

TEIL 2: Die emotionalen Viren

5. Die Metapher der emotionalen Viren

„If I can't picture it, I can't understand it.“
Albert Einstein (1879 - 1955)

1911 veröffentlichte der amerikanische Ingenieur Frederick Winslow Taylor sein Hauptwerk „Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“, basierend auf seiner Erfahrung als beratender Ingenieur bei Bethlehem Steel, dem ehemals zweitgrößten Stahlproduzenten in den USA. Taylor wurde durch dieses Werk so berühmt, dass 69.000 Menschen seine Rede über wissenschaftliche Betriebsführung hören wollten, als er 1914 als Key Note Speaker an einer New Yorker Veranstaltung teilnahm.

In Taylors Ansatz werden alle Einzelbewegungen und -handlungen, die für den Produktionsprozess erforderlich sind, identifiziert und gemessen, gleich den Bewegungen einer Maschine. Heute funktionieren noch immer viele Schnellrestaurants und Dienstleistungsorganisationen wie internationale Hotelketten nach ähnlichen Prinzipien: Jede Handlung ist minutiös geplant, selbst das beiläufigste Lächeln, die Begrüßung, jedes Detail ist in der Firmenpolitik vorgeschrieben und eingeübt.

Die Metapher, die Taylor für Organisationen nutzte, war die Metapher der Maschine, welche die Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts über einen großen Zeitraum hinweg maßgeblich geprägt hat. Wenn ein Ingenieur eine Maschine konzipiert, besteht seine Aufgabe darin, ein Netzwerk ineinander greifender Teile zu entwickeln, die in einer bestimmten Folge angeordnet sind. Die klassischen Managementtheoretiker haben bei ihren Überlegungen über Organisationen etwas Ähnliches zu entwickeln versucht.¹ Kritisch wurde es allerdings, wenn mechanistische Definitionen von Verantwortung Mitarbeiter dazu führte, gedankenlose Einstellungen zu entwickeln, wie zum Beispiel „Es ist nicht meine Aufgabe“ oder „Dafür trage ich nicht die Verantwortung“. Oft gelten diese Verhaltensweisen als typische Arbeitnehmermentalität, jedoch sie resultieren aus dem mechanistischen Organisationsansatz. In vieler Hinsicht ist die Metapher zur Realität geworden: Die Organisation wurde zur Maschine.

5.1 Der Mensch denkt nicht abstrakt, sondern metaphorisch

Nicht Fakten, sondern Geschichten treiben den Menschen um

Durch eine Metapher (bildhafte Übertragung) können wir eine Sache oder einen Vorgang in Begriffen einer anderen Sache beziehungsweise eines anderen Vorgangs verstehen und erfahren.²

Metaphern sind ständiger Teil unserer Sprache

Metaphern sind Teil unseres Lebens und unserer Sprache, wie Michael Buchholz, Professor an Göttinger Institut für Soziologie, darstellt:³ „Wer auch immer kommuniziert, verwendet Metaphern, meistens unbemerkt, stillschweigend und ohne ihnen besondere Aufmerksamkeit zu *schenken*. Wir bringen einem anderen etwas *nahe*, *stehen auf Standpunkten*, *ziehen uns zurück*, fühlen uns von Bemerkungen anderer tief *getroffen*. Manchmal *trifft man ins Schwarze*, manchmal geht es *daneben*. Manchmal sehen wir *klar* und *blicken durch*, dann aber *tapen* wir wieder *im Nebel*. Wer dabei etwas fühlt, wird manchmal von seinen Gefühlen *überschwemmt*, oder Gefühle werden in ihm *ausgelöst*. Viele Manager *kämpfen* mit ihren Gefühlen, *ringen* den Ärger *nieder* oder *besiegen* ihren Zorn. Selbst in den *harten* Wissenschaften spricht man mit Bildgebungen aus körperlicher und sinnlicher Erfahrung.“

Zur Selbstreflexion

Erinnern Sie sich noch an unsere Metapher mit der Kutsche?

- *Wofür stand der Kutscher? Wofür die Kutsche und die Pferde?*

Sicherlich haben Sie den Großteil des Sinns behalten, andere wesentliche Aussagen in den verschiedenen Kapiteln vergessen. Dies ist eine gute Demonstration der Wirkung und des Nutzens von Metaphern.

- *Wenn Sie sich nicht erinnern können: Haben Sie das Kapitel richtig gelesen oder nur überflogen? Vielleicht waren Sie gerade gedanklich ganz woanders?*

In letzterem Fall blättern Sie noch mal zurück zum Kapitel 4.5. Es lohnt sich, diese Metapher zu kennen, zumal wir wieder darauf zurückkommen werden.

Nicht Fakten, sondern Geschichten treiben uns um, und Metaphern sind die kürzesten Geschichten. Die darin enthaltenen Symbole und Bilder, Werte und Absichten sind für den Zuhörer intuitiv erfassbar. In Metaphern verdichten sich Erfahrungen, Inhalte und Emotionen, die anders nicht darstellbar sind. Wichtig dabei ist, dass wir den Zuhörer auf der imaginären Seite ansprechen. Erst dann aktivieren wir dessen eigene Bilderwelt.⁴ Die neuere Gehirnforschung zeigt, dass

ohne Metaphern keinerlei Vorstellungen entstehen können. Ohne Vorstellungen können in unserem Geist weder eine „Welt“ noch ein Gefühl für uns selbst in dieser Welt entstehen. „Nackte Daten, Fakten, Informationen können von unserem Gehirn weder begriffen noch verarbeitet und genutzt werden. Erst wenn wir Wissen angeboten bekommen, das für uns „autobiographisch“ sinnvoll ist, können wir die Info begreifen und merken“.⁵

Metaphern machen
komplexe
Themen intuitiv
erfassbar

In unserer langjährigen Arbeit in Change-Projekten haben wir immer wieder sehr erfolgreich mit Metaphern gearbeitet, um komplexe oder heikle Situationen in den Griff zu bekommen.

Metaphern haben vier wesentliche Eigenschaften:

- 1) Mithilfe einer Metapher kann man einen Sachverhalt *kurz und knapp darstellen*. Beispiel: „Eine schwer auffindbare, unauffällig unter sehr vielen ähnlichen Dingen versteckte Sache suchen“.
Metapher: „Die Nadel im Heuhaufen suchen“.
- 2) Metaphern haben einen *hohen Erinnerungswert* und werden in unserem Langzeitgedächtnis gespeichert.⁶ Daher werden Metaphern auch sehr häufig in Lernprogrammen eingesetzt und sind ein wesentlicher Teil der Techniken, die in Gedächtnistrainings angewandt werden. Eine der bekanntesten Metaphern der letzten Jahre ist das von SPD Politiker Franz Müntefering geprägte Bild der „Heuschrecken“ als Sinnbild für den rücksichtslosen, zügellosen Kapitalismus und dem aus reinen Renditeaspekten heraus betriebenen Aufkauf von Unternehmen.
- 3) Mit einer Metapher kann man das *limbische System erreichen*, das heißt mehr oder weniger starke Emotionen auslösen und damit einen nachhaltigen Effekt erreichen. Die Aussage: „Meier beachtet das Gesetz nicht“, ist bei weitem nicht so prägnant wie: „Meier tritt das Gesetz mit Füßen“. Wenn Sie die beiden Sätze kurz auf sich wirken lassen, werden Sie spüren, dass die Metapher „mit Füßen treten“ eine merklich stärkere und emotionalere Reaktion auslöst.
- 4) Durch humorvolle Metaphern kann man *schwierige (Tabu-)Themen vermitteln*. Ein unverbesserlicher Optimist, der auch Gefahren nicht wahrnehmen will, trägt eine „rosarote Brille“. Eine Person, die viel redet ohne einen konstruktiven Beitrag zu leisten, „drischt leeres Stroh“.

Die Macht der Metaphern

Bevor wir auf unsere Metapher der emotionalen Viren eingehen, wollen wir kurz auf die fundamentalen Erkenntnisse von George Lakoff, Professor für Linguistik, und Mark Johnson, Professor für Geisteswissenschaften, eingehen. Sie konnten nämlich nachweisen, dass Metaphern unsere Wahrnehmung, unser Denken und Handeln bestimmen.⁷ Mit anderen Worten: Unsere Wirklichkeit wird von Metaphern beherrscht!

Metaphern sind damit viel mehr als nur Elemente der Sprache oder bildhafte Darstellungen, die uns erlauben, schnell etwas zu verstehen. Lakoff und Johnson liefern zahlreiche Beispiele, die ihre These unterstützen, unter anderem die Metapher, die uns zur Überzeugung bringt, dass Argumentieren vergleichbar mit Krieg ist:

Argumentieren ist Krieg:

Ihre Behauptungen sind *unhaltbar*.
 Er *griff* jeden Schwachpunkt in meiner Argumentation *an*.
 Seine Kritik *traf ins Schwarze*.
 Ich *schmetterte* sein Argument *ab*.
 Ich habe noch nie eine Auseinandersetzung mit ihm *gewonnen*.
 Sie sind anderer Meinung? Nun, *schießen Sie los*!
 Wenn du nach dieser *Strategie* vorgehst, wird er dich *vernichten*.
 Er *machte* alle meine Argumente *nieder*.
 Wir *greifen* seine Position *an* und *verteidigen* die unsrige.

Metaphern sind
 nicht nur bildliche
 Darstellungen der
 Realität,
 sie bestimmen die
 Realität

Laut Lakoff und Johnson bestimmt diese Metapher, wie wir in einer Argumentation handeln. Unbewusst betrachten wir die Person, mit der wir argumentieren, als Gegner. Daher wird das Bild des Argumentierens als Krieg nicht nur ein Bild, sondern Realität. „Die Metapher ist nicht nur in den Worten präsent, die wir benutzen, sie ruht in unserem gesamten Konzept von Argumentation. Wir sprechen über das Argumentieren in dieser Weise, weil wir es uns in dieser Weise vorstellen, und wir handeln gemäß der Weise, wie wir uns Dinge vorstellen. Die Tatsache, dass wir Argumentationsvorgänge partiell als Krieg konzeptualisieren, beeinflusst systematisch die Form der Argumentation und die Art, wie wir über unser Handeln während des Argumentierens sprechen.“ Dies erklärt auch, wieso argumentative Auseinandersetzungen bei Veränderungsinitiativen wie in Kapitel 3 dargestellt oft nur zu einer weiteren Konfrontation führen.

Lakoff und Johnson verdeutlichen, wie ausgeprägt kulturell bedingt diese Metaphern und die abgeleiteten Handlungen sind: „Stellen wir uns einmal eine Kultur vor, in der man den Argumentationsvorgang nicht in kriegerischen Worten

sieht, bei dem niemand gewinnt oder verliert, bei dem niemand an Attacke oder Verteidigung denkt, bei dem man weder an Boden gewinnt noch verliert. Stellen wir uns einmal eine Kultur vor, in der man den Argumentationsvorgang als Tanz betrachtet, bei dem die Argumentierenden als Künstler auftreten und das Ziel haben, sich harmonisch ansprechend zu präsentieren. In einer solchen Kultur würden die Menschen die Argumentationshandlung in einem anderen Licht sehen, sie anders erleben, anders ausführen und anders darüber sprechen.“

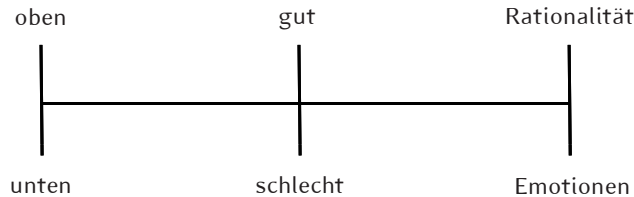
Diese konzeptuellen Metaphern sind überall in unserer Sprache zu finden, wie zum Beispiel das Konzept „Zeit ist Geld“, das ein eigenes metaphorisches System bildet und sehr verbreitet ist in vielen industriellen Kulturen, nicht aber in größtenteils von Landwirtschaft geprägten Kulturen:

Zeit ist Geld:

Sie *vergeuden* meine Zeit.
 Dieses Gerät wird Ihnen viel Zeit *ersparen*.
 Ich habe keine Zeit zu *verschenken*.
 Dieser platte Reifen *kostete* mich eine Stunde.
 Ich habe viel Zeit in diesen Menschen *investiert*.
 Ich habe keine Zeit zu *verlieren*.
Lohnt sich das zeitlich für dich?
Haben Sie noch Zeit?
 Seine Tage sind *gezählt*.
 Danke für die Zeit, die Sie sich für mich *genommen* haben.
 Sie *stehlen* mir meine *kostbare* Zeit!

Metaphern beeinflussen unser Denken. Wie anders könnte sich das Dogma „Rationalität ist gut und Emotionen sind schlecht“ seit über zwanzig Jahrhunderten halten? Laut Lakoff und Johnson liegt der Grund hierfür darin, dass diese Überzeugung über Metaphern in unserer Sprache tief verankert ist. Wir können es uns nicht anders vorstellen, weil wir Rationalität und Emotionen in einer Struktur, der so genannten „Orientierungsmetapher“, betrachten. In solchen Metaphern gilt: Was oben steht, ist gut, was unten steht, ist schlecht. Beispiel: Kontrolle und Macht. Er hat Kontrolle *über* sie, er *stürzte* von seiner Machtposition, er ist mir *unterlegen*, er ist am *untersten* Ende der Gesellschaft ...

Abb. 5.1: Die Struktur der Orientierungsmetapher



Deswegen „rutschen“ Diskussionen *auf die Gefühlsebene ab*, aber manchmal schaffen wir es, sie wieder *auf das rationale Niveau hoch zu bringen*. Wir *lassen* unsere Emotionen („die Gefühlskiste“) *beiseite* und diskutieren Angelegenheiten *auf hohem intellektuellem Niveau*. Viele können aber leider nicht *über* ihre Gefühle *hinausgehen* ...

Metaphern und Organisationen

Metaphern steuern unsere Wahrnehmung der Unternehmensrealität

Metaphern werden in der Betriebswirtschaft oft benutzt und prägen, wie alle metaphorischen Systeme, das Denken der Beteiligten, insbesondere der Manager. Der Organisationswissenschaftler und Professor Gareth Morgan von der York University hat die verschiedenen Metaphern untersucht, die für Organisationen häufig gebraucht werden,⁸ wie die Metapher der Organisation als Maschine, die der klassischen Managementtheorie entspricht. Das mechanistische Denken, das aus diesen Metaphern entsteht, ist in Form von Leitsätzen wie „planen, organisieren und kontrollieren, kontrollieren, kontrollieren“ immer noch weit verbreitet unter Managern. Dies ist die dunkle Seite der Metaphern: Sie können uns davon abhalten, die Realität aus einer anderen Sicht heraus zu betrachten, und genau dies geschah im Verlauf der Entwicklung mechanistischer Ansätze bei der Organisation: Sobald Organisation als rationaler, technischer Vorgang definiert wird, erfährt der menschliche Aspekt innerhalb der Organisation durch das mechanistische Bild eine Unterbewertung. Darüber hinaus wird übersehen, dass die Aufgaben, denen eine Organisation gegenübersteht, häufig viel komplexer, unklarer und schwieriger sind als Aufgaben, die von den meisten Maschinen ausgeführt werden können. Aus diesem Grund haben sich andere Metaphern für Organisationen entwickelt: die Organisation als offenes System oder Organismus, die Organisation als Gehirn, die Organisation als politisches System und seit einigen Jahren die Organisation als komplexes System nach der Chaostheorie.

Alle diese Metaphern steuern unsere Wahrnehmung der Unternehmensrealität, unsere Deutung von Situationen in Organisationen und die uns zur Verfügung stehenden Wahlmöglichkeiten. Viele Organisationsprobleme beruhen laut Morgan auf unserer Denkweise, die oft von Metaphern beeinflusst wird. Eine Metapher lenkt immer auch den Fluss der Gedanken, wie – Achtung, Metapher! – ein Flussbett das Wasser.⁹

Beispiel: Was bedeutet es für einen Manager, das Risiko einzugehen, mit Emotionen zu arbeiten und möglicherweise die Kontrolle zu verlieren? Welche Metaphern fallen ihm sofort ein?

- **Risikometaphern:**¹⁰ ein heißes Eisen fassen; sich gegen den Wind stellen; sich in die Nesseln setzen; aufs Ganze gehen; sich aufs Glatteis begeben; als Prügelknabe dienen; gegen den Strom schwimmen; sich einer Rosskur unterziehen; den Tiger reiten.

Wie empfinden umgekehrt die Mitarbeiter, die ihr Schicksal durch eine Veränderungsinitiative des Unternehmens nicht mehr beherrschen und sich unverstanden fühlen? Welche mentalen Bilder sind bei ihnen vorherrschend?

- **Einschränkende Metaphern:**¹¹ vom Schicksal gezeichnet sein; zur Mumie erstarrt; am Boden zerstört; jemandem ausgeliefert sein; auf Sand bauen; gegen eine Mauer sprechen; wie der Ochse vor dem Scheunentor stehen; etwas in den Wind (Kamin) schreiben; das Kind mit dem Bad ausschütten; Pech haben; sich zum Narren halten lassen.

Wenn beide Gruppen es jedoch schaffen, zusammenzuarbeiten und gemeinsam etwas zu erreichen, werden ganz andere Bilder aktiv:

- **Erweiternde Metaphern:**¹² sich frei wie ein Vogel fühlen; Bäume ausreißen können; etwas fest im Griff haben; jemandem das Wasser reichen können; sein eigener Herr sein; seinen Mann stehen; wie ein Fels in der Brandung stehen; sein Leben in die Hand nehmen; das Steuer (Ruder) fest in der Hand haben.

5.2 Die Metapher der emotionalen Viren

Gerade weil Metaphern so tief als zentraler Bestandteil unserer Selbst- und Welt(bild)konstruktion verankert sind, können sie auch wirksam in Change-Kontexten genutzt werden.

Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Metapher

Wir haben den berühmten Spruch des Sozialpsychologen und Pioniers der Unternehmensentwicklung, Kurt Lewin, „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie“ umformuliert in: *„Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Metapher“*,

um den Umgang mit Emotionen im Unternehmen zu ändern und sie von einem anderen Gesichtspunkt heraus zu betrachten. Durch das metaphorische System der emotionalen Viren wird diese andere Sichtweise erreicht.

In diesem System betrachten wir:

- **Organisation als emotionaler Organismus.** In dieser Metapher vergleichen wir Unternehmen mit lebenden Organismen, einer gängigen Organisationsmetapher. In solchen Organisationen entscheidet die Summe des Handelns und Denkens der Menschen über Wachstum oder Niedergang eines Unternehmens. Karrieredruck, interner und externer Wettbewerb, Hierarchie, Interessenkonflikte verbunden mit zunehmendem Zeitdruck, erzeugen hochgradigen Stress. Dies ist der ideale Nährboden für emotionale Viren.
- **Emotionale Viren** sind negative Emotionen oder Irritationen (Angst, Frustration, Misstrauen, Eifersucht, usw.) mit Infizierungspotenzial. Sie greifen das psychische Immunsystem des Einzelnen an, und durch **emotionale Ansteckung** (mehr zu diesem Thema in Kapitel 5.3) verbreiten sie sich, übernehmen die Macht über das Handeln und lähmen dadurch die Organisation.
- Die kognitiven Bewertungen von Unternehmenssituationen, die bestimmte negative Emotionen auslösen, sind der **Nährboden** für die emotionalen Viren.
- Die Fähigkeit der Organisation, emotionalen Viren zu widerstehen, ist vergleichbar mit dem Immunsystem im menschlichen Körper. Wir bezeichnen es als **das emotionale Immunsystem der Organisation**. Ein starkes emotionales Immunsystem ist sehr belastbar, wenn die Organisation eine **mentale Stärke** entwickelt hat: Emotionen werden wahrgenommen und gewürdigt, Konflikte angesprochen, die Beziehungen werden professionell behandelt. Ein schwaches Immunsystem, das heißt eine Organisation, in der die Beziehungen schon beeinträchtigt sind, kann schnell von Viren verseucht werden. Es besteht zudem eine erhöhte **Anfälligkeit der Organisation** für Viren, wenn beispielsweise das Stressniveau sehr (zu) hoch ist (siehe „Dis-stress“, Kapitel 4.3). Die Folge davon ist eine **mentale Verschmutzung**.

Abb. 5.2: „Emotionale Viren“ greifen das Immunsystem der Organisation an



- Diese **mentale Verschmutzung** der Organisation lähmt die individuelle und kollektive Effektivität und somit das Unternehmen als Ganzes. Sie verursacht kontraproduktives Verhalten wie in Kapitel 2 beschrieben. Ähnlich einem PC, der immer langsamer wird aufgrund eines im Hintergrund arbeitenden Programms, lähmt die mentale Verschmutzung die Leistung der Mitarbeiter. Je mehr diese ihre Intelligenz zum Selbstschutz („protektive Intelligenz“) einsetzen, umso weniger Ressourcen und Energien stehen für den Markt, die Kunden und Projekte zur Verfügung, **denn die mentale Verschmutzung drängt die Unternehmensziele in den Hintergrund**. Die Führungskräfte müssen verstärkt Zeit und Ressourcen auf das Regulieren der Beziehungsebene verwenden anstatt auf die Produktion der Waren und Dienstleistungen des Unternehmens.
- Wenn wir in einem Unternehmen an den emotionalen Viren arbeiten, beginnen wir mit der Identifikation und Benennung der Viren, worauf eine Reaktion in der Organisation stattfindet, vergleichbar mit einem Seufzer der Erleichterung. Sie reagiert wie ein kranker Patient, der sich bei seinem Arzt gut aufgehoben fühlt: *„Es wird etwas unternommen, eine kompetente Person wird mir helfen.“* Die Reaktion entspricht zwar einem Placebo-Effekt, ist jedoch deutlich feststellbar: Die Viren sind vorübergehend weniger aktiv. Wir verhängen sozusagen eine **emotionale Quarantäne** über die Organisation.
- **Vitamine** sind intrinsische Abwehrmechanismen der Organisation, im Inneren vorhandene Wirkstoffe, die emotionale Viren einschränken oder bekämpfen. Sie rufen positive Emotionen hervor, vermitteln zum Beispiel Sicherheit und Geborgenheit, stützen sich auf Ressourcen wie Wahrnehmungs-Bewusstsein, positive Erfahrungen, Rituale oder geteilte Werte (Ethik, Ver-

trauen). Vitamine unterstützen die Entwicklung von mentaler Stärke der Organisation. Wenn ein emotionaler Virus auf das Immunsystem stärkende Vitamine trifft, kann er seine Parasitenfunktion weniger oder gar nicht entfalten.

Der Nährboden für die emotionalen Viren und auch für die Vitamine in Organisationen wird stark beeinflusst von positiven oder negativen Impulsen, die von außen kommen. Die damit verbundenen kognitiven Bewertungen „düngen“ den Nährboden für Vitamine oder emotionale Viren. Andersherum gesprochen könnte man auch sagen, dass sie sich gegenseitig den Nährboden „austrocknen“.

Um die Mitarbeiter in einer Organisation dafür zu sensibilisieren, wenden wir die „Energie“-Metapher an. Wir trainieren mit ihnen Achtsamkeit, ob die von außen kommenden Impulse „Energizer“ oder „Vampirizer“ sind:

- **Energizer** sind externe Impulse, die Energie geben oder verstärken. Das kann ein aufmunterndes Lächeln sein, eine gute Nachricht, ein gelungener Witz, der uns zum Lachen bringt, oder ein effizientes Meeting. Diese externen Impulse rufen positive Emotionen hervor.
- **Vampirizer** sind externe Impulse, die Energie entziehen oder wie „Vampire“ absaugen. Ein misshandelter Kollege, eine Beleidigung, fehlende Anerkennung, ein Streit oder ein Misserfolg, all dies kann negative Emotionen hervorrufen oder verstärken. In der Virenmetapher können Vampirizer mit *Gift* verglichen werden, das dem Körper Energie entzieht.

Sowohl die Vitamine - als intrinsische Abwehrmechanismen - als auch die von außen kommenden Energizer kann man auch als „Anti-Viren“ bezeichnen.

Die Metapher der emotionalen Viren ist ein konkretes Werkzeug für die Arbeit mit Emotionen im Unternehmen

An dieser Stelle möchten wir betonen, dass „emotionale Viren“ sich nicht *analog* zu realen Krankheitserregern im Körper verhalten. Wir setzen die Metapher lediglich als *Sinnbild* ein, da sich erwiesen hat, dass auf diese Weise die komplexe Funktionsweise von Emotionen und deren Auswirkungen wesentlich deutlicher transportiert wird. Das Konzept der emotionalen Viren stellt ein konkretes Werkzeug dar, das relativ einfach zu vermitteln ist und innerhalb kurzer Zeit konkrete Ergebnisse bringt.

Das Thema „kollektive Emotionen“ ansprechbar machen

Wir bedienen uns nicht der Theorie von Lakoff und Johnson oder der Analyse von Morgan über die Macht der Metapher im Unternehmen, um daraus ein metaphorisches System zu entwickeln. Wir haben eingangs beschrieben, weshalb wir mit der Bezeichnung „emotionale Viren“ arbeiten. Die konzeptuelle Metapher der emotionalen Viren ist empirisch entstanden, wobei die Theorie verdeutli-

Das emotionale Unternehmen

Mental starke Organisationen entwickeln - Emotionale

Viren aufspüren und behandeln

Breuer, J.P.; Frot, P.

2012, XXI, 273 S. 57 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4102-2