

## **Aufdeckung, Visualisierung und Behandlung emotionaler Viren in Unternehmen und Organisationen.**

**Jochen Peter Breuer, managing partner he2be SA, Lausanne / St.Sulpice (Schweiz)**

- Emotionale Viren sind latent in jedem Individuum vorhanden. Sie werden durch einen Stimulator von außen aktiviert, z.B. mangelnde Wertschätzung, Gefahr des Job-Verlustes, Angriff auf die eigene Machtzone usw.
- In dem gleichen Maße, wie Krankheitsviren den Körper lähmen, belasten emotionale Viren den „Unternehmens“- bzw. „Organisations-Körper“.
- Sie verursachen eine „mentale Verschmutzung“, welche die Organisation, wie ein Spitzensportler, der an sich zweifelt, lähmt.
- Diese 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.

### **Aufdeckung:**

- he2be arbeitet mit ca. 10% der von einer Integration oder einem Change betroffenen Gesamtpopulation.
- In einem ersten Schritt machen wir eine Bestandsaufnahme der Wahrnehmungen. Diese dient zum Erfassen der „immateriellen Realität“ des Unternehmens: Hoffnungen, Ängste, Historie, Unternehmenskulturen, Führungsstile, aber vor allem Interessenkonflikte, also Macht- und Geldbelange.
- Gruppenarbeiten mit 8 bis 15 Schlüsselpersonen auf der Basis unseres **mentalmerger**<sup>®</sup> 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 Minuten Dauer dienen der Vertiefung, Nuancierung und auch dem besseren Kennenlernen der Schlüsselpersonen.

- Die nun gewonnenen Erkenntnisse und Daten werden in einer internen Analyse von den he2be-Beratern strukturiert und in einzelne Themenbereiche gegliedert.

## Visualisierung:

- Die Visualisierung der emotionalen Viren ist eine kreative Arbeit, bei der wir zunächst auf eine 3-sprachige Datenbank von ca. 100 Viren zurückgreifen können. Dazu zählen Klassiker aus dem Bereich der Kooperationsmechanismen, wie die beiden folgenden:



### Wir gehen dabei drauf!

Hierbei handelt es sich um einen klassischen emotionalen Virus jeglicher Fusion: lähmende Angst um den Arbeitsplatz, um die Aufrechterhaltung der sozialen Leistungen usw.

In einem Satz: Jede Seite hat Angst zu verlieren, was sie erreicht hat.



### Die Anderen machen's falsch!

"Chaoten" gegen "Beamte"

Ein weiterer klassischer Virus, der oftmals aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen entspringt.

Der Virus macht sich dadurch bemerkbar, dass sich beide Parteien nicht zuhören, sondern vielmehr ihre Energien darauf verwenden, sich gegenseitig schlecht zu machen.

Hintergrund: um das Eigene nicht zu verlieren, versuchen die Beteiligten, das Andere zu zerstören.

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



## DIE Deutschen – DIE Franzosen

"Struktur-Fetischisten" gegen "künstlerisches Wischi-Waschi"

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

- Das französische "Globale", das Doppeldeutige, das Implizite und das Reagieren wird bei Deutschen Demotivation auslösen.
- Das deutsche "genaue Festlegen" und die Planung im Operativen wird Franzosen in der Zusammenarbeit einengen und zu autoritären Entscheidungen verleiten können.

Spezifische Viren werden kreativ gestaltet:



## Die Dampfwalze

Der emotionale Virus, welcher der Wahrnehmung entspringt, vom Käufer überrollt zu werden, haben wir in einem Projekt so visualisiert.

Das Bild hat derart beeindruckt, dass seitdem viele Manager der Erwerberfirma zurückhaltender und wertschätzender auftreten.

Durch die humorvolle Darstellung wurde das Thema enttabuisiert.

Dies sind nur einige Beispiele.

Durch die humorvolle Visualisierung können selbst schwierigste Tabus, z.B. Interessenkonflikte innerhalb des Vorstandes, rübergebracht werden.

## Behandlung

Das Faszinierende ist, dass die Behandlung bereits mit der Ansprache startet: ein an- bzw. ausgesprochener emotionaler Virus verliert an Kraft, sofern es den Consultants als Mediatoren gelingt, die Diagnose so zu übermitteln, dass kein Anwesender das Gesicht verliert.

Die Stunde der Wahrheit für die Consultants 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 bzw. mit den Schlüsselpersonen, d.h. zwischen 6 und 15 Teilnehmern. 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. Hier kann alles Mögliche beschlossen werden: Frage- und Antwortenrunden mit dem Top-Management, Themenworkshops gekoppelt mit Teambuildings, Open-Space-Workshops, usw. Wichtig ist, dass der Prozess im Unternehmen von einem Integration- oder Changemanagement-Team begleitet wird. Dieses ist auch gleichzeitig der Ansprechpartner und Koordinator mit dem Consultant-Team.

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.

Natürlich braucht man als Consultant und Mediator dazu einen soliden Hintergrund und langjährige Erfahrung im jeweiligen Business- oder Organisationskontext.

he2be wird im Laufe dieses Jahres einen Informationstag zu der konkreten Arbeit mit den emotionalen Viren ansetzen. Unsere Vision ist, unsere Datenbank der emotionalen Viren via Internet



einem ausgesuchten Kreis von Partnern zugänglich zu machen und die Methodik immer weiter zu entwickeln.

Bei Interesse bitte einfach Mail an: [info@he2be.ch](mailto:info@he2be.ch),  
Stichwort: „**he2be-Netzwerk emotionale Viren**“