



Luzerner
Kantonalbank

Neue Energie für die Arbeitswelt

Heartbeat zwischen High Energy und High Pressure

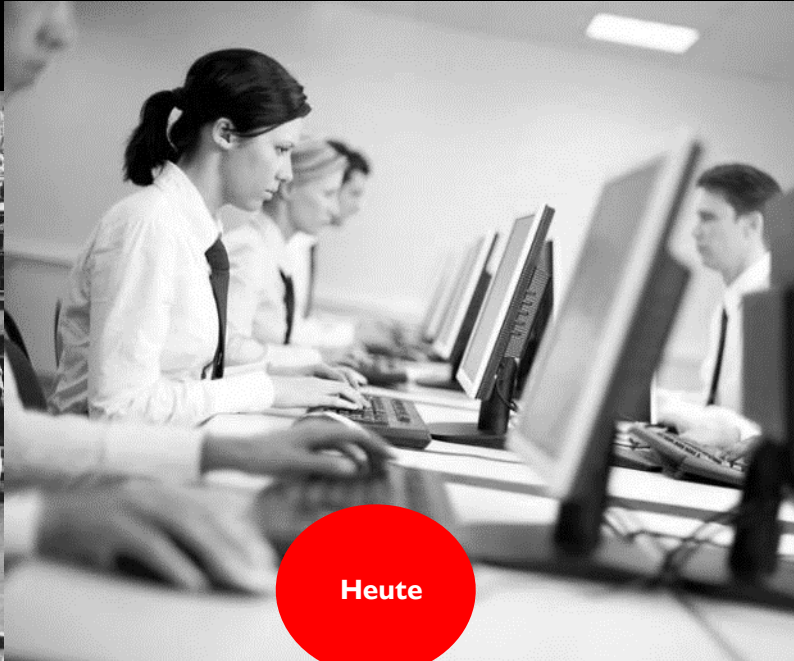
23.10.2026 | Prof. Dr. Heike Bruch für den Unternehmertag der LUKB

Arbeitswelt im Umbruch

Antwort auf digitale Transformation und demographischen Wandel



Gestern



Heute



Morgen

Mitarbeitende als Ausführende

Der Mensch als Wissensarbeiter

Leadership – Energie – Inspiration – Gesundheit

Wie gehen Unternehmen, Führungskräfte und wir selbst mit Druck um?

High Energy

- Mobilisieren positive Energie
- Druck gemeinsam bewältigen
- Gesunde Hochleistung

High Pressure

- Arbeiten systemisch am Limit
- Geben Druck nach innen weiter
- Verstärken Druck

Agenda

1 Energie – Evidenz für eine gesunde Hochleistungskultur

2 Moderne Führung – Heartbeat Leadership

Inspirieren – die Energie mobilisieren

Gesunde Führung – die Beschleunigungsfaller meistern

Digitalize – die Technologietransformation treiben

3 LIVE – energy@ Ihr Team

4 Re-energize – eine persönliche Perspektive

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.

Energie – Datenbasis

Mehr als **2.000** Unternehmen

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

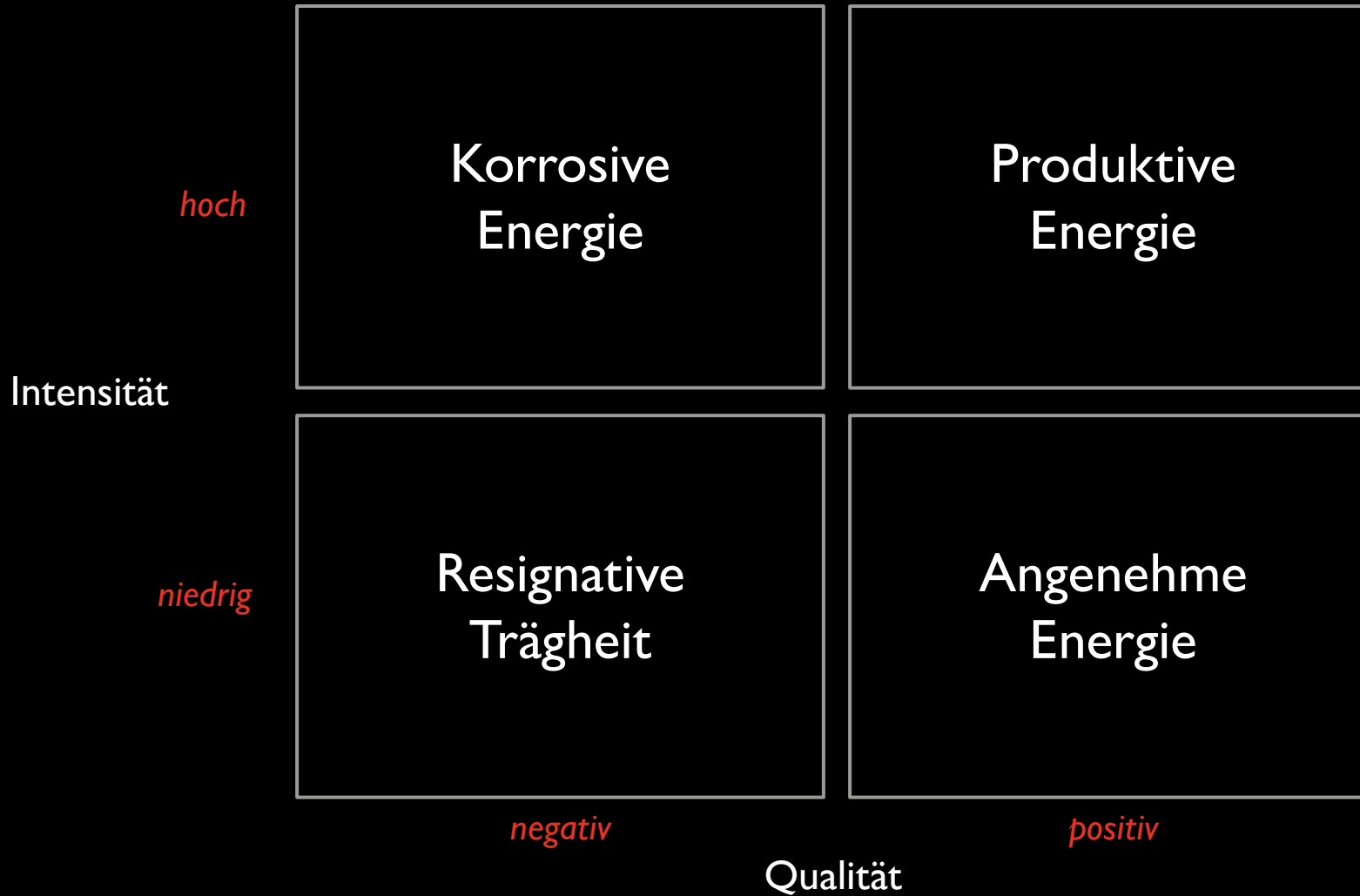
Mehr als **1.000.000** Antworten

24 Sprachen

55 Länder



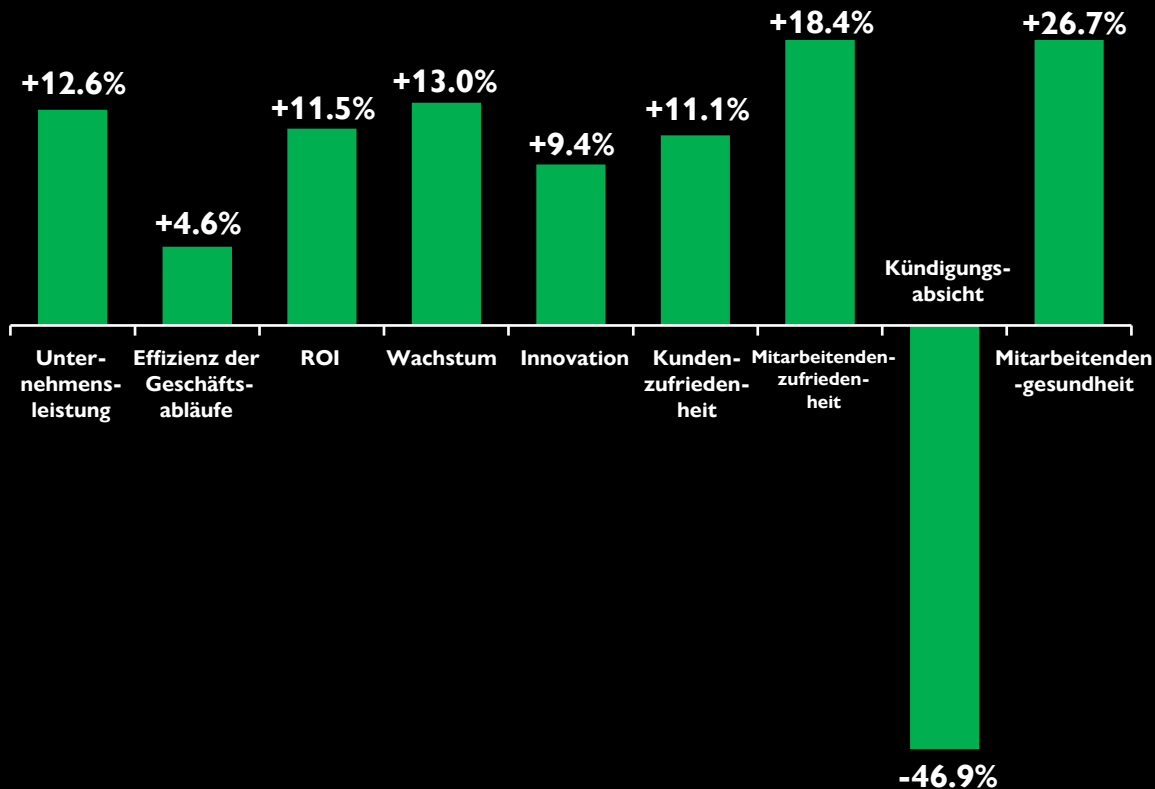
Das Konzept der Organisationalen Energie



Wirkung von Organisationaler Energie

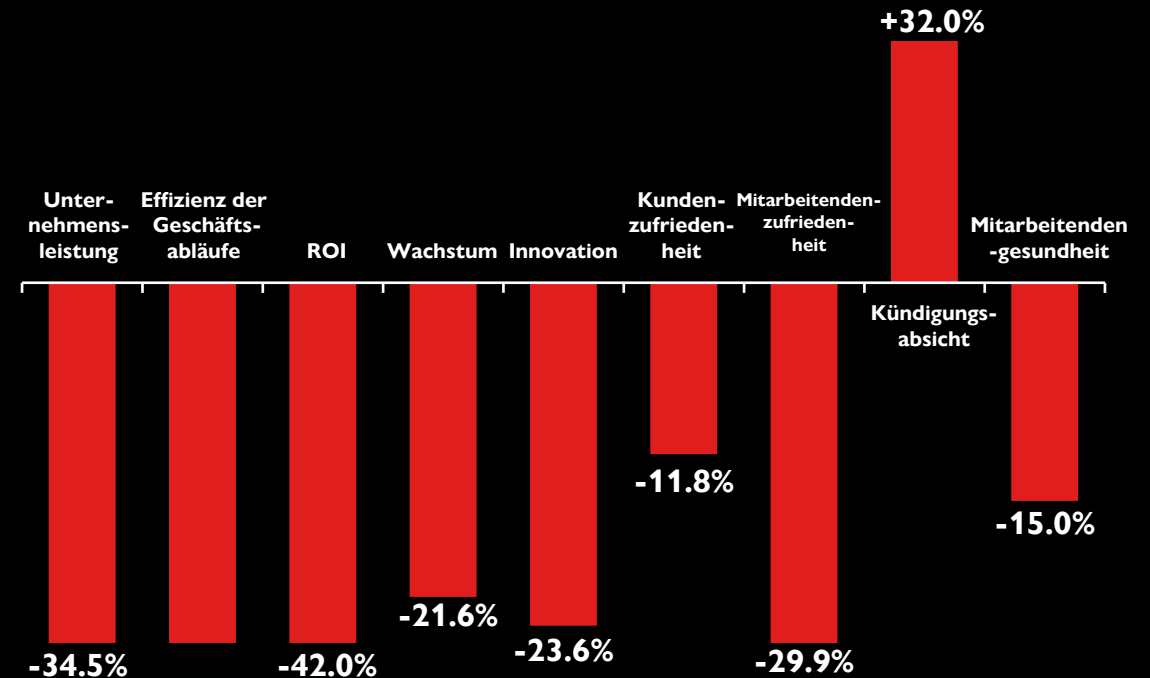
Unternehmen mit hoher produktiver Energie

... verglichen mit Unternehmen mit geringer produktiver Energie



Unternehmen mit hoher korrosiver Energie

... verglichen mit Unternehmen mit geringer korrosiver Energie



Agenda

1

Energie – Evidenz für eine gesunde Hochleistungskultur

2

Moderne Führung – Heartbeat Leadership

Inspirieren – die Energie mobilisieren

Gesunde Führung – die Beschleunigungsfaller meistern

Digitalize – die Technologietransformation treiben

3

LIVE – energy@ Ihr Team

4

Re-energize – eine persönliche Perspektive

Führungskräfte am Limit

- **55%** empfinden **Entwicklungsbedarf** bei ihren Kompetenzen (Sinek, 2025)
- **27%** erwägen, das **Unternehmen zu verlassen** (Sinek, 2025)
- **43%** fühlen sich **distanziert von der Arbeit** (Sinek, 2025)
- **77%** der Führungskräfte fühlen sich **energielos** (Bruch & Neu, 2027)
- **69%** haben **keinen Fokus** bei der Arbeit (Bruch & Neu, 2027)
- **32%** haben **geringe Führungsmotivation** (Bruch & Neu, 2027)
- **20%** haben den **Wunsch, nicht mehr zu führen** (Bruch, Neu, & Egger, 2025)

Agenda

1

Energie – Evidenz für eine gesunde Hochleistungskultur

2

Moderne Führung – Heartbeat Leadership

Inspirieren – die Energie mobilisieren

Gesunde Führung – die Beschleunigungsfaller meistern

Digitalize – die Technologietransformation treiben

3

LIVE – energy@ Ihr Team

4

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



Agenda

1

Energie – Evidenz für eine gesunde Hochleistungskultur

2

Moderne Führung – Heartbeat Leadership

Inspirieren – die Energie mobilisieren

Gesunde Führung – die Beschleunigungsfaller meistern

Digitalize – die Technologietransformation treiben

3

LIVE – energy@ Ihr Team

4

Re-energize – eine persönliche Perspektive

Beschleunigungsfall überwinden – Dimensionen

Bis 2018 waren es etwa 50 % der Unternehmen
Jetzt sind 75 % der Unternehmen in der Beschleunigungsfall.

Dimensionen der Beschleunigungsfall



Überbelastung

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



Mehrfachbelastung

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

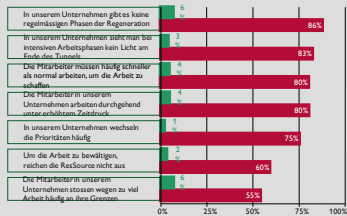


Dauerbelastung

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

Die Beschleunigungsfall e überwinden

Identifikation und Analyse der Beschleunigungsfall e



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

DIE POST 

Simplify & Enrich

- Effizienz steigern
- Kreative Arbeit & Innovation stärken
- 1/3 – 1/3 – 1/3

 CHARITÉ
UNIVERSITÄTSMEDIZIN BERLIN

DIE POST 

Stop Doing

- Stop-Doing Initiativen
- 
- «Frühjahrsputz» einführen
- begeistern. weglassen. lösen

 EWE

Überbeschleunigung vermeiden

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

Pit Stops

- Time-Outs
- 
- Slow down to speed up
- 
- Einführung einer «Ok-Culture»
- 
- Caring and Performance-oriented Culture
- 

Frühjahrsputz

ABC-Analyse

Alle aktuellen und zukünftigen Projekte und Aufgaben werden nach Priorität klassifiziert:

A

Oberste Priorität für das Unternehmen bzw. den Bereich

B

Wichtig, aber nicht zeitkritisch - kann zurückgestellt werden

C

Kann gestrichen werden



Stop-Doing-Prozess

Rhythmus von Hoch-Energie und Regenerationsphasen

AAA (April)

EuAH (November)

Die Beschleunigungsfälle ändern –

Slow down to speed up



Agenda

1

Energie – Evidenz für eine gesunde Hochleistungskultur

2

Moderne Führung – Heartbeat Leadership

Inspirieren – die Energie mobilisieren

Gesunde Führung – die Beschleunigungsfaller meistern

Digitalize – die Technologietransformation treiben

3

LIVE – energy@ Ihr Team

4

Re-energize – eine persönliche Perspektive

KI als Frage der Energie

KI und Arbeitsmarkt: Ist die Angst gefährlicher als die Technik?

KI ist derzeit nicht der befürchtete große "Job-Killer", sagt die Wissenschaft. Sie verändert vor allem Aufgabenprofile im Beruf. Die Angst vor der künstlichen Intelligenz ist aber möglicherweise gefährlicher als die Technologie selbst.

BR24, 10.06.2026

Stellenabbau, Wandel, Sinnsuche

Arbeit 2026 kippt zwischen KI-Druck, Jobangst und der wachsenden Sehnsucht nach Sinn

Focus Online, 10.06.2026

Globale Einstellungen zu KI 2026: Die Kluft zwischen Staunen und Sorge vertieft sich

Der fünfte jährliche KI-Monitor von Ipsos zeigt, dass Begeisterung und Nervosität weltweit mittlerweile nahezu gleich groß sind und oft von denselben Menschen empfunden werden.

Ipsos, 02.06.2026

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

14%

Erfolgreiche
Pioniere

31%

Digital Leader
im Top Mgt.

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

14%

Erfolgreiche
Pioniere

47%

Modern
Überforderte

#

Erkennen spezifischer Chancen und Risiken

#

Entwicklung einer klaren, digitalen Vision

31%

Digital Leader
im Top Mgt.

14%

Digital Leader
im Top Mgt.

#

Kontinuierliche Ermittlung des Veränderungsbedarfs

#

Analyse der Auswirkungen von KI auf den eigenen Bereich

22%

Digital
Leader
im mittleren Mgt.

15%

Digital
Leader im
mittleren Mgt.

Agenda

1

Energie – Evidenz für eine gesunde Hochleistungskultur

2

Moderne Führung – Heartbeat Leadership

Inspirieren – die Energie mobilisieren

Gesunde Führung – die Beschleunigungsfaller meistern

Digitalize – die Technologietransformation treiben

3

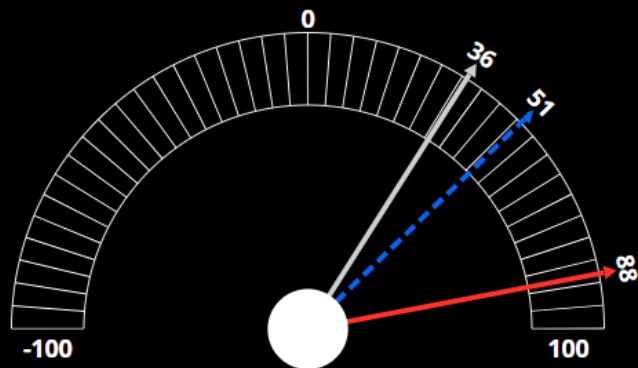
LIVE – energy@ Ihr Team

4

Re-energize – eine persönliche Perspektive

LIVE Messung | Prof. Dr. Heike Bruch

Energie Index

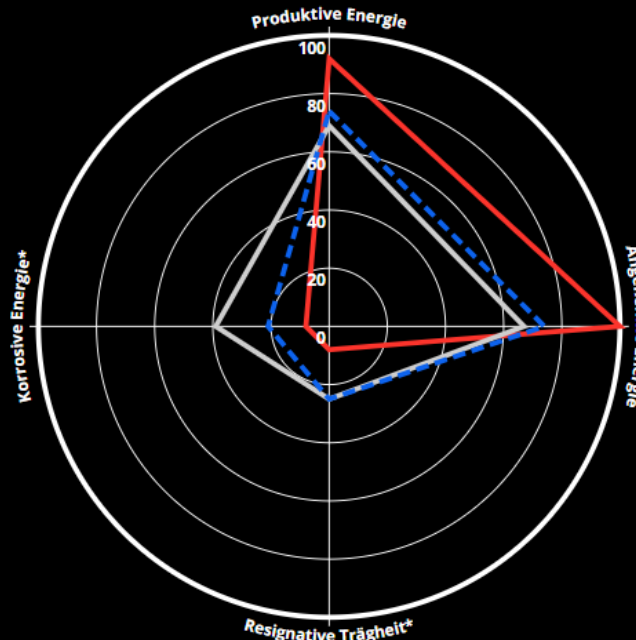


Legende

 Ihr Ergebnis  Gruppen-
ergebnis  Benchmark

ORGANISATIONALE ENERGIE

Energieprofil



Ergebnisse

	Produktive Energie		Angenehme Energie		Resignative Trägheit*		Korrosive Energie*	
	Ø	SA	Ø	SA	Ø	SA	Ø	SA
Ihr Ergebnis	92	-	100	-	8	-	8	-
Gruppen- ergebnis	69	30	67	32	25	24	39	26
Benchmark	74	-	74	-	25	-	21	-

Ø Durchschnitt

SA Standard-
abweichung

* Niedrige Werte
sind erstrebenswert

Agenda

1

Energie – Evidenz für eine gesunde Hochleistungskultur

2

Inspire – die Energie mobilisieren

3

Fokus – die Beschleunigungsfaller meistern

4

Digital – die Technologietransformation treiben

5

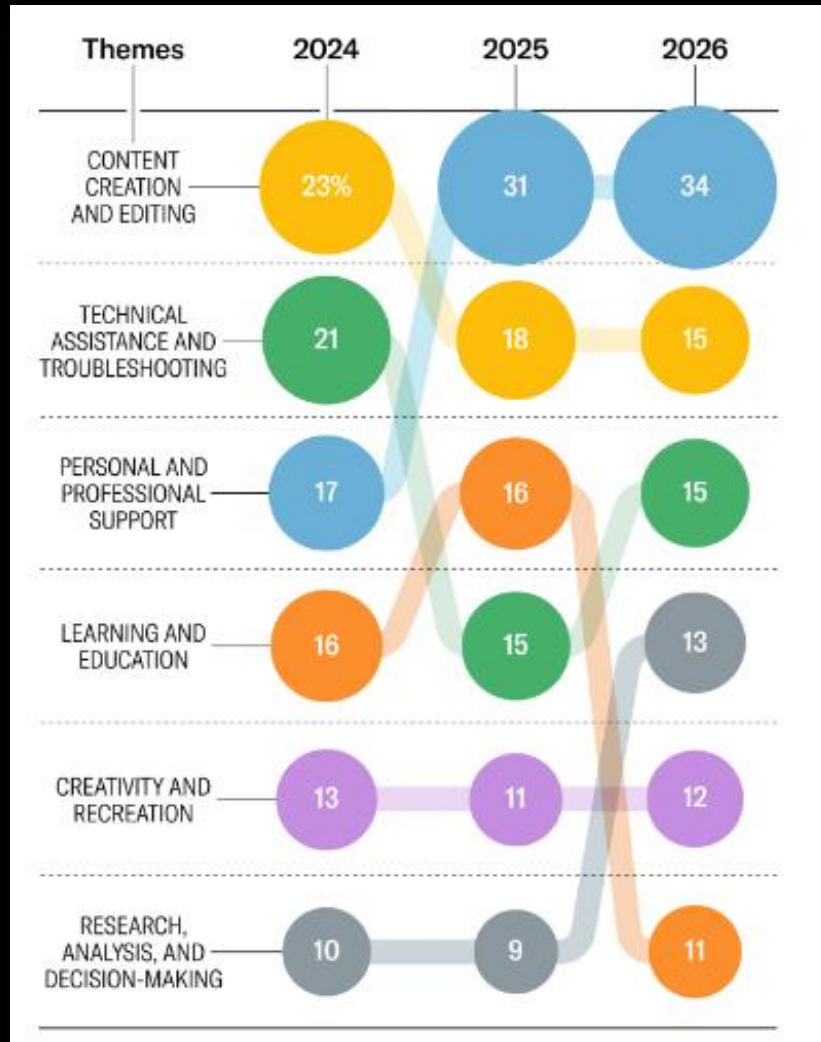
LIVE – energy@ Ihr Team

6

Re-energize – eine persönliche Perspektive

KI Use Cases

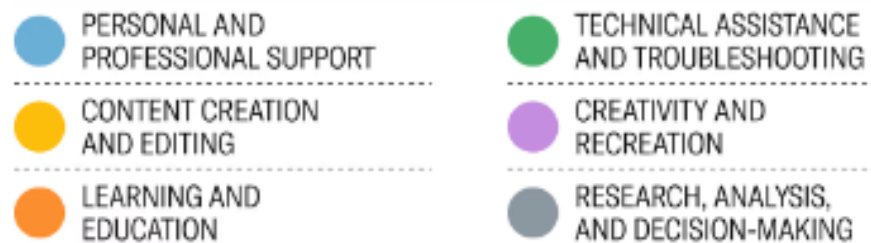
Wofür wird Gen AI eingesetzt?



→ KI wird zunehmend als persönliche, professionelle und emotionale Unterstützung eingesetzt.

- KI dient als «Safe Space» bei Unsicherheit, Konflikten oder schwieriger Kommunikation
- Nutzer erleben KI als nicht wertend und nutzen sie zur Einordnung sozialer Situationen
- KI kann helfen, zwischenmenschliche Interaktionen vorzubereiten und besser zu bewältigen
- Achtung! Zu starke emotionale Bindung und «Vermenschlichung» können problematisch werden.

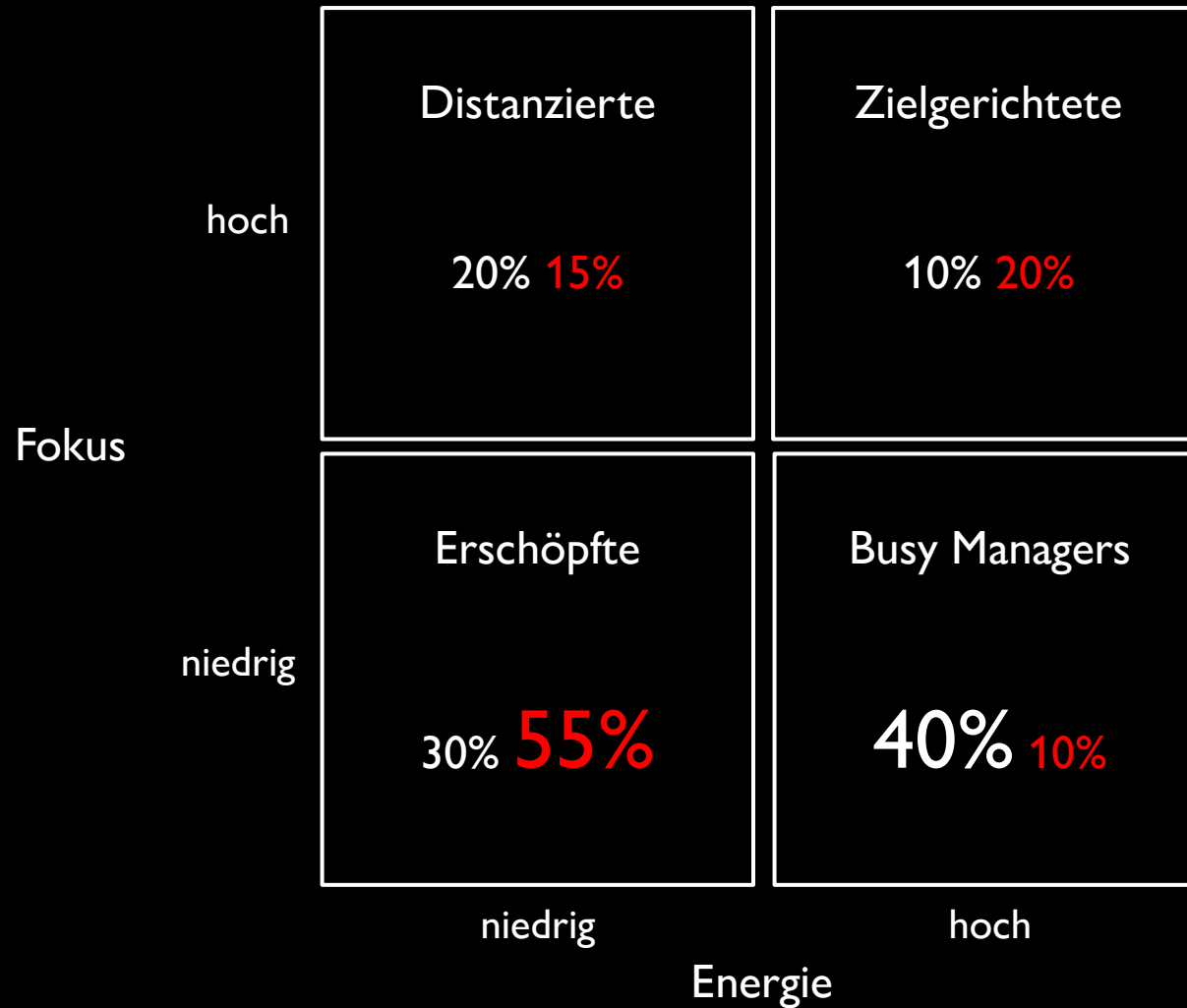
Themes



2-4 Stunden Ersparnis durch KI versus 6,4 Stunden Bot Sitting

KI-Sykophantie

Managerverhalten



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

Take Aways

Heartbeat – Energie gibt Evidenz für gesunde Hochleistung

Ein modernes Führungsverständnis ist dringend

Inspire: Die Kathedrale (das Why & Wir) in den Mittelpunkt stellen

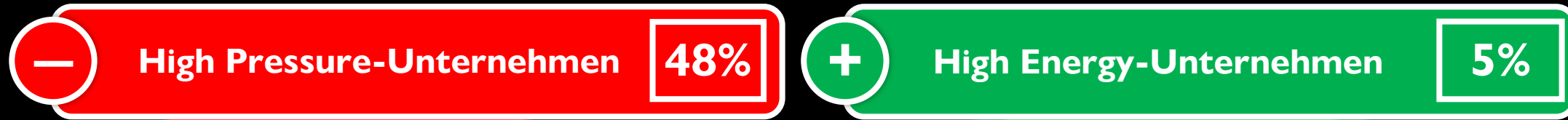
Gesund führen - Beschleunigungsfall stoppen

Digital – die Technologietransformation treiben

Eigene Energie schützen

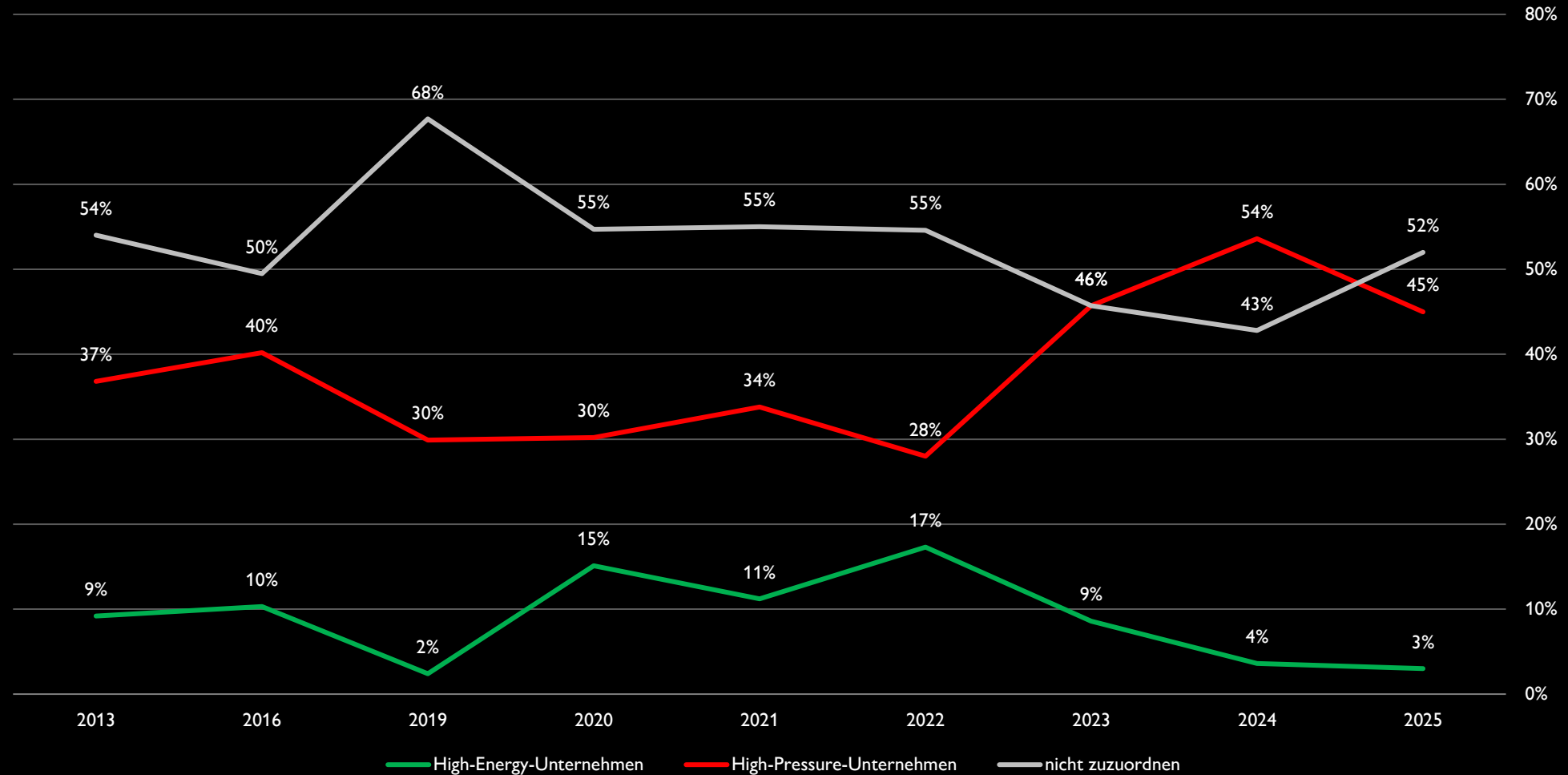
Raus aus dem High Pressure-Modus

High Energy- versus High Pressure-Unternehmen



Organisationale Energie	Anteil der Mitarbeitenden in Unternehmen in Prozent, die folgende Merkmale zeigen:					
	▪	Produktive Energie:	59%	▪	Produktive Energie:	75%
	▪	Angenehme Energie:	61%	▪	Angenehme Energie:	79%
	▪	Korrosive Energie:	43%	▪	Korrosive Energie:	19%
	▪	Resignative Trägheit:	44%	▪	Resignative Trägheit:	24%
Business Performance	Performance-Unterschiede zwischen High Pressure- und High Energy-Unternehmen in Prozent:					
	▪	Unternehmensperformanz:	-12% in High Pressure-Unternehmen			
	▪	Return on Investment (ROI):	-8% in High Pressure-Unternehmen			
	▪	Innovationskraft:	-8% in High Pressure-Unternehmen			
	▪	Kundenbindung:	-83% in High Pressure-Unternehmen			
Staff Experience	Anteil der Mitarbeitenden in Unternehmen in Prozent, die folgende Merkmale zeigen:					
	▪	Attraktiver Arbeitgeber:	45%	▪	Attraktiver Arbeitgeber:	84%
	▪	Guter Gesundheitszustand:	68%	▪	Guter Gesundheitszustand:	86%
	▪	Emotionale Erschöpfung:	51%	▪	Emotionale Erschöpfung:	21%
	▪	Kündigungsabsichten:	18%	▪	Kündigungsabsichten:	4%

High Energy- versus High Pressure-Unternehmen über die Zeit





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.com

[LinkedIn](#)

Heartbeat - 3 PLUS 1

Energie entfalten. Leadership stärken. KI-Transformation meistern.

1

Energie Workshop
(Hochleistungsenergie für
das Team)

- Workshop mit LIVE Messung mit ausgewählten Schlüsselpersonen Ihres Teams/Ihrer Organisation.
- Identifikation von Energie-Stärken und -Schwächen & Massnahmen für Leadership & gesunde Hochleistung.

2

Way of Leadership
(modernes
Führungsverständnis)

- Entwicklung von Leadership Prinzipien für ein geteiltes und zukunftsfähiges Führungsverständnis.
- Anschliessende Implementierung durch bspw. Verankerung in HR-Systemen sowie Schulungen für Führungskräfte.

3

KI-Ambassador
Programm
(offenes Programm)

- Multiplikatoren für die KI Transformation: Wissen & Werkzeuge, Benchmarking, Praxis-Cases, und Arbeit an den eigenen Unternehmensfragen rund um die KI-Kultur-Transformation.
- Austausch und Networking mit KI-Ambassadors aus anderen Organisationen.

+

1

Heartbeat Pulse
(Kulturbefragung)

- Kurzbefragung zu Organisationaler Energie und weiteren ausgewählten Leadership- und Kultur-Themen.
- Einmaliger oder regelmässiger Einsatz als Standortbestimmung zu High Energy versus High Pressure.