

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>
<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
<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
<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
<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>