Führung
Definiere Ziele	Handle als Vorbild
Kontrolliere Ergebnisse	Inspiriere
Gib instant Feedback	Rege zum Mitdenken an
Anerkennen & wertschätzen	Coache jede(n) individuell





Identifikation – Generationen im Zeitverlauf

Wie stark identifizieren sich Personen mit ihrem Unternehmen?



Im Generationenvergleich zeigt sich, dass die jüngeren Generationen Y und Z sich weniger mit der Organisation identifizieren. Mit abnehmender Tendenz bei der Gen Z.

Bei Unternehmen mit einem transformationalen Führungsklima...

...ist die Unternehmensleistung um **24%** höher

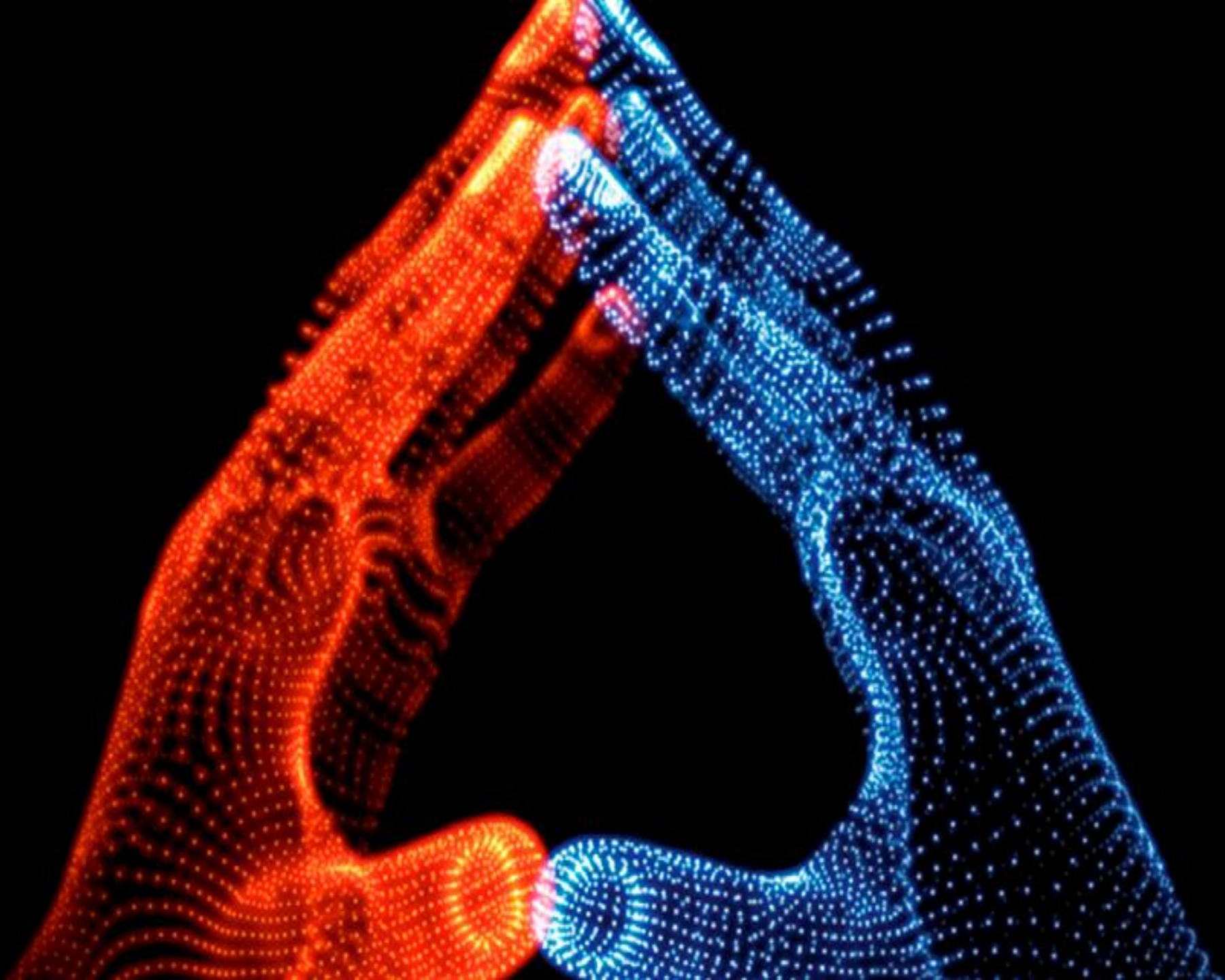
...ist die Mitarbeiterbindung um **14%** höher

...ist die emotionale Erschöpfung um **45%** niedriger

...ist die Kundenorientierung um **27%** höher

...als in Unternehmen mit einem schwachen Führungsklima.

Nur 19% der Firmen haben ein Klima transformationaler Führung.



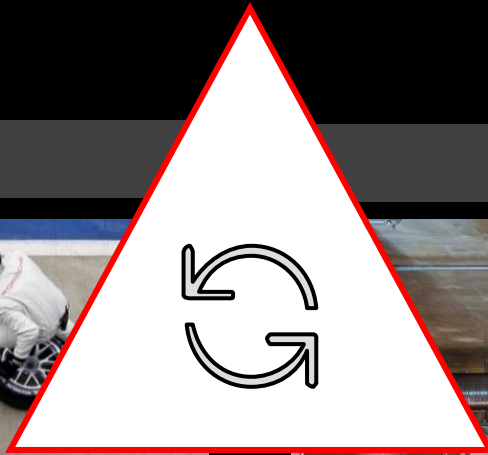
Beidhändige Führung – Porsche Motorsport



Rennstrecke



Fahrzeugentwicklung



Präzision und Innovation vereinen – sehr unterschiedlich führen!

Beidhändige Führung



Beidhändige Führung heisst, je nach Kontext unterschiedlich zu führen:

- Umsetzungsfokus, z.B. bei Effizienzzielen, definierten Prozessen & Ergebnissen.
- Innovationsfokus, z.B. bei Innovationszielen, neuen Ideen, Experimenten und Exploration.

Umsetzungsfokus: Ergebnisorientierte Führung

- Auf Ergebnis und bestimmten Output hinsteuern
- Zielerreichung überwachen
- Routinen etablieren
- Disziplin und Qualitätsbewusstsein fördern und einfordern
- Fehlervermeidung

Innovationsfokus: Empowernde Führung

- Team empowern – Freiraum geben & qualifizieren
- Shared Leadership fördern
- Fehler-Kultur etablieren
- Freiräume für Experimente und eigene Ideen
- Loslassen

Digitale Führungskräfte empowern die KI Transformation

Erfolgreiche Pioniere zeigen digitale Führung durch Vorbildwirkung

#

Verstehen der Treiber der digitalen Transformation

14%

Erfolgreiche Pioniere

#

Erkennen spezifischer Chancen und Risiken

#

Entwicklung einer klaren, digitalen Vision

31%

Digital Leader im Top Mgt.

#

Kontinuierliche Ermittlung des Veränderungsbedarfs

#

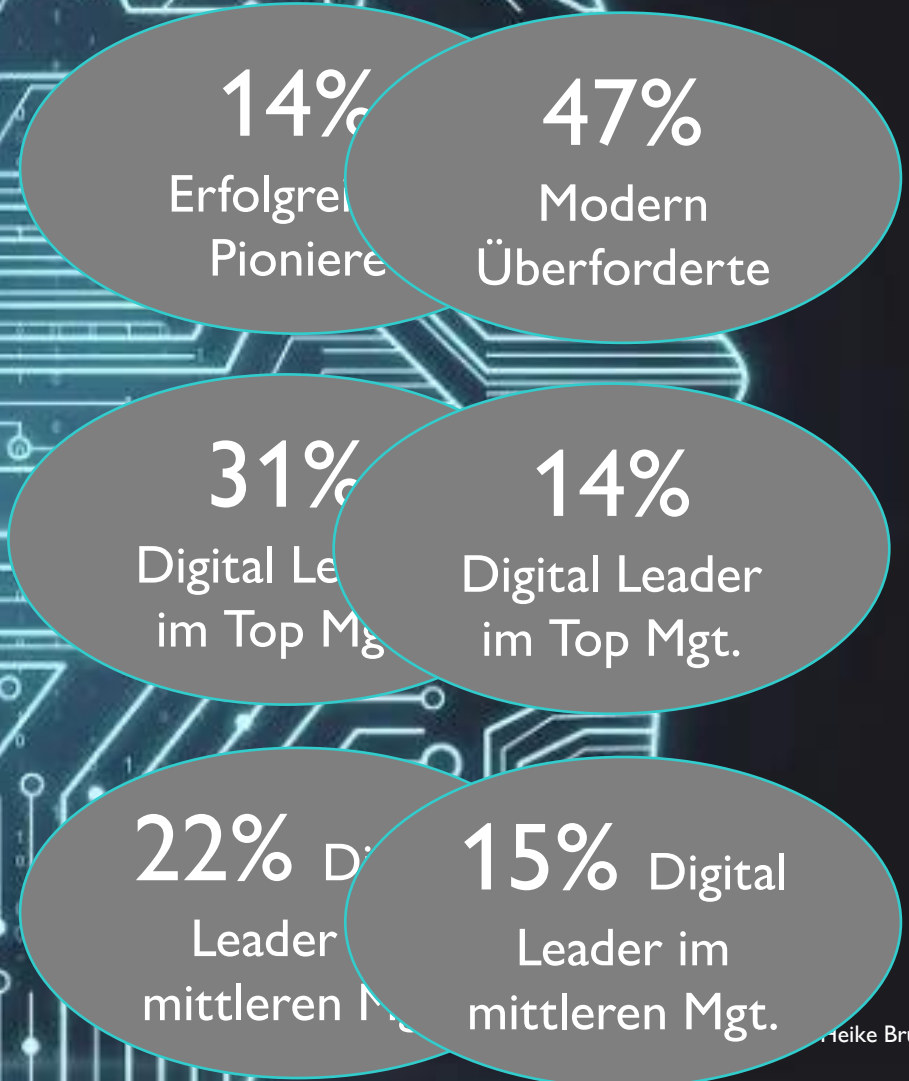
Analyse der Auswirkungen von KI auf den eigenen Bereich

22% Digital Leader im mittleren Mgt.

Digitale Führungskräfte empowern die KI Transformation

Erfolgreiche Pioniere zeigen digitale Führung durch Vorbildwirkung

- # Verstehen der Treiber der digitalen Transformation
- # Erkennen spezifischer Chancen und Risiken
- # Entwicklung einer klaren, digitalen Vision
- # Kontinuierliche Ermittlung des Veränderungsbedarfs
- # Analyse der Auswirkungen von KI auf den eigenen Bereich



Agenda

1

Energie – das Potential des Unternehmens

2

Inspiriere – mit beiden Händen – digital

3

Re-energize – eine persönliche Perspektive

Beschleunigungsfalle überwinden – Dimensionen

Bis 2018 waren es etwa 50 % der Unternehmen. Im Jahr 2019 waren es 57 %.
Jetzt sind 76 % der Unternehmen in der Beschleunigungsfalle.

Dimensionen der Beschleunigungsfalle



Überbelastung

Unternehmen betreiben dauerhaft Aktivitäten, die ihre Ressourcen übersteigen (35%)



Mehrfachbelastung

Unternehmen betreiben dauerhaft zu viele verschiedene Aktivitäten; Mangel an Fokus (35%)



Dauerbelastung

Unternehmen gewähren keine Regenerationsmöglichkeiten; dauerhaftes Operieren an der Kapazitätsgrenze (30%)

Die Beschleunigungsfalle überwinden

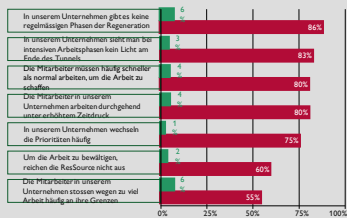
Identifikation und Analyse der Beschleunigungsfalle

Prioritäten schärfen

Stop Doing

Überbeschleunigung vermeiden

Pit Stops



Benchmark	Überbelastung Arbeitsniveau übersteigt die Ressourcen		Mehrfachbelastung Zu viele Aktivitäten gleichzeitig Mangel an Fokus		Dauerbelastung Andauerndes Arbeiten am Kapazitätsgrenze keine Regeneration	
	39	2	1	41	1	1
Management	80	38	68			
Abteilung A	77	56	64			
Abteilung B	73	50	65			
Abteilung C	83	1	67			
Keine Information	69	44	53			

Strategischer Dialog



Workshop mit Strategischem Dialog

- CEO und 10-15 Teilnehmer ausgewählt
- Einmalige Durchführung ca. 1 Tag

Themen	Rolle	Verhalten des Kontakts
Wo stehen wir heute?	Input, Output	Verhalten des Kontakts
Business Herausforderungen	Input, Output	Input, Messen, Facilitator
Organisatorische Energie	Input, Output	Input, Messen, Facilitator
Konkret	Input, Output	Input, Messen, Facilitator
Eigenschaften der Messungen vor Ort	Input, Output	Input, Messen, Facilitator
Beschleunigungsfalle	Input, Output	Input, Messen, Facilitator
Wandel im Unternehmen: - Was läuft von heute an? - Woher? - Woher? - Woher?	Input, Output	(Co-) Facilitator
Markplatz der Projekt: - Was läuft von heute an? - Woher? - Woher? - Woher?	Input, Output	Prozessbeobachter, Input, Messen, Facilitator
Mein Change Projekt: - Was läuft von heute an? - Woher? - Woher? - Woher?	Input, Output	Prozessbeobachter, Input, Messen, Facilitator
Was läuft, wo hat es? - Woher? - Woher? - Woher?	Input, Output	Prozessbeobachter, Input, Messen, Facilitator
Priorisierung, Schärfung, Strategische Prioritäten: - Woher? - Woher? - Woher?	Input, Output	Prozessbeobachter, Input, Messen, Facilitator
Priorisierung, Schärfung, Strategische Prioritäten: - Woher? - Woher? - Woher?	Input, Output	Prozessbeobachter, Input, Messen, Facilitator

Stop-Doing Initiativen



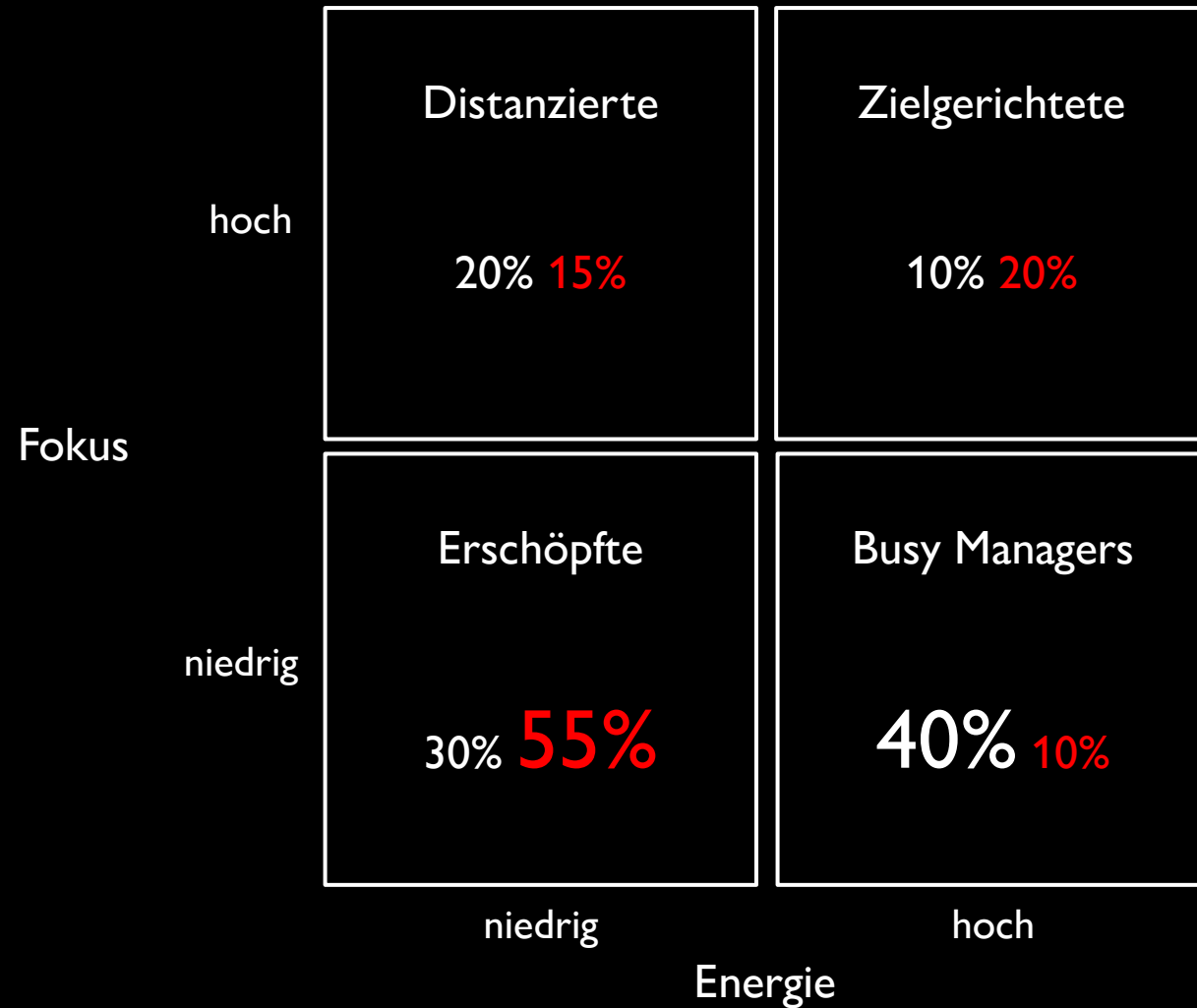
- «Frühjahrsputz» einführen

- Jahresziele begrenzen
- Neue Projekte filtern
- "Beerdigungskultur" einführen

- Time-Outs
- Microsoft®**
- Slow down to speed up
- sonova**
- Einführung einer «Ok-Culture»
- Google**
- Caring and Performance-oriented Culture



Managerverhalten



Quelle: Bruch & Ghoshal (2002); Bruch & Lee (2023). Die erschöpfte Führungskraft. Personalmagazin. 11/2023

Take Aways

- # Fact finding: Was funktioniert & was funktioniert nicht gut?
- # Überwindung korrosiver Energie und der Beschleunigungsfalle
- # Beschleunigungsfalle stoppen: Fokus – Stop Doing – Erfolge feiern
- # Inspire: Die Kathedrale in den Mittelpunkt stellen
- # Eigene Energie schützen
- # Kein High-Pressure-Unternehmen werden



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



Wollen wir in Kontakt bleiben?



Prof. Dr. Heike Bruch



heike.bruch@energyfactory.com

[LinkedIn](#)