

Inhalt

Stimmen zum Buch	7
Geleitwort	9
Vorwort	11
TEIL 1: Das emotionale Unternehmen	23
1. Umgang mit Emotionen – das Grundproblem in Unternehmen	23
1.1 „Emotionen sind schlecht“	24
1.2 Die Philosophen und die Vernunft	25
1.3 Die sachlich-materielle Generation	26
1.4 Die materielle Realität	27
1.5 Ein Weltbild gerät ins Wanken	28
1.6 Engpass Wertschätzung	30
1.7 Die immaterielle Realität drängt ins Bewusstsein	32
1.8 Die Macht der Worte	33
1.9 Traditionelle Unternehmensberatung in der Klemme	34
1.10 Hintergrund: Kritik der reinen Vernunft	36
2. Emotionen, die harten Soft Facts	38
2.1 Der Mensch ist primär ein emotionales Wesen	39
2.2 Emotionen: Überlebenswerkzeuge des Individuums und der Gruppe	40
2.3 Ordnung der Emotionen	41
2.4 Das Chaos der Begriffe: Emotionen, Gefühle, Stimmungen und Launen	45
2.5 Emotionen steuern unser Handeln und Bewertungen unsere Emotionen	45
2.6 Emotionen sind schwer zu bändigen	47
2.7 ... doch es gibt Kontrollfunktionen	50
2.8 Der Neandertaler in uns	51
2.9 Die Grundregeln der Steinzeit	52
2.10 Auswirkung von Emotionen im Unternehmen	54
2.11 Ohne Emotionen kein Veränderungsmanagement	55
2.12 Hintergrund: Gehirn und Emotionen	55

3.	Das Dilemma des Managers	57
3.1	„Nice to have“...	58
3.2	... oder „crucial to have“?	59
3.3	Emotionen zulassen, businessorientiert bleiben und die Intimsphäre respektieren	59
3.4	Innere Hürde 1: Die Angst vor dem „Psychiater“	60
3.5	Innere Hürde 2: Die bedrohlichen Tatsachen der immateriellen Realität akzeptieren	61
3.6	Interne Hürde 3: Angst vor Kontrollverlust	64
3.7	Äußere Hürde: Die Wahl der Qual	66
3.8	Hintergrund: Adaptive Herausforderungen	68
4.	Das vierte Element	70
4.1	Vom Gefühlsstau zum Amoklauf	71
4.2	Die immaterielle Realität beherrscht die Organisation	72
4.3	Emotionsstau führt zum Emotions-GAU	73
4.4	Die negative Synergiespirale im Unternehmen	75
4.5	Wenn die Pferde durchgehen ...	77
4.6	Das erste Element des Veränderungsmanagements: Die Expertenlösung	78
4.7	Die Illusion: „Bleiben Sie sachlich!“	79
4.8	Das zweite Element des Veränderungs- managements: Einbindung der Mitarbeiter	80
4.9	Die Illusion: „Kontrolle muss sein!“	82
4.10	Das dritte Element des Veränderungs- managements: Teambuilding und Coaching	83
4.11	Die Illusion: „Einzelmaßnahmen reichen aus“	86
4.12	Das vierte Element des Veränderungs- managements: Organisationscoaching	87
4.13	Das emotionale Unternehmen	88
4.14	Hintergrund: Kleines Lexikon der Veränderungsmanagement-Tools	89
TEIL 2: Die emotionalen Viren		93
5.	Die Metapher der emotionalen Viren	93
5.1	Der Mensch denkt nicht abstrakt, sondern metaphorisch	94
5.2	Die Metapher der emotionalen Viren	99
5.3	Hintergrund: Emotionale Ansteckung – Von individuellen zu kollektiven Emotionen	103

6.	Klassifizierung und Umgang mit emotionalen Viren	106
6.1	Die fünf Kategorien der emotionalen Viren	107
6.2	Viren der Kategorie „Machtkonflikte“	109
6.3	Viren der Kategorie „Werte- und kulturelle Konflikte“	113
6.4	Viren der Kategorie „Unsicherheit, Befürchtungen und Ängste“	116
6.5	Viren der Kategorie „Vorgehensweise und Rahmenbedingungen der Veränderungsinitiative“	118
6.6	Viren der Kategorie „Zerplatzte Gewissheiten und Träume“	121
6.7	Aktivität und Virulenz der Viren	123
6.8	Hintergrund: Aggressivität im Unternehmen	124
7.	Das limbische System der Organisation ansprechen	127
7.1	Das limbische System als Entscheider für eine Veränderung	128
7.2	Die Kraft der Symbole	129
7.3	Gesten, Worte und Bilder, die Geschichte machten	130
7.4	Das limbische System der Organisation ansprechen: Ansätze und Methoden	132
7.5	Malen	133
7.6	Humor	136
7.7	Wortspiele und Schlagzeilen	137
7.8	Symbole	138
7.9	Musik und Rhythmus	140
7.10	Storytelling	141
7.11	Theater	143
7.12	Spielerei mit ernstem Hintergrund	145
7.13	Hintergrund: Die Gesichter des „kognitiven Unbewussten“	146
8.	Visualisierung der Viren	148
8.1	Die Kraft der Visualisierung	150
8.2	Visualisierung und Organisation	151
8.3	Die „immaterielle Realität“ greifbar machen	152
8.4	Visualisierung heilt	158
8.5	Hintergrund: Emotionale Kommunikation	159

TEIL 3: Immaterielle Realität aufdecken, strukturieren und behandeln ____ 163

9.	Aufspüren, Analyse und visuelle Aufbereitung von Viren _____	163
9.1	Die Arbeit an der immateriellen Realität _____	165
9.2	Wie kann man kollektive Emotionen aufspüren? _____	166
9.3	WAHR-Nehmung: Eine emotionale Wahrheit _____	169
9.4	Bestandsaufnahme der WAHR-Nehmungen _____	172
9.5	Gruppenarbeit mit dem mentalmerger-Barometer _____	173
9.6	Einzelinterviews: Die fünf wichtigsten Fragen _____	178
9.7	Strukturierung und visuelle Aufbereitung emotionaler Viren _____	179
9.8	Eine Software zur Erfassung des limbischen Systems der Organisation _____	181
9.9	Hintergrund: Verzerrte Wahrnehmungen und emotionale Interventionen _____	182
10.	Vermittlung der Viren: Wie wird die Botschaft aufgenommen? _____	185
10.1	Feedback, Coaching und Mediation sind effizient, aber nicht immer erwünscht _____	187
10.2	Die vier Säulen einer professionellen Vermittlung der emotionalen Viren _____	187
10.3	Erlaubnis erhalten _____	189
10.4	Die Behandlung fängt bereits bei der Bestandaufnahme an _____	189
10.5	Feedback-Veranstaltungen: Die Stunde der Wahrheit _____	190
10.6	Arten, Ziele und Ablauf der Präsentation _____	192
10.7	Schwäche zeigen macht stark _____	197
10.8	Erwartungen steigen _____	197
10.9	Hintergrund: Mythos „Sender-Empfänger- Kommunikation“ _____	198
11.	Behandlung der Viren: Prinzipien und Vorgehensweise _____	201
11.1	Komplexe Vorhaben verlangen strukturierte Ansätze und klare Prinzipien _____	203
11.2	Strukturierte Vorgehensweise bei Fusionen und Changeprozessen: Der mentalmerger-Prozess _____	203
11.3	Vier Prinzipien bei der Behandlung der emotionalen Viren _____	210
11.4	Hintergrund: Können Organisationen lernen, besser mit Emotionen umzugehen? _____	217

12.	Behandlung der Viren: Ein Fallbeispiel	220
12.1	Von der Quarantäne zur Heilung	223
12.2	Die Umsetzung des mentalmerger-Managements	223
12.3	Die Integrations-Schlüssel-Workshops	225
12.4	Einführung strategischer Schlüsseltandems in die Organisation	236
12.5	Gesprächskreise mit der Geschäftsleitung	238
12.6	Mediations- und Teamworkshops zur Behandlung der Machtkonflikte	242
12.7	Die Ergebnisse des mentalmerger-Prozesses	243
12.8	Zu guter Letzt: Eine Energizer-Geschichte	244
12.9	Hintergrund: Vertrauen	245
TEIL 4: Das mental starke Unternehmen		247
13.	Organisationen zur mentalen Stärke coachen	247
13.1	Was ist ein mental starkes Unternehmen?	249
13.2	Der Weg zum mental starken Unternehmen	252
13.3	Wie mental starke Unternehmen ihre kollektive Intelligenz nutzen	264
13.4	Hintergrund: Die „Vielfalt-Falle“ am Beispiel der kulturellen Vielfalt	271
14.	Perspektiven	276
14.1	Warum emotionale Viren kein Modekonzept sind	276
14.2	Wie geht es weiter?	278
Danke		280
Die Autoren		281
Anmerkungen und Literatur		282
Stichwortverzeichnis		290

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