

ren, positiveren Umgang miteinander beschritten, der sich auf Dauer positiv auf die Atmosphäre im Unternehmen auswirkt, die nicht nur ethisch höherwertig ist, sondern aus Sicht des Unternehmens auch produktiver. In dieser Kombination von Philosophie und atmosphärischer Entfaltung liegt der besondere Reiz der „atmosphärischen Führung“!



Ein positiver Umgang miteinander wirkt sich auf Dauer positiv auf die Atmosphäre im Unternehmen aus, was auch zu einer höheren Produktivität führt.

Der Ton macht die Musik

Auch wenn also der rein funktionalistische Ansatz der Unternehmensführung eine Zeit lang effektiv sein mag, ist damit kein nachhaltiges, erfolgreiches Unternehmen aufzubauen. Wer kurzfristige Ziele hat, mag Menschen diktatorisch zwingen und entsprechend ausbeuten. Auf Dauer funktioniert das nicht wirklich; ganz zu schweigen davon, dass eine solche Perspektive einzunehmen immer auch Rückwirkungen auf die Person hat, die sich durch sie und mit ihr formt. Unsere Perspektive zeigt uns ihre Aspekte, die wieder auf die Perspektive wirken. Das nennt man den *Gestaltkreis von Perspektive und Aspekt*, bei dem es keinen klaren Anfang gibt. Das Einnehmen einer Perspektive ist ein Verhalten, das uns über die „Rückwirkung“ der sich durch sie zeigenden Aspekte beeinflusst und prägt. *So werden wir zu dem, wie wir uns verhalten.* Wie wir die Welt sehen, so sieht sie uns. Aber sie sieht uns nicht so wie das, was wir sehen, sondern so, wie wir es sehen. Dieses „Wie“ ist die Perspektive, die auf intuitiver Ebene eingenommen und gespiegelt wird. Die Sensibilität für das „Wie“ der eigenen Perspektive gehört damit zur Aufgabe der Führung in der Interaktion mit den Mitarbeitern. Das geflügelte Wort „Der Ton macht die Musik“ bringt dies gut auf den Punkt. Denn die atmosphärische „Unterlage“ von Situationen wird von emotionalen und intuitiven Kräften bestimmt, die einen wesentlichen Einfluss auf die gesamte Gestaltung des Arbeitsklimas haben.

Wenn uns aber Atmosphären und emotionale Kräfte beeinflussen, dann können wir auch sie beeinflussen bzw. über sie andere beeinflussen. Diese Möglichkeit der Einflussnahme über Atmosphären ist Kern der atmosphärischen Führung. Sie zielt darauf ab, den Gestaltkreis des atmosphärischen Einflusses zu nutzen, um durch ihn Atmosphären zu gestalten, d. h., sowohl auf Einzelne als auch auf alle zu wirken. Hierfür entwickeln wir im Verlaufe dieses Buches Schritt für Schritt ein System der atmosphärischen Führung, das helfen soll, sich selbst im atmosphärischen Spannungsfeld zu verorten und die eigenen Reaktionen zur atmosphärischen Führung zu nutzen.



Atmosphären können beeinflusst und hinsichtlich Produktivitätssteigerung genutzt werden – Mitarbeiter werden motiviert und nicht manipuliert.

Um eine nachhaltige Produktivitätssteigerung als ein Ziel einer gelungenen Führung zu erreichen, ist die Angemessenheit der Mittel eine wesentliche Voraussetzung. Es ist ein Irrtum, zu glauben, man könnte ohne Konsequenzen Menschen als Zahlen oder Maschinen betrachten und behandeln. Die Perspektive, die wir über längere Zeit insbesondere im Umgang mit anderen benutzen, „schleift“ sich ein, wird zum Habitus und wirkt – geradezu karmisch – auf uns selbst zurück. Dadurch werden wir zu dem, wie wir uns und andere betrachten, weil die Art unserer Betrachtung – das „Wie“ – uns wesentlich mitformt.

Wer sich zwar nicht selbst, aber sein „Personal“ als Maschine versteht, lebt auf Dauer in einer Welt von Robotern, da er nur von Maschinen umgeben ist, die er durch seinen Blick selbst zu diesen macht. Besonders inkonsequent ist dann derjenige, der sich selbst und einen kleinen auserwählten Kreis Menschen betrachtet, ohne sich Rechenschaft über die Kriterien zu geben, die er dabei anlegt. Hier zeigt sich, dass der vermeintlich rationale Blick irrational fundiert ist. Das kann auf Dauer nicht gut gehen; und zwar nicht nur im Unternehmen, sondern allgemein mit Blick auf die eigene Lebensführung.



Ein vermeintlich rationaler Blick ist häufig irrational fundiert.

Wir wollen keine Maschinen sein (auch wenn wir manchmal gerne deren Rechenfähigkeiten besäßen), denn wir sind Menschen mit Gefühlen, und diese Gefühle machen unser Leben zu dem, was es ist. Maschinen können nicht fühlen, und in einer Maschinenwelt fühlen wir uns nicht wohl. Es ist eine Welt des Todes und keine Menschenwelt bzw. keine Arbeitswelt als gemeinsame Situation mit ihren unterschiedlichen Atmosphären, in der es sich zu leben lohnt. Darauf sollte aber gerade ein Wirtschaftsunternehmen hinarbeiten, denn:



Je menschenwürdiger und menschenfreundlicher wir die Arbeitswelt gestalten, desto effektiver und motivierter können wir unsere Arbeitskraft einsetzen.

Nun wird vielleicht der stressgeplagte und unter Leistungsdruck stehende Unternehmensführer mit seinen Zahlen winken und einwenden, dass diese normativen Überlegungen schön und gut sein mögen, aber in unserer heutigen Wirtschaftswelt die Zahlen entscheiden! Wer kurzfristige Gewinne sucht und dabei bereit ist,

Menschen entsprechend auszubeuten, mag als Heuschrecke sein Leben fristen. Wer seine Mitarbeiter und damit sein Unternehmen dagegen nachhaltig führt, muss auf die Befindlichkeiten der Mitarbeiter Rücksicht nehmen.

Wenn es gelingt, das spezifisch menschliche Potenzial der Mitarbeiter zu aktivieren, kann eine Produktivität erreicht werden, die derjenigen einer maschinellen Organisation überlegen ist. Damit lässt sich unsere Zielvorstellung, die den Einzelnen ins Zentrum rückt und als „Person“ betrachtet, so skizzieren:



Das Ziel der am Menschen ausgerichteten atmosphärischen Führung besteht in der Produktivitätssteigerung durch die Herstellung einer gemeinsamen, als positiv erlebten Atmosphäre, in der eine Entfaltung des einzelnen Menschen möglich wird, die für das Team und das Unternehmen insgesamt einen Gewinn bringt.

Dieses „Herstellen“ der Atmosphäre ist Aufgabe der Führung, die hier ihre Kompetenz zu zeigen hat. Die neue Kunst der atmosphärischen Führung will diese Kompetenz vermitteln, präziser gesagt die Kompetenz, die Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer Persönlichkeit sensibel, aber mit klarer Präsenz zu leiten.

1

Was sind Atmosphären?

■ 1.1 Wahrnehmbar, aber nicht greifbar

Atmosphären nehmen wir wahr, aber wir können sie nicht greifen. Sie haben keine richtige Konsistenz, keinen Stoff, den wir anfassen können. Sie bestehen nicht aus Atomen und Molekülen. Sie können daher nicht dem Körperlichen oder der Physiologie zugeordnet werden. Aber sie sind da und es gibt sie, denn wir spüren sie, wenn wir in ihren Bann geraten. Dann haben wir den Eindruck, dass uns etwas betrifft und beeinflusst. Oft reden wir dann von einer Stimmung, die „ganz toll“ war oder „zum Einschlafen“. Ähnlich haben wir manchmal „so eine Intuition“ – meist ohne sie näher reflektieren oder fassen zu können –, ein unbestimmtes Gefühl, z.B., dass etwas nicht stimmt. Wir können durch das Atmosphärische auch eine spürbare Differenz wahrnehmen, etwa wenn wir traurig enttäuscht oder frustriert auf eine fröhliche Feier kommen. Dadurch kann die Trauer nur umso stärker akzentuiert werden, oder die Atmosphäre der Fröhlichkeit zieht uns in einen Bann und lässt uns die Traurigkeit vergessen.



Wir können Atmosphären nicht greifen, aber Atmosphären ergreifen uns.

Atmosphären haben einen direkten Zusammenhang zu der Art, wie wir uns fühlen. Atmosphären wirken sehr unterschiedlich, von einer unterschwelligen kaum bemerkten Beeinflussung bis zu einer direkten und intensiven Konfrontation. Die alltägliche Werbung versucht uns beispielsweise atmosphärisch so zu beeinflussen, dass wir es kaum merken. Allgemein gibt es viele Situationen, in denen wir atmosphärisch manipuliert werden, ohne es direkt zu spüren. Ohne eine entsprechende Sensibilität bleibt dieser Einfluss im Verborgenen.

Atmosphären äußern sich darüber hinaus nicht nur in Gefühlen, sondern sie haben auch eine im wahrsten Sinne des Wortes „klimatische Dimension“. Die Atmosphäre kann in einem Raum beispielsweise stickig sein, woraufhin das Fenster

geöffnet wird, damit wieder ein frischer Wind weht, der ähnlich anstecken kann wie eine Atmosphäre der Fröhlichkeit. Hier lässt sich das Atmosphärische an der Wetterfühligkeit verdeutlichen. Fehlt die lachende Sonne oder ist der Himmel mit trüben Wolken verhängt, gerät man leicht in eine düstere Stimmung. Im Alltag werden sehr häufig klimatische Metaphern zur Beschreibung von Atmosphären herangezogen. So sprechen wir von einer eisigen oder hitzigen Atmosphäre, vom frischen Wind in einer Abteilung, von Hochs und Tiefs im täglichen Alltag oder von einer Schönwetterperiode auf dem Aktienmarkt.

Atmosphären haben außerdem einen hochgradig dynamischen Charakter, und auch hier zeigt sich die Verwandtschaft mit dem Wetter. Der Stimmungsaufbau und -abbau äußert sich beispielsweise in Entladungen, wenn die bedrückende Stimmung mit einem Scherz aufgebrochen wird oder umgekehrt „aus heiterem Himmel“ dem Chef der Kragen platzt. Hier ist also die Rede vom „Betriebsklima“ gerade nicht metaphorisch gemeint, sondern konkret! Und überall, wo sich „Wölkchen“ zusammenbrauen, droht auf die Dauer Gewitter oder Starkregen. Ein lauer Wind wirkt einschläfernd, ist er frisch, regt er an. „Frischen Wind“ in eine Sache oder ein Unternehmen zu bringen, ist also eine betriebsklimatische Angelegenheit.

Zunächst können wir Atmosphären erfassen, ohne uns anzustrengen. Wir spüren intuitiv, ob wir eine Atmosphäre als angenehm, neutral oder unangenehm empfinden. Dass wir dagegen oft nur mit Mühe oder überhaupt nicht sagen können, an welchen konkreten Elementen sich eine Atmosphäre festmachen lässt, verweist auf die Ganzheitlichkeit von Atmosphären, deren Sensibilisierung wir kulturell oft vernachlässigt haben. Eine schnelllebige Zeit lässt kaum Raum für das kontemplative „Sich-Einlassen“ auf bestimmte Atmosphären, und wer nicht gelernt hat, Atmosphären wahrzunehmen, ist ihnen gegenüber oft erstaunlich blind.



Atmosphären sind immer und überall!

Die Blindheit gegenüber dem Atmosphärischen hat weitreichende Konsequenzen, denn Atmosphären wirken immer, unabhängig davon, ob wir sie (bewusst) wahrnehmen oder nicht. Atmosphären nicht wahrzunehmen, heißt jedoch auch, sich gegenüber ihrem Einfluss auf einen selbst zu verschließen. Eine Atmosphäre kann nicht durch die Entfernung von Umweltreizen wie Farbgebung, Geräusche oder Licht beseitigt werden. Im Gegenteil: Ein steriler Raum, vollkommene Stille oder fehlendes Licht entfalten ihre atmosphärische Eindrücklichkeit gerade *durch* die Abwesenheit bestimmter Umweltreize.

■ 1.2 Besitzergreifend und alltäglich

Atmosphären und Stimmungen sind eng miteinander verflochten. So wurden Atmosphären in der Philosophie des frühen 20. Jahrhunderts zunächst unter dem Begriff der „Stimmung“ diskutiert, denn wir werden durch Atmosphären gleichsam *gestimmt* wie Instrumente, die Resonanz erzeugen. Die Stimmung ergreift uns, umhüllt uns, durchdringt und bestimmt uns. Dies gilt auch für die etwas weiter gefassten Atmosphären. Sie können uns spezifisch stimmen und uns intuitiv und emotional stark beeinflussen, denn sie können uns heftig ergreifen und unseren Verstand mehr oder weniger ausschalten. Die Hochstimmung bei einem gewonnenen Fußballspiel versetzt den Fan in eine Art Rausch. Aber auch Zorn und Wut können bei kriegerischen Anlässen ganze Bevölkerungsgruppen ergreifen.

Damit wird auch deutlich, warum Atmosphären in der Tradition nicht der rationalen Seite zugeschlagen werden konnten. Sie sind in gewisser Weise irrational. Und es wird auch deutlich, dass sie nicht der körperlichen Seite zugeschlagen werden können, denn sie sind konkret im Raum und zwischen den Menschen spürbar und damit nicht eindeutig auf Körper verteilt.



Atmosphären wurzeln im Irrationalen und sind „im Raum verankert“. Ihr Einfluss auf unsere Emotionen ist erheblich.

Obwohl Atmosphären Macht über unseren Verstand erlangen können, heißt das nicht, dass wir in einem gewissen Spielraum nicht auch rational mit ihnen umgehen oder dass sie sich nicht auch körperlich manifestieren könnten.

Eine Atmosphäre kann eine Person ergreifen und in ihren Bann ziehen. Sie ähnelt dann einem Dämon, dessen Kraft sich bis zur Besessenheit steigert. Dieser Zusammenhang zwischen Atmosphären und Gefühlszuständen führt bis tief in die menschliche Vergangenheit. Doch auch heute noch belasten oder erdrücken Atmosphären oder sie befreien und erheben. Im negativen Fall können sie sich wie Dämonen einnisten und über das durch sie determinierte Ressentiment die Persönlichkeit eines Menschen wesentlich prägen. Im positiven Fall wirken sie beispielsweise inspirierend.

Im Falle von mächtig ergreifenden Atmosphären – wie etwa der Trauer über den Tod eines geliebten Menschen – wird der Zustand einer Person einseitig von der Kraft der Atmosphäre bestimmt und dominiert. Alle anderen Aspekte und Gefühle werden entweder in den Hintergrund gedrängt oder gänzlich zugunsten der Dominanz des Gefühls aufgelöst. Darauf nehmen wir im Alltag (zumindest rudimentär) Rücksicht und geben oder nehmen uns die Zeit zur Verarbeitung eines solchen Gefühls bzw. einer solchen Gefühlsatmosphäre. Derartige Gefühlsatmosphären

sind manchmal sehr hartnäckig, d. h., sie halten eine Person auch längerfristig in ihrem Bann.

Dieser Aspekt der Ergriffenheit von Atmosphären – als „pathische“ Wahrnehmung einer Gefühlsatmosphäre – ist in der Forschung bisher wenig berücksichtigt worden. Gefühle wurden bislang in ein besonderes Innere des Menschen verlegt, das konzeptuell extra für diesen Zweck geschaffen wurde. Dies hing nicht zuletzt mit der irreführenden Metaphorik einer Innenwelt als Geist, Psyche oder Seele zusammen. In dieser sogenannten Innenwelt soll(t)en sich die Gefühle irgendwie und irgendwo befinden, doch ist die Innenwelt körperlich nicht zu erfassen. An dieser Unerfassbarkeit von Gefühlen durch physiologische Prozesse hat sich bis heute nichts geändert; auch wenn unser Manipulationsspielraum deutlich größer geworden ist.



Trotz oder gerade weil Atmosphären so alltäglich sind, denken wir meist nicht über atmosphärische Phänomene nach.

Neben den extremen Fällen von besitzergreifenden Atmosphären, die den Menschen kontrollieren können, sind atmosphärische Wahrnehmungen allgemein eher alltäglich. Verlässt man beispielsweise nach einem Meeting gemeinsam mit einem Bekannten den Raum, tauscht man sich gerne über die Atmosphäre aus und fragt, ob der andere auch das Gefühl hatte, dass sie gut oder schlecht war, die Anwesenden interessiert oder eher schläfrig wirkten.

■ 1.3 Nachhaltig und beeinflussbar

Wenn wir uns also den Atmosphären nicht entziehen können, müssen wir uns fragen, wie sie auf uns wirken; und danach erst, wie wir auf sie wirken, sie beeinflussen können. Aus der Farbenlehre wissen wir beispielsweise, dass die Farbe Rot dominanter ist als die Farbe Blau. Rote Wände vermitteln den Eindruck, als würden sie sich auf uns zubewegen. Auch wenn sie das nicht tatsächlich tun, spüren wir diese Suggestion einer Bewegung auf einer atmosphärischen Ebene. Blaue Wände dagegen haben eher etwas Zurückweichendes und wirken weniger dominant (oder gar bedrohlich). Tabelle 2.1 zeigt exemplarisch einige atmosphärische Wirkungen von Farben.

Tabelle 2.1 Atmosphärische Wirkung von Farben

Farbe	Wirkung
Rot	dominant, warm, aktivierend, attraktiv, dynamisch, vital, aggressiv
Gelb	warm, heiter, leicht, anregend, optimistisch
Orange	warm, aufdringlich, lebendig, kraftvoll, gesellig
Grün	beständig, kreativ, bescheiden, mild, natürlich, ausgeglichen
Blau	kühl, frisch, beruhigend, harmonisch, vertrauensvoll
Braun	warm, sinnlich, sanft, steril, langweilig, bodenständig, natürlich
Schwarz	dominant, unnahbar, ernst, schwer, mystisch
Grau	neutral, distanziert, zurückhaltend, abweisend, gleichgültig

Am Beispiel von Farben und ihrem Einsatz – etwa in der Werbung – lässt sich zeigen, wie stark wir in jeder Situation atmosphärisch beeinflusst werden; und wie oft wir auf unterschwellige Art durch Einsatz von Techniken beeinflusst werden. Jeder Raumgestalter weiß das, und im alten China wurde dafür eine besondere Kunst, das sogenannte Feng-Shui, entwickelt. Dass diese für Menschen ohne atmosphärisches Sensorium bzw. atmosphärische Sensibilität nur „Humbug“ ist, spricht nicht für sie, sondern nur für ein Unverständnis, das oft mit Intoleranz gepaart ist. Nur weil man etwas nicht wahrnimmt, ist es deshalb nicht nicht vorhanden. Wie oft übersehen wir etwas? Und wer nimmt sich heute schon die Zeit, auf die Atmosphäre zu achten oder einen physiognomischen Blick einzuüben? Wer oberflächliche Betrachtungsweisen und unsensible Perspektiven zum Standard der Wirklichkeitsbestimmung erhebt, wird kaum Menschenkenntnis besitzen und damit nur sehr beschränkt als Führungskraft taugen.



Entscheidend ist die Offenheit für etwas, das man selbst nicht klar nachvollziehen kann oder (noch) nicht versteht. Wer beginnt, auf Atmosphären zu achten, wird eine Wahrnehmung für sie entwickeln können. Wir werden zu dem, wie wir uns verhalten. Üben wir uns in Sensibilität, werden wir wachsamer.

Man muss deshalb nicht zum Feng-Shui-Meister oder Physiognomen werden; es reicht aus, überhaupt eine Offenheit für das Atmosphärische zu gewinnen. Denn dass es grundsätzlich gute und schlechte bzw. angenehme und unangenehme Atmosphären gibt, dürfte kaum zu bezweifeln sein. Und dementsprechend wird kaum jemand davon ausgehen, dass es sich in einer unangenehmen Atmosphäre gut arbeiten lässt. Wer jeden Tag gezwungen wird, in einer unangenehmen Atmosphäre zu erscheinen, wird durch die beständige Belastung irgendwann krank. Eine angenehme Atmosphäre hingegen fördert Gesundheit und Wohlbefinden ebenso wie die Leistungsbereitschaft. Ob eine Atmosphäre angenehm oder unangenehm ist, hat daher auch eine Wirkung auf die Produktivität eines Unternehmens. Die Arbeitswelt ist als Betriebsraum ständig von Atmosphären durchzogen; und für diese

Index

A

Aggressivität, passive 171
Analyse, Übung der 196
Anerkennung 166 ff., 173
Anrede 60
Anschuldigung 160, 166
Anthropologie 9
Antike 66
Arbeitsklima XVII, XX, 12
Arbeitszufriedenheit 123
Ärger 56, 188
Atmosphärenkontemplation 169
Aura 28 f., 111, 114

B

Begeisterung, etymologische Herkunft 56
Beleuchtungsstärke 9
Benjamin, Walter 28 f.
Beschwerdeparadoxon 176
Bewegungssuggestion 4
Bossing 122, 124, 181
Burn-out 19, 22, 66

C

Charisma 20, 52, 62, 64, 77, 107, 110 ff.

D

Deeskalation 175 ff., 179 f., 186
Demut 153, 189
Disposition 131
Dispositionen 190 f.
Dominanz, Einflussfaktoren auf 68
Double Bind 83, 124

E

Eindruck, erster 48, 60 f., 68
Einstimmung, atmosphärische 28, 180
Empathie 64, 111, 117, 119, 150, 194
Empowerment 116
Entleerung, Übung der 199 ff.
Entschuldigung 166, 181 ff.
Enttäuschung 177, 186
Entzerrung, atmosphärische 179, 181
Epistemologie 8 f.
Erinnerungsbilder, Übung der 196 ff.
Eskalation 143, 156, 159, 171, 177
Esoterik 28
Ethik XIX, 6, 26, 121, 163

F

Fakten, naturwissenschaftliche 72
Fall 1 134, 138 f., 146, 151
Fall 2 134, 136, 138, 141, 146, 149, 151
Fall 3 134, 136, 138, 141, 146, 149 ff.
Fall 4 134 f., 138, 140, 146, 148, 151, 176, 182
Fall 5 134, 138, 143, 155, 158 f., 171, 177
Fall 6 134, 136, 138, 143, 155 ff., 159, 171

Fall 7 134, 136, 138, 144, 155, 157ff.
 Fall 8 134f., 138, 143, 155f., 159
 Fall 9 134, 175, 178
 Fall 10 134, 175f., 178, 181
 Fall 11 134, 175, 177f.
 Fall 12 134, 175, 177f., 181
 Fall 13 134, 185
 Fall 14 134, 185
 Fall 15 134, 185
 Fall 16 134, 185
 Farbenlehre 4
 Feel-good-Management 23
 Feng-Shui 5, 181
 Flow-Erleben 57, 89, 98, 109
 Führung
 – korporative 151ff., 165
 – normative Dimension der atmosphärischen 26
 – partnerschaftliche 151ff., 165
 – persuasive 151f., 164, 167
 Führungskultur 18, 121, 163, 205f.
 Führungsstil 65, 95, 101, 117, 126, 131, 136, 161

G

Gefühlsansteckung 14, 41, 79
 Gemeinschaftsbildung, Zirkel der 104
 Gestaltkreis XX, 104, 194
 Gestaltpsychologie 31
 Goethe, Johann Wolfgang von XVIII, 33
 Gruppenidentität 16, 97
 Gruppenkodex 96
 Gruppenkohäsion 94
 Guter Bulle, böser Bulle 101

H

Habitus XXI, 180
 Herrmann, Steffen 184
 Hollander, Edwin 171
 Homophilie 54, 76, 130

I

Identitätsstiftung 16, 95
 Identität, Theorie der sozialen 105
 Idiosynkrasie-Kredit-Theorie 171
 Informationsmacht 70f.
 Intonation 42, 69
 Intrige 70, 89, 102, 120, 122, 125, 135, 137, 154, 156, 159

J

Japan 6, 44
 Jo-Jo-Effekt, atmosphärischer 191

K

Kairos 165, 168, 173
 Kant, Immanuel XIX, 23, 29, 72
 Klages, Ludwig 33
 Klatsch und Tratsch 70, 185
 Kommunikation
 – leibliche 43
 – nonverbale 41f., 51, 58, 68, 182
 – Sender-Empfänger-Modell der 38
 – verbale 41, 58
 Kontakt, leiblicher 42f.
 Konventionen 75
 Koordination, Führungsaufgabe der 40, 65, 96
 Korpsgeist 19
 Kreativität 7, 84f., 113, 117ff., 135, 201, 204

L

Laissez-faire-Führung 102, 109f., 112, 119
 Lay, Rupert 195
 Leib-Körper-Differenz 43
 Liebe 53, 62
 Lob 166ff., 173
 Loyalität 119, 171

M

Machtspiel 153 f.
 Mäzen 29, 85
 Meditationstechniken 195, 200, 202
 Mission 81
 Mobbing 58, 70 f., 122, 181, 185 f.
 Motivation
 – Führungsaufgabe der 40
 – intrinsische 57

N

Narzissmus 112
 Neue Phänomenologie XVIII, 8 f.
 New-Age-Bewegung 28

O

Offenheit, zentrierte 169 f., 173, 191 f.
 Ontologie 8, 13, 73

P

Persönlichkeit, atmosphärische Wirkung
 der 20 f., 24
 Phänomenologie XVII, 8, 41, 43
 – neue 8 f.
 Physiognomie XVIII, 32 ff., 41, 60, 63, 191
 Planungsblindheit 165
 Potenzial, kreatives 7, 201
 Prophezeiung, sich selbst erfüllende 158
 Psychologie 30
 Psychopathie 112

R

Raumgestaltung, atmosphärische 5, 13,
 21, 33, 68
 Rechthaberei 70 f., 74
 Regel, goldene XVI
 Resonanz 3, 11, 14 f., 21, 26 f., 47
 Rollenkonflikt 94, 100

S

Sachlichkeit 55, 57 f., 67, 99 f.
 Schiller, Friedrich 159
 Schmeichelei 6
 Schmitz, Hermann XVIII, 72
 Schwarmintelligenz 27
 Selbstbetrachtung, Übung der 198 f.
 Selbstführung 6, 189
 Selbstkultivierung XVII, XVIII, 65 f., 148,
 163 f., 173, 180, 188 f., 192 f.
 Selbstreflexion 189, 193
 Selektion, charismatische 107
 Sender-Empfänger-Modell der Kommuni-
 kation 38
 Sinngehalt 12, 14 f., 31, 204
 Small Talk 16 f.
 Solidarität 97, 102, 117
 Spengler, Oswald 33
 Stimmung 3

T

Tadel 167
 Tajfel, Henri 105
 Tatsachen
 – objektive 72
 – subjektive 72
 Turner, John C. 105

U

Überwachung 120
 Unternehmensidentität 95, 97
 Unternehmenskultur 26, 75, 89, 108

V

Vergemeinschaftung, agonale 184
 Verhandlungssituation 57, 142, 160,
 175 ff., 201
 Vision 81 f., 84, 102 ff., 111, 113 ff., 118
 Voyeurismus 124

W

Wahrheit und Subjektivität 71
Watzlawick, Paul 44
Weber, Max 110
Wende, subjektivistische XIX, 72f.
Wetter, Atmosphäre und 2, 17
Wir-Gefühl 117, 181
Wut 3, 56, 176

Z

Ziele, gemeinsame 56, 77, 81
Zorn 3, 186
Zurechtweisung 55, 114
Zweckgemeinschaft 100

Die Autoren

Dr. **Christian Julmi** hat von 2000 bis 2007 Wirtschaftsingenieurwesen sowie begleitend Angewandte Kulturwissenschaften am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) studiert. Von 2008 bis 2011 war er als Unternehmensberater tätig, zunächst als Consultant bei der Deloitte Consulting GmbH und im Anschluss als freiberuflicher Unternehmensberater. Seit 2011 arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen. Seine Promotion erfolgt 2015 zu dem Thema „Atmosphären in Organisationen“. Seitdem ist er als Habilitand und akademischer Rat a. Z. am Lehrstuhl beschäftigt.

Prof. Dr. **Guido Rappe** studierte Ethnologie, Soziologie, Philosophie und Malaio-logie an der Universität zu Köln, wo er 1990 mit einem Magister der Ethnologie abschloss. 1994 promovierte er bei Hermann Schmitz an der Universität Kiel in Philosophie. Von 1994 bis 1996 war er im Rahmen eines Forschungsstipendiums der Alexander von Humboldt-Stiftung wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Kyōto. Er habilitierte sich 1999 an der Universität Karlsruhe, wo er 2007 zum außerplanmäßigen Professor für Philosophie ernannt wurde. Von 2012 bis 2017 hatte er eine Professor an der Graduate School of Arts and Sciences der Universität Tokio. Seit 2017 ist er Professor an der Universität Osaka.