

Ihr Einfluss aufs Stimmungsbarometer

ATMOSPHERISCHE INTELLIGENZ



Fotos: photocase/amabile

Dicke Luft, tolles Klima, Eiskälte: Das Miteinander in Unternehmen ist von Atmosphären geprägt – und die haben's in sich: Die Schwingungen und Stimmungen entscheiden über Produktivität, Kundenzufriedenheit, Arbeitsmotivation. Die Fähigkeit, atmosphärische Schwingungen auszuloten, nennt Raimund Schöll atmosphärische Intelligenz. In managerSeminare erklärt der Berater, wie Atmosphären entstehen und wie man sie beeinflussen kann.

Preview: ► Von Motivation bis Mobbing: Warum Atmosphären die heimliche Stellgröße in Unternehmen sind ► Ausgesetzt wie dem Wetter? Weshalb wir so wenig gegen schlechte Atmosphären unternehmen ► Betrieb, Ort, Raum, Situation: Wo sich Atmosphären zeigen und überlagern ► Atmosphärische Intelligenz versus emotionale Intelligenz: Worin liegt der Unterschied? ► Drei Fokusse und eine Metapher: Wie sich Atmosphären ausloten und beschreiben lassen ► Von aufgekratzt-hektisch bis abwertend-dämonisierend: Die meistverbreiteten Atmosphären in Unternehmen ► Meeting im Whirlpool: Welche Elemente ein gutes Klima erzeugen ► Atmosphärische Organisationsentwicklung: Wie Teams zum atmosphärischen Masterplan geführt werden können

■ „Im Team ist die Stimmung gerade mies“, „Die Atmosphäre der Besprechung war heute wieder angespannt“, „Hoffentlich ist die Atmosphäre beim Kunden nicht so geladen wie voriges Mal“ ... – ob Kleinunternehmen oder Großkonzern: Solche Aussprüche sind gang und gäbe. Die meisten Menschen wissen intuitiv sofort, wovon die Rede ist, wenn Atmosphären angesprochen werden. Atmosphären sind überall, jeder bemerkt sie, jeder wird von ihnen erfasst und thematisiert sie – auch in Unternehmen. Beim Automobilhersteller Honda gibt es sogar einen atmosphärischen Unterneh-

mensgrundsatz, der da lautet: „Enjoy your work, and always brighten your working atmosphere“ (übers. etwa: Genieße deine Arbeit und Sorge immer für eine noch bessere Arbeitsatmosphäre).

Ein solcher Unternehmensgrundsatz kommt nicht von ungefähr. Denn die Erfahrungen zeigen: Leistungsbereitschaft, Motivation und Arbeitszufriedenheit hängen von örtlichen Atmosphären ab. Ebenso basieren die viel gerühmte Work-Life-Balance, der Stolz auf die eigene Arbeit, die Leidenschaft für das Produkt der Firma oder die Identifikation mit dem Team und dem Unternehmen nicht selten auf guten und stabilen Arbeitsatmosphären. Ein gutes Klima entzieht auch Mobbing und unnötigen Konflikten den Nährboden. Umgekehrt erzeugen schlechte Atmosphären langfristig Leistungsverweigerung, Demotivation, Angst, innere Kündigung, manchmal sogar Hass gegen das eigene Unternehmen.

Grund für Passivität: Wir fühlen uns Atmosphären ausgeliefert

Doch obwohl Atmosphären eine entscheidende Stellgröße für den Unternehmenserfolg sind: Nur wenige Führungskräfte beherrzigen, was Honda in seinen Leitsatz

geschrieben hat, und nehmen in ihren jeweiligen Unternehmen Einfluss auf bestehende Atmosphären. Die lähmende Stimmung im Team, unangenehme Schwingungen im Arbeitszimmer, ein insgesamt unförderliches Betriebsklima – gegen all das wird bislang kaum etwas unternommen.

Und das hat einen einfachen Grund: Wir fühlen uns Atmosphären ausgesetzt wie dem Wetter. Wir erfahren sie als von außen gegeben, als übergestülpt und glauben daher, sie hinnehmen zu müssen und nicht beeinflussen zu können. Zudem sind Atmosphären schwer greifbar, was sich schon darin bemerkbar macht, dass wir frei sind, etwas als Atmosphäre zu identifizieren oder nicht. Konzentriert man sich bei der Arbeit etwa auf die Atmosphäre im Team? Oder fasziniert einen gerade die Ausstrahlung eines Bildes an der Wand? Was wir jeweils als Atmosphäre sehen und gewichten, hängt von unserem Aufmerksamkeitsfokus und unseren Bedürfnissen ab.

Betrieb, Ort, Raum, Situation: Überall ein eigenes Klima

Fest steht, dass in jedem Unternehmen mehrere, sich teilweise überlagernde Atmosphären wahrnehmbar sind. Eine Kategorisie-



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

Sechs typische Atmosphären in der Arbeitswelt

	► <i>Körpersprache und Habitus</i>	► <i>Sprache</i>	► <i>Beziehungsgestaltung</i>	► <i>Klima</i>	► <i>Personen-Metaphorik</i>
1. Die aufgekrazt-hektische Atmosphäre	Schnelle und abwechslungsreiche Körpersprache. In Mimik und Gestik ist man eher expressiv. Mitarbeiter sind meist in Bewegung, selten an einer Stelle anzutreffen. Es herrschen Betriebsamkeit und Operationalität. Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter inszenieren sich gerne als „Macher“.	Es wird meist kurz und knapp gesprochen. Rhetorisch ausgefeilte Sprachstile werden gemieden. Oft werden Anglizismen, Abkürzungen und Sprüche benutzt. Man spricht gerne in Emotions- und Trendwörtern wie „super“, „klasse“, „geil“, „toll“, „stark“, „wunderbar“.	Wirkt locker, flexibel, lässig, teilweise auch flüchtig. Einzelinteressen und Gruppeninteressen gehen fließend ineinander über. Die Gruppenkonstellationen und -figurationen wechseln dynamisch. Einige pflegen die fröhliche Selbstdarstellung.	Aufgedreht, nervös, föhnig, böig, wechselhaft	Guido Westerwelle, Nicolas Sarkozy, Daniel Küblböck
2. Die kämpferisch-hitze Atmosphäre	Mitarbeiter wirken entschlossen, die Körpersprache ist eher expressiv und raumgreifend. Viele weisen eine hohe Körperspannung auf. Es wird eher durch die Gänge 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, niederbringen, 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. Zum Teil gibt es starke Bindungen („Seilschaften“).	Rau, schwer, manchmal hitzig	Franz Josef Strauß, Oskar Lafontaine, Ferdinand Piëch
3. Die niedergeschlagen-ohnmächtige Atmosphäre	Körpersprache wirkt eher ausweichend, die Körperspannung ist niedrig. Eingefrorene oder traurige Mimik, langsame Gestik. Es mutet alles etwas bewegungslos an. Führungskräfte und Mitarbeiter wirken zurückgezogen bzw. inszenieren sich gerne mit den Mitarbeitern gemeinsam 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, z.T. schwül und beengend	Václav Havel, Petra Kelly, Michael Jackson
4. 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. Führungskräfte und Mitarbeiter machen einen routinierten, aber auch engagierten Eindruck.	Die Sprache wirkt ruhig, man redet selbstverständlich, teilweise mit Humor. Rhetorische Situationen werden dafür genutzt, Fachliches auszutauschen oder sich persönlich mitzuteilen.	Die Grenzziehungen unter den Mitarbeitern sind sichtbar, man verhält sich aber nicht abgrenzend. Es gibt ein ausgewogenes „Nähe-Distanz-Spiel“.	Wohltemperiert, angenehm, leicht, weitend	Angela Merkel, Joachim Fuchsberger, Matthias Platzeck
5. Die kühl-distanzierte Atmosphäre	Die Körpersprache wirkt reduziert und unnahbar, Mimik und Gestik sind wie eingefroren. Führungskräfte und Mitarbeiter inszenieren sich als Funktionäre. In der Soziologie spricht man bei diesem Habitus auch vom „organisational man“.	Die Sprache ist nüchtern bis langweilig, kommt oft nominalisiert daher. Es wird viel Fachjargon und manchmal in komplizierten Wortverschraubungen gesprochen. 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.	Kühl, frostig, z.T. abweisend, ernst	Helmut Schmidt, Sabine Christiansen, Hans Olaf Henkel
6. Die abwertend-dämonisierende Atmosphäre	Die Körpersprache wirkt kontrolliert wie bei der kühl-distanzierten Atmosphäre, allerdings ist sie gepaart mit Verachtungssignalen in der Mimik. Misstrauen ist die emotionale Grundstimmung.	Die Sprache mutet zynisch an, klingt teilweise überheblich. Es werden diskriminierende oder abwertende Begriffe gebraucht. Schwarzmalersche und manipulative Rhetorik. Rhetorische Situationen werden genutzt, um Angst zu verbreiten.	Stark abgrenzend (In-Group/Out-Group), klares Freund-Feind-Denken. Macht ist das wichtigste Gestaltungsprinzip, Intrigenspiele.	Engend, drückend, angstbeladen	Diktatoren verschiedener Provenienz und Ideologie

nung nimmt Dieter Pfister, Geschäftsführer des Baseler Marketingunternehmens Pfister Marketing & Kommunikation, vor: Er bezeichnet die *Betriebsatmosphäre* als „das Produkt aller firmenweit vorhandenen *Ortsatmosphären*, die über einen gewissen Zeitraum in ihren Spannungs- und Entspannungsverhältnissen zwischen Raumobjektfeldern und Menschen beobachtet werden können“. Die Ortsatmosphäre unterteilt er in *Raumatmosphäre*, gebildet von den Objekten, Lichtverhältnissen und Düften des Raumes, und in *Situationsatmosphäre*, hervorgerufen durch die Stimmung, die bei der Belebung des Ortes durch Menschen entsteht.

Diese verschiedenen Atmosphären – obwohl als von außen kommende Umgebungsqualität erlebt – lassen wir in unser Innerstes ein. Wir fühlen uns angespannt, entspannt, gut oder schlecht, je nachdem, in welcher Atmosphäre wir uns wähnen. Unsere Emotionen sind so gesehen eine Art Spiegel der Atmosphäre.

Atmosphärische Intelligenz versus emotionale Intelligenz

Genau hier ist der Ansatzpunkt, Atmosphären gezielt zu gestalten. Wer sich für seine Gefühle sensibilisiert, sensibilisiert sich für Atmosphären: Er lernt, Stimmungen frühzeitig wahrzunehmen, sie richtig zu bewerten und – falls nötig – Einfluss auf sie zu nehmen. Da wir situative Atmosphären selbst auslösen (vgl. zu den Auslösern den Kasten auf S. 40), können wir sie auch ändern, wenn sie nicht gut tun. Im Unternehmensalltag braucht es daher Führungskräfte mit atmosphärischer Intelligenz, die aktives Atmosphären-Management als wichtigen Aspekt von Leadership begreifen.

Was aber unterscheidet atmosphärische Intelligenz von der viel diskutierten emotionalen Intelligenz? Der Begriff der emotionalen Intelligenz wird meist individualpsychologisch gebraucht und umschreibt die Fähigkeit, auf andere empathisch einzuwirken und sich selbst emotional angemessen zu steuern. Atmosphären hingegen werden oft in rekursiven Interaktionsprozessen erzeugt („Das Tun des einen ist das Tun des anderen“). Sie sind ein kollektives Werk, das keiner so beabsichtigt hat, das aber dennoch zustande kommt.

Atmosphärische Intelligenz bedeutet somit, dass wir das Benehmen von Personen, Arten der Beziehungsgestaltung und Sprachspiele als überindividuelles Ganzes erkennen und einzuordnen verstehen. Es geht um ein räumlich peripheres Wahrnehmen, ein wertfreies Aufnehmen von Sinnesindrücken und weniger um psychologische Einfühlung in einzelne Personen. Allzu große Empathie kann für die Wahrnehmung von Atmosphären sogar hinderlich sein. Wahrnehmender und Wahrzunehmendes erzeugen so gesehen eine gemeinsame Wirklichkeit.

Drei Beobachtungsfokuse helfen beim Ausloten des Klimas

Beim Erkennen und Einordnen von Atmosphären hilft es, auf die Sprache, die Körpersprache und die eigene Körperwahrnehmung zu achten. Zudem hilft die Meteorologie-Metapher, da Atmosphären von uns empfunden



Der Autor: Der Dipl.-Soziologe Raimund Schöll arbeitet seit über zehn Jahren als Führungstrainer, systemischer Management-Coach und Organisationsentwickler. Seit 2003 beschäftigt er sich mit der Frage, wie negative Emotionen, schlechte Stimmungen und Atmosphären für eine dynamische Team- und Unternehmensentwicklung konstruktiv genutzt und verändert werden können. Er ist Autor des Buches „Emotionen managen“ (Hanser, München 2007). Kontakt: schoell@schoell-consultingpartner.de

werden wie das Wetter.

► **Körpersprache und typische Habitusformen:** Wie verkörpern Gesten, Haltung und der Auftritt von Personen die kursierenden Gedanken und Handlungen sowie Formen der Beziehungsgestaltung?

► **Sprache und Jargon:** Was verrät der sprachliche Ausdruck darüber, wie Personen eine Situation erleben?

► **Der eigenen Körper:** Wie fühlt sich die Atmosphäre gerade körperlich an? Was empfinde ich als Beobachter? Was signalisiert mir mein Körper als Resonanzboden für Atmosphären?

► **Meteorologen-Metapher:** Wie lässt sich das Klima meteorologisch umschreiben? Ist es beispielsweise schwül oder frostig oder wechselhaft?

Auf diese Weise sind nach meiner Beobachtung sechs typische Atmosphären auszumachen, die immer wieder in Unternehmen anzutreffen sind (vgl. die Übersicht auf S. 38). Die *aufgekratzt-hektische Atmosphäre* z.B. drückt sich aus in schnellen Körperbewegungen und knapper Sprache. Beziehungen wirken lässig, das Klima ist aufgedreht. Guido Westerwelle beispielsweise ist jemand, von dem eine solche Atmosphäre ausgeht. Bei der ebenfalls häufig anzutreffenden *kämpferisch-hitzen Atmosphäre* hingegen ist die Körpersprache raumgreifend, es wird in Kriegsmetaphern gesprochen, die Kollegen bilden Seilschaften, und das Klima ist rau. Ebenso typisch sind Atmosphären

der *Niedergeschlagenheit*, der *freundlichen Gelassenheit*, der *kühlen Distanziertheit* und der *Dämonisierung und Abwertung*.

Atmosphären können ein Frühwarnsystem sein

Nicht jede Atmosphäre, die wir ausmachen, müssen wir freilich ändern, auch dann nicht, wenn sie unangenehm ist. Kleine atmosphärische Störungen kommen im Betriebsalltag ständig vor. Ein falscher Ton eines Kollegen, schlechte Witze oder ein kurzer Schrecken über etwas beeinträchtigen zwar die Stimmung – meist aber nur kurzfristig, die Sache legt sich von allein.

Aufmerksamkeit ist jedoch zum einen gefordert, wenn Atmosphären ständig, schnell und unvorgesehen wechseln. Und zum anderen, wenn eine negative Atmosphäre sich als Dunstkreis eingestrichelt hat, dabei eventuell sogar im krassen Gegensatz zur Unternehmenskultur steht. In diesen Fällen können Atmosphären ein Frühwarnsystem sein und einen Hinweis darauf geben, dass und wo es gerade im Getriebe knirscht. Die Atmosphäre kann anzeigen, dass ein Chef dabei ist, fatale Entscheidungen zu treffen, oder dass sich in einer Abteilung Fehler häufen, die bald zum Kollaps führen können etc. Hier gilt es, z.B. durch strukturelle Veränderungen, das Problem bei der Wurzel zu packen – darüber hinaus stellt sich die grundsätzliche Frage: Wie kann man schlechte Atmosphären neutralisieren, umwandeln und positiv beeinflussen? Wie kriert man ein gutes Klima?

Welche Elemente erzeugen ein gutes Klima?

Physische Nähe und kommunikatives Setting: In Japan, wo man traditionell auch in Unternehmen auf die bewusste Gestaltung von Atmosphären baut, gilt das Prinzip:

Physische Nähe und die Wahl eines entsprechenden Ortes sind unabdingbare atmosphärische Gestaltungsprinzipien für die gelingende Zusammenarbeit. Japanische Firmen veranstalten z.B. ihre Besprechungen in Brainstorming-Camps, wo die Teilnehmer schwierige sachliche Probleme bei einer Mahlzeit und einem Bad in einer heißen Quelle besprechen. Bei diesen Diskussionen spielen Status und Qualifikation keine Rolle. Zudem geht man davon aus, dass kommunikative Atmosphären in Kleingruppen von ca. fünf Personen entstehen – Großraumbüros gelten indes als Stimmungskiller.

Passendes Raum-Ambiente: Immer mehr Unternehmen auch in Deutschland versuchen

mit Raumgestaltungselementen gute Atmosphären zu schaffen. Bei der Versicherungsgesellschaft ProACTIV in Hilden z.B. wird die Innenraumbegrünung des Firmenareals durch die Geschäftsleitung forciert. Die gute Arbeitsatmosphäre wird von den Mitarbeitern geschätzt und wesentlich mit der intensiven Begrünung der Räume in Verbindung gebracht. Der Baseler Marketingexperte Dieter Pfister empfiehlt sogar, ganzheitliche „Markenraumatmosphären“ zu kreieren, indem, abgestimmt auf die Lichtverhältnisse und den Nutzen des Raumes, dessen Möbel, Wandfarben etc. gewählt werden. Diesen Weg ist z.B. das schweizerische Familienunternehmen Endress + Hauser gegangen und hat damit laut Pfister Raumeindrücke geschaffen wie „großzügige Schlichtheit“, „stille Heiterkeit“, „unaufdringliches Selbstbewusstsein und „offene Kommunikation“.

Moderne Markenführung: Im Verkaufssektor ist längst bekannt: Die Gestaltung

der Verkaufsräume kann eine Shoppingatmosphäre schaffen, die zum Kaufen einlädt. Die Drogeriemarktkette dm beispielsweise macht die Raumgestaltung zum Bestandteil seines Marken- und Erkennungszeichens. Unter anderem durch warmes Licht, breite Gänge und Wickeltische mit Windeln erzeugt dm eine Verweil- und Flow-Atmosphäre, die zusätzlich unterstützt wird durch die offene, freundliche Kommunikation der Verkäufer. Durch all das hebt sich das Unternehmen von der Geiz-Atmosphäre manch anderer Drogeriemarktketten ab: Bei der Konkurrenz nämlich findet der Kunde mitunter enge Gänge zum Anecken vor, die Effizienz der Abwicklung steht im Vordergrund, und es gilt der Grundsatz „Sparsamkeit ist Trumpf“.

So gelingt die atmosphärische Organisationsentwicklung

Welche Elemente im Einzelfall die richtigen sind und was es darüber hinaus bedarf, um Atmosphären bzw. das gesamte Betriebsklima besser zu gestalten, das lässt sich am besten in atmosphärenbezogenen Team- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen ermitteln:

1. Schritt: Atmosphärisches Wahrnehmen: Zunächst gilt es, aktuell anzutreffende Atmosphären zu bemerken, sie zu thematisieren und gemeinsam mit den Mitarbeitern anzusprechen. Das Schöne: *Jeder* ist hierzu in der Lage, denn die Neurobiologie bestätigt, dass atmosphärische Wahrnehmungen zur biologischen Grundausstattung des Menschen gehören und dem rationalen und sprachlichen Denken vorausgehen.

2. Schritt: Hintergrundanalyse mittels systemisch-narrativer Interviews: Sodann werden die Ist-Situation und die Hintergründe der aktuellen Atmosphäre(n) bestimmt. Dies geschieht, indem Führungskräfte oder Organisationsentwickler mit Mitarbeitern aller Hierarchie-Ebenen bzw. Teammitgliedern systemisch-narrative Interviews zur gegenwärtigen betrieblichen Situation durchführen. Die Fragen sollten so gestellt werden, dass die Befragten hierdurch in eine Beobachterposition gelangen. Nur so merken sie, dass sie nicht nur Teilnehmer, sondern auch Kreative einer Betriebsatmosphäre sind. Typische Fragen sind z.B.: Wie erleben Sie derzeit die Situation im Team bzw. Unternehmen? Wie würden Sie die derzeitige Stimmung einschätzen auf einer Skala von eins bis zehn? Wenn Ihre Kollegen hier dabei säßen – was würden sie über die Situation/Atmosphäre berichten? Angenommen, es würde ein Film über Ihren Bereich gedreht werden, welcher Filmtitel wäre passend?

Provokative Hypothesen machen das Klima besprechbar

3. Schritt: Auswertung der Interviews und Hypothesenbildung: Nach Auswertung der Interviews entwerfen die Organisationsentwickler zugespitzte, teilweise provokative Hypothesen zur Arbeitssituation des Teams bzw. Unternehmens. Wichtig ist, dass die Hypothesen überindividuell sind, also nicht auf einzelne Personen bezogen werden, sondern das Team/Unternehmen als Ganzes abbilden. Die Hypothesen sollen zum Nachden-

Auslöser schlechter Atmosphären

- ▶ **Schlechter Führungsstil:** Vorgesetzte sind atmosphärisch wirkmächtiger als Mitarbeiter, daher hat ihr Führungsstil einen großen Einfluss auf die Atmosphäre im Team.
- ▶ **Beschleunigung:** Wenn Mitarbeiter ständig zu Höchstleistungen „schneller-weiterhöher“ angetrieben werden, kommt es zu Burn-out-Symptomen, die oft lähmende Atmosphären nach sich ziehen.
- ▶ **Veränderungen:** Wenn Aufträge zurückgehen, Kennzahlen nicht erreicht werden, sich die Firma räumlich verändert, sich Teams neu bilden und Personen wechseln, kann sich die Atmosphäre verschlechtern.
- ▶ **Zahlenfetischismus:** Wenn nur Börsenwerte und harte Faktoren zählen, Werte-Bekanntnisse allenfalls in Hochglanzbroschüren existieren, aber nicht sinnlich erfahren werden, wirkt sich das teilweise dramatisch auf die Mitarbeiterbindung und Atmosphäre aus.
- ▶ **Reduktionistische Kommunikation:** Wenn Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte sich nur noch mit Kürzeln und schnellen SMS oder per E-Mail informieren, erodiert das Binnenklima.
- ▶ **Private Konflikte:** Auch private Konflikte, Projektionen und psychologische Übertragungsphänomene können schlechte Stimmungen produzieren.
- ▶ **Gefühlsregeln:** Atmosphären werden auch evoziert, indem Mitarbeitern vorgeschrieben wird, bestimmte Gefühle zu zeigen. Ein typisches Beispiel sind manche Werbeagenturen, in denen immer ein guter Witz angebracht werden muss, immer gute Laune, Optimismus und Vitalität an den Tag gelegt werden sollen – mit dem Ergebnis einer mitunter gequälten Fröhlichkeit.
- ▶ **Gerüchte:** Wenn negative Geschichten auftauchen, die an kaum einer Tatsache festzumachen sind, bilden sich mit der Zeit dennoch oft regelrechte Erzählgemeinschaften, die das Gerücht weitertragen. So kommt es zu aggressiv aufgeladenen Stimmungen oder zu Nieder geschlagenheit bei den Betroffenen.
- ▶ **Versteckspiele:** Wenn sich Kollegen nicht frei und offen zueinander verhalten, wenn Mitarbeiter in Diskussionen ihre wahren Motive verbergen und wichtige Dinge unter den Teppich gekehrt werden, kommt es zu einer angespannten oder verkrampten Atmosphäre. Ebenso verhält es sich bei unausgetragenen Meinungsverschiedenheiten und nicht restlos geklärtem Streit.

Anzeige

ken anregen und Lust erzeugen, sich an der Gestaltung einer neuen Arbeitsatmosphäre zu beteiligen. Keinesfalls dürfen sie Schuldzuweisungen enthalten.

Eine Beispielhypothese, entwickelt für ein mittelständisches Ingenieur-Unternehmen: *Uneinigkeit und ungelöste Konflikte auf der Führungsebene erzeugen Reibungsverluste auf der Mitarbeiter-ebene.* Hintergrund: Die Führungsebene wird als uneinig erlebt. Dies sorgt für unguten Gesprächsstoff. Die bisweilen sehr angespannte Stimmung der Führungscrow überträgt sich auf die Stimmungslage und Produktivität des ganzen Unternehmens.

4. Schritt: Zurückspiegelung und Besprechung der Hypothesen: Die Hypothesen werden nun schriftlich an die betreffende Arbeitseinheit zurückgespiegelt. Dies führt dazu, dass die Atmosphären

inhaltlich greifbarer und besprechbar werden. Die Teammitglieder einigen sich anschließend, welchen Hypothesen sie zustimmen, welche sie verwerfen und welche sie umformulieren. Dabei können spontan auch neue Hypothesen entstehen. Wichtig ist: Die Mitarbeiter finden *ihre eigenen* Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen. Läuft dieses Aushandeln offen und frei, entsteht nicht selten jetzt schon eine völlig neue Team-Atmosphäre.

Mit Kompass zum Masterplan

5. Schritt: Entwurf eines atmosphärischen Masterplans: Zum Schluss werden wesentliche Schritte zur Verbesserung der Betriebsatmosphäre eingeleitet. Um auszuloten, in welche Richtung man gehen will und welche Änderungen erfolgsversprechend sind, bietet es sich u.a. an, einen „atmosphärischen Kompass“ anzulegen. Dieses Hilfstool betrachtet die vier Felder Ort, Raum, Situation und Kommunikation.

So fragen sich die Mitglieder bei der *Ortsbestimmung* etwa: Welche firmeninternen oder externen Orte brauchen bzw. nutzen wir im Umgang mit uns und den Kunden und anderen Gruppen zu welchen Zwecken? Zur *Raumgestaltung* wird überlegt: Wie sollen soziale und reale Räume im Unternehmen oder in unserem Team gestaltet sein? Mit welchen einfachen Umgestaltungen und neuen Artefakten könnten wir effektive Verbesserungen erreichen? Bei der *Situations-Gestaltung* heißt es z.B.: Welche kreativen Elemente und sozialen Choreographien nutzen wir in Besprechungen, Konferenzen, bei Kundenmeetings, für Mitarbeitergespräche etc? Und bei der *Kommunikation* geht es schließlich um Fragen wie: Welche Normen, Werte und Verhaltensweisen finden wir unabdingbar? Was erwarten unsere Kunden von uns? Welche Formen der Kommunikation machen uns glaubwürdig, welche wirken vielleicht künstlich und unecht?

Atmosphären-Management fordert den ganzen Menschen

Die Erfahrung zeigt: Ist eine atmosphärische Perspektive erst einmal akzeptiert, fangen viele an, die Zusammenarbeit neu zu gestalten. Die Mitarbeiter empfinden ihre Firma nicht mehr nur als Arbeits-, sondern auch als Lebensraum. Konflikte können über bewusst hergestellte Atmosphären entschärft bzw. konstruktiv ausgetragen werden. Und Führung wird durch atmosphärische Kompetenz nicht mehr nur als soziotechnische Angelegenheit angesehen, sondern sie fordert den Chef als ganzen Menschen.

Einer, der Letzteres erkannt hat und beherzigt, ist Peter Walter, Geschäftsführer des Augsburger Arzneimittelherstellers betapharm. Er sagt: „Ich möchte mitmachen, stelle mich ans Band, muss mich hineinfühlen in die Mitarbeiter und deren Tätigkeit, um eine Vorstellung davon zu entwickeln, wie es ihnen geht und was sich für sie verbessern lässt.“ Damit erweist sich Walter als ein aktiver Atmosphäriker.

Raimund Schöll ■

Service

Literaturtipps

► **Dieter Pfister: Wie Change- und Raumgestaltungs-Management verbunden werden können.** Organisationsentwicklung Nr. 3/2008, S. 63-73.

Eine durchdachte Raumgestaltung wirkt oft stärker als tausend Bilder und Worte, so das Credo des Artikels. Um Nachhaltigkeit zu erzeugen, sollten Change-Prozesse im Unternehmen mit Raum und Kulturgestaltungsprozessen verbunden werden. Atmosphäre ist dabei der konkrete Analyse- und Gestaltungsfokus.

► **Raimund Schöll: Emotionsmanagement – Mehr Gefühl im Change-Prozess.** managerSeminare 84, März 2005, S. 76-84. www.manager-Seminare.de/MS84AR01

Der Artikel verdeutlicht: Es sind die Emotionen, die über Erfolg und Misserfolg von Veränderungsprozessen entscheiden. Entsprechend gibt der Text Führungskräften Empfehlungen an die Hand, wie sie die Emotionen ihrer Mitarbeiter im Change-Prozess managen können und somit für ein positives Klima sorgen.

► **Haim Omer, Arist von Schlippe, Nahi Alon: Feindbilder – Psychologie der Dämonisierung.** Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2006, 19,90 Euro. Eindrucksvoll wird anhand zahlreicher Beispiele aufgezeigt, wie Menschen zu Opfern ihrer eigenen Beschreibungen und Theorien werden können und wie durch eine selbstorganisierende Dynamik kollektiv erzeugte Feindbilder entstehen. Wer wissen will, wie negative und vergiftete zwischenmenschliche Atmosphären zustande kommen und funktionieren, ist nach diesem Buch schlauer.

► **Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz, Stefan Kaduk: Musterbrecher – Führung neu leben.** Gabler, 3. Aufl., Wiesbaden 2009, 39,90 Euro.

Das Buch zeigt auf, welche Führungsmuster Unternehmer, Manager und Leitungskräfte brechen können, um u.a. ein Übermaß an Technokratie und menschlicher Kälte im Unternehmen abzubauen. Stichworte: „Bindungskraft durch echte Beziehung“, „Im Beschleunigen innehalten“, „Rational(e) Gefühle zulassen“.

► **Stephan Debus, Roland Posner (Hrsg.): Atmosphären im Alltag – Über ihre Erzeugung und Wirkung.** Psychiatrie Verlag, 2. Aufl., Bonn 2008, 39,90 Euro.

Dieses Buch vermittelt das implizite Wissen von „Atmosphärenarbeitern“ im künstlerischen und sozialen Bereich. Im Artikel „Gestimmte Räume – Ein atmosphärischer Rundgang durch ein Kinderkrankenhaus“ wird gezeigt, wie selbst an sonst in der Regel nüchtern anmutenden Orten menschenfreundliche Atmosphären kreiert werden können.