

# Inhaltsverzeichnis

## Kapitel 1

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

## Kapitel 2

<b>Wesen und Definition Organisationaler Energie .....</b>	<b>27</b>
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

<b>Zustände Organisationaler Energie.....</b>	<b>37</b>
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

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

<b>Mobilisierung von Energie durch Bedrohungen .....</b>	<b>83</b>
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

<b>Mobilisierung von Energie durch Zukunftschancen.....</b>	<b>113</b>
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

<b>Fokussierung von Organisationaler Energie .....</b>	<b>145</b>	
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

<b>Vermeidung und Abbau korrosiver Energie .....</b>	<b>173</b>	
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

<b>Erhalt und Förderung von produktiver Energie .....</b>	<b>203</b>
8.1 Managementtherausforderungen 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

<b>Zusammenfassung: Organisationale Energie als Phänomen und Managementtherausforderung.....</b>	<b>245</b>
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 Managementtherausforderungen 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
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>265</b>
	<b>Index.....</b>	<b>285</b>