

Jochen Peter Breuer  
Pierre Frot

# **Das emotionale Unternehmen**

Mental starke Organisationen  
entwickeln

Emotionale Viren aufspüren  
und behandeln



# Inhalt

<b>Geleitwort</b>	<b>5</b>
<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>TEIL 1: Das emotionale Unternehmen</b>	<b>19</b>
1. Umgang mit Emotionen – das Grundproblem in Unternehmen	19
1.1 „Emotionen sind schlecht“	20
1.2 Die Philosophen und die Vernunft	21
1.3 Die sachlich-materielle Generation	22
1.4 Die materielle Realität	23
1.5 Ein Weltbild gerät ins Wanken	24
1.6 Engpass Wertschätzung	26
1.7 Die immaterielle Realität drängt ins Bewusstsein	28
1.8 Die Macht der Worte	29
1.9 Traditionelle Unternehmensberatung in der Klemme	30
1.10 Hintergrund: Kritik der reinen Vernunft	32
2. Emotionen, die harten Soft Facts	34
2.1 Der Mensch ist primär ein emotionales Wesen	35
2.2 Emotionen: Überlebenswerkzeuge des Individuums und der Gruppe	36
2.3 Ordnung der Emotionen	37
2.4 Das Chaos der Begriffe: Emotionen, Gefühle, Stimmungen und Launen	41
2.5 Emotionen steuern unser Handeln und Bewertungen unsere Emotionen	41
2.6 Emotionen sind schwer zu bändigen	43
2.7 ... doch es gibt Kontrollfunktionen	46
2.8 Der Neandertaler in uns	47
2.9 Die Grundregeln der Steinzeit	48
2.10 Auswirkung von Emotionen im Unternehmen	50
2.11 Ohne Emotionen kein Veränderungsmanagement	51
2.12 Hintergrund: Gehirn und Emotionen	51

3.	Das Dilemma des Managers	53
3.1	„Nice to have“...	54
3.2	... oder „crucial to have“?	55
3.3	Emotionen zulassen, businessorientiert bleiben und die Intimsphäre respektieren	55
3.4	Innere Hürde 1: Die Angst vor dem „Psychiater“	56
3.5	Innere Hürde 2: Die bedrohlichen Tatsachen der immateriellen Realität akzeptieren	57
3.6	Interne Hürde 3: Angst vor Kontrollverlust	60
3.7	Äußere Hürde: Die Wahl der Qual	62
3.8	Hintergrund: Adaptive Herausforderungen	64
4.	Das vierte Element	66
4.1	Vom Gefühlsstau zum Amoklauf	67
4.2	Die immaterielle Realität beherrscht die Organisation	68
4.3	Emotionsstau führt zum Emotions-GAU	69
4.4	Die negative Synergiespirale im Unternehmen	71
4.5	Wenn die Pferde durchgehen ...	73
4.6	Das erste Element des Veränderungsmanagements: Die Expertenlösung	74
4.7	Die Illusion: „Bleiben Sie sachlich!“	75
4.8	Das zweite Element des Veränderungsmanagements: Einbindung der Mitarbeiter	76
4.9	Die Illusion: „Kontrolle muss sein!“	78
4.10	Das dritte Element des Veränderungsmanagements: Teambuilding und Coaching	79
4.11	Die Illusion: „Einzelmaßnahmen reichen aus“	82
4.12	Das vierte Element des Veränderungsmanagements: Organisationscoaching	83
4.13	Das emotionale Unternehmen	84
4.14	Hintergrund: Kleines Lexikon der Veränderungsmanagement-Tools	85
<b>TEIL 2: Die emotionalen Viren</b>		<b>89</b>
5.	Die Metapher der emotionalen Viren	89
5.1	Der Mensch denkt nicht abstrakt, sondern metaphorisch	90
5.2	Die Metapher der emotionalen Viren	95
5.3	Hintergrund: Emotionale Ansteckung – Von individuellen zu kollektiven Emotionen	99

6.	Klassifizierung und Umgang mit emotionalen Viren _____	102
6.1	Die fünf Kategorien der emotionalen Viren _____	103
6.2	Viren der Kategorie „Machtkonflikte“ _____	105
6.3	Viren der Kategorie „Werte- und kulturelle Konflikte“ _____	109
6.4	Viren der Kategorie „Unsicherheit, Befürchtungen und Ängste“ _____	112
6.5	Viren der Kategorie „Vorgehensweise und Rahmenbedingungen der Veränderungsinitiative“ _____	114
6.6	Viren der Kategorie „Zerplatzte Gewissheiten und Träume“ _____	117
6.7	Aktivität und Virulenz der Viren _____	119
6.8	Hintergrund: Aggressivität im Unternehmen _____	120
7.	Das limbische System der Organisation ansprechen _____	123
7.1	Das limbische System als Entscheider für eine Veränderung _____	124
7.2	Die Kraft der Symbole _____	125
7.3	Gesten, Worte und Bilder, die Geschichte machten _____	126
7.4	Das limbische System der Organisation ansprechen: Ansätze und Methoden _____	128
7.5	Malen _____	129
7.6	Humor _____	132
7.7	Wortspiele und Schlagzeilen _____	133
7.8	Symbole _____	134
7.9	Musik und Rhythmus _____	136
7.10	Storytelling _____	137
7.11	Theater _____	139
7.12	Spielerei mit ernstem Hintergrund _____	141
7.13	Hintergrund: Die Gesichter des „kognitiven Unbewussten“ _____	142
8.	Visualisierung der Viren _____	144
8.1	Die Kraft der Visualisierung _____	146
8.2	Visualisierung und Organisation _____	147
8.3	Die „immaterielle Realität“ greifbar machen _____	148
8.4	Visualisierung heilt _____	154
8.5	Hintergrund: Emotionale Kommunikation _____	155

<b>TEIL 3: Immaterielle Realität aufdecken, strukturieren und behandeln</b>		<b>159</b>
9.	Aufspüren, Analyse und visuelle Aufbereitung von Viren	159
9.1	Die Arbeit an der immateriellen Realität	161
9.2	Wie kann man kollektive Emotionen aufspüren?	162
9.3	WAHR-Nehmung: Eine emotionale Wahrheit	165
9.4	Bestandsaufnahme der WAHR-Nehmungen	168
9.5	Gruppenarbeit mit dem mentalmerger-Barometer	169
9.6	Einzelinterviews: Die fünf wichtigsten Fragen	174
9.7	Strukturierung und visuelle Aufbereitung emotionaler Viren	175
9.8	Eine Software zur Erfassung des limbischen Systems der Organisation	177
9.9	Hintergrund: Verzerrte Wahrnehmungen und emotionale Interventionen	178
10.	Vermittlung der Viren: Wie wird die Botschaft aufgenommen?	181
10.1	Feedback, Coaching und Mediation sind effizient, aber nicht immer erwünscht	183
10.2	Die vier Säulen einer professionellen Vermittlung der emotionalen Viren	183
10.3	Erlaubnis erhalten	185
10.4	Die Behandlung fängt bereits bei der Bestandsaufnahme an	185
10.5	Feedback-Veranstaltungen: Die Stunde der Wahrheit	186
10.6	Arten, Ziele und Ablauf der Präsentation	188
10.7	Schwäche zeigen macht stark	193
10.8	Erwartungen steigen	193
10.9	Hintergrund: Mythos „Sender-Empfänger-Kommunikation“	194
11.	Behandlung der Viren: Prinzipien und Vorgehensweise	197
11.1	Komplexe Vorhaben verlangen strukturierte Ansätze und klare Prinzipien	199
11.2	Strukturierte Vorgehensweise bei Fusionen und Changeprozessen: Der mentalmerger-Prozess	199
11.3	Vier Prinzipien bei der Behandlung der emotionalen Viren	206
11.4	Hintergrund: Können Organisationen lernen, besser mit Emotionen umzugehen?	213

12.	Behandlung der Viren: Ein Fallbeispiel	216
12.1	Von der Quarantäne zur Heilung	219
12.2	Die Umsetzung des mentalmerger-Managements	219
12.3	Die Integrations-Schlüssel-Workshops	221
12.4	Einführung strategischer Schlüsseltandems in die Organisation	232
12.5	Gesprächskreise mit der Geschäftsleitung	234
12.6	Mediations- und Teamworkshops zur Behandlung der Machtkonflikte	238
12.7	Die Ergebnisse des mentalmerger-Prozesses	239
12.8	Zu guter Letzt: Eine Energizer-Geschichte	240
12.9	Hintergrund: Vertrauen	241
<b>TEIL 4: Das mental starke Unternehmen</b>		<b>245</b>
13.	Organisationen zur mentalen Stärke coachen	245
13.1	Was ist ein mental starkes Unternehmen?	247
13.2	Der Weg zum mental starken Unternehmen	250
13.3	Wie mental starke Unternehmen ihre kollektive Intelligenz nutzen	262
13.4	Hintergrund: Die „Vielfalt-Falle“ am Beispiel der kulturellen Vielfalt	269
14.	Perspektiven	274
14.1	Warum emotionale Viren kein Modekonzept sind	274
14.2	Wie geht es weiter?	276
<b>Danke</b>		<b>278</b>
<b>Die Autoren</b>		<b>279</b>
<b>Anmerkungen und Literatur</b>		<b>280</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>		<b>288</b>