

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1

Organisationale Energie: Eine neue Perspektive für hoch produktive Unternehmen.....	15
1.1 Unternehmenserfolg bei Dauerchange	17
1.2 Forschungsdesign und -vorgehen	22
1.3 Ziele des Buches und Kapitelübersicht.....	24

Kapitel 2

Wesen und Definition Organisationaler Energie	27
2.1 Was ist Organisationale Energie?	29
2.2 Organisationale Energie und verwandte Phänomene	31
2.2.1 Klima von Unternehmen und Organisationale Energie.....	31
2.2.2 Unternehmenskultur und Organisationale Energie.....	33

Kapitel 3

Zustände Organisationaler Energie.....	37
3.1 Energiematrix – typische Energiezustände von Unternehmen.....	39
3.2 Angenehme Trägheit	40
3.2.1 Das Wesen angenehmer Trägheit.....	40
3.2.2 Wie kommt es zu angenehmer Trägheit?.....	43
3.2.2.1 Verkrustungen von Managementsystemen.....	43
3.2.2.2 Merkmale träger Strategien	45
3.2.2.3 Merkmale träger Strukturen	46
3.2.2.4 Merkmale träger Kulturen	47
3.3 Resignative Trägheit	49
3.4 Korrosive Energie	52
3.5 Produktive Energie	58
3.6 Zusammenhänge zwischen Organisationaler Energie und Erfolg	65
3.6.1 Angenehme Trägheit und Erfolg	65
3.6.2 Resignative Trägheit und Erfolg	66

Inhaltsverzeichnis

3.6.3	Korrosive Energie und Erfolg.....	67
3.6.4	Produktive Energie und Erfolg	69
3.7	Fallen des Energiemanagements und Managementherausforderungen	71
3.7.1	Die Trägheitsfalle	71
3.7.2	Die Korrosionsfalle	74
3.7.3	Die Beschleunigungsfalle.....	77

Kapitel 4

Mobilisierung von Energie durch Bedrohungen	83
4.1 Mobilisierende Unternehmenssituationen	85
4.1.1 Mobilisierung in Bedrohungs- oder Chancensituationen	85
4.1.2 Managementaufgabe Interpretation der Situation.....	88
4.2 Mobilisierung durch Bedrohungen	92
4.2.1 Merkmale aktivierender Bedrohungen.....	92
4.2.2 Management von Bedrohungen.....	99
4.2.2.1 Strategie „Bedrohung bewältigen“ für hohe Veränderungsoffenheit	99
4.2.2.2 Interpretation und Definition der Bedrohung.....	100
4.2.2.3 Erzeugen eines Gefühls der Dringlichkeit	103
4.2.2.4 Risiken der Mobilisierungsstrategie	109

Kapitel 5

Mobilisierung von Energie durch Zukunftschancen	113
5.1 Merkmale aktivierender Zukunftschancen	115
5.2 Managementaufgabe Aktivierung durch Zukunftschancen.....	120
5.2.1 Strategie „Zukunftschance ergreifen“ für außerordentliches Engagement durch Sinnstiftung.....	120
5.2.2 Definieren, abgrenzen und kommunizieren einer Zukunftschance	122
5.2.3 Mobilisierung durch transformationale Führung	125
5.3 Basisaufgaben der Aktivierung von Organisationaler Energie.....	134

5.3.1	Management der kollektiven Aufmerksamkeit	134
5.3.2	Symbolisches Management	137

Kapitel 6

Fokussierung von Organisationaler Energie	145
6.1 Fokussierung und die Risiken ungesteuerter Energie	147
6.2 Kollektives Commitment in Unternehmen	152
6.2.1 Kollektives Commitment – Intensive gemeinsame Bindung zu Zielen und Aufgaben	152
6.2.2 Leadership-Aktivitäten zur Unterstützung von kollektivem Commitment	156
6.2.2.1 Fördern kollektiver Ziele	156
6.2.2.2 Kommunikation und Feedback	160
6.3 Kollektive Wirksamkeitsüberzeugung in Unternehmen ...	162
6.3.1 Kollektive Wirksamkeitsüberzeugung als fokussierender Treiber von Energie	162
6.3.2 Stärkung der Wirksamkeitsüberzeugung durch Leadership	163
6.4 Stärken von Zusammenhalt und Wir-Gefühl im Unternehmen	168
6.4.1 Zusammengehörigkeitsgefühl als Verpflichtung der Gruppe gegenüber	168
6.4.2 Leadership für ein ausgeprägtes Wir-Gefühl in Unternehmen	170

Kapitel 7

Vermeidung und Abbau korrosiver Energie	173
7.1 Emotionen als Kern destruktiver Energie	175
7.1.1 Emotionsmanagement als Ansatzpunkt der Überwindung korrosiver Energie	175
7.1.2 Kollektive Emotion in Unternehmen	178
7.2 Management destruktiver Energie	181
7.2.1 Leadership-Strategie „Korrosive Energie abbauen“	181
7.2.2 Führungskräfteaktivitäten der Strategie „Korrosive Energie abbauen“	185
7.2.2.1 Abbau negativer Emotionen und Durchbrechen negativer Spiralen	185

Inhaltsverzeichnis

7.2.2.2 Förderung positiver Emotionen geringer Intensität	192
7.2.2.3 Aufrechterhaltung und Reaktivierung intensiver positiver Emotionen	196
7.2.3 Prophylaxe destruktiver Kräfte in Unternehmen...	198

Kapitel 8

Erhalt und Förderung von produktiver Energie	203
8.1 Managementherausforderungen des Erhalts Organisationaler Energie	205
8.2 Gezielte und nachhaltige Steuerung von Energieverläufen	209
8.3 Managementsysteme für den nachhaltigen Energieerhalt.....	213
8.3.1 Leadership und nachhaltiges Managementsystem	213
8.3.2 Energie-orientierter Umgang mit Strategien	216
8.3.3 Merkmale energieförderlicher Organisationsstrukturen	223
8.3.4 Wesen und Entwicklung einer energieförderlichen Unternehmenskultur	230
8.3.4.1 Merkmale einer nachhaltig energieförderlichen Kultur	230
8.3.4.2 Entwicklung einer konstruktiv aktivierenden Unternehmenskultur	234

Kapitel 9

Zusammenfassung: Organisationale Energie als Phänomen und Managementherausforderung.....	245
9.1 Der Begriff, die Zustände und die Fallen Organisationaler Energie	247
9.1.1 Das Konstrukt Organisationale Energie	247
9.1.2 Zustände Organisationaler Energie	248
9.1.3 Energiefallen in Unternehmen	250
9.2 Managementherausforderungen der Organisationalen Energie.....	252
9.2.1 Mobilisierung der Kraftpotenziale des Unternehmens	252
9.2.1.1 Management von Bedrohungen zur Mobilisierung des Unternehmens.....	252

9.2.1.2	Management von Zukunftschancen zur Mobilisierung von Unternehmen.....	254
9.2.1.3	Basisprozesse der Aktivierung von Unternehmen	255
9.2.2	Fokussierung der Kraftpotenziale des Unternehmens	257
9.2.2.1	Kollektives Commitment	257
9.2.2.2	Kollektive Wirksamkeitsüberzeugung von Unternehmen	258
9.2.2.3	Zusammenhalt und Wir-Gefühl.....	259
9.2.3	Überwinden korrosiver Energie.....	260
9.2.4	Nachhaltiges Energiemanagement: Förderung und Erhalt von Energie	262
Literaturverzeichnis		265
Index.....		285