

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>  |
| <br>  |           |
| <b>TEIL 1: Das emotionale Unternehmen</b>   | <b>19</b> |
| <b>1. Umgang mit Emotionen – das Grundproblem in Unternehmen</b>                      | <b>19</b> |
| 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        |
| <br>  |           |
| <b>2. Emotionen, die harten Soft Facts</b>  | <b>34</b> |
| 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        |
| <br>  |           |
| <b>3. Das Dilemma des Managers</b>  | <b>53</b> |
| 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        |
| <br>  |           |
| <b>4. Das vierte Element</b>  | <b>66</b> |
| 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>  |
| <b>5. Die Metapher der emotionalen Viren</b>  | <b>89</b>  |
| 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         |
| <b>6. Klassifizierung und Umgang mit emotionalen Viren</b>                                | <b>102</b> |
| 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        |
| <b>7. Das limbische System der Organisation ansprechen</b>                                | <b>123</b> |
| 7.1 Das limbische System als Entscheider für eine Veränderung                             | 124        |
| 7.2 Die Kraft der Symbole   | 125        |
| 7.3 Hier einige Beispiele, die 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        |
| <b>8. Visualisierung der Viren</b>  | <b>144</b> |
| 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> |
| <b>9. Aufspüren, Analyse und visuelle Aufbereitung von Viren</b>                          | <b>159</b> |
| 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        |
| <b>10. Vermittlung der Viren: Wie wird die Botschaft aufgenommen?</b>                        | <b>181</b> |
| 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 Bestandaufnahme 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        |
| <b>11. Behandlung der Viren: Prinzipien und Vorgehensweise</b>                               | <b>197</b> |
| 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        |
| <b>12. Behandlung der Viren: Ein Fallbeispiel</b>  | <b>216</b> |
| 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 Geschäftsführung  | 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> |
| <b>13. Organisationen zur mentalen Stärke coachen</b>  | <b>245</b> |
| 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        |
| <b>14. Perspektiven</b>  | <b>274</b> |
| 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</b>   | <b>280</b> |
| <b>Stichwortverzeichnis</b>  | <b>288</b> |