



Jochen Peter Breuer  
Pierre Frot

# **Das emotionale Unternehmen**

Mental starke Organisationen  
entwickeln

Emotionale Viren aufspüren  
und behandeln

Jochen Peter Breuer / Pierre Frot

Das emotionale Unternehmen

Jochen Peter Breuer  
Pierre Frot

# **Das emotionale Unternehmen**

Mental starke Organisationen  
entwickeln

Emotionale Viren aufspüren  
und behandeln



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.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien 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: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2076-8

Für  
Francine  
und  
Audrey  
Antoine  
Jonathan  
Jeremy

# Geleitwort

Die Annahme eines Homo oeconomicus, eines nur rational auf Nutzenmaximierung ausgerichteten Menschen, hat mit der wirtschaftswissenschaftlichen Teildisziplin der Verhaltensökonomie eine deutliche Einschränkung ihres Gültigkeitsanspruches erfahren. Der Einfluss emotionaler und kultureller Faktoren auf Entscheidungsverhalten wurde lange Zeit unterschätzt. Die Ergebnisse des Neuromarketings belegen eindrucksvoll, in welchem Umfang der Markterfolg von Unternehmen von diesen so genannten „weichen“ Faktoren bestimmt wird. Markenwerte und Produkteinschätzungen lassen sich nicht auf Qualität, Preis und Leistung reduzieren. Mit dem Boom des Web 2.0 wird die Einschätzung von Angebot und Reputation eines Unternehmens immer mehr zum unkalkulierbaren Ergebnis der Diskurse in den sozialen Netzwerken. Die klassischen, auf Zielerreichung und Controlling ausgerichteten Handlungsstrategien erscheinen nur noch bedingt angemessen und die Notwendigkeit zu grundlegenden Veränderungen in Führung wie Organisation nimmt zu.

Das Buch passt in die Zeit und rückt die Prioritäten gerade. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Kultur ist kein ‚Sahnehäubchen‘ mehr, sondern eine Aufgabe von höchster Wichtigkeit. Unternehmen, die in der neuen Netzwerkökonomie dauerhaft erfolgreich sein wollen, brauchen Regelwerke und Wertvorstellungen, die kompatibel mit den gewandelten Marktbedingungen sind. Der Übergang zum intelligenten Netzwerk eines Enterprise 2.0 erfordert einen Grad an Transparenz, Authentizität und Einfühlungsvermögen, wie er in hierarchischen Organisationsformen nicht zwingend erforderlich war.

Nur eine Kultur, die einen tragfähigen gemeinsamen Identitätskern besitzt, ist in der Lage, die Bildung funktionierender Netzwerke zu fördern und damit den vollen Mehrwert der kollektiven Intelligenz des im Unternehmen vorhandenen Erfahrungswissens zu realisieren. Ohne ein ehrliches Monitoring der Erwartungshaltungen und Wertvorstellungen aller Stakeholder bleibt die Netzwerkbildung allerdings nur allzu schnell auf der Ebene gut gemeinter Appelle stecken: „You can’t manage, what you don’t measure.“ Dass sich das Buch besonders auch der Frage der methodischen Analyse von Wahrnehmungen und Kulturaspekten widmet, ist daher nur konsequent.

Das Konzept „emotionaler Viren“, die die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens verringern und seine Lebenskraft schwächen, ist angemessen und hilfreich. Das Buch bietet für Manager, Unternehmer und Berater eine Fülle praxisnaher Anregungen zum Verständnis und zur Entwicklung einer nachhaltigen „gesunden“ Unternehmenskultur.

Bremen, im Mai 2010

Prof. Dr. Peter Kruse  
Geschäftsführer  
nextpractice GmbH

# Vorwort

Im Verlauf unserer beruflichen Laufbahnen wurden wir mit vielen Organisations- und Finanztheorien konfrontiert, die alle eine gemeinsame Basis hatten: die Ontologie des Menschen als Homo oeconomicus, jener Mensch, der sich am Markt und im Unternehmen rein rational verhält.

Inzwischen ist die Wissenschaft wesentlich fortgeschritten. Der Neuropsychologe António Damásio hat bewiesen, dass „rational“ sein nicht gleichbedeutend damit ist, sich von seinen Emotionen zu trennen, sondern dass vielmehr die Abwesenheit von Emotionen und Gefühlen erst verhindert, überhaupt rational sein zu können. Seine auf klinischen Studien basierenden Ergebnisse zeigen, dass gerade die Fähigkeit zur Vernunft aufs engste verbunden ist mit den emotionalen Prozessen. Elinor Ostrom, die Wirtschaftsnobelpreisträgerin des Jahres 2009, zeigte, wie Almbauern, Fischer oder Wassernutzer weit davon entfernt sind, sich bei der Verwertung ihrer gemeinsamen Ressourcen so rein egoistisch zu verhalten, wie ökonomische Modelle es vorhersagen.

In vielen Unternehmen allerdings werden Emotionen - vor allem kollektive Emotionen - immer noch als kaum ansprechbar und nicht behandelbar betrachtet. Die auf der reinen Rationalität des Menschen (auch wenn die Wissenschaft mittlerweile von „begrenzter“ Rationalität spricht) basierenden Theorien bleiben die beherrschenden Modelle bei Organisationsprojekten. Eine „emotionale Anorexie“ herrscht immer noch im Unternehmen.

Dies hat konkrete Konsequenzen: Als Berater, der über zehn Jahre lang bei amerikanischen Unternehmensberatungsfirmen für die Gestaltung großer Umstrukturierungen und internationaler Fusionen verantwortlich war, entstamme ich, Pierre Frot, ursprünglich der „Harte-Faktoren“-Fraktion. Zusammen mit meinen Kollegen leisteten wir wertvolle Arbeit und entwickelten Organisationen mit sehr hohen Potenzialen. Umso frustrierender war die Erfahrung, zu erleben, dass es oft nur bei den „Potenzialen“ blieb. Durch meine Weiterbildung als Coach und Psychologe, und insbesondere seit 2003, dem Beginn der Zusammenarbeit mit Jochen Peter Breuer, nahm die Arbeit an kollektiven Emotionen - die hundert oder tausende von Mitarbeitern betreffen - für mich wirkliche Form an.

Inzwischen wird zwar immer öfter Training und Coaching angeboten, welche die Emotionen Einzelner und von Teams adressieren und somit die nachhaltige Erfolgsquote der Change-Projekte erheblich verbessern. Allerdings bleibt die Arbeit an kollektiven Emotionen immer noch „Terra incognita“ für viele Manager und Berater. Genau diesem Thema widmet sich unser Buch sehr intensiv, unter anderem mit der ausführlichen Beschreibung des Konzepts der „emotionalen Viren“.

## Die Entstehung der Metapher der emotionalen Viren

Das Konzept der emotionalen Viren ist vor mehr als 15 Jahren im Rahmen der Begleitung von internationalen Fusionen und Change-Prozessen durch JPB Consulting in Paris entstanden. Gemeinsam mit meinem französischen Partner Pierre de Bartha und den Consultants von JPB suchte ich, Jochen Peter Breuer, nach Wegen, einfach und schnell an die emotionalen Blockaden innerhalb der Organisation heranzukommen und diese zu lösen, ohne dabei den Bezug zur Praxis und zur Inhaltsebene zu verlieren.

Mitte der neunziger Jahre arbeiteten wir mit den Vorständen einer deutschen und einer französischen Großbank an deren Kooperationsproblemen. Die Annäherung war schwierig, es stand viel auf dem Spiel. Keine Seite war bisher wirklich aus ihrer Deckung gekommen. Zwei Stunden vor Abschluss des Workshops baten wir die Teilnehmer, sich einen Kollegen der Partnerbank auszusuchen und sich dann in einer Untergruppe mit den Kollegen der eigenen Bank zusammenzutreffen. Beide Gruppen waren in unterschiedlichen Räumen und wurden angewiesen, gemeinsam über die individuellen Stärken und Schwächen der jeweiligen Kollegen der Partnerbank zu diskutieren. Jeder Teilnehmer sollte das jeweilige Feedback für seinen Partner aufschreiben und dann sozusagen als Botschafter seiner Gruppe dem Partner ein offenes und ehrliches Feedback geben. In der französischen Gruppe brauste ein Vorstand auf: *„Das geht doch nicht! Wir können doch nicht einfach hier über die anderen herziehen! Das ist doch peinlich.“*

Ich antwortete: *„Erstens geht es nicht darum, nur über den anderen herzuziehen, sondern auch seine positiven Eigenschaften aufzuführen. Und zweitens verlangen wir von Ihnen nichts anderes als das, was Sie gleich im Flugzeug von ganz alleine machen werden, nämlich Ihre individuellen Wahrnehmungen und Gefühle zu einzelnen Personen untereinander auszutauschen. Sollten da negative Gefühle sein, so werden diese sich wie Viren bei den anderen ebenfalls verbreiten. Daher halten wir es für besser und professioneller, wenn diese Gefühle und Wahrnehmungen in dem geschützten Rahmen dieses Workshops auch dem anderen mitgeteilt werden, denn nur so können Sie eine offene und konstruktive Atmosphäre für die Zusammenarbeit schaffen.“*

Diese letzte Übung war der Durchbruch: Endlich kamen auch Tabus auf den Tisch. Wir mussten den Workshop verlängern, die Teilnehmer verzichteten sogar auf einen Teil ihres Wochenendes.

Während der Nachbesprechung dieses Workshops gingen wir Moderatoren immer wieder die Szene durch, die zum Durchbruch geführt hatte. Die Metapher der Viren hat es zum einen ermöglicht, die hochkarätigen und zum Teil skeptischen Teilnehmer aus der Reserve zu locken, und zum anderen, an die verborgenen Emotionen in dieser Kooperation heranzukommen. Das Konzept der „emotionalen Viren“ war geboren.

## Der wissenschaftliche Hintergrund des Konzepts

Nach vielen Jahren intensiver Beschäftigung mit den emotionalen Viren ist es für uns einerseits leicht, darüber ein Buch zu schreiben, denn wir können uns auf viele Praxisbeispiele stützen. Andererseits wird die Sache etwas komplizierter, wenn es darum geht, auch einen wissenschaftlichen Hintergrund für den Erfolg dieses Konzepts zu geben: Wie entstehen Emotionen? Welche Rolle spielen sie in unseren Entscheidungen? Wie verbreiten sie sich, um zu kollektiven Emotionen zu werden? Wie wichtig sind Metaphern für unser Denken? Wie funktionieren sie? Wie wirken unsere Interventionen auf das „limbische System“ der Organisation? Wie entsteht Vertrauen und wie kann man Vertrauen zwischen verfeindeten Gruppen nachhaltig (wieder)herstellen?

Das Verhalten von Menschen ist bekanntlich nicht einfach zu untersuchen, und es ergeben sich umso weniger klare Antworten, je mehr die Emotionen im Vordergrund stehen. Es hat uns vielleicht gerade deswegen sehr viel Spaß gemacht, diese Hintergründe zu erforschen. Wir hoffen, wir können deutlich machen, dass der Ansatz der emotionalen Viren nicht nur ein hervorragendes Praxistool ist, sondern vielmehr eine fundierte Methodik für die Arbeit mit kollektiven Emotionen darstellt.

Wir glauben fest daran, dass das Konzept der emotionalen Viren den Menschen im Geschäfts- wie auch im Privatleben helfen kann, gelassener und professioneller mit Emotionen umzugehen. Es kann dazu beitragen, Emotionen zu entmystifizieren, ihnen den Platz zukommen zu lassen, der ihrer Bedeutung entspricht, nicht mehr und nicht weniger.

Darüber hinaus ist die Behandlung der emotionalen Viren, wie wir im letzten Kapitel dieses Buches aufzeigen, eine der vier Bedingungen, um die kollektive Intelligenz wirklich nutzen zu können. Angesichts der vom Einzelnen nicht mehr zu bewältigenden Komplexität ist es in Zukunft nicht nur notwendig, den Boden für die Ausschöpfung unseres Potenzials der kollektiven Intelligenz zu bereiten, sondern überlebenswichtig.

## Der Aufbau des Buches

Dieses Buch ist in vier Teile unterteilt:

- **Teil 1** behandelt im weiteren Sinne die Schwierigkeit des Umgangs mit Emotionen in der Welt der Wirtschaft und insbesondere in Unternehmen. Wir beschreiben, warum rein sachliche Entscheidungen nicht existieren können und vor welche Herausforderungen diese Tatsache das aktuelle und zukünftige Management stellt.

- **Teil 2** befasst sich mit den Konzepten und Methoden, die wir benutzen, um die emotionale Dimension in einer Organisation konkret anzusprechen und sichtbar zu machen. Hier stellen wir auch anschaulich vor, warum die Metapher der „emotionalen Viren“ dafür sehr hilfreich ist.
- **Teil 3** beschreibt die Arbeit in der Praxis mit dem Konzept der emotionalen Viren anhand von vielen griffigen Beispielen, insbesondere an dem Fall Air Liquide. Der zu den Weltmarktführern bei Industriegasen zählende französische Konzern hatte vor einigen Jahren den deutschen Konkurrenten Messer Griesheim übernommen. Mit freundlicher Erlaubnis der Geschäftsführung von Air Liquide stellen wir in diesem Abschnitt die wichtigsten Prozesse und Werkzeuge vor, die wir angewandt haben, um insbesondere die emotionalen und kulturellen Aspekte der Integration zu behandeln.
- **Teil 4** zeigt auf, wie man aus unserer Sicht Organisationen effektiv zur mentalen Stärke coacht. Hier liegt der Akzent auf der Nutzung des kollektiven Intelligenzpotenzials. Wir stellen die vier Bedingungen vor, die dafür nötig sind.

### Was wir bewirken wollen

- **Dimensionen aufzeigen:** Unternehmen und Organisationen haben, genau wie der einzelne Mensch, eine emotionale und eine mentale Dimension, deren Zustand über Erfolg oder Misserfolg von Fusionen und Change-Initiativen entscheidet.
- **Angst nehmen:** Spricht man Emotionen in Organisationen an und behandelt sie, löst das oft Ängste aus. Diese sind zum Teil berechtigt, aber überbrückbar.
- **Wahrnehmung schärfen:** Bereits mit einer professionellen und gleichzeitig unkomplizierten Erfassung der Wahrnehmungen und Werte innerhalb der Organisation bewirkt man schnelle und konkrete Ergebnisse.
- **Skeptiker überzeugen:** Wir wollen Mut machen, neue Wege zu gehen, die sich in unserer Arbeit bereits bewährt haben. Die Behandlung der emotionalen Viren eines Unternehmens hat eine befreiende und leistungssteigernde Wirkung, der sich auch skeptische Entscheidungsträger nicht verschließen können.

## Was ist das Neue?

- **Die Metapher der emotionalen Viren:** Hier wird zum ersten Mal diese erfolgreiche Methodik einem breiten Publikum detailliert vorgestellt.
- **Die unkomplizierte Methode zur Erfassung und Strukturierung der emotionalen Viren** in Organisationen wird Punkt für Punkt beschrieben.
- Das Buch schildert, dass **eine Organisation als Ganzes genauso zur mentalen Stärke gecoacht werden kann** wie ein Individuum.
- Die **vier Bedingungen zur optimalen Nutzung der kollektiven Intelligenz** zeigen konkret die Voraussetzungen auf, um ungenutztes Potenzial wirkungsvoll freizusetzen.

## An wen richtet sich dieses Buch?

- **Führungspersönlichkeiten**, die unkomplizierte und anwendbare Werkzeuge suchen, um Fusionen und Change-Prozesse zu begleiten und zu gestalten.
- **Change-Verantwortliche**, die mehr Aufmerksamkeit und Unterstützung in ihrem Unternehmen für dieses wichtige Thema erreichen wollen.
- **Berater und Trainer**, die Entwicklungsarbeit in Organisationen leisten und sich inspirieren lassen möchten.
- **Wissensdurstige und Skeptiker**, die sich für den wissenschaftlichen Hintergrund zu unseren Thesen und Erfahrungen interessieren.
- **Kolleginnen und Kollegen**, die ebenfalls in diesem Bereich Pionierarbeit leisten und mit uns in den Austausch treten wollen.

## Wie kann das Buch zu dem aktuellen Wandel beitragen?

Während praktisch alle sechs Monate eine neue Computergeneration entsteht, herrscht vielfach in der Kooperation und der Kommunikation, somit in der Nutzung der kollektiven Intelligenz, noch Steinzeit. Mit den konkreten Werkzeugen geben wir Praktikern sofort und einfach umsetzbare Maßnahmen an die Hand. Der theoretische Input unterlegt unsere Thesen und macht auch Skeptikern Mut, neue Wege zu gehen.

Diejenigen Unternehmer, Manager und Berater, die wir nicht mehr überzeugen müssen, fordern wir auf, sich noch mehr zu engagieren, sich zusammenzuschließen und auszutauschen. So tragen wir gemeinsam dazu bei, dass sich professionelle Methoden und Prozesse für die Behandlung des emotionalen Unternehmens schnell verbreiten.

We are what we share!

Lausanne / München, im Mai 2010

Jochen Peter Breuer & Pierre Frot

# 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	Innere 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