

Wolfgang Jetter

# **High-Energy-Organisationen**

**Wie Unternehmen ihre Potenziale voll entfalten**

---

2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhalt

Einleitung und kurzer Überblick .....	1
<b>Teil I Die (Arbeits-)Welt, in der wir leben .....</b>	<b>5</b>
1 Arbeiten 2.0: Schneller, höher, weiter .....	7
1.1 Ohne Spitzenleistungen geht es nicht – aber man kann auch Leistung auf die Spitze treiben .....	8
1.2 Krise als Dauerzustand – mit Vollgas in die Beschleunigungsfalle .....	10
1.3 Jederzeitige Erreichbarkeit, Multitasking und Multioptionalität – wie wir uns grenzenlos überfordern .....	11
1.4 Der schwierige Grat zwischen Ungleichheit und Ungerechtigkeit .....	14
1.5 Denn sie wissen nicht, wofür sie noch etwas tun – Rückzug der Enttäuschten .....	17
1.6 Ich bin dann mal weg – der Burn-out-Weg .....	20
1.7 Wie sieht die Arbeitswelt von morgen aus? .....	26
1.8 Zusammenfassung .....	27
2 <b>Mind Shifts: Warum wir umdenken müssen .....</b>	<b>29</b>
2.1 Mind Shift 1: Vom Maschinen- zum Human-Paradigma .....	29
2.2 Mind Shift 2: Vom Homo oeconomicus zum komplexen Menschen .....	32
2.2.1 Jenseits der reinen Vernunft .....	33
2.2.2 Shareholder Value – ein fataler Irrtum .....	33
2.2.3 Die Unlogik der Freiwilligenarbeit .....	34
2.3 Mind Shift 3: Vom Ausnutzen von Ressourcen zum Entfalten von Potenzialen .....	35
2.4 Mind Shift 4: Vom Tauschgeschäft zum Commitment .....	37
2.5 Mind Shift 5: Von Polarität zur Ganzheitlichkeit von Management und Führung .....	39
2.5.1 Management vs. Führung .....	40
2.5.2 Transaktionale vs. transformative Führung .....	43
2.6 Mind Shift 6: Von Einzeldisziplinen zum ganzheitlichen Management .....	46
2.7 Zusammenfassung .....	48
<b>Teil II Ein Blick hinter die Kulissen .....</b>	<b>51</b>
3 <b>Der Mensch und sein Gehirn: Neurowissenschaftliche Grundlagen unseres Verhaltens .....</b>	<b>53</b>
3.1 Anatomie unseres Geistes .....	54
3.1.1 Hauptfunktionen wichtiger Hirnstrukturen .....	55
3.1.2 Vom Aktionspotenzial zur Aktion – was den »göttlichen Funken« zündet .....	59
3.2 Grundprinzipien des Gehirns – Überleben und Entwickeln .....	60
3.3 Zusammenfassung .....	62

<b>4</b>	<b>Die Kraft der zwei Hirn-Systeme: Schnelles und langsames Denken</b>	<b>63</b>
4.1	Energiemanagement im System 2 (langsames Denken)	65
4.1.1	Unsere Willenskraft ist begrenzt	66
4.1.2	Unser Gehirn ist für Multitasking nicht geeignet	68
4.1.3	Optimaler statt maximaler Erregungszustand	69
4.2	Alternative Energien im System 1 (schnelles Denken)	70
4.2.1	Gewohnheiten finden im Energiesparmodus statt	70
4.2.2	Experten verbrauchen weniger Energie und leisten mehr	73
4.2.3	Die Kraft der Gefühle	74
4.3	Emotionale Regulierungssysteme	76
4.3.1	Das Belohnungssystem: Warum wir »wollen«, was wir wollen	79
4.3.2	Das Genusssystem: Warum wir mögen, was wir mögen	89
4.3.3	Das Bindungssystem: Warum uns soziale Beziehungen gut tun	91
4.3.4	Das Paniksystem: Wie wir mit Bedrohungen und Stress umgehen	93
<b>5</b>	<b>Neurowissenschaftliche Modelle: Wie das Gehirn unseren Alltag beeinflusst</b>	<b>97</b>
5.1	Supportive Leadership	97
5.2	Interview mit Gerald Hüther: »Burn-out ist nicht das Problem, sondern die Lösung«	99
5.3	SCARF-Modell	103
5.4	Neuroleadership	104
5.4	Strategien von Gewinnergehirnen	106
<b>6</b>	<b>Mit Energie und Tatkraft zum Erfolg: Welche inneren Ressourcen uns stark machen und aufblühen lassen</b>	<b>115</b>
6.1	Risiko oder Sicherheit – zwei Wege zum Erfolg	115
6.2	Wille schlägt IQ – die Macht der Selbstdisziplin	119
6.2.1	Wie sich Selbstdisziplin auf unser Leben auswirkt	119
6.2.2	Wie Selbstdisziplin Entscheidungen beeinflusst	122
6.2.3	Wie wir Selbstdisziplin stärken können	124
6.3	Die Kraft von Zielen	126
6.3.1	Herausfordernde und konkrete Ziele	127
6.3.2	Kurz- und langfristige Ziele	128
6.3.3	Ziele und Motivation	128
6.4	Volition: Wie erfolgreiche Umsetzung gelingt	131
6.4.1	Mentales Kontrastieren – auch an die Hindernisse denken	132
6.4.2	Intensionsimplementierung – nichts dem Zufall überlassen	133
6.5	Gewohnheiten – Autopiloten richtig nutzen	134
6.5.1	Wie Gewohnheiten entstehen	135
6.5.2	Schlechte Gewohnheiten loswerden	136
6.5.3	Wenn Gewohnheiten unter Druck geraten	138
6.6	Mythos Motivation: Was uns wirklich antreibt	139
6.6.1	Motivation 2.0 – unser extrinsischer Antrieb	139
6.6.2	Motivation 3.0 – unser intrinsischer Antrieb	143
6.6.3	»Drei-Gang-Schaltung« der Motivation	151
6.6.4	Motivation und Persönlichkeit	152

6.7	Positive Gefühle – Kraft zur Veränderung . . . . .	156
6.7.1	Broaden-Build-Theorie positiver Gefühle . . . . .	156
6.7.2	Drei-zu-eins-Quotient positiver Gefühle . . . . .	157
6.7.3	Bestandsaufnahme: Wie ist es um Ihren positiven Quotienten bestellt? . . . . .	161
6.7.4	Wie wir positive Gefühle steigern können. . . . .	163
6.8	Resilienz – Immunsystem der Psyche . . . . .	166
6.8.1	Engpassfaktor Resilienz. . . . .	166
6.8.2	Verbesserung der psychischen Widerstandskraft . . . . .	166
<b>7</b>	<b>Strategien gegen negative Energien und Stress: Fehlentwicklungen korrigieren. . . . .</b>	<b>170</b>
7.1	Fehlmeldungen des Gehirns entschärfen – mit der Vier-Schritte-Methode zum selbstbestimmten Leben . . . . .	170
7.2	Die Akzeptanz-Commitment-Therapie (ACT) . . . . .	174
7.2.1	Häufige Ursachen psychischer Leiden . . . . .	176
7.2.2	Zentrale Prozesse der ACT. . . . .	178
<b>8</b>	<b>Vier Dimensionen menschlicher Energie: Zwischen Energieverbrauch und Regeneration . . . . .</b>	<b>182</b>
8.1	Mentale Energie – die Kraft zum Denken und Lenken . . . . .	184
8.1.1	Taktik-Zone: Aufmerksamkeit und Fokus . . . . .	185
8.1.2	Die Strategie-Zone: Lockerheit und Weitblick . . . . .	189
8.1.3	Die Reaktiv-Zone: Reagieren statt Agieren . . . . .	190
8.1.4	Die Zerstreuheits-Zone: Geistige Erschöpfung . . . . .	194
8.2	Physische Energie – die Kraft zum Handeln . . . . .	195
8.2.1	Aktivitäts-Zone: Umsetzungsenergie durch körperliche Fitness . . . . .	195
8.2.2	Erholungs-Zone: Energiereduktion und -regeneration. . . . .	198
8.2.3	Aufputsch-Zone: Stimulanzen und Stress. . . . .	200
8.2.4	Betäubungs-Zone: Ruhigstellung und Passivität . . . . .	202
8.3	Emotionale Energie – die Kraft guter Gefühle . . . . .	202
8.3.1	Performance-Zone: Leidenschaft und Flow . . . . .	205
8.3.2	Entspannungs-Zone: Achtsamkeit und Ruhe. . . . .	208
8.3.3	Überlebens-Zone: Alarmbereitschaft und Reizbarkeit . . . . .	209
8.3.4	Burn-out-Zone: Erschöpfung und Krankheit . . . . .	212
8.4	Spirituelle Energie – die Kraft, die aus Sinn und Bedeutung entsteht . . . . .	214
8.4.1	Sinn-Zone: Leben nach den eigenen Werten. . . . .	217
8.4.2	Reflexions-Zone: Sich seiner Stärken, Wünsche und Werte bewusst werden . . . . .	218
8.4.3	Ego-Zone: Ohne Rücksicht auf Verluste . . . . .	219
8.4.4	Nihilismus-Zone: Gleichgültigkeit und Oberflächlichkeit . . . . .	219
8.5	Organisationale Energie für Unternehmenserfolg und Mitarbeiter- zufriedenheit . . . . .	220
<b>Teil III</b>	<b>Mit vier Erfolgsprinzipien zur High-Energy-Organisation . . . . .</b>	<b>225</b>
<b>9</b>	<b>High-Energy-Management-Modell . . . . .</b>	<b>227</b>
9.1	Einführung. . . . .	227
9.2	High-Energy-Organisation: Unternehmensperspektive . . . . .	228

9.3	High-Energy-Führungskräfte: Führungsperspektive .....	230
9.4	High-Energy-Mitarbeiter: Mitarbeiterperspektive .....	234
<b>10</b>	<b>Fokus-Prinzip: Mentale Energien richtig nutzen</b> .....	<b>238</b>
10.1	Grundlage des Fokus-Prinzips (mentale Energie) .....	238
10.2	Fokus-Prinzip auf Unternehmensebene: Strategische Ausrichtung .....	239
10.2.1	Anspornende Vision .....	240
10.2.2	Richtige Strategie .....	241
10.2.3	Performance-Measurement-System .....	244
10.2.4	Management by Objectives – Führen durch Ziele .....	245
10.2.5	Freiräume für Kreativität .....	246
10.3	Fokus-Prinzip auf Ebene der Führungskräfte: Die Führungskraft als Visionär und Strategie .....	247
10.3.1	Für klare Ziele sorgen .....	249
10.3.2	Eigenverantwortung ermöglichen .....	250
10.3.3	Mitarbeiter (heraus-)fordern .....	251
10.3.4	Fokus der Mitarbeiter hochhalten .....	252
10.4	Fokus-Prinzip auf Mitarbeiterebene: Konzentration aufs Wesentliche .....	253
10.4.1	Ziel- und ergebnisorientiert arbeiten .....	253
10.4.2	Prioritäten festlegen .....	254
10.4.3	Auf Stärken konzentrieren .....	256
<b>11</b>	<b>Mach(t)-Prinzip: Handlungsenergien richtig nutzen</b> .....	<b>257</b>
11.1	Einführung .....	257
11.2	Das Mach(t)-Prinzip auf Unternehmensebene: Effiziente Umsetzung .....	260
11.2.1	Konsequente Umsetzung .....	261
11.2.2	Effiziente Aufbau- und Ablauforganisation .....	263
11.2.3	Schnelle und langsame Organisationen .....	264
11.2.4	Klare Verantwortungen und die Machtfrage .....	266
11.2.5	Gesunderhaltende und energiefördernde Arbeitsbedingungen .....	267
11.3	Das Mach(t)-Prinzip auf Ebene der Führungskräfte: Die Führungskraft als Koordinator und Macher .....	268
11.3.1	Organisieren und Prozesse optimieren .....	269
11.3.2	Aufgaben und Verantwortung übertragen .....	270
11.3.3	Zusammenarbeit koordinieren und Synergien schaffen .....	270
11.3.4	Als Umsetzungsmanager agieren .....	271
11.3.5	Fortschritte ermöglichen .....	274
11.3.6	Energien managen .....	274
11.4	Macht(t)-Prinzip auf Mitarbeiterebene: Mit Fitness und Disziplin handeln .....	275
11.4.1	Für Fitness und Regeneration sorgen .....	276
11.4.2	Arbeitstechniken einsetzen .....	277
11.4.3	Gewohnheiten und Routinen bei der Umsetzung nutzen .....	279
<b>12</b>	<b>Lust-Prinzip: Emotionale Energien richtig nutzen</b> .....	<b>280</b>
12.1	Einführung .....	280

12.2	Das Lust-Prinzip auf Unternehmensebene: Potenziale entfalten, Mitarbeiter binden	282
12.2.1	Strategische Personal- und Nachfolgeplanung	283
12.2.2	Talentmanagement	284
12.2.3	Qualität der Führung	285
12.2.4	Great Place to Work	287
12.3	Das Lust-Prinzip auf Ebene der Führungskräfte: Die Führungskraft als Coach und Mentor	287
12.3.1	Authentizität	289
12.3.2	Wertschätzendes Feedback	290
12.3.3	Führungskraft als erster Personalentwickler	291
12.3.4	Emotionale Führung	292
12.4	Das Lust-Prinzip auf Mitarbeitererebene: Mit Leidenschaft und Begeisterung arbeiten	293
12.4.1	Konstruktiver Umgang mit negativen Gefühlen	294
12.4.2	Kultivierung positiver Gefühle	296
13	<b>Sinn-Prinzip: Spirituelle Energien richtig nutzen</b>	<b>299</b>
13.1	Einführung	299
13.2	Das Sinn-Prinzip auf Unternehmensebene: Die Kultur des Unternehmens positiv gestalten	301
13.2.1	Business Mission (Unternehmenszweck)	302
13.2.2	Unternehmenswerte und -leitbilder	303
13.2.3	Corporate Governance	304
13.2.4	Gestaltung der Unternehmenskultur	304
13.3	Das Sinn-Prinzip auf Ebene der Führungskräfte: Die Führungskraft als Vorbild und Integrator	305
13.3.1	Als Vorbild wirken	307
13.3.2	Unternehmenskultur gestalten	307
13.3.3	Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufbauen	308
13.3.4	Respekt und Wertschätzung entgegenbringen	308
13.4	Das Sinn-Prinzip auf Mitarbeitererebene: Sich von Werten und Sinn leiten lassen	309
13.4.1	Klarheit über die eigenen Werte verschaffen	310
13.4.2	Das Leben an seinen Werten ausrichten	311
13.4.3	»Freiheit zu wählen« bewusst wahrnehmen und Verantwortung übernehmen	311
14	<b>Wege zur High-Energy-Organisation: Ausblick</b>	<b>313</b>
14.1	Sensibilisieren	314
14.2	Messen	315
14.3	Umsetzen	316
14.4	Begleiten	317
14.5	Anpassen	317

<b>Literatur</b> .....	<b>319</b>
<b>Register</b> .....	<b>329</b>
<b>Autor</b> .....	<b>335</b>