

Heike Bruch | Bernd Vogel

Organisationale Energie

Wie Sie das Potenzial
Ihres Unternehmens ausschöpfen

2., aktualisierte Auflage

• HOCHSCHULE
LIECHTENSTEIN
KbBothek



GABLER

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 „Zukunftschanceergreifen“ 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

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