

Jochen Peter Breuer, Managing Partner he2be SA

Unternehmen zu mentaler Stärke führen

Das Prinzip der emotionalen Viren



Die „mentale Verschmutzung“: Unternehmensfeind Nr. 1

Unternehmen zu mentaler Stärke führen

Regulieren oder Produzieren?

- **Unternehmen sind lebende Organismen**, da sie von Menschen gestaltet und geführt werden. Die Summe ihres Handelns und Denkens entscheidet über Wachstum oder Niedergang eines Unternehmens. Karrieredruck, interner und externer Wettbewerb, Hierarchie, Interessenkonflikte, verbunden mit immer größerem Zeitdruck, erzeugen hochgradigen Stress. Dies ist der Nährboden für negative Emotionen, die wir als „emotionale Viren“ bezeichnen. Sie greifen das psychische Immunsystem des Einzelnen, und damit insbesondere dessen mentalen Zustand, an.
- **Emotionale Viren lähmen eine Organisation.** Je mehr sich der individuelle mentale Zustand der Menschen eines Unternehmens verschlechtert, desto mehr „verschmutzt“ auch die Organisation.



„Emotionalen Viren“ greifen das Immunsystem des Unternehmens an

- **Diese „mentale Verschmutzung“ der Organisation** lähmt die individuelle und kollektive Effektivität und somit das Unternehmen im Ganzen. Die Lähmung drückt sich so aus, dass immer mehr Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Intelligenz zum Selbstschutz einsetzen („protective intelligence“), also vom Markt, Kunden und Unternehmen abziehen. Im gleichen Maße nimmt das kollektive Zusammenwirken („collective intelligence“) ab, bzw. kommt vollständig zum Erliegen.
- 
- **Ein Spitzensportler mag noch so talentiert sein** und bis zum Umfallen trainieren, um zu gewinnen, muss er vor allem mental stark sein. Daher arbeiten bekanntlich heute alle Spitzensportler mit Mentaltrainern. **Die mentale Verschmutzung lähmt die individuelle und kollektive Effektivität**
 - **Gleiches gilt für ein Unternehmen:** Es kann nicht nachhaltige Leistungen bringen, solange die mentale Verfassung der Manager und der Mitarbeiter durch Interessenkonflikte und durch egozentrische Anliegen beeinträchtigt wird.
 - **Die mentale Verschmutzung drängt die Unternehmensziele in den Hintergrund.** Folglich müssen die Führungskräfte immer mehr Zeit und Ressourcen auf das Regulieren der Beziehungsebene verwenden, denn auf das Produzieren der Waren und Dienstleistungen des Unternehmens.

- **Aus diesem Grund korrelieren Wirtschaftswachstum und nachhaltige Entwicklung** direkt mit der Fähigkeit der Manager, die emotionale Verfassung ihrer Organisation in ihrer Gesamtheit zu erfassen und auf diese einwirken zu können. Mit anderen Worten: Die heutigen Führungskräfte brauchen Werkzeuge und Fähigkeiten, um an das „limbische System“ ihres Unternehmens heranzukommen.

Wesentliche Motive, warum sich Unternehmen an he2be wenden:

- **Fusion** von Unternehmen mit unterschiedlichen Kulturen
- **Machtkämpfe** aufgrund von Umstrukturierungen
- **Spannungen** innerhalb eines multikulturellen Projektteams
- **Reibungen** zwischen sich bekämpfenden Top-Managern
- **Change-Management**, das aus dem Ruder läuft
- ...

1. Phase: Aufdeckung emotionaler Viren

- **Eine Wahrnehmung ist ein individueller Eindruck, der zur emotionalen Wahrheit wird.** Dies ist ein unstrittiger Fakt, den wir respektieren müssen. Die individuellen Wahrnehmungen summieren sich zu kollektiven Wahrheiten durch ständigen Austausch der Mitarbeiter untereinander. Diese kollektiven Wahrheiten sind sozusagen die immaterielle Realität, die „harten Softfacts“ des Unternehmens.



Die **Wahrnehmung** ist ein individueller Eindruck

- **Die Bestandsaufnahme der Wahrnehmungen** ist daher ein unerlässlicher Bestandteil in jedem he2be-Projekt, ob Post-Merger-Integration (PMI) oder Change. Die he2be-Consultants arbeiten mit ca. 10% der betroffenen Gesamtpopulation. Das Ziel ist es, das „Warum“ der kollektiven Wahrnehmung zu verstehen und nicht, deren Richtigkeit zu beurteilen.
- **Dadurch fühlen sich die Beteiligten ernst genommen und vor allem: Nicht kritisiert!** Sie fassen Vertrauen in die Berater, öffnen sich und helfen so, den mentalen Zustand (immaterielle Realität) des Unternehmens zu erfassen: Hoffnungen, Ängste, Historie, Unternehmenskulturen, Führungsstile, aber insbesondere Interessenkonflikte, also Macht- und Geldbelange. Durch die hiermit ermöglichte Thematisierung von Tabus wird die Intervention von he2be als Ganzes glaubhaft.
- **Gruppenarbeiten mit 8 bis 15 Schlüsselpersonen** auf der Basis unseres mentalmerger® Barometers führen **in nur 2 Stunden** zu sehr aufschlussreichen Aussagen über den mentalen Zustand des Unternehmens. Diese Gruppenarbeiten sind nach Unternehmen und oft auch nach Standorten oder Bereichen getrennt.
- **Anschließende Einzelinterviews** von ca. 45-minütiger Dauer dienen der Vertiefung, Nuancierung und auch dem besseren Kennenlernen der Schlüsselpersonen.

- **Die Summe der positiven und negativen Wahrnehmungen** gibt ein Bild über die immaterielle Realität und folglich über das Ausmaß der mentalen Verschmutzung im Unternehmen.



Die Summe der **Wahrnehmungen** gibt ein Bild über die **immaterielle Realität**

2. Phase: Strukturierung und Visualisierung emotionaler Viren

- **Die nun gewonnenen Erkenntnisse und Daten** werden in einer internen Analyse von den he2be-Beratern strukturiert und in einzelne Themenbereiche gegliedert.
- **Wie ein Journalist, der eine Information zunächst auf eine Schlagzeile reduzieren muss**, so versuchen die Berater, die dominante Wahrnehmung in einer griffigen Bezeichnung und, so weit wie möglich, mit einer Prise Humor zu kondensieren.
- **Diese Schlagzeile wirkt mit einem amüsanten Bild zusammen**, das ebenfalls recherchiert wird. Die Synergie von Schlagzeile und Bild soll das allgemeine Befinden exakt wiedergeben und eine tiefgründige, emotionale Reaktion bei den Betroffenen auslösen.
- **Genauso wie die Benennung der emotionalen Viren eine kreative Arbeit ist**, erfordert auch deren Visualisierung eine tiefgreifende Recherche in Bilderdatenbanken, Büchern und Zeitschriften.
- **Dank der langjährigen Erfahrung** unserer Berater in einer Vielzahl von Bestandsaufnahmen der Wahrnehmungen, kann he2be dazu auf eine 3-sprachige Datenbank von ca. 100 Viren, sowie auf eine Bilderdatenbank mit über 10.000 Fotos und Zeichnungen zurückgreifen.

Dazu nachfolgend vier Beispiele von visualisierten emotionalen Viren: →

Ein klassischer emotionaler Virus:

„Wir gehen dabei drauf!“



Wir gehen dabei drauf !

Hierbei handelt es sich um einen typischen emotionalen Virus in Fusionen:
Einerseits lähmende Angst, Einfluss, Privilegien, soziale Leistungen oder gar den Arbeitsplatz zu verlieren.
Andererseits deprimierende Hilflosigkeit aufgrund kontrastierender Ziele: Mehr Effizienz mit weniger Mitteln.

In einem Satz: Jede Seite hat Angst, teilweise oder alles zu verlieren. also

Zweites Beispiel für einen klassischen emotionalen Virus:

„Wir sind die Besten!“

he2be  Die emotionalen Viren



Wir sind die Besten !
Also, warum sollten wir uns ändern ?

© he2be 2009 Version 4.6.04



Dieser emotionale Virus, verbreitet sich oft im Prozess einer Reorganisation.

Er wirkt dergestalt, dass die Beteiligten ihre Energie und ihr Talent darauf verschwenden, die Ideen und Arbeitsmethoden der anderen zu boykottieren: Sterile Meetings, ausfallende E-Mails, "Powerpoint-Partys" ohne Mehrwert, usw.

Trägheit, verletzter Stolz, Stellungskriege, Überlegenheitskomplexe führen zu destruktivem Verhalten, nämlich den Anderen zu zeigen, dass „wir die Besseren sind“...

Weitere Viren sind kultureller Art, wie hier am Beispiel der deutsch-französischen Business-Kulturen dargestellt wird:

„DIE Deutschen – DIE Franzosen“

he2be  Die emotionalen Viren



DIE Deutschen – DIE Franzosen:
„Strukturfetischisten“ gegen *“künstlerisches Wischi-Waschi“*

© he2be 2009 Version 2009

Bei diesem Virus handelt es sich um die klassischen deutsch-französischen Konflikte, die sich auch noch durch entsprechende Unternehmenskulturen potenzieren können:

- Die französische doppeldeutige, implizite Kommunikation und das ständige Reagieren - anstatt ‚richtig‘ zu planen - bringt Deutsche auf die Palme. Das Ergebnis: Letztere werden noch direkter und hauen auf den Tisch, um feste Zusagen der Franzosen zu bekommen.
- Die „deutsche Direktheit“, das genaue Festlegen und die detaillierte Planung des Operativen empfinden Franzosen als Einengung und lehnen sich dagegen auf: Sie machen es dann einfach anders...
Man findet diesen Virus auch – in geringerem Ausmaß – zwischen Managern der französisch- und der deutschsprachigen Schweiz.

Spezifische Viren werden ideenreich in Bilder umgesetzt:

„Die Dampfwalze“

he2be WAHR-Nehmungenmentalmerger®



Dampfwalze

© he2be 2009-36-

Dieser Virus tritt oft innerhalb einer gekauften Firma auf. Die obige Visualisierung ist in einem Projekt zur Unterstützung der Integration einer schweizerischen Gesellschaft in eine deutsche Firma entstanden. Die Wahrnehmung: „Wir werden vom Käufer überrollt!“ Im internen Brainstorming kam uns die Idee, den erdrückenden deutschen Kollegen mit einer „Dampfwalze“ zu assoziieren.

Die Visualisierung des Virus hat derart beeindruckt, dass seitdem viele

- Dies sind nur einige Beispiele der **über 100 Viren**, die wir während der Jahre identifizieren konnten.
- Es zeigt sich, dass **selbst schwierigste Tabuthemen**, wie Interessenkonflikte innerhalb des Vorstandes, durch die Verbindung eines schlagkräftigen Slogans mit einer humorvollen Visualisierung angesprochen werden können.
- **Das Rezept, um dies zu erreichen, besteht aus:**
 - sehr viel Einfühlungsvermögen
 - eine Prise Phantasie
 - eine exzellente Synthesefähigkeit
 - jede Menge Erfahrung
 - ein Hauch an Impertinenz

3. Phase: Die Präsentation und Behandlung der emotionalen Viren

- **Die Mitarbeiter beschäftigt immer eine Frage:** „Was werden Sie mit diesen Informationen tun?“ Wir bestehen deshalb gegenüber dem Auftraggeber darauf, sich verbindlich zu einer Aufarbeitung der Wahrnehmungen in der Organisation zu engagieren.
- **Sichtbarmachen heilt:** Durch die visualisierte, humorvolle Darstellung, wird die rationale Ebene umgangen und das limbische System (=Emotionen) angesprochen. Ein visualisierter bzw. ausgesprochener emotionaler Virus verliert an Kraft.
- **Die Behandlung startet daher bereits mit der Präsentation der Viren.** Sowohl die Führungskräfte als auch deren Mitarbeiter sind überrascht, dass tabuisierte und unterschwellige Themen so einfach angesprochen und strukturiert werden können. Die Tatsache, darüber ohne Schuldgefühle, professionell und mit Abstand sprechen zu können, ist bereits Teil der Behandlung.
- **Die Kunst der Berater liegt nun darin, für die Vermittlung der Viren einen Raum des Vertrauens zu schaffen:** Wird der Kern des Problems getroffen, dann erhalten die Berater die "Erlaubnis" der Teilnehmer, tiefer in die Tabuzone, eben in die immaterielle Realität, einzudringen. So wird es möglich, die mentale Verschmutzung anzusprechen und zu behandeln.
- **Um die Behandlung erfolgreich zu beginnen,** muss die Präsentation durch die Berater auf vier Säulen basieren (siehe nächste Seite).

Die 4 Säulen, um die emotionalen Viren einer Organisation professionell zu vermitteln:

1. **Unparteilichkeit:** Die Berater müssen unbedingt als neutral wahrgenommen werden, um die Rolle des Mediators ausfüllen zu können.
2. **Sicherheit:** Damit die Hauptakteure sich öffnen und einlassen, steht die Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre im Vordergrund.
3. **Empathie:** Die Diagnose ist so einfühlsam zu übermitteln, dass kein Anwesender das Gesicht verliert.
4. **Bescheidenheit:** Die Berater müssen sich bewusst sein, nicht unbedingt im Besitz der Wahrheit zu sein. Denn auch die Erstellung der emotionalen Viren basiert auf einer Wahrnehmung: Die der Berater, und diese muss nicht unbedingt richtig sein.

- **Die Stunde der Wahrheit für die Berater** läutet demnach bei der Präsentation der Viren. Diese kann zunächst im kleinen Kreis, z.B. nur mit dem Auftraggeber bzw. den Hauptverantwortlichen stattfinden. In aller Regel starten wir jedoch mit dem Vorstand oder mit den Schlüsselpersonen, d.h. zwischen 6 und 15 Teilnehmern. Im Fall einer sehr heiklen Situation, finden vor der Präsentation persönliche Gespräche statt.

- **Nach der Präsentation der Viren erfolgt eine Bewertung** der Wichtigkeit für die Teilnehmer. Anschließend werden in Gruppenarbeiten die „Anti-Viren“ erarbeitet: *Welche Maßnahmen wären sinnvoll, um die Viren zu behandeln?*
- **Damit ist der „Buy-in“ erfolgt**, die Virensprache bahnt sich den Weg in die Organisation. Weitere Präsentationen folgen, gekoppelt mit beschlossenen Maßnahmen.
- **Es kann grundsätzlich alles Mögliche beschlossen werden:** Frage- und Antwortrunden mit dem Top-Management, Themenworkshops gekoppelt mit Teambuildings, Open-Space-Workshops, Einzel- und Tandem-Coachings, usw.
- Wichtig ist, dass der **Prozess im Unternehmen von einem Integrations- oder Change-Management-Team begleitet** wird. Dieses ist auch gleichzeitig der Ansprechpartner und Koordinator mit dem Berater-Team.



Die **Bewertung** der emotionalen Viren nach ihrer empfundenen Wichtigkeit



Die Erarbeitung der „**Antiviren**“

- **Wir haben seit 1992 intensive Erfahrungen** in fusionierenden internationalen Unternehmen gemacht und sind immer wieder selbst erstaunt, welche tiefgreifenden Veränderungen über die Metapher der „emotionalen Viren“ möglich sind.
- **Unsere Vision** ist es, allen Unternehmen, deren Organisation einen Wandel durchlebt, zu erlauben, die mentale Verschmutzung durch **eine schnelle und finanziell erschwingliche Diagnose** zu identifizieren.
- **Die identifizierten emotionalen Viren** können im Anschluss von den he2be-Beratern, bzw. von Spezialisten aus unserem Netzwerk behandelt werden.

he2be bietet regelmäßig Konferenzen über die konkrete Arbeit mit den emotionalen Viren an.

Weitere Informationen zu aktuellen Vorträgen finden Sie unter:

www.he2be.ch oder per E-Mail an info@he2be.ch,

Stichwort: „**Konferenz emotionale Viren**“

he2be in Kürze

Human **E**steem to **B**usiness **E**nhancement SA (he2be), mit Sitz in Saint Sulpice bei Lausanne/CH, ist auf das **Regulieren der Beziehungsebene und die mentale Gesundheit** in internationalen Unternehmen spezialisiert. Die Consultants von he2be begleiten vor allem Fusionen und Change-Prozesse, um die Vitalität und die mentale Stärke des Unternehmens zu fördern. Ähnlich wie im Leistungssport sind auch in der Wirtschaft neben Wissen, Mittel und Training die **mentale Stärke der Organisation** für den Erfolg entscheidend.



he2be  OUR TEAM & INTERNATIONAL mentalmerger®-NETWORK*

Pierre Frot Munich (France)

Pierre de Bartha Paris (France)

Marisa Faccio Milan (Italy)

Andreas Weese Vienna (Austria)

Dan Norenberg Munich (USA)

Jochen Peter Breuer Lausanne (Switzerland)

Jean-Antoine de Mandato Lausanne (Switzerland)

Olivier Caron-Mason Paris / Sydney (UK)

Alexander Caillet London (USA)

Sabine Henrichfreise Paris (Germany)

Jürgen Bock Hamburg (Germany)

Susanne de Broglie Paris (Switzerland)

© he2be 2008 * In association with JPB Consulting - 1 -

Regulieren oder Produzieren?

Ein Unternehmen ist ein lebendiger Organismus. Tabuthemen wie Interessenkonflikte um Macht und Geld, kulturelle Unterschiede und persönliche Hoffnungen und Ängste der Schlüsselpersonen rufen „**emotionale Viren**“ hervor, welche eine „**mentale Verschmutzung**“ der Organisation nach sich ziehen. Als Folge muss das Management seine Energien mehr auf das Regulieren der Beziehungsebene richten, denn auf das Produzieren von Produkten und Dienstleistungen. Hier hilft ein **professionelles Organisations-Coaching** mit erfahrenen Mediatoren. Auf der Grundlage eines kollektiven sowie individuellen Prozesses helfen he2be-Berater, den „Beziehungsnebel“ aufzulösen, damit sich die Organisation wieder den Kunden und dem Markt zuwenden kann.

Unsere Kernkompetenzen

- **Aufdeckung der Symptome der mentalen Verschmutzung** in Unternehmen.
- **Beschleunigung des Integrations- bzw. Change-Prozesses** durch Organisations-Coaching auf der Grundlage des von JPB Consulting (Paris) in über 20 Jahren in internationalen Fusionen entwickelten **mental-merger[®]**-Prozesses.
- **Schaffung trans-kultureller Wertschöpfung** durch Einbeziehung der business- und unternehmenskulturellen Unterschiede.

Unsere Empfehlung

Das neue Buch von Jochen Peter Breuer und Pierre Frot

"Das emotionale Unternehmen" *Mental starke Organisationen entwickeln - Emotionale Viren aufspüren und behandeln*

Informationen und Bestellung :

<http://emotionales-unternehmen.de>



“
Wenn wir unsere **Selbstschutz**-Intelligenz nutzen,
dann **fordert** jeder vom Anderen.

Wenn wir unsere **kollektive** Intelligenz nutzen,
dann **fördert** jeder den Anderen.”

he2be 
Grow **human** – sustain **business**

Human Esteem to Business Enhancement SA
Rue des Jordils 40
1025 St-Sulpice
Switzerland
Telefon: +41 (0) 21 697 00 34
E-Mail: info@he2be.ch
www.he2be.ch