



Raimund Schöll

Atmosphärische Intelligenz

Anmerkungen eines Management-Coaches

Dass auch Gefühle und Stimmungen in Unternehmen, deren Wirtschaftlichkeit sich anhand nüchterner Daten bemisst, eine Rolle spielen, ist eine Erkenntnis, die sich im modernen Management zunehmend durchsetzt. Rationales Handeln ohne positiven affektiven Bezug wird heute teilweise sogar kritisch gesehen. Im Unternehmensalltag sind Führungskräfte mit atmosphärischer Intelligenz gefragt, die ein Sensorium für Emotionen und Gestimmtheiten in ihrer Organisation besitzen und aktives Atmosphären-Management als einen wichtigen Aspekt von Leadership ansehen.

Einleitung

Unternehmen charakterisieren sich in unserer herkömmlichen Betrachtungsweise durch Zahlen, Bilanzen, Strategien, Strukturen und die dazugehörigen Mitarbeiter, deren Kompetenzen und Leistungen. Ebenso betrachten wir Kunden, Produkte, Märkte und sogenannte »Mind Sets« als Faktoren, die das Dasein und die Existenzweise, d. h. in engerem Sinn die Unternehmenskultur beeinflussen. Weniger Beachtung findet die Tatsache, dass Unternehmen auch Atmosphären und Stimmungen erzeugen, bzw. sie von solchen erfasst werden. Gerade in Zeiten des Wandels erweisen sich die affektiven Phänomene des Arbeitsalltags als maßgeblich entscheidend für das Gelingen oder Scheitern von Management. In diesem Beitrag geht es zunächst darum,

Gefühle als Phänomenbereich darzustellen. Das Thema Emotion und Atmosphäre wird im Zusammenhang mit dem aktuellen Managementdiskurs erörtert und als Phänomen in Organisationen thematisiert. Dabei werden fünf spezifische Atmosphären unterschieden, die sich in Unternehmen einstellen können, bevor abschließend die Frage behandelt wird, inwiefern im und durch Management die Atmosphären beeinflusst werden können.

Gefühle als Enthüllung einer Verfassung

Es war der eigensinnige Philosoph Martin Heidegger, der für die menschliche Existenzweise einst konstatierte, dass jegliches Denken und jede Situation von einer Stimmung erfasst bzw. begleitet sind.¹ Er legte

damit dar, dass Gefühle einen festen Platz in unserem Dasein haben, dass sie diejenigen Elemente sind, die uns dazu zwingen, dass wir das, was um uns herum geschieht, nicht gleichgültig zur Kenntnis nehmen, sondern wir als Angesprochene und Betroffene handeln, denken und fühlen. Angesichts unserer Fähigkeit, Gefühle bzw. Emotionen zu entwickeln, Stimmungen zu erzeugen und Atmosphären zu erfassen, werden wir in die Lage versetzt, dass »uns irgendetwas etwas angeht« und die Welt um uns herum nie in »gleichmäßige Objektivität abgerückt ist«.²

Nun könnte man denken, Philosophie sei das eine, das wahre Leben das andere. Aber neurobiologische Forschungsergebnisse unterstützen die These, dass Gefühle entscheidende Voraussetzungen für effektives und intelligibles Handeln bilden. Gefühle ohne rationales Denken, die viel gepriesenen reinen Bauchentscheidungen, sind zwar meistens nicht sehr erfolgversprechend³, aber rationales Handeln ohne Gefühl ist ebenfalls ineffektiv, wenn nicht sogar gefährlich. Der Emotionsforscher Antonio Damasio hat diese und andere Beobachtungen in seinem Buch »Der Spinoza-Effekt« dargelegt: »Im Wesentlichen bin ich gegenwärtig der Auffassung, dass Gefühle ein Ausdruck menschlichen Wohlbefindens und menschlichen Elends sind, so wie sie in Geist und Körper auftreten. Gefühle sind nicht einfach bloßer Zierrat, ... sondern häufig Enthüllungen einer Verfassung, die den ganzen Organismus betrifft – buchstäblich ein Heben des Schleiers«.⁴ Andere, wie beispielsweise der Neurowissenschaftler Luc Ciompi, plädieren angesichts der »Affektlogik«⁵ dafür, den Gefühl-Verstand-Dualismus gänzlich zu überwinden.

Die emotionale Wende im Management

Welches Emotions-Paradigma gilt im Management? Hier müssen wir scheinbar nicht lange nachdenken. Die meisten Manager geben vor, dass ihr Handeln von der Ratio, von strategischen Überlegungen, klar durchdachten Plänen und nicht von Gefühlen bestimmt ist. Das ist jedenfalls die Konvention, die in den meisten Organisationen bis heute gilt. Man könnte auch eine Metapher des amerikanischen Soziologen Erving Goffmann aufgreifen und von einem Spiel bzw. einem Theaterstück⁶ sprechen, das in den offiziellen Gremien vorgetragen wird. In der klassischen Managementrhetorik gelten Organisationen und auch Manager selbst nach wie vor als rationale Systeme. Rationalität bezieht sich in dieser Definition auf das Ausmaß, in dem eine Sequenz von Aktionen so organisiert ist, dass sie mit einem Maximum an Effizienz zum vorher bestimmten Ziel führt.⁷ Für Organisationen als rationale Systeme gilt die Ma-

schinenmetapher. Folglich wird erwartet, dass sie routinemäßig, effizient, verlässlich, vorhersehbar und vor allem unaufgeregt funktionieren⁸ und bei Dysfunktionalität entsprechend behandelt werden.

Im Managementdiskurs setzen sich inzwischen aber auch andere Ansichten durch. Unter anderem, dass das seit mehr als 2000 Jahren fortgeschriebene platonische Rationalitätsparadigma Grenzen hat, es gleichsam die Rückseite einer Medaille gibt. In Coachings kann man erleben, dass auch »hartgesottene« Manager hinter den Kulissen der Organisation Kümmernisse äußern und Fragen aufwerfen, die in den offiziellen Besprechungen und Sitzungen verpönt wären. Von »Unplanbarkeit«, »Unübersichtlichkeit« und »Beziehungskisten« ist da die Rede sowie von »emotionalen Abgründen«, »mangelnder Empathie« und »unguten Atmosphären«. Man mag es kaum glauben, aber auch die eigene affektive Betroffenheit durch betriebliche Probleme und Konstellationen ist in vielen Coachings, gerade bei Top-Führungskräften – neben Management, Organisations- und Change-Fragen – Thema: »Unser Betriebsklima ist angespannt, ich fühle mich wie gelähmt«. Bei vielen Führungspraktikern bekommt das lineare Managementverständnis also Kratzer. Sie sehen Organisationen längst auch durch die emotionale Brille, daher ist wohl auch die Rede von der emotionalen Wende im Management oder gar vom »emotionalen Management«.⁹ Johann Tikart, der ehemalige Geschäftsführer des Waagenherstellers Mettler-Toledo, erklärt: »Man muss akzeptieren, dass ein Unternehmen, das ich als natürliches System betrachte, nicht mit der Regelmäßigkeit einer Maschine funktioniert ... Betrachte ich das Unternehmen als etwas Lebendiges, dann gibt es auch Abweichungen und Unregelmäßigkeiten, wie sie das Leben einmal hat.«¹⁰ So ähnlich formuliert es auch – weit weg vom Managementdiskurs – die amerikanische Phänomenologin Martha Nussbaum, wenn sie Emotionen als Erhebungen (»Upheavals of Thought«) unseres mentalen und sozialen Lebens bezeichnet – »they mark our lives as uneven«.¹¹

Was ist über Atmosphären und Stimmungen herauszufinden?

Gefühle stellen in Managementkreisen also inzwischen einen Aufmerksamkeitsposten dar, sie werden als Phänomene akzeptiert und zunehmend auch von Praktikern ernst genommen. Gerade weil sie mitver-

Inhalt

- Einleitung
- Gefühle als Enthüllung einer Verfassung
- Die emotionale Wende im Management
- Was ist über Atmosphären und Stimmungen herauszufinden?
- Atmosphären und Stimmungen in Organisationen
- Wie beeinflussbar sind Unternehmensatmosphären?
- Zusammenfassung/Summary

verantwortlich sind für die gesamte Organisationsentwicklung, ist nachvollziehbar, dass man sich zunehmend auch über deren Beeinflussbarkeit Gedanken macht. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Gefühl auf der einen Seite und Stimmungen und Atmosphären auf der anderen Seite. Stimmungen werden im aktuellen Emotionsdiskurs als eigener Phänomenbereich beschrieben. Sie sind diffuser und weniger greifbar als Emotionen. Atmosphären oder Stimmungen haften zudem etwas Überindividuelles an. Sie sind Gefühle, beziehen sich aber nicht auf etwas Bestimmtes¹², sie beschreiben so etwas wie eine allgemeine Tönung, die nicht sofort wieder vergeht. Sie bestimmen die Qualität einer Situation und unser subjektives Erleben. Deswegen bezeichnet Stimmung immer auch mehr als ein bloßes Erkennen oder Wahrnehmen von Fakten oder Sachverhalten. In der Organisationspsychologie spricht man ja – wohl nicht ganz zufällig – auch vom Betriebsklima. Ebenso ist die Wirtschafts-, Politik- und Managementsprache durchsetzt mit atmosphärischen Metaphern wie »Geschäftsklimaindex«, »wirtschaftliche Depression«, »Schönwetterperiode«, »Eiszeit«, »Hochs und Tiefs«, »frischer Wind«, »Börsencrash«, »liberale, überhitzte, gute, schlechte Wirtschaftsatmosphäre« etc.

Als externer Coach kann man die Erfahrung machen, dass Atmosphären bzw. Stimmungen oft das Erste sind, das man aufnimmt, wenn man in eine Organisation hineingeht, oft noch bevor man Personen, Dinge und Signale wahrnimmt. Sie sind u. U. körperlich erlebbar (z. B. wird einem kalt oder warm, man fühlt sich beengt oder frei etc.) und beeinflussen teilweise auch unsere eigene persönliche Verfasstheit. Sie evozieren innere Bilder, und regen unser assoziatives Denkvermögen an. Stellen wir uns vor, wir besuchen zum ersten Mal eine Stadt wie Rom, auch dort würden wir vielleicht von einer Atmosphäre erfasst bzw. bestimmte Atmosphären in der oben beschriebenen Form aufnehmen. Atmosphären »... muten uns jeweils in charakteristischer Weise an und modifizieren so unsere Befindlichkeit«, sagt Gernot Böhme.¹³ Das Atmosphärische lässt sich umso besser wahrnehmen, je bewusster man sich darauf einlässt, bzw. man sich davon betreffen lässt. Herrmann Schmitz spricht in diesem Fall auch von »affektivem Betroffensein« als subjektivem Sachverhalt.¹⁴

Atmosphären als Gestimmtheiten sind ebenso am menschlichen Verhalten ablesbar. Sie haben demnach auch eine objektive, d. h. beobachtbare Seite und drücken sich unter anderem in Mimik und Körperhaltung, der Art des Sprechens und in der Beziehungsgestaltung von Menschen aus. Aus sozialkonstruktivistischer Sicht werden Stimmungen und Atmosphären in rekursiven Interaktionsprozessen erzeugt (»Das Tun des einen ist das Tun des anderen«). Sie sind ein kollektives Werk, das keiner so beab-

sichtigt hat, aber dennoch zustande kommt. In Betrieben ist dieses Phänomen insbesondere während interner Veränderungsprozesse erlebbar.^{15,16} Die amerikanische Soziologin Arlie Russell Hochschild hat in zahlreichen Untersuchungen aufzeigen können, dass Gefühle in Organisationen auch durch »Gefühlsregeln« oder »Gefühlsnormen« evoziert werden. Mitarbeiter von Organisationen werden oder fühlen sich implizit oder explizit dazu genötigt, bestimmte Verhaltensweisen sprich Gefühle an den Tag zu legen, bzw. Gestimmtheiten zu unterlassen, ganz unabhängig davon, wie sie sich individuell gerade tatsächlich erleben.¹⁷

Atmosphären und Stimmungen in Organisationen

Im Folgenden werden fünf Atmosphären bzw. Stimmungen skizziert, die in Organisationen zu beobachten sind. Mit diesen Beschreibungen sind ausdrücklich keine bestimmten Unternehmenskulturen gemeint. Der Begriff Unternehmenskultur weist auf Determinanten hin (Werte, Strukturen, Strategien, Rituale etc.), die der Begriff »Atmosphäre« nicht impliziert. Atmosphären sind zwar länger anhaltend als Emotionen und verankern sich im Extremfall sogar dauerhaft im Unternehmen als Betriebsatmosphäre. Sie können sich aber – anders als Unternehmenskulturen – auch wieder verflüchtigen. Es kommt also durchaus vor, dass die unten beschriebenen Phänomene alle in ein und demselben Unternehmen anzutreffen sind, sich überlagern und sogar teilweise die gängige Unternehmenskultur außer Kraft setzen. Wechselnde Atmosphären entstehen in der Praxis häufig aufgrund bestimmter Auftrags- oder Wirtschaftslagen oder sie tauchen im Rahmen von Veränderungsprozessen auf. Sie können aber auch durch Stagnation oder betriebsinterne Vorfälle verursacht sein (z. B. wenn ein beliebter Chef das Unternehmen verlässt). Die Beschreibungen erheben darüber hinaus weder den Anspruch, objektiv im klassischen Sinne noch vollständig zu sein. Sie geben die subjektiven Eindrücke eines äußeren Beobachters wieder, der dem Geschehen mit Distanz und Neugier, aber auch als »emotionaler Seismograf« folgt. Atmosphären können im sozialkonstruktivistischen Sinne an spezifischen Habitusformen¹⁸ bzw. der Hexis (griech.) als Verkörperung von Gedanken und Handlungen (Bourdieu), Arten von Beziehungsgestaltung und Sprachspielen¹⁹ (Wittgenstein) sowie leibphänomenologisch²⁰ am Grad des gespürten Klimas abgelesen werden. Beim Klima wird versucht offenzulegen, was der Beobachter in der Selbstbeobachtung möglicherweise körperlich an sich selbst wahrnimmt. Damit sich der Leser die beschriebenen Atmosphären besser vorstellen kann, wird das Bild anhand einer

Art Personen-Metaphorik vervollständigt. Es werden dafür Persönlichkeiten herangezogen, die durch ihren öffentlichen Auftritt die Atmosphären gleichsam idealtypisch »verkörpern«. Der Gebrauch von Meta-

phern ist nach Lakoff und Johnson nicht ein rein poetisches oder rhetorisches Mittel, sondern integraler Bestandteil unserer alltäglichen Sprache und ihrer Wirklichkeitskonstruierenden Leistung.²¹

	Habitus und Hexis	Sprachstil	Beziehungsgestaltung	Klima	Personen-Metaphorik
Die aufgekratzt-hektische Atmosphäre	Schnelle und abwechslungsreiche Körpersprache. In Mimik und Gestik ist man eher expressiv. Die Mitarbeiter sind meist in Bewegung. Es herrschen Betriebsamkeit und Operationalität. Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter, inszenieren sich gern als »Macher«.	Es wird meist kurz und knapp gesprochen. Rhetorisch ausgefeilte Sprachspiele werden gemieden. Oft werden Anglizismen, Abkürzungen und Sprüche benutzt. Man verwendet Emotions- und Trendwörter wie »super«, »klasse«, »geil«, »toll«, »stark«, »wunderbar«.	Wirkt locker, flexibel, lässig, aber teilweise auch flüchtig. Einzelinteressen und Gruppeninteressen gehen fließend ineinander über. Die Gruppenkonstellationen und -figurationen wechseln dynamisch. Einige pflegen die fröhliche Selbstdarstellung bzw. Selbstinszenierung.	Aufgedreht, bemüht locker; nervös Wettermetapher: föhnig, böig, wechselhaft	Guido Westerwelle, Nicolas Sarkozy, Daniel Küblböck
Die kämpferisch-hitzige Atmosphäre	Mitarbeiter wirken entschlossen, die Körpersprache ist eher expressiv und raumgreifend. Viele weisen eine hohe Körperspannung auf. Es wird eher marschiert als gegangen. Die meisten Führungskräfte inszenieren sich als »Vollstrecker« bzw. »Durchsetzer«.	Es wird oft in Kriegsmetaphern gesprochen (Sieg, Niederlage, Schlacht, Kampf, Mannschaft, Schützengräben, erobern, niederringen, schlagen, etc.). Die Tonalität ist eindringlich und oft laut. Rhetorische Situationen werden gesucht, um sich zu beweisen.	Abgrenzung gegen andere Personen oder andere Gruppen. Oft gegeneinander kämpfend, teilweise koalierend. Z. T. gibt es starke Bindungen (»Seilschaften«). Klima: rau, manchmal hitzig.	»Unter Hochdruck«, enend, fokussiert, teilweise pathetisch Wettermetapher: gewittrig-stürmisch, donnernd	Franz Josef Strauß, Oskar Lafontaine, Ferdinand Piëch
Die niedergeschlagen-ohnmächtige Atmosphäre	Die Körpersprache wirkt eher ausweichend, die Körperspannung ist niedrig. Eingefrorene oder traurige Mimik und Gestik. Es mutet alles etwas bewegungslos an (z. B. »katonese« Sitzen in Besprechungen). Führungskräfte und Mitarbeiter wirken zurückgezogen bzw. inszenieren sich gern gemeinsam mit den Mitarbeitern als Opfer.	Es wird wenig, gedämpft, teilweise auch weinerlich gesprochen. Rhetorische Situationen werden gemieden, um kein Risiko einzugehen. Es wird z. T. hinter vorgehaltener Hand oder ganz offen über die Situation gejamert.	Oft keine klaren Grenzziehungen unter den Mitarbeitern, z.T. beobachtet man fast »familiäre« Bindungen, die sich auch als »Schicksalsgemeinschaften« verstehen. Es gibt Abschottungen zu anderen Gruppen oder nach außen (z. B. gegenüber den Kunden).	Niedergedrückt, engend, müde, introvertiert, diffus Wettermetapher: neblig-feucht, dunkel	Vaclav Havel, Petra Kelly, Michael Jackson
Die freundlich-gelassene Atmosphäre	Die Körpersprache wirkt entspannt, weder gewollt noch stilisiert oder bemüht. Man sieht hauptsächlich in aufgelockerte Gesichter. Mimik und Gestik wirken unverkrampft. Die Führungskräfte und Mitarbeiter machen einen routinierten und engagierten Eindruck.	Die Sprache wirkt ruhig, man redet selbstverständlich, teilweise mit Humor. Rhetorische Situationen werden dafür genutzt, um Fachliches auszutauschen oder um sich persönlich mitzuteilen.	Die Grenzziehungen unter den Mitarbeitern sind sichtbar, man verhält sich aber nicht abgrenzend. Es gibt ein ausgewogenes »Nähe-Distanz-Spiel«.	weitend (flow ²²), leicht, klar Wettermetapher: sonnig-wärmend	Angela Merkel, Joachim Fuchsberger, Matthias Platzeck
Die kühl-distanzierte Atmosphäre	Die Körpersprache wirkt reduziert und unnahbar, Mimik und Gestik gleichsam eingefroren. Führungskräfte und Mitarbeiter inszenieren sich als Funktionäre. In der Soziologie spricht man bei diesem Habitus auch vom »organisation man«.	Die Sprache ist nüchtern bis langweilig, kommt oft nominalisiert daher. Es wird viel Fachjargon verwendet, dazu geschraubte Wortkreationen. Rhetorische Situationen werden genutzt, um die eigene Funktion oder Wichtigkeit zu unterstreichen.	Rein auf die Arbeit und die Arbeitsabläufe bezogen, überbetont sachlich. Es herrscht teilweise dünnkelhaftes Territorialverhalten..	engend, »cool«, distanziert bis abweisend Wettermetapher: kühl-herbstlich, winterlich	Helmut Schmidt, Sabine Christiansen, Hans Olaf Henkel

Wie beeinflussbar sind Unternehmensatmosphären? Ein Plädoyer für atmosphärische Intelligenz im Management.

Inwiefern lassen sich nun Atmosphären besser wahrnehmen, einschätzen oder gar beeinflussen? Das ist die Frage, die man sich als Berater, aber auch als Führungspraktiker stellen kann. Denn Gefühle und Atmosphären und ihr Umgang mit Ihnen können in Organisationen das Zünglein an der Waage sein. Sie beeinflussen Verläufe, Ereignisse und die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern positiv wie negativ.²³ Dennoch ist von atmosphärischer Intelligenz im Management bislang kaum die Rede. Manager, Berater und Personalentwickler sprechen hauptsächlich von der emotionalen Intelligenz. Gemeint ist damit meist, wie gut es ein Mensch versteht, andere Menschen für sich, sein Produkt oder Ziel zu gewinnen. Emotionale Intelligenz bzw. Kompetenz umschließt Skills, die Manager und Mitarbeiter befähigen, für ein leistungsorientiertes und zugleich zufriedenes Arbeitsklima zu sorgen.²⁴ Der Begriff wird allerdings meistens individualpsychologisch gebraucht. Dies bedeutet, dass es im Kern um die persönliche Fähigkeit geht, auf Kollegen und Kunden positiv und empathisch einzuwirken und sich selbst emotional angemessen zu steuern.

Im Folgenden wird versucht – in Abgrenzung und Ergänzung zum Begriff der emotionalen Intelligenz – darzustellen, was atmosphärische Intelligenz sein könnte. Dabei geht es nicht darum, ein neues Schlagwort zu kreieren. Auch kann von einer streng wissenschaftlichen Definition nicht die Rede sein. Vielmehr ist es ein Bemühen – im Stil einer »Grounded Theory« – Vorschläge zu machen, wie man mit Atmosphären als überindividuellem Phänomen im Management umgehen kann.

Atmosphärische Unterschiedsbildungen

Atmosphärisch intelligent wahrzunehmen, bedeutet im oben beschriebenen Zusammenhang, dass wir Habitusformen, Arten der Beziehungsgestaltung und Sprachspiele in ihren jeweiligen Kompositionen als Ganzheit erkennen und voneinander unterscheiden lernen. Auf Unternehmen und Management bezogen: Wir vollziehen zeitliche, örtliche und vor allem systemische Unterschiedsbildungen, indem wir z. B. die allgemeine Team-Atmosphäre von gestern, von der Besprechungs-Atmosphäre heute, von der Stimmung in der Abteilung x seit drei Monaten etc. zu differenzieren lernen und diese Unterschiedsbildungen in unser Handeln miteinbeziehen. Es kommt in der Praxis sehr oft vor, dass atmosphärische Phänomene und Probleme ungerechtfertigt personalisiert und generalisiert werden.

Atmosphärische Unterschiedsbildungen, die sich auf Systeme und nicht auf Einzelpersonen richten, können im Management mit entsprechend entwickelten und eingeführten Beobachtungsinstrumenten eingeübt und praktiziert werden.

Atmosphärische Selbstsorge

Eine weitere Methode wäre es, – bei passender Gelegenheit – ein inneres Selbstgespräch zu führen, in dem wir uns bewusst werden, welche persönlichen Regungen sich in einer Situation gerade bemerkbar machen (Magendrücken, Beklemmungen oder Entspannung, behagliche innere Wärme etc). Man kann in diesem Zusammenhang auch von einer bestimmten Form der atmosphärischen »Selbstsorge«²⁵ bzw. Selbstaufmerksamkeit sprechen, die einem hilft, die äußerlich gegebene atmosphärische Situation besser zu verstehen. Erinnern Sie sich an Mr. Spock aus der Serie Raumschiff Enterprise? Für ihn als Logiker gab es keine Gefühle und auch keine entsprechende Selbstaufmerksamkeit. Spock war höchst intelligent und logisch, aber indifferent, was Atmosphären anging. Für ihn gab es nur Zahlen, Daten und Fakten. Dies brachte ihm viele Reibereien und zwischenmenschliche Irritationen ein, was allerdings für uns Zuschauer amüsant war.

Unternehmen können die atmosphärische Intelligenz befördern, wenn sie Manager und Mitarbeiter dazu ermuntern, sich über erlebte Atmosphären in Meetings, Besprechungen oder Workshops auszutauschen.

Atmosphärische Akzeptanz

Wer im Sinne »atmosphärischer Intelligenz« aufmerksam ist, erkennt unter Umständen auch, welche Gefühlsnormen bestimmte Atmosphären zum Ausdruck bringen (z. B. »Bei uns gibt's derzeit nichts zu lachen«). Gefühlsnormen geben vor, wie man glaubt gerade (zumindest nach außen) fühlen zu müssen. Gefühlsnormen in Organisationen – wie auch in anderen Kollektiven – entstehen in der Regel nicht individuell summarisch, sondern durch überindividuelles Inter- und Koagieren. Es bilden sich Erzählgemeinschaften, die bestimmte Atmosphären erzeugen. Es wäre illusorisch zu glauben, man könnte als einzelner in einer derartigen Gefühlsarena sofort etwas ändern, z. B. indem man herumalbert, wenn gerade eine gedrückte Stimmung in der Organisation herrscht. Besser ist es die Gefühlsnormen zunächst zu erkennen, sie zu akzeptieren und es zu unterlassen, die Atmosphäre sofort ändern zu wollen.

Oft führen gerade Akzeptanz- und Verstehensprozesse zu Veränderungen. Denken wir an das Zulassen von Trauerprozessen im Change-Management. Kollektiv durchlebte Trauer, z. B. in Form von gut choreographierten und systemisch professionell gestalteten »Abschiedsfeiern« führen erfahrungsgemäß zu neuer Energie im Unternehmen.

Atmosphärisches Charisma

Atmosphärisches Charisma kennzeichnet die Fähigkeit, blitzschnell eine Atmosphäre zu erfassen und eine atmosphärische Wendung herbeizuführen. Der ehemalige Präsident der ehemaligen Sowjetunion, Michael Gorbatschow, hat diese Gabe. Er hat am Anfang der Perestroika auf einer Pressekonferenz innerhalb kürzester Zeit eine aufgekratzt-nervöse Atmosphäre in eine freundlich-gelassene verwandelt. Die kleine Geschichte hierzu wird in Anlehnung an Peter Ustinov wiedergegeben²⁶:

Auf einer Pressekonferenz mit Michael Gorbatschow in den frühen Tagen der Perestroika kam es zu folgender Szene. Im Hintergrund des Raumes gab der kurz zuvor von seinem jahrzehntelangen Hausarrest unter Breschnew befreite Dissident Andre Sacharov eifrig Autogramme. Dies sorgte für Unruhe. Gorbatschow stoppte daraufhin seine feurige Rede, entschuldigte sich bei den für die Konferenz verpflichteten Dolmetschern für seinen Redefluss und bat sie, sich in einer kurzen Pause zu überlegen, welchen Eindruck sie gerade von der

Situation hätten und ob man irgendetwas verändern sollte? Die vielsprachigen Dolmetscher kamen zu einer Stehkonferenz zusammen und berieten sich. Schließlich meldeten sie Gorbatschow zurück, dass es ihnen sehr helfen würde, wenn er langsamer sprechen würde. Gorbatschow wandte sich nun den Übersetzern zu und sagte: »Das war ganz allein meine Schuld. Aber ich bin so enthusiastisch, so voller Ideen und erlaube ihnen manchmal, von mir fortzulaufen. Wenn das wieder geschieht, genießen Sie sich bitte nicht, mich und meinen Elan zu bremsen. Denn ich brauche Sie in diesem für mich bedeutenden Augenblick. Sie können vielleicht ohne mich arbeiten. Aber ich kann es nicht ohne Sie...«

»Esprit de finesse« im Management

Atmosphären stellen einen eigenen Phänomenbereich in Organisationen dar. Sie zu erkennen, mit ihnen umzugehen oder gar sie zu beeinflussen, ist eine herausfordernde Managementaufgabe. Denken wir nur an die ständigen Ups and Downs, die sich in allen Unternehmen als Stimmungen ausdrücken. Es spricht also einiges dafür, dass Unternehmen und Manager diesen Phänomenbereich in ihr Managementkalkül einbeziehen. Ebenso wie die Gestaltung und Entwicklung von Unternehmenskulturen bzw. der Förderung emotionaler Intelligenz in Organisationen sollte die Kultivierung des »esprit de finesse«²⁷ (Geist der Differenziertheit) im Sinne atmosphärischer Intelligenz nicht nur den externen Management-Coaches, Moderatoren und Unternehmenspsychologen überlassen werden.

Zusammenfassung

Der Artikel richtet sich an Manager, Führungskräfte und Berater und postuliert – ergänzend zum Diskurs um die allseits bekannte emotionale Intelligenz – die atmosphärische Intelligenz. Gefühle, Stimmungen und Atmosphären stellen einen eigenen Phänomenbereich in Unternehmen dar und bestimmen den Unternehmenserfolg wesentlich mit. Teils deskriptiv, teils metaphorisch werden fünf in Organisationen anzutreffende Atmosphären (aufgekratzt-nervös; kämpferisch-hitzig; niedergeschlagen-ohnmächtig; freundlich-gelassen; kühl-distanziert) vorgestellt. Anschließend wird ein vorläufiges Bild atmosphärischer Intelligenz entworfen.

Summary

This article is addressed to managers, leaders and consultants and postulates – in addition to the discourse about the already known emotional intelligence – the atmospheric intelligence. According to the observations of the author, emotions, moods and atmospheres are autonomous phenomena in every enterprise. Being the other side of the coin, they have a tremendous influence on the success of enterprises. Descriptive on the one hand and metaphoric on the other hand five atmospheres are introduced: the full-of-beans-nervous atmosphere, the attacking-hot-headed atmosphere, the depressed-powerless atmosphere, the friendly-calm atmosphere, the cool-reserved atmosphere. Afterwards the author designs a present picture of atmospheric intelligence.

Anmerkungen

- 1 Heidegger, M.: Sein und Zeit, 18. Aufl., Tübingen 1995.
- 2 Hastedt, H.: Gefühle. Philosophische Bemerkungen, Stuttgart 2005, S. 11.
- 3 Gigerenzer, G.: Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, München 2007.
- 4 Damasio, A. R.: Der Spinoza-Effekt. Wie Gefühle unser Leben bestimmen, München 2003, S. 15.
- 5 Ciampi, L.: Gefühle, Affekte, Affektlogik. Wiener Vorlesungen 2002.
- 6 Goffmann, E.: Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag, 5. Aufl., München 2003.
- 7 Scott, W. R.: Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt a. M./New York 1986, S. 93.
- 8 Morgan, G.: Bilder der Organisationen, 3. Aufl., Stuttgart, 2002.
- 9 Gonschorrek U.: Emotionales Management, Frankfurt a. M 2002.
- 10 Wüthrich H. A./Osmetz D./Kaduk S.: Musterbrecher. Führung neu leben, Wiesbaden 2006, S. 91.
- 11 Nussbaum, M. C.: Upheavals of Thought. The Intelligence of Emotions, Cambridge 2003, S. 1.
- 12 Voss, C: Narrative Emotionen Berlin, New York 2004, S. 11 ff.
- 13 Böhme, G.: Anmutungen über das Atmosphärische, Ostfildern 1998.
- 14 Schmitz, H.: Der unerschöpfliche Gegenstand. Grundzüge der Philosophie, Bonn 1995, S. 6.
- 15 Schöll, R.: Emotionsmanagement: Mehr Gefühl im Change-Prozess. In: Managerseminare, 2005.
- 16 Kiefer, T.: Das emotionale Erleben von kontinuierlichem Wandel. In: Nagel E. (Hrsg.): Welchen Wandel wollen wir? Ansätze und Perspektiven für die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse, Zürich/Chur 2003.
- 17 Hochschild, A. R.: Das gekaufte Herz. Die Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt New York, 2006 (erweiterte Ausgabe).
- 18 Bourdieu, P. : Entwurf einer Theorie der Praxis, Frankfurt a. M. 1979.
- 19 Wittgenstein L.: Das blaue Buch. Eine philosophische Betrachtung, (Das braune Buch), 9. Aufl., Frankfurt a. M. 2000.
- 20 Böhme, G.: Leibsein als Aufgabe. Leibphilosophie in pragmatischer Hinsicht, Zug/Schweiz 2003.
- 21 Lakoff G./Johnson M.: Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern, 4. Aufl., Heidelberg 2004.
- 22 Csikszentmihalyi, M.: Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz, Stuttgart 2004.
- 23 Schöll, R.: Emotionen managen, 2. Aufl., München 2007.
- 24 Goleman, D.: Emotionale Führung, Berlin 2003.
- 25 Foucault, M.: Hermeneutik des Subjekts. Frankfurt a. M. 2004.
- 26 Ustinov, P.: Achtung Vorurteile, Hamburg 2004, S. 208.
- 27 Pascal, B.: Gedanken. Über die Religion und einige andere Themen, Ditzingen 2004.

**Dipl.-Soz. Raimund Schöll**

Management-Coach (ECA), Systemisches Coaching, Managementberatung, Führungs- und Konfliktberatung, Selbst- und Persönlichkeitscoaching sowie die Nachfolge-Veränderungsberatung in mittelständischen Unternehmen
 schoell@schoell-consultingpartner.de