

Heike Bruch | Bernd Vogel

Organisationale Energie

Heike Bruch | Bernd Vogel

# Organisationale Energie

Wie Sie das Potenzial  
Ihres Unternehmens ausschöpfen

2., aktualisierte Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Prof. Dr. Heike Bruch** ist Professorin und Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Sie ist außerdem Gründerin und Leiterin des Organizational Energy Program (OEP) und leitet das International Study Program (ISP).

**Dr. Bernd Vogel** ist wissenschaftlicher Assistent und Lehrbeauftragter am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Er ist Projektleiter im Organizational Energy Program (OEP).

Dieses Projekt wurde von der Ecoscientia Stiftung unterstützt.

Mitglieder der SGO (Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management) erhalten auf diesen Titel einen Nachlass in Höhe von 10 % auf den Ladenpreis.

1. Auflage 2005
2. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Ulrike Lörcher | Katharina Harsdorf

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden  
Umschlaggrafik: Giovanni Huber, Künstler, Embrach, Schweiz  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: LegoPrint, Lavis  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Italy

ISBN 978-3-8349-0344-0

# Geleitwort

Die Aussage „Die einzige Konstante ist der Wandel“ ist hinreichend bekannt und hat vermutlich den zweifelhaften Ruhm eines Allgemeinplatzes erlangt. Dabei ist deren Inhalt absolut korrekt. Unternehmen sehen sich immer rascher veränderten Rahmenbedingungen gegenüber und sind gezwungen, sich laufend weiter zu entwickeln. Neben klassischen Reorganisationen im Sinne des geplanten organisationalen Wandels sind evolutorische Veränderungen notwendig, die kontinuierlich stattfinden. Die Fähigkeit zum Umgang mit Herausforderungen der Umweltdynamik – nennen wir sie Organisationskompetenz – wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Dabei geht es weniger um die korrekte Anwendung von Organisationstechniken oder die gewissenhafte Planung eines Reorganisationsprojektes, sondern um die Fähigkeit einer Unternehmung, Veränderungsprozesse zu konzipieren, zu initiieren und durchzuführen sowie nachhaltig zu verankern. Während die technischen Aspekte des Veränderungsmanagements hinreichend behandelt wurden, besteht nach wie vor ein Bedarf an Konzepten, die sich mit den grundlegenden Aspekten der Schaffung einer Veränderungskultur und der Verankerung von Werten der kontinuierlichen Entwicklung beschäftigen. Genau diesen Phänomenen haben sich Heike Bruch und Bernd Vogel in ihrem Buch „Organisationale Energie“ zugewandt.

Ausgehend von der Charakterisierung der Organisationalen Energie als Kraft, mit der ein Unternehmen zielgerichtet Dinge bewegt, beschreiben die Autoren vier typische Energiezustände. Es sind dies die (1) angenehme Trägheit, die (2) resignative Trägheit, die (3) korrosive Energie und die (4) produktive Energie. Während der erste Zustand mit Selbstzufriedenheit umschrieben werden kann, entspricht der zweite Zustand einer eher lethargischen, demotivierten Unternehmenssituation. Der dritte Zustand basiert auf negativen Emotionen und wirkt destruktiv. Unternehmen im Zustand der produktiven Energie verfügen über die eingangs erwähnte Organisationskompetenz und sind in der Lage, mit Herausforderungen des UmSystems umzugehen und selbst gesetzte anspruchsvolle Ziele zu erreichen. Heike Bruch und Bernd Vogel beschränken sich aber nicht darauf, Energiezustände zu beschreiben, sondern zeigen auch

auf, wie produktive Energien mobilisiert, erhalten und gefördert sowie negative Energie vermindert und abgebaut werden können. Organisationale Energie entsteht aus Mobilisierung und Fokussierung, welche beide auf einem entsprechenden Führungsverständnis aufbauen.

Es ist Heike Bruch und Bernd Vogel hervorragend gelungen, das schwer fassbare Phänomen der Organisationalen Energie nachvollziehbar und verständlich darzustellen. Die Ausführungen sind wissenschaftlich fundiert und weisen einen hohen Praxisbezug auf. Konzeptionelle Bausteine werden anhand von konkreten Fallbeispielen illustriert. Checklisten, Vorgehensmodelle und prägnante Zusammenfassungen erleichtern die Anwendung des Konzeptes auf die eigene Unternehmung. Die Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO-Stiftung) hat dieses Projekt gerne finanziert und dankt den Autoren für die sehr gute Zusammenarbeit und das äusserst erfreuliche Ergebnis. Das Werk „Organisationale Energie“ schliesst eine Lücke in der deutschsprachigen Literatur zum organisationalen Wandel. Es verdient eine breite Leserschaft von Praktikern, Wissenschaftlern und Studierenden, da es für alle genannten Zielgruppen intellektuelle Anregungen und konkrete Handlungshilfen enthält.

Lassen Sie sich von diesem Buch energetisieren!

Interlaken, 5. Dezember 2004

Dr. Robert J. Zaugg

Stiftungsrat der SGO-Stiftung

# Vorwort zur zweiten Auflage

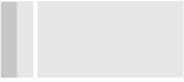
Als wir 2001 mit dem Forschungsprojekt zur Organisationale Energie begannen, dachten wir zunächst, dass wir dieses Thema vielleicht für vier bis fünf Jahre mit hoher Energie verfolgen würden. Nun zum Ende des Jahres 2008 stellen wir fest, dass uns das Thema Energie von Organisationen und die Strategien, die Führungskräfte nutzen, um die Energie ihrer Unternehmen gezielt zu beeinflussen, immer noch fasziniert und uns letztendlich nachhaltig "energetisiert".

In der ersten Auflage dieses Buches haben wir unsere Ergebnisse einem breiten Publikum von Wissenschaftlern und Führungskräften aus der Praxis vorgestellt. Die positiven Reaktionen zu diesem Buch haben uns in den letzten Jahren darin bestärkt, Unternehmen und Führungshandeln aus einer Energie-Perspektive zu betrachten. Wir freuen uns über das starke Interesse an diesem Buch und haben sehr gerne die zweite Auflage ausgearbeitet.

Für die vorliegende zweite Auflage haben wir das Grundverständnis von Energie verfeinert und weiterentwickelt. Wir haben neue Fälle und Erfahrungen aus der praktischen Energiearbeit in Unternehmen ergänzt und die neueren theoretischen Erkenntnisse berücksichtigt. Die Aktualisierungen zeigen auch, dass sich in Forschung und Praxis zum Management von Energie ein neues Feld mit größerer Breitenwirkung entwickelt.

Unser Dank gilt Herrn Dr. Markus Sulzberger, Präsident der Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management, sowie Herrn Professor Dr. Robert Zaugg, Mitglied des Stiftungsrat der SGO-Stiftung, die die erste Auflage dieses Buches in der Entwicklung und der Verbreitung sehr tatkräftig und erfolgreich unterstützt haben. Für die angenehme Betreuung in der Vorbereitung der zweiten Auflage und die erfolgreiche Unterstützung der Erstauflage durch den Gabler Verlag danken wir sehr herzlich Frau Ulrike Lörcher.

Auch diese zweite Auflage wäre nicht möglich ohne ein starkes Forschungsteam, das mit aller Kraft zur Energie von Unternehmen arbeitet. Wir möchten Dr. Stephan Böhm, Justus Kunz, Florian



## *Vorwort zur zweiten Auflage*

Kunze, Jochen Menges, Sabine Poralla, Dr. Annloes Raes, Andrea Schmid, Christian Schudy, Anne Spychala und Nicole Stambach am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen sowie zwei ehemaligen Mitarbeitern, Professor Michael S. Cole, PhD, Texas Christian University, und Professor Dr. Frank Walter, Universität Groningen, sehr herzlich für ihre Unterstützung danken. Alina Sutter möchten wir dafür danken, dass sie die Manuskripterstellung so professionell gemanagt hat.

St. Gallen, im Oktober 2008

Heike Bruch

Bernd Vogel

# 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 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

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

# **Organisationale Energie: Eine neue Perspektive für hoch produktive Unternehmen**

**Kapitel 1**

## 1.1 Unternehmenserfolg bei Dauerchange

Eine Annäherung an das Konzept der Organisationalen Energie erfolgt am besten durch zwei kurze Beispiele.

Das erste Beispiel bezieht sich auf die Entwicklung beim Luftfahrtkonzern *Lufthansa* Anfang der 90er Jahre.<sup>1</sup> Jürgen Weber, CEO von 1991 bis 2003, hatte damals nur noch für zwei Wochen operative finanzielle Mittel. Nachdem keines der großen privaten Geldinstitute Deutschlands mehr bereit war, ihm einen Kredit zur Bezahlung der Gehälter der Lufthansamitarbeiter zu gewähren, fand sich letztendlich nur noch eine kleine staatliche Bank, die ihm das notwendige Geld gab. Das war der Beginn des Kampfes um das Überleben der Fluggesellschaft. Der Prozess war außerordentlich hart und anstrengend, da die Krisenbewältigung das Unternehmen extrem forderte. Interessant war jedoch, wie die Lufthansa-Mitarbeiter diese schwere Zeit wahrnahmen. In dem Zitat eines Managers kommt gut zum Ausdruck, was sich in dem Unternehmen abspielte: „Die Krise trieb uns an die Grenze unserer Möglichkeiten. Es war hart, aber niemand beklagte sich. Im Gegenteil, es hat auch richtig Spaß gemacht. Und wir haben Dinge erreicht, die wir selbst nie für möglich hielten. Es ist unglaublich, welche Kraft während dieser Zeit freigesetzt wurde.“ Das Ergebnis der Anstrengung war, dass *Lufthansa* deutlich mehr als nur überlebte. Nach der bewältigten Krise ging *Lufthansa* durch einen langjährigen fundamentalen Change und gehört heute weiterhin zu den führenden Luftfahrtkonzernen weltweit.

Das zweite Beispiel bezieht sich auf einen U.S.-amerikanischen Ölkonzern – *Conoco* (heute *ConocoPhillips*). Als das Management sich entschloss, eine Division für die Kohlefaserproduktion zu gründen, setzte es anspruchsvolle Maßstäbe. Kohlefaser ist ein außergewöhnliches Material – leicht wie Plastik, hart wie Stahl, es rostet und bricht nicht. Das einzige Problem war bis dahin, dass die Herstellung extrem teuer war und Kohlefaser deswegen nur in kleinen Mengen, wie z.B. in Golfschlägern oder Computerchips, eingesetzt wurde. Die neu gegründete Division, *Cevolution* genannt, sollte

---

<sup>1</sup> Vgl. Bruch (2003a; 2003b).

Kohlefaser in großen Mengen zu niedrigen Kosten herstellen. Innerhalb von nur 18 Monaten nach der Gründung im Januar 2000 wuchs die Division von 5 auf 250 Personen, eine neue Fabrik wurde aufgebaut und *Conoco* hatte 38 Patente für den neuen Produktionsprozess. Wiederum ist es spannend, wie diese Zeit vom Unternehmen und seinen Mitgliedern empfunden wurde. Ein Evolution Manager brachte die Erfahrungen in der neuen Division wie folgt zum Ausdruck: „Die Möglichkeiten sind so faszinierend und herausfordernd – fast überwältigend. Jeder von uns weiß, dass wir, wenn wir das schaffen, die Welt verändern werden. Es ist unglaublich, welche Schwungkraft dieser Prozess hat. Die ganze Division ist wie elektrisiert.“

Obwohl beide Situationen sehr unterschiedlich sind – der Kampf ums Überleben im ersten Fall und die Verwirklichung einer Vision im zweiten – haben sie doch eines gemeinsam: es sind beides Beispiele für hohe produktive Energie in Unternehmen.<sup>2</sup>

Organisationale Energie bzw. hohe produktive Energie benötigen Unternehmen insbesondere für die Bewältigung von Change und Innovationen. Unternehmen unterscheiden sich stark bezüglich ihrer Energie – der Kraft, Geschwindigkeit und Ausdauer, mit der sie arbeiten, sich verändern und Innovationen hervorbringen. Einigen Unternehmen gelingt es, schnell Veränderungsprozesse zu bewältigen, effektiv Innovationen hervorzubringen und sich erfolgreich weiter zu entwickeln. Viele andere Unternehmen sind dagegen eher statisch oder träge und haben Schwierigkeiten mit Innovation und Veränderungen. Es bereitet ihnen Probleme, Innovations- und Wandlungsprozesse zu initiieren und umzusetzen. Selbst bei massivem externem Veränderungsdruck bleiben diese Unternehmen vergleichsweise passiv und verharren im Gewohnten.

Forschungsergebnisse zeigen, dass eine wesentliche Ursache für diese Unterschiede zwischen sich schnell und erfolgreich verändernden Unternehmen und statischen, durch Veränderungsnotwendigkeiten überforderten Firmen im Ausmaß an vorhandener Organisationaler Energie liegt.<sup>3</sup> Organisationale Energie beeinflusst

---

<sup>2</sup> Vgl. Bruch/Ghoshal (2004).

<sup>3</sup> Vgl. Bruch/Vogel (2003); Bruch/Vogel/Morhart (2006).

die Leistungsfähigkeit und Produktivität von Organisationen maßgeblich und hängt daher eng mit dem Erfolg von Unternehmen zusammen.<sup>4</sup>

Das Phänomen „Organisationale Energie“ wird in der Managementliteratur vor allem im Zusammenhang mit Changeprozessen erwähnt. Levy/Merry sehen den Grund für die Bedeutung Organisationaler Energie in Veränderungsprozessen darin, dass bei Transformationen vor allem fluide, dynamische und schwer greifbare Kräfte in Organisationen wesentlich sind.<sup>5</sup> In den meisten Ansätzen wird darauf hingewiesen, dass es Unternehmen, die erfolgreich Change bewältigen, gelingt, die Energie der Organisation zu mobilisieren und auf konkrete Initiativen, Projekte oder Aktivitäten zu fokussieren.<sup>6</sup> Eine Reihe praxisorientierter Konzepte beschreibt sogar den gesamten Prozess des Change Managements als eine Mobilisierung und Fokussierung von Organisationaler Energie.<sup>7</sup> Entscheidende Managementaufgaben und -kompetenzen sind demnach die Aktivierung von Energiepotenzialen und deren gezielte Kanalisierung auf die erfolgversprechenden Kernaktivitäten.

Allerdings reicht es insbesondere bei einer längerfristigen Betrachtung nicht aus, einmalig Energien freizusetzen und zu fokussieren. Es ist auch entscheidend, dass Unternehmen bzw. Manager dazu beitragen, die Organisationale Energie langfristig zu erhalten und zu fördern. Das Bewusstsein für den Stellenwert dieser Managementaufgabe ist allerdings noch nicht weit verbreitet. Ein verbreiteter Irrglaube ist, dass Veränderungsprozesse eine Art „Ausnahmestand“ oder eine Episode darstellen, die man mit einem großen Kraftakt hinter sich bringen muss, bevor anschließend „alles wieder normal“ verläuft.<sup>8</sup> Anders als häufig in Changekon-

---

<sup>4</sup> Vgl. Cross/Baker/Parker (2003). Siehe auch Bruch/Cole/Vogel/Menges (2007).

<sup>5</sup> Vgl. Levy/Merry (1986).

<sup>6</sup> Vgl. Deeken (1997); Ackerman (1984); Owen (1983); Tushman/O'Reilly (1996).

<sup>7</sup> Vgl. Ackerman (1984); Owen (1983); Levy/Merry (1986); Tushman/O'Reilly (1996).

<sup>8</sup> Zu Changekonzepten siehe Levy/Merry (1986); Tichy (1983); Tushman/O'Reilly (1996).

zepten implizit oder explizit unterstellt, gestalten sich gerade tief greifende Veränderungsprozesse jedoch oft als „long marches“.<sup>9</sup>

Diese lang andauernden Transformationen bedeuten für Unternehmen und ihre Mitglieder in der Regel außerordentliche Belastungen und zwar nicht nur für kurze Perioden, sondern Langzeitbelastungen. Außerdem müssen die meisten Firmen zeitgleich verschiedene erfolgskritische Change- und Innovationsprozesse bewältigen.<sup>10</sup>

In zahlreichen Unternehmen können wir allerdings beobachten, dass auch Daueranstrengungen – ein permanent höherer Einsatz, stetig steigende Geschwindigkeit und dauerhaft gesteigerte Intensität der Unternehmensaktivitäten – kein Garant für nachhaltigen Unternehmenserfolg sind. Im Gegenteil, sie sind wichtige Merkmale der so genannten Beschleunigungsfalle,<sup>11</sup> in welche viele Unternehmen geraten. Daueranstrengungen gehen nicht selten mit Erscheinungen von Energiemangel wie Changemüdigkeit,<sup>12</sup> Trägheit,<sup>13</sup> Zynismus<sup>14</sup> bis hin zu organisationalem Burnout einher.<sup>15</sup> Angesichts zunehmend verbreiteter Phänomene wie Langzeitchange, Transformationsketten oder anhaltendem Innovationsdruck ist neben der Aktivierung und Fokussierung von Energie ein dritter Aufgabenkomplex des Managements zunehmend zentral – der Erhalt und die Förderung der Energie des Unternehmens.

Darüber hinaus gehen Unternehmensbereiche oder Unternehmensmitglieder nicht immer verantwortungsvoll im Sinne der Ziele des Unternehmens mit ihren Energien um. Unternehmen weisen hohe negative Energie auf, bei der ein Großteil des Engagements nicht für produktive Arbeits- und Veränderungsprozesse, sondern für interne Kämpfe, Spekulationen oder mikropolitische Aktivitäten genutzt wird. Die aktivierten Kräfte kommen destruktiv nach innen zum Einsatz und werden nicht produktiv für die gemeinsamen Pro-

---

<sup>9</sup> Vgl. Kanter/Stein/Jick (1992); Kotter (1995); Pettigrew/Whipp (1993); Bruch/Vogel/Krummacker (2006).

<sup>10</sup> Vgl. Pettigrew (2000).

<sup>11</sup> Vgl. Zaugg/Thom (2003).

<sup>12</sup> Vgl. Buchanan/Claydon/Doyle (1999).

<sup>13</sup> Vgl. Sull (1999); Tushman/O'Reilly (1996).

<sup>14</sup> Vgl. z.B. Andersson/Bateman (1997); Dean/Brandes/Dharwadkar (1998).

<sup>15</sup> Zu Definition und Dimensionen von Burnout siehe Maslach/Leiter (1997). Den Begriff des organisationalen Burnout führten Greenwood/Greenwood (1979) ein.

bleme eingesetzt. Bei Vorherrschen von *korrosiver Energie* weisen Unternehmen im Gegensatz zu den vorherigen Zuständen zwar ein hohes Maß an Aktivität, Wachheit und emotionaler Involviertheit auf. Charakteristisch ist jedoch, dass diese intensive Energie negativ ausgerichtet ist. Eine wesentliche Rolle spielen dabei intensive negative Emotionen wie Angst, Ärger, oder Wut, die häufig sehr schnell zu negativen, sich selbstverstärkenden Spiralen führen. Das Management ist daher frühzeitig gefordert, Negativspiralen zu durchbrechen und mit der Beruhigung des Unternehmens, d.h. dem Abbau von Negativenergie, einer vierten Herausforderung des Energiemanagements nachzukommen.

Der häufige Hinweis auf die Idee und das Potenzial Organisationaler Energie in der Literatur und besonders von Autoren der Change- und Leadership-Forschung lassen auf eine hohe Relevanz des Themas für Unternehmen schließen. Auch wenn der Nutzen und die Risiken im Umgang mit der Kraft von Unternehmen zahlreich betont werden, wurde bislang jedoch noch nicht systematisch untersucht, was das Phänomen „Organisationale Energie“ beinhaltet und wie es sich äußert. Außerdem wurde das Konstrukt u.E. bisher weder differenziert operationalisiert noch umfassend empirisch untersucht.<sup>16</sup> Darüber hinaus steht eine differenzierte Betrachtung aus, wie das Management erstens Organisationale Energie z.B. für Changeprozesse und Innovationen nutzen kann und zweitens zu einem gezielten Aufbau und Erhalt von Energie beitragen bzw. einen Verlust und Verbrauch vermeiden kann. Bisher wurden u.E. die Fragen im Umgang mit Energie, die für Führungskräfte relevant sind, nur oberflächlich oder ausschnittshaft erforscht. Wegen der hohen Relevanz sowie der erst wenigen Erkenntnisse zum Thema der Organisationalen Energie wurde am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen im Jahr 2001 ein weiterhin laufendes internationales Forschungsprojekt

---

<sup>16</sup> Das einzige uns bekannte Instrument zur Messung Organisationaler Energie stammt von Levinson (1972). Er entwickelte ein Verfahren zur Diagnose von Organisationen, bei dem auch das Energieniveau berücksichtigt wird. Dies wird allerdings nicht empirisch hinsichtlich seiner Reliabilität und Validität überprüft. Eine umfassende Konstruktdefinition verlangt demgegenüber u.a. eine Bestimmung von Indikatoren, die Rückschlüsse auf Intensität und Qualität Organisationaler Energie zulassen und eine empirische Überprüfung ermöglichen.

zur Energie in Unternehmen gestartet, das die folgenden Forschungsfragen untersucht:

- **Das Konstrukt Energie** – Was ist Organisationale Energie und wie kann sie gemessen werden?
- **Die Entstehung von Energie** – Wie entsteht Organisationale Energie? Welche Faktoren beeinflussen die Entstehung bzw. den Verlust und die Zerstörung von Organisationaler Energie?
- **Strategien für Führungskräfte** – Wie können Manager Energie aktivieren, nutzbar machen und erhalten? Welche Hebel können Führungskräfte nutzen, um Energie gezielt zu mobilisieren und zu fokussieren? Wie können Manager verhindern, dass es in ihren Unternehmen zu Energielosigkeit oder destruktiver Energie kommt? Wie können Manager zerstörerischen Energieeinsatz abbauen? Wie können Manager zu Erhalt, Regenerierung und Weiterentwicklung von Organisationaler Energie beitragen?

## 1.2 Forschungsdesign und -vorgehen

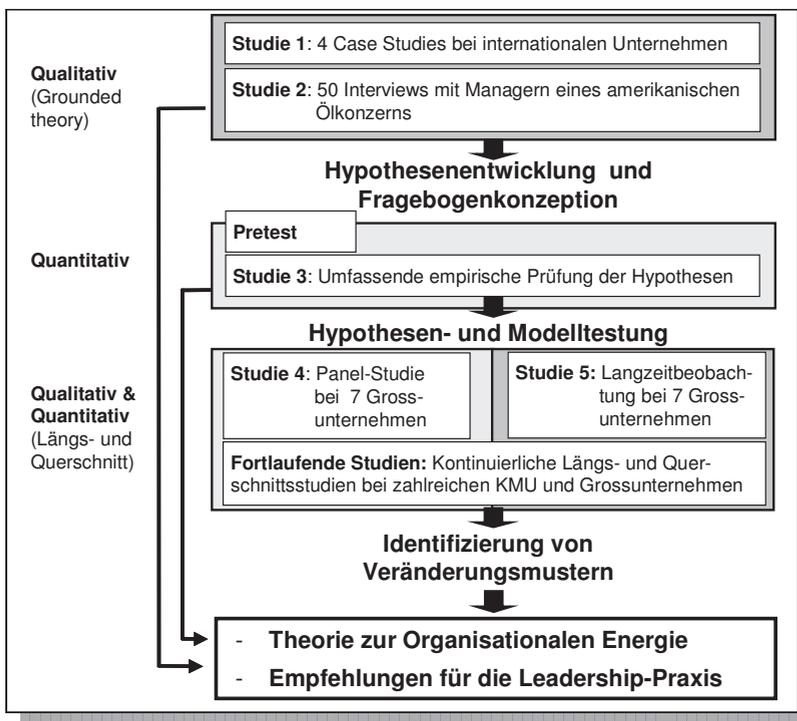
Die Untersuchung Organisationaler Energie stützt sich auf umfassende empirische Untersuchungen. Im Forschungsdesign haben wir theoretisch-konzeptionelle Arbeit mit qualitativen und quantitativen empirischen Analysen kombiniert. Damit schlägt unser Forschungsprojekt einen Bogen von einer sehr offenen, qualitativen Exploration einerseits – explorative Experteninterviews mit strukturierter Inhaltsanalyse – zu einer konfirmatorischen quantitativen Überprüfung von Hypothesen – schriftliche Befragung mit Hilfe des OEQ<sup>17</sup> – andererseits. Durch den Methodenverbund soll gleichzeitig zwei tendenziell schwer zu vereinbarenden Interessen Rechnung getragen werden: Zum einen soll das empirische Vorgehen die erforderliche Offenheit aufweisen und sowohl eine Erkundung als auch eine Generierung neuer Erkenntnisse über den bisher wenig erforschten Untersuchungsgegenstand Organisationale Energie ermöglichen. Gleichzeitig soll das Forschungsdesign zur Entwick-

lung präziser und konkreter Aussagen führen, welche stark fokussiert und mit Zahlen unterlegt sind und die Basis spezifischer Managementempfehlungen bilden.

Konkret besteht das Forschungsdesign aus folgenden Schritten mit mehreren Längsschnittstudien.

Forschungsmethodisches Vorgehen

Abbildung 1



Ein wesentlicher Schwerpunkt der Untersuchung und eine Besonderheit des Forschungsdesigns liegen in der mittel- bis langfristigen Betrachtung. Sowohl aus theoretisch-konzeptioneller als auch aus empirischer Perspektive werden mittel- und langfristige Energie-Phänomene wie z.B. nachhaltige produktive Energie, Energiemangel oder Verläufe von Energiezuständen untersucht.

### 1.3 Ziele des Buches und Kapitelübersicht

Das vorliegende Buch zeigt wesentliche Erkenntnisse aus dem noch laufenden Forschungsprojekt und verfolgt dabei *zwei zentrale Ziele*. Ein erstes Ziel des Buches ist es, eine erste umfassende, theoretisch und empirisch fundierte Darstellung zum Thema Organisationsenergie zu präsentieren – insbesondere zum Konstrukt und zur Entstehung von Energie. Das zweite Ziel des Buches ist, konkrete Handlungsempfehlungen für Führungskräfte vorzustellen, die ihnen einen erfolgreichen Umgang mit der Energie ihrer Unternehmen in verschiedenen, energetischen Situation ermöglichen. Entsprechend der Ziele wendet sich dieses Buch sowohl an Wissenschaftler, insbesondere in den Bereichen Change Management, Leadership und Psychologie, als auch an Manager in Unternehmen.

Damit das Buch diesen Ansprüchen gerecht wird, werden die einzelnen Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt spezifisch präsentiert. Wir stützen unsere Ausführungen insbesondere auf die im Forschungsprojekt erarbeiteten Fallstudien, da diese sich vor allem dazu eignen, sowohl das Phänomen Energie facettenreich zu beschreiben als auch erfolgreiches Managementverhalten zu verdeutlichen. Die im Buch enthaltenen zahlreichen Fallbeschreibungen und Beispiele wurden daher aus diesen Fallstudien abgeleitet. Quantitative Ergebnisse stehen in diesem Buch daher eher im Hintergrund, auch wenn sich unsere Erkenntnisse bei zahlreichen Aspekten bereits auf quantitativ-empirische Studien stützen.

Eine Übersicht zu den einzelnen Kapiteln umreißt die zentralen Inhalte des Buches:

- Kapitel 2 definiert das Konstrukt Organisationale Energie und grenzt es zu verwandten Phänomenen wie Organisationsklima und Unternehmenskultur ab.
- Kapitel 3 grenzt zwei Dimensionen zur Beschreibung von Energie ab – Qualität und Intensität –, entwickelt auf dieser Basis vier unterschiedliche Energiezustände – angenehme Trägheit, resignative Trägheit, korrosive Energie und produktive Energie – und verdeutlicht deren Zusammenhang mit dem Erfolg von Unternehmen. Abschließend werden Fallbeispiele des Energiemanagements

vorgestellt: die Trägheitsfalle, die Korrosionsfalle und die Beschleunigungsfalle.

- In Kapitel 4 und 5 wird die erste zentrale Herausforderung des Energiemanagements dargestellt: die Mobilisierung von Energie. Kapitel 4 konzentriert sich auf die Mobilisierung der Kraftpotenziale durch Bedrohungen und damit verbundener Managementaktivitäten. Kapitel 5 stellt die Aktivierung von Energie durch Zukunftschancen vor und verdeutlicht darüber hinaus die Bedeutung des Aufmerksamkeitsmanagements und des symbolischen Managements für die Mobilisierung von Energie.
- Kapitel 6 betrachtet die Fokussierung von Energie als zweite Herausforderung des Energiemanagements. Mit den Faktoren kollektives Commitment, kollektive Wirksamkeitsüberzeugung und Wir-Gefühl werden wesentliche Treiber der Fokussierung von Kraftpotenzialen vorgestellt und Möglichkeiten zu deren Beeinflussung durch Führungskräfte aufgezeigt.
- Kapitel 7 bezieht sich auf die strategische Herausforderung, negative Energie zu vermeiden oder abzubauen. Ein wesentlicher Ansatzpunkt sind die kollektiven Emotionen in Unternehmen und Strategien zu deren Handhabung durch Führungskräfte.
- Kapitel 8 betrachtet den nachhaltigen Erhalt und die Förderung von produktiver Energie. Im Vordergrund stehen Führungsaktivitäten, die helfen, Energiefallen zu vermeiden und ein dauerhaft hohes Niveau Organisationaler Energie zu sichern.
- Kapitel 9 fasst die Ergebnisse des Buches zusammen.

# **Wesen und Definition Organisationaler Energie**

**Kapitel 2**

## 2.1 Was ist Organisationale Energie?

Organisationale Energie stellt ein bisher nur in Grundzügen erforschtes Phänomen dar.<sup>18</sup> Trotz des Interesses an diesem Phänomen wird in der Literatur lediglich vage bzw. recht allgemein definiert, was unter Organisationaler Energie verstanden wird. Adams beispielsweise definiert Organisationale Energie als „human potential for action or accomplishment of work“.<sup>19</sup> Ein erster Schritt zu einem grundlegenden Verständnis von Organisationaler Energie soll daher mit einer Konstruktdefinition erfolgen.

Auf der Basis von Literaturrecherchen und empirischen Untersuchungen haben wir folgendes Konstruktverständnis entwickelt:<sup>20</sup> Organisationale Energie ist die Kraft, mit der ein Unternehmen zielgerichtet Dinge bewegt. Die Stärke der Organisationalen Energie zeigt, in welchem Ausmaß ein Unternehmen sein emotionales, mentales und verhaltensbezogenes Potenzial für die Verfolgung seiner Ziele mobilisiert hat.<sup>21</sup> Organisationale Energie beschreibt damit den momentanen Zustand des Unternehmens.<sup>22</sup> Zum Ausdruck kommt Organisationale Energie in der Vitalität, Intensität und Geschwindigkeit der Arbeits-, Veränderungs- und Innovationsprozesse eines Unternehmens.<sup>23</sup>

Wir unterscheiden dabei zwischen dem emotionalen, mentalen und dem handlungsbezogenen Potenzial des Unternehmens. Dieses drei-dimensionale Verständnis von Energie wird teilweise in ähnlicher Form in der Burnout-Forschung oder Engagement-Literatur verwendet, wo entsprechend von emotionalem, mentalem und physischem Energiemangel gesprochen wird.<sup>24</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. Bruch/Ghoshal (2003); Bruch/Vogel (2003); Bruch/Vogel/Morhart (2006).

<sup>19</sup> Adams (1984), S. 277.

<sup>20</sup> Vgl. Bruch/Ghoshal (2003).

<sup>21</sup> Vgl. Bruch/Ghoshal (2003).

<sup>22</sup> Wir sprechen auch von einem „emergent state“ nach Marks/Mathieu/Zaccoro (2001).

<sup>23</sup> Vgl. Levy/Merry (1986).

<sup>24</sup> Vgl. Pines/Aronson (1988) oder ähnlich für Engagement Schaufeli/Bakker (2004); Shirom (2003).

Im Gegensatz zu individuumsbezogenen Energiebegriffen wie Motivation<sup>25</sup> oder Selbstwirksamkeitsüberzeugung<sup>26</sup> handelt es sich bei Organisationaler Energie um ein kollektives Konstrukt.<sup>27</sup> Dies bedeutet, dass es die synergetischen Wirkungen der individuellen Energien im Unternehmen berücksichtigt.<sup>28</sup> Synergien ergeben sich z.B. aus Interaktionen der Unternehmensmitglieder, emotionalen und mentalen Ansteckungsprozessen sowie positiven oder negativen Spiraleffekten in Unternehmen.<sup>29</sup> Organisationale Energie ist demnach von individueller Energie der Führungskräfte und Mitarbeiter zu unterscheiden; Organisationale Energie entspricht nicht der Summe der Energie der Mitarbeiter eines Unternehmens, sondern wird zu einem eigenständigen Merkmal für Unternehmen insgesamt.

Es ist jedoch nicht zu unterschätzen, wie stark die Organisationale Energie eines Unternehmens von einzelnen Personen geprägt wird; gerade Führungskräfte haben einen erheblichen Einfluss auf die gezielten Kraftanstrengungen der Firma. Gleichzeitig wirkt Organisationale Energie auf die einzelnen Unternehmensmitglieder zurück. Dutton weist darauf hin, dass positive Energie es Individuen ermöglicht, sich vollständig in die Arbeit einzubringen, während korrosive oder destruktive Beziehungen es Mitarbeitern erschweren, ihre Arbeit erfolgreich zu tun.<sup>30</sup>

Trotz der teilweise engen Beziehung von Organisationaler und individueller Energie sollten beide unterschieden werden – Organisationale Energie ist ein eigenständiges kollektives Konstrukt und steht im Zentrum unserer Untersuchungen und dieses Buches.

---

<sup>25</sup> Vgl. Locke (1991).

<sup>26</sup> Vgl. Bandura (1998).

<sup>27</sup> Wir kennzeichnen Organisationale Energie als „shared unit property“, vgl. Kozlowski/Klein (2000).

<sup>28</sup> Ein erstes kollektives Energieverständnis führte Etzioni (1968) ein, der die Energie ganzer Gesellschaften untersuchte.

<sup>29</sup> Vgl. Barsade (2002); Hatfield/Cacioppo/Rapson (1994).

<sup>30</sup> Vgl. Dutton (2003).

## 2.2 Organisationale Energie und verwandte Phänomene

### 2.2.1 Klima von Unternehmen und Organisationale Energie

Organisationale Energie und das Konstrukt Organisationsklima<sup>31</sup> sind zwei getrennte Konstrukte, auch wenn Energie gewisse Parallelen zum Organisationsklima aufweist. Besonders starke Ähnlichkeiten sind zwischen Organisationaler Energie und dem Emotionsklima von Unternehmen feststellbar.<sup>32</sup> Für beide Konstrukte gilt, dass übereinstimmende Einschätzungen und Empfindungen der Unternehmensmitglieder gegenüber verschiedenen Ereignissen, Situationen oder Entscheidungen das Verhalten von Organisationen beeinflussen.<sup>33</sup> Die folgenden Merkmale des Konstrukts Organisationsklima zeigen jedoch, dass es sich letztendlich um zwei verschiedene Phänomene handelt, die in ihrer Natur und bezüglich der Managementimplikationen wesentliche Unterschiede aufweisen.

Organisationsklima wird als die Wahrnehmung wesentlicher Merkmale des Arbeitsumfeldes durch die Unternehmensmitglieder beschrieben.<sup>34</sup> In der Forschung wurden einzelne spezifische Schwerpunkte des Organisationsklimas untersucht wie beispielsweise die Mitarbeiterwahrnehmungen bezogen auf Kreativität und Innovation,<sup>35</sup> Vertrauen<sup>36</sup> oder Teamklima in Unternehmen.<sup>37</sup>

Andere Untersuchungen beschreiben das Organisationsklima als eine generelle emotionale Bewertung des Arbeitsumfeldes, wobei vor allem entscheidend ist, in welchem Ausmaß die Arbeitsumgebung als förderlich oder beeinträchtigend für die Erledigung der

---

<sup>31</sup> Vgl. Denison (1996).

<sup>32</sup> Vgl. Fineman (1993); Özçelik/Langton/Aldrich (2001).

<sup>33</sup> Vgl. Schein (1990).

<sup>34</sup> Vgl. Burke/Borucki/Kaufman (2002).

<sup>35</sup> Vgl. Ekvall (1996).

<sup>36</sup> Vgl. McKnight/Webster (2001).

<sup>37</sup> Vgl. Anderson/West (1998); Ekelund/Jorstad/Maznevski (2000).

Aufgaben und die eigene Leistung erlebt wird.<sup>38</sup> In diesen umfassenderen Konzepten zum Organisationsklima wird eine bestimmte Anzahl an Dimensionen vorgeschlagen, mit denen das generelle Klima eines Unternehmens charakterisiert werden kann.<sup>39</sup> Ein Konzept, das vielseitig zur Beschreibung und Messung des Organisationsklimas verwendet wurde, berücksichtigt beispielsweise die drei Dimensionen Bürokratie, Unterstützung und Innovation.<sup>40</sup> Andere Untersuchungen umfassen vergleichbare Dimensionen wie beispielsweise Zielorientierung, Mittelorientierung, Förderung und Unterstützung durch das Management, Kooperation in Arbeitsgruppen und Arbeitsherausforderungen.<sup>41</sup>

Charakteristisch für alle Konzepte ist, dass sie Organisationsklima zwar als durch Führungskräfte veränderlich, aber trotzdem eher relativ stabilen Zustand beschreiben. Es skizziert die stabile Wahrnehmung der Arbeitsumgebung, während Organisationale Energie eher die tatsächliche Verfassung des Unternehmens selbst kennzeichnet. Dementsprechend steht bei Organisationaler Energie weniger im Zentrum, ob das Arbeitsumfeld individuell als förderlich oder hinderlich empfunden wird, sondern vielmehr, wie produktiv das Unternehmen selbst arbeitet. Im Vergleich zum Konstrukt Organisationsklima ändert sich die Energie eines Unternehmens auch vergleichsweise schnell und ist fluide. Letztendlich ist Organisationale Energie aus Managementsicht daher weniger als ein Zustand als vielmehr als eine beeinflussbare Ressource aufzufassen.<sup>42</sup> Das Konstrukt Organisationsklima ist dementsprechend zwar verwandt, aber nicht identisch mit Organisationaler Energie.

---

<sup>38</sup> Vgl. James/James (1989).

<sup>39</sup> Vgl. Burke/Borucki/Kaufman (2002).

<sup>40</sup> Dieser Ansatz wurde von Margerison (1979) entwickelt, von Wallach (1983) operationalisiert und in verschiedenen empirischen Studien genutzt; vgl. beispielsweise Shadur/Kienzle/Rodwell (1999).

<sup>41</sup> Vgl. Burke/Borucki/Hurley (1992); James/James (1989); Kopelman/Brief/Guzzo (1990).

<sup>42</sup> Vgl. Dutton (2003).

### 2.2.2 Unternehmenskultur und Organisationale Energie

Das Klima und die Kultur von Unternehmen weisen Ähnlichkeiten auf.<sup>43</sup> Das Klima einer Organisation spiegelt die Wahrnehmung von Arbeitsbedingungen durch die individuellen Unternehmensmitglieder wider, welche durch Werte und verinnerlichte Grundannahmen beeinflusst wird.<sup>44</sup> Demgegenüber beschreibt die Kultur genau diese Werthaltungen und tief verinnerlichte, gemeinsamen Grundannahmen, die sich auf die Wahrnehmung, vor allem aber das Verhalten der Unternehmensmitglieder auswirken.<sup>45</sup>

Dementsprechend ist Kultur genauso wie Organisationsklima und Organisationale Energie ein kollektives Konstrukt. Es bezieht sich auf die geteilten Grundannahmen und Werte innerhalb einer Gemeinschaft wie z.B. einem Unternehmen oder einer Abteilung.<sup>46</sup> Elemente der Unternehmenskultur reichen von grundlegenden Annahmen über Werte, zu Traditionen und Verhaltensnormen bis hin zu wiederkehrenden Verhaltensmustern.<sup>47</sup>

Werte bilden den Kern, welcher die anderen Kulturelemente beeinflusst und der Kultur ihre charakteristische Prägung gibt.<sup>48</sup> Bei einer Beschreibung oder Messung von Unternehmenskulturen beginnt man daher zunächst damit, ein Set an zentralen Werten zu definieren und untersucht dann im Weiteren, wie stark diese ausgeprägt und wie verbreitet sie im Unternehmen sind.<sup>49</sup> Forscher haben in den letzten Jahrzehnten verschiedene Kulturdimensionen entwickelt.<sup>50</sup> In einer Untersuchung US-amerikanischer Unternehmen nutzten O'Reilly, Chatman und Caldwell beispielsweise in ihrem Instrument zur Messung von Kultur – dem Organizational Culture Profile (OCP) – die folgenden sieben Dimensionen: innovativ, stabil,

---

<sup>43</sup> Vgl. Reichers/Schneider (1990).

<sup>44</sup> Vgl. James/James/Ashe (1990).

<sup>45</sup> Vgl. Schein (1985).

<sup>46</sup> Vgl. Schein (1985); Weiner (1988).

<sup>47</sup> Vgl. Rousseau (1990).

<sup>48</sup> Vgl. Enz (1988).

<sup>49</sup> Vgl. Saffold (1988).

<sup>50</sup> Vgl. Denison (1990); Hofstede et al. (1990); Rousseau (1990); Zammuto/Krakower (1991).