

Der atmosphärische Einfluss auf die Organisationskultur: ein multidisziplinärer Ansatz

Christian Julmi¹ und Ewald Scherm²

Organisationskultur und Organisationsklima sind zwei in der Literatur weit verbreitete Konzepte, durch die das Erleben und Verhalten in Organisationen erklärt werden soll. Während die Kultur die Handlungen sowie die dahinter stehenden Konventionen charakterisiert, beschreibt das Klima die Wahrnehmungen der Organisationsmitglieder. Trotz einiger Versuche, die Beziehung dieser beiden Konzepte zueinander zu erklären, besteht nach wie vor eine hohe Uneinigkeit darüber, wodurch sie sich voneinander abgrenzen. Durch den Atmosphärenbegriff aus der Neuen Phänomenologie kann gezeigt werden, wie beide Konzepte zueinander stehen. Atmosphäre ist das, was durch die Kultur hervorgebracht und als Klima wahrgenommen wird. Unter Rückgriff auf das Konzept des Gestaltkreises, nach dem Handlung (Kultur) und Wahrnehmung (Klima) nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können, wird ein Gestaltkreis der Organisationskultur erarbeitet, der beide Konzepte vereint. Daraus können wichtige Erkenntnisse abgeleitet werden, auf welche Weise Organisationskultur beeinflusst werden kann. Im Zentrum der Ausführungen steht der menschliche Leib als Medium kommunikativer Handlung und Wahrnehmung. Der vorliegende Ansatz vereint wirtschaftswissenschaftliche, anthropologische, sozial-psychologische, philosophische und medizinische Konzepte, weshalb auch von einem multi-disziplinären Ansatz gesprochen werden kann.

1. Einleitung

Eine Organisation bringt als soziales Gebilde eine ganz spezifische Kultur mit sich, durch die sie sich von anderen in ihren Werten und Normen abgrenzt. Die Organisationskultur bestimmt, wie ihre Mitglieder die Umwelt wahrnehmen und auf diese reagieren (Schein,

¹ Christian Julmi, eMail: christian.julmi@fernuni-hagen.de

² Ewald Scherm, eMail: lehrstuhl.scherm@fernuni-hagen.de

1990, S. 111), d. h., sie nimmt Einfluss darauf, ob und wie eine Organisation ihre Ziele erreicht.

Trotz der Relevanz der Kultur existieren kaum Konzepte, mittels derer die Entstehung einer Kultur nachvollzogen werden kann. Konzepte beziehen sich in der Regel lediglich auf die Handlungen und Handlungsmotive der Organisationsmitglieder. Es wird zwar festgestellt, dass die Wahrnehmung maßgeblich durch die Kultur beeinflusst wird (Schein, 1984, S. 3-4), von welcher Art dieser Einfluss ist, bleibt jedoch meist offen. Auf der anderen Seite wird die überdauernde Qualität in der Wahrnehmung der internen Arbeitswelt einer Organisation durch das Konzept des Organisationsklimas beschrieben. Hier fehlt allerdings eine überzeugende theoretische Anbindung der Wahrnehmung an die Handlungen der Organisationsmitglieder. Während das Konzept der Organisationskultur der Kulturanthropologie entstammt, geht das Konzept des Organisationsklimas auf die amerikanische Sozialpsychologie zurück (Bögel, 2003, S. 708-709). Darin könnte ein Grund dafür liegen, dass die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Handlung und Wahrnehmung in Organisationen bisher kaum erörtert wurde. Nach Glisson und James (2002, S. 767-768) spiegelt sich hier in der Literatur gar eine Unfähigkeit wider, zwischen den beiden Konstrukten *Kultur* und *Klima* zu unterscheiden. Unbestritten ist dagegen, dass sich die Konstrukte der Organisationskultur und des Organisationsklimas zwar an bestimmten, beobachtbaren Äußerungsformen und Wirkungen zeigen, einer direkten Beobachtung jedoch nicht zugänglich sind (Müller, 1999, S. 193-194).

Das Problem der meisten Theorien ist, dass die Mitglieder in einer Organisation körperlos sind oder der Körper durch den Geist kontrolliert wird. Entsprechend spielt der Körper in den Vorstellungen organisationaler Handlungen und Fähigkeiten eine untergeordnete Rolle (Heaphy & Dutton, 2008, S. 138). Dabei ist der Körper das Medium, über das der Mensch überhaupt Zugang zu einer Organisation hat. Erst der Körper ermöglicht es, über Wahrnehmung, Gefühle, Denken und Handeln mit der Organisation in Verbindung zu treten. Aufgrund dieser Vernachlässigung ist es bisher kaum gelungen, die Dynamik organisationaler Entwicklungen adäquat zu fassen.

Hier bietet die Neue Phänomenologie von Hermann Schmitz vielversprechende Zugangsweisen an, da sie den menschlichen Leib als das, was der Mensch subjektiv von sich an seinem Körper spürt, in den Mittelpunkt stellt. Sie stellt die Frage nach der unwillkürlichen Lebenserfahrung und öffnet sich als anwendungsorientierte Wissenschaft anderen speziellen Wissenschaften. Insbesondere in Psychologie und Psychotherapie konnten auf dieser Basis theoretische und praktische Fortschritte erzielt werden (z. B. Langewitz, 2007; Langewitz, 2009; Marx, 2008; Moldzio, 2004). Es sind bislang jedoch keine Versuche unternommen worden, die Erkenntnisse der Neuen Phänomenologie in Bereiche der Organisationsentwicklung zu integrieren.

Die vorliegende Arbeit zeigt, wie durch die Berücksichtigung der Neuen Phänomenologie die Wechselwirkung zwischen Handlung und Wahrnehmung in Organisationen nachvollziehbar gemacht werden kann. Die Handlungen entfalten eine atmosphärische Wirkung, die der Mensch über seinen Leib wahrnimmt. Dazu bedarf es einer Einführung in Begriffe der Neuen Phänomenologie, die erklärt, was sich hinter dem Begriff des Leibes verbirgt, welche Rolle der Leib bei der Wahrnehmung von Atmosphären spielt und wie Menschen über den Leib miteinander kommunizieren. Erst durch diese Grundlagen können die Konzepte der Organisationskultur und des Organisationsklimas über das von Weizsäcker stammende Konzept des Gestaltkreises zusammengeführt werden. Schlüsselpunkt des Gestaltkreises der Organisationskultur ist die Atmosphäre, in welcher die Kultur über leibliche Kommunikation zum Ausdruck gebracht wird und sich als Klima verfestigt. Aufbauend auf diesen konzeptionellen Überlegungen wird dargelegt, wie Organisationskultur beeinflusst werden kann.

Durch die phänomenologische Herangehensweise gelingt es, die objektive und subjektive Perspektive einer Organisationskultur zu verbinden. Zudem wird durch die Berücksichtigung der Atmosphäre eine Brücke zum unmittelbaren Erleben des Einzelnen geschlagen. Die Trennung zwischen objektiver und subjektiv erlebter Atmosphäre zeigt, dass die Atmosphäre in einer Organisation zwar für alle – auch für Kulturfremde – gleich ist, jedoch höchst unterschiedlich er-

lebt wird. Das Konzept des Gestaltkreises verdeutlicht darüber hinaus die dynamischen Prozesse der Entstehung, Verfestigung und Veränderung von Organisationskultur. In erster Linie soll das beschriebene Konzept jedoch helfen, die Einflussmöglichkeiten auf die Organisationskultur zu kategorisieren und hinsichtlich ihrer Wirkungen zu verstehen.

2. Phänomenologische Grundlagen

2.1 Der Leib

Obwohl jeder Mensch Schmerz, Hunger oder Müdigkeit spüren kann, ist die Verortung innerhalb des klassischen Dualismus von Seele und Körper schwierig. Einerseits können diese Phänomene im Körper lokalisiert werden, beispielsweise Hunger in der Magengegend. Andererseits sind sie nicht physiologisch im Körper vorhanden. Die genannten Phänomene besitzen im klassisch-dualistischen Verständnis eine physische und eine psychische Komponente, ohne jeweils physische oder psychische Phänomene im Vollsinn zu sein. Der Kieler Philosoph und Begründer der Neuen Phänomenologie Hermann Schmitz löst diesen Konflikt, indem er das leibliche Spüren als eigenständigen Gegenstandsbereich konstituiert (1992, S. 39).

Der Leib ist das, was der Mensch in der Gegend seines Körpers – jedoch nicht immer in dessen Grenzen – von sich selbst als zu sich selbst gehörig spürt, ohne sich seiner fünf Sinne zu bedienen. Der Leib kann im Gegensatz zum Körper daher weder gesehen noch erastet werden (Schmitz, 2009, S. 35). Während der Körper mit physikalischen oder physiologischen Methoden erfasst und gemessen werden kann, ist der Leib das Kennzeichen der Subjektivität des Menschen und verleiht ihm die Gewissheit seiner Existenz (Rappe, 2005, S. 13). Diese Dimension des subjektiven Spürens fehlt dem Körper. Man spricht zwar gelegentlich davon, dass einem der Magen wehtäte oder die Haut ein sensibles Organ sei – es sind jedoch nicht die Organe, die man spürt, da dem leiblichen Spüren die fest umrissene und klare Struktur der anatomischen Organe fehlt. Vielmehr ist das Spüren des Leibes durch einen vagen Charakter und sich ver-

schiebende Grenzen gekennzeichnet (Rappe, 2010, S. 28). Schmitz spricht in diesem Zusammenhang von dem Zerfallen des Leibes in Inseln, die dem Spürenden in einer unsteten Abfolge begegnen. Zwischen Leibesinseln ergibt sich kein stetiger räumlicher Zusammenhang, lediglich Lagebeziehungen wie über/unter, vor/hinter erlauben eine räumliche Orientierung. Leibesinseln zerfallen, bilden sich neu und verschwinden wieder. Sie verschmelzen ineinander und sondern sich voneinander ab (Schmitz, 1965, S. 25-27).

Besagte Phänomene, die sich weder dem Körper noch der Seele zuordnen lassen, nennt Schmitz leibliche Regungen; Beispiele sind Müdigkeit, Frische oder Hunger (1965, S. 8-9). Diese spürt der Mensch nur an sich selbst. Hier grenzt Schmitz die leiblichen Regungen von den Gefühlen ab, die der Mensch nicht nur dort spürt, wo er sich befindet. Gefühle erfüllen als ganzheitliche Atmosphären den Raum. Im Gefühl der Heiterkeit empfindet der Mensch auch seine räumliche Umgebung als heiter. Gefühle und leibliche Regungen treten oft im Verbund auf (Schmitz, 1966, S. 9-10).

Die Leibesinseln werden durch die Enge des Leibes zu einer Einheit zusammengehalten. Die Enge zeigt sich (aufdringlich) in Angst und Schmerz oder (verborgen) als gewöhnlicher, dumpfer Druck. Die Weite, in der sich der Mensch leiblich findet, bildet den Hintergrund, vor dem sich die Enge des Leibes abhebt und ihr erst eine absolute Örtlichkeit gibt. Diese ist durch ihre Unabhängigkeit von der räumlichen Orientierung gekennzeichnet. Der Mensch empfindet den absoluten Ort, an dem er sich befindet, als „Hier“, unabhängig davon, wo er sich aufhält. Die Weite selbst hat als Hintergrund keine Örtlichkeit. Enge und Weite bedingen sich gegenseitig im Verband der Leiblichkeit. Leibesinseln breiten sich aus, wenn der Enge des Leibes ihre Schärfe genommen wird (Schmitz, 1965, S. 73-74).

Während man in der Enge spürt, dass man nicht irgendwo ist, sondern hier an einem absoluten Ort, empfindet man Weite im Rausch, in der Euphorie oder im Heraustreten aus einem engen Raum ins Freie als Loslösen von sich selbst (Soentgen, 1998, S. 21). Enge und Weite sind durch die gegeneinander strebenden Tendenzen der Engung und der Weitung besetzt (Schmitz, 1992, S. 45). Sie sind ge-

wöhnlich aneinander gebunden und werden als Spannung und Schwellung bezeichnet. Spannung und Schwellung behindern sich als Konkurrenten einerseits, indem sie jeweils auf ein Übergewicht hindrängen, andererseits fördern sie einander, indem sie aneinander wachsen und ein Überwiegen der einen Seite die andere nicht auslöscht, sondern sie erst weckt und anstachelt (Schmitz, 1965, S. 89-90). Für gewöhnlich befindet sich der Mensch irgendwo in der Mitte von Enge und Weite. Solange er bei Bewusstsein ist, können sich Enge und Weite höchstens teilweise voneinander lösen. Wenn sich die Enge ganz von der Weite ablöst, fällt der Mensch (z. B. vor Schreck) in Ohnmacht. Löst sich dagegen die Weite ganz von der Enge ab, schläft er ein oder befindet sich in Trance (Schmitz, 1992, S. 45-49).

Die Verschränkung der Tendenzen von Engung und Weitung bezeichnet Schmitz als vitalen Antrieb. Löst sich diese Verschränkung, setzt Erstarrung (Engung) oder Erschlaffung (Weitung) ein. Ein entspanntes Sich-Spüren ist als Weitung nur solange möglich, wie es als Lösen von Enge empfunden wird, sonst geht es in Gleichgültigkeit und Selbstverlust über (Schmitz, 2009, S. 34-35).

2. 2 Gefühle als Atmosphären

Gefühle sind für Schmitz keine privaten Seelenzustände, sondern – analog zum (phänomenalen) Wetter – objektiv vorhandene Atmosphären (1969, S. 127). Gefühle sind „nicht subjektiver als Landstraßen, nur weniger fixierbar“ (Schmitz, 1969, S. 87). In diese objektiv vorhandenen und überpersönlichen Atmosphären gerät der betroffene Mensch hinein wie in das Wetter (Schmitz, 1969, S. 134). Gefühle sind als Atmosphären (phänomenal) mit den klimatisch-thermischen Atmosphären des Wetters verwandt. Man kann sich von der Heiterkeit einer Frühlingsatmosphäre anstecken lassen oder in eine Atmosphäre der Traurigkeit wie in einen Sturm hineingeraten (Schmitz, 1969, S. 97-98). Der objektive Charakter von Gefühlen zeigt sich, wenn die Ergriffenheit einer Person von einem Gefühl für andere sichtbar ist oder wenn Menschen gemeinsam durch Gefühle ergriffen werden (Rappe, 2006, S. 230). Während leibliche Regungen örtlich umschrieben sind, erfüllen Gefühle als Atmosphäre den Raum und sind auch für Andere zugänglich.

Gefühle können subjekt- und objektgebunden sein – nicht nur ich, sondern auch eine Melodie oder eine Landschaft kann heiter sein. Es existieren jedoch auch ganzheitlich-atmosphärische Gefühle, die nicht an ein Subjekt oder Objekt gebunden sind, sondern sich gleichsam zwischen diesen befinden. Man sagt dann, etwas liege in der Luft. Diese überpersönlichen Gefühle sind einer Differenzierung in Subjekt und Objekt vor- und übergeordnet. Der eigene, spürbare Leib ist dann „in die einbettende, überpersönliche Atmosphäre eingeschmolzen“. Solche überpersönlichen, ganzheitlichen Gefühle „können nicht durch Projektion vom Subjekt an begegnende Objekte übertragen sein, weil gar kein Objekt zu finden ist, an dem sie im eigentlichen Sinn anhafteten, und weil das Subjekt selbst in ihnen phänomenal auf- oder untergeht“. Vielmehr ziehen die eigenständigen, mächtigen Atmosphären Subjekt und Objekt in sich hinein, indem sie diesen ihren Stempel aufdrücken und doch selbst unantastbar bleiben (Schmitz, 1969, S. 98-103). Den ganzheitlich atmosphärischen überpersönlichen Gefühlen stellt Schmitz die personengebundenen Gefühle gegenüber, die für den Betroffenen ebenfalls einen atmosphärischen Charakter haben (1969, S. 106-114).

Durch den objektiven Charakter von Gefühlen als Atmosphären kann zwischen einem Gefühl und dem Fühlen dieses Gefühls unterschieden werden. Eine Atmosphäre ist für alle anwesenden Personen objektiv dieselbe. Das Fühlen des Gefühls ist für den Betroffenen dagegen eine subjektive Tatsache (Schmitz, 2009, S. 86). Der Mensch kann von einer Atmosphäre ergriffen werden oder diese einfach wahrnehmen. Durch die Unterscheidung von subjektivem Empfinden und objektiver Atmosphäre wird die Aufmerksamkeit auf das Zusammenspiel der objektiven Umgebungsqualität und der subjektiven Befindlichkeit einer Person in dieser Umgebung gelenkt (Kazig, 2008, S. 148-149). Ein solches Zusammenspiel beruht auf Qualitäten, die einerseits in der Umgebung an den vorhandenen Gestalten wahrgenommen werden können, andererseits auf das subjektive, leibliche Empfinden wirken. Diese Qualitäten nennt Schmitz Brückenqualitäten und unterscheidet dabei in Bewegungssuggestionen und synästhetische Charaktere (2011, S. 33).

Bewegungssuggestionen gehen entweder von ruhenden Gestalten oder von tatsächlich ausgeführten Bewegungen aus. Sie stellen die Suggestion einer Bewegung dar, die nicht ausgeführt zu werden braucht, jedoch am eigenen Leib gespürt werden kann, zum Beispiel der stechende Blick des Gegenübers oder das Niederhängende einer Trauerweide. Ein schleppender Gang stellt dagegen eine Bewegungssuggestion dar, die sowohl gesehen als auch gespürt werden kann. Die Komplexität von Bewegungssuggestionen kann an den Gebärden verdeutlicht werden. Ein einzelner Augenaufschlag kann eine Gebärde des Bittens, der Verführung, der Ergebenheit oder der Ironie sein. Ein Fingerzeig kann wie ein Dolch aufspießen (Schmitz, 2011, S. 33-34). Auch Räume können erhebend oder bedrückend sein, eine anziehende oder abweisende Atmosphäre ausstrahlen. Bewegungssuggestionen bilden ein Medium der Kommunikation zwischen einem Menschen und seiner wahrgenommenen Umgebung (Schmitz, 1978, S. 43-44). Sie drücken sich in Mimik, Körperhaltung, der Art des Sprechens und in der Kommunikation mit anderen aus (Schöll, 2007, S. 326). Menschen kommunizieren miteinander, indem sie in ihrer Körperhaltung aufeinander reagieren und sich abstimmen und so einen wesentlichen Beitrag für die Atmosphäre in einem Raum leisten (Hövel & Schüßler, 2005, S. 64).

Synästhetische Charaktere gehen über bestimmte Gattungen von Qualitäten – beispielsweise Farben, Temperaturen, Schall oder Licht – hinaus. Eine Farbe wird als hell oder dunkel (Licht), als kalt oder warm (Temperatur) empfunden. Töne können schwer, dicht oder hart (Masse) sein (Schmitz, 1977, S. 633). Allgemein zeichnen sich synästhetische Charaktere durch Plus- und Minusqualitäten sowie eine neutrale Zone aus. Plusqualitäten sind beispielsweise hell, warm, schnell, laut. Minusqualitäten sind entsprechend dunkel, kalt, langsam, still (Schmitz, 1994, S. 39-40). Ein Beispiel für eine neutrale Qualität ist das Fahle. Stille ist ein synästhetischer Charakter, der eine ganz spezifische atmosphärische Qualität aufweist – auch wenn sie physikalisch nur durch die Abwesenheit von Schall gekennzeichnet ist. Bei der Gestaltung von Büroräumen spielen Synästhesien eine große Rolle.

Die atmosphärische Wirkung in der zwischenmenschlichen Kommunikation lässt sich gut an der Stimme verdeutlichen. Sie kann hoch, hell, dunkel oder warm (synästhetische Charaktere) sein, aber auch schneidend, befehlend, fragend oder rufend (Bewegungssuggestionen). Hier zeigt sich auch die Autorität, die von einer Atmosphäre ausgehen kann und die sich als eine nahegehende und betroffenen machende Kraft äußert. Atmosphären sind Gefühlskräfte, die den Menschen anrühren und ergreifen. Diese Wirkung schlägt sich beispielsweise in der Unternehmenssprache nieder, in der man von einer Eiszeit, einer überhitzten Stimmung (synästhetische Charaktere), von Hochs und Tiefs (Bewegungssuggestionen) oder frischem Wind (synästhetischer Charakter und Bewegungssuggestion) spricht (Schöll, 2007, S. 326).

Bei der leiblichen Ergriffenheit greift das Gefühl am vitalen Antrieb an, so dass die Tendenzen der Enge und Weite in den Gefühlen angelegt sind (Rappe, 2006, S. 71). Je nach der Beschaffenheit des vitalen Antriebs in seiner Bindungsform von Engung und Weitung ergeben sich Unterschiede der Ergreifbarkeit. Hemmungen und Förderungen können auch personale Gründe haben. So lässt ein distanzierter Mensch Gefühle unter Umständen nur kontrolliert an sich heran, während andere Menschen recht leicht ergriffen werden (Schmitz, 2009, S. 86-87). Der Leib bildet den Resonanzboden der Gefühle, die als ganzheitliche leibliche Regungen wahrgenommen werden (Rappe, 2006, S. 78). Im Zusammenspiel von Enge und Weite besitzen Gefühle daher für den Spürenden einen dynamischen Charakter. Das Gefühl der Freude kann sich in einer weitenden, schwebenden Leichtigkeit ebenso ausdrücken wie in einer engenden, unruhigen Erwartung beispielsweise im freudigen Erschrecken, wenn jemand etwas vor Freude nicht fassen kann (Schmitz, 1969, S. 115-116).

Im Gegensatz zu leiblichen Regungen besitzen Gefühle Autorität. Stoßen in einem Raum zwei konträre Gefühle aneinander, so setzt sich das mit der höheren Autorität durch (z. B. Trauer gegen Fröhlichkeit) – zumindest für denjenigen, der im Fühlen für diese Konfliktlage empfänglich ist (Schmitz, 2009, S. 79-82). Dadurch stellt sich bei Gefühlen ein schärferer Kontrast ein als zwischen leiblichen Re-

gungen. Der Kontrast leiblicher Regungen innerhalb einer Umgebung ist weit weniger anstößig, regelwidrig und unnatürlich als der Kontrast zwischen Gefühlen (Schmitz, 1969, S. 151-152). Zwar ist auch denkbar, dass ein Müder inmitten von Frischen während einer wichtigen Sitzung von seiner eigenen Müdigkeit peinlich berührt ist und die Frische der Anderen als unangenehme Autorität wahrnimmt, diese beruht jedoch nicht auf einer Atmosphäre des Gefühls, sondern auf leiblicher Kommunikation.

2.3 Leibliche Kommunikation

Schmitz spricht von leiblicher Kommunikation im Allgemeinen, „wenn jemand von etwas in einer für ihn leiblich spürbaren Weise so betroffen und heimgesucht wird, dass er mehr oder weniger in dessen Bann gerät und mindestens in Versuchung ist, sich unwillkürlich danach zu richten und sich davon für sein Befinden und Verhalten in Erleiden und Reaktion Maß geben zu lassen“ (1978, S. 31-32). Der vitale Antrieb durchzieht nicht nur den Leib, sondern ist auch Grundlage leiblicher Kommunikation, welche durch die konkurrierenden, ineinander verschränkten Tendenzen von Engung und Weitung bereits als Dialog im Leib angelegt ist. Den Fall, dass sich zwischen den Kommunizierenden ein gemeinsamer vitaler Antrieb entwickelt, nennt Schmitz Einleibung (2009, S. 38-39). Die Bildung eines gemeinsamen vitalen Antriebs beruht auf Bewegungssuggestionen und synästhetischen Charakteren als Brückenqualitäten leiblicher Kommunikation, weshalb diese für die Kommunizierenden atmosphärisch wahrgenommen werden. Da sich Brückenqualitäten an Gestalten aller Art finden, ist leibliche Kommunikation auch mit leblosen Gegenständen möglich, die selbst leiblich nicht an der Kommunikation teilhaben (Schmitz, 2010, S. 27).

Antagonistische Einleibung ist die kommunikativ-leibliche Zuwendung zu einem Partner, die wechselseitig und einseitig sein kann. Als solidarische Einleibung wird die Verbindung Mehrerer zu einem gemeinsamen vitalen Antrieb ohne Zuwendung zu einem Partner bezeichnet, etwa beim gemeinsamen Musizieren oder Fußballschauen (Schmitz, 2009, S. 39-41). Bei der einseitigen Einleibung ist die Dominanz starr auf eine Seite verteilt; Beispiel ist das geschickte

Ausweichen vor einem heranfliegenden Stein, der über Bewegungssuggestionen seine Bewegung vorzeichnet. In diesem Fall ist der dominante Partner selbst leblos (Schmitz, 2011, S. 38). Einleibung kommt auch bei jeglicher Faszination zustande, die dazu führt, dass der Mensch seine personale Selbstkontrolle verliert und die Enge seines Leibes in einen anderen Leib übertragen wird. Der Mensch ist dann demjenigen verfallen, dem er die Enge seines Leibes übertragen hat (Schmitz, 1965, S. 343). In der wechselseitigen Einleibung spielen sich die Partner die Enge des übergreifenden Leibes einander oszillierend zu; Beispiele sind das Tennisspiel oder der Fechtkampf, in denen die Akteure miteinander agieren (und nicht nur aufeinander reagieren). Schon das Gehen auf dicht bevölkerten Gehwegen funktioniert nur deshalb reibungslos, weil sich die Passanten in wechselseitiger Einleibung koordinierend aufeinander abstimmen (Schmitz, 1992, S. 55). Motorische Einleibung kommt beispielsweise beim geschickten Ausweichen vor einem heranfliegenden Gegenstand vor, wenn es gelingt, sich durch den Blick an den Gegenstand zu hängen, dessen Bewegungssuggestionen in das eigene Körperschema zu übertragen und so eine geschickte Ausweichbewegung einzuleiten. Sensible Einleibung kommt etwa beim unwillkürlichen Verständnis von Bewegungssuggestionen menschlicher Gebärden zum Tragen. Die sensible Einleibung beim Verständnis des Stimmklangs wird wesentlich durch synästhetische Charaktere unterstützt (Schmitz, 2010, S. 28).

2. 4 Formen der Kommunikation

Kommunikation ist die Übermittlung einer Mitteilung zwischen einem Sender und einem Empfänger, wobei nicht notwendigerweise beide eine Person zu sein brauchen. Nach Schmitz existieren drei Arten von Mitteilungen: Nachricht, Symptom und Ausdruck. Eine Nachricht ist die Darstellung von Sachverhalten als Tatsachen (Ein nicht tatsächlicher Sachverhalt ist beispielsweise, dass der Mond aus grünem Käse besteht. Dass ein Kreis eckig ist, ist weder Sachverhalt noch Tatsache, da der Satz einen logischen Widerspruch zur Folge hat (Schmitz, 1977, S. 380)) über mündliche oder schriftliche Rede oder Symbole, die für diese eintreten. Ein Symptom beschreibt eine

Konstellation von Zuständen oder Ereignissen, die auf eine bestimmte Ursache verweisen (2010, S. 18-19). Das Sprudeln ist beispielsweise ein Symptom dafür, dass das Wasser kocht. Der Ausdruck ist im Gegensatz zu Nachricht und Symptom sinnlich wahrnehmbar. Beispiel eines Ausdrucks stellt die einschüchternde Gegenwart eines Menschen mit finsterem Gesicht und geballten Fäusten dar. Ausdruck unterscheidet sich von Nachricht und Symptom durch seine (exakte) Unübertragbarkeit und seinen sinnlichen Charakter. Eine Nachricht lässt sich beispielsweise von einer Sprache in eine andere übersetzen. Im Falle der Symptome kann die Temperaturanzeige von 100 Grad Celsius auf einem Thermometer auf kochendes Wasser übertragen werden. Ein vielsagendes Lächeln hingegen verliert viel von seiner Ausdruckskraft, wenn es fotografiert wird (1992, S. 178-180). Der Ausdruck benötigt kein Zeichen, um verstanden zu werden. Einem Menschen seine Gereiztheit oder Verstimmung anzusehen, bedeutet nicht, dieses Ausdrucksverständnis auf einzelne Zeichen zurückführen zu können. Daraus ergibt sich die Unübertragbarkeit des Ausdrucks in eine andere Form (Schmitz, 2010, S. 20).

Ausdruck ist eine impressive Situation, die sich „an einem Gegenstand verdichtet, so dass dieser zur Mitteilung wird; was er mitteilt, ist eine Situation in ihrer binnendiffusen Bedeutsamkeit, meist durchzogen von Gefühlen, die flächenlos ausgebreitete Atmosphären sind und entweder bloß wahrgenommen werden oder in leiblich-affektivem Betroffensein mit der Chance anschließender Stellungnahme in Preisgabe oder Widerstand ergreifen“ (Schmitz, 2010, S. 24). Über die Darstellung einer impressiven Situation hinaus besitzt der Ausdruck eine Anzeigefunktion. Während Erlebnisausdruck wechselseitige Einleibung (aber umgekehrt nicht jede wechselseitige Einleibung Erlebnisausdruck) ist, ist Gefühlsausdruck Atmosphäre (Schmitz, 1992, S. 197). Erlebnisausdrücke manifestieren sich beispielsweise in der starren Spannung des Blicks oder im Zucken des Gesichts, die eine krampfhaft gesteigerte leibliche Intensität verraten und auf das Ringen der Person mit etwas hindeuten. Sie können auch an einer Fotografie oder einer aufgenommenen Stimme wahrgenommen werden. Ein Gefühlsausdruck zeigt sich beispielsweise im fröhlichen Klang einer Geige oder im Klagen des Windes

(Schmitz, 1992, S. 184-197). Der Kummer eines Menschen ist Gefühlsausdruck, wenn man dem Menschen seinen Kummer ansieht (z. B. am gesenkten Blick). Sieht man diesem Menschen darüber hinaus nicht nur den Kummer, sondern auch sein leibliches Betroffensein sowie seine persönliche Stellungnahme an (z. B. an einem flehenden Hochreißen der Arme), ist der Kummer auch Erlebnisausdruck (Schmitz, 1985, S. 185).

3. Der Gestaltkreis der Organisationskultur

3.1 Die Elemente des Gestaltkreises

Das erarbeitete Verständnis von Atmosphäre und leiblicher Kommunikation ist für die Entwicklung eines Gestaltkreises der Organisationskultur von zentraler Bedeutung (siehe Abb. 1). Atmosphären sind in Organisationen überall zu finden, die meisten Menschen haben ein intuitives Verständnis dafür. Umso verwunderlicher ist es, dass es kaum Abhandlungen über organisationale Atmosphären gibt. In anderen Forschungsbereichen – beispielsweise der Ästhetik

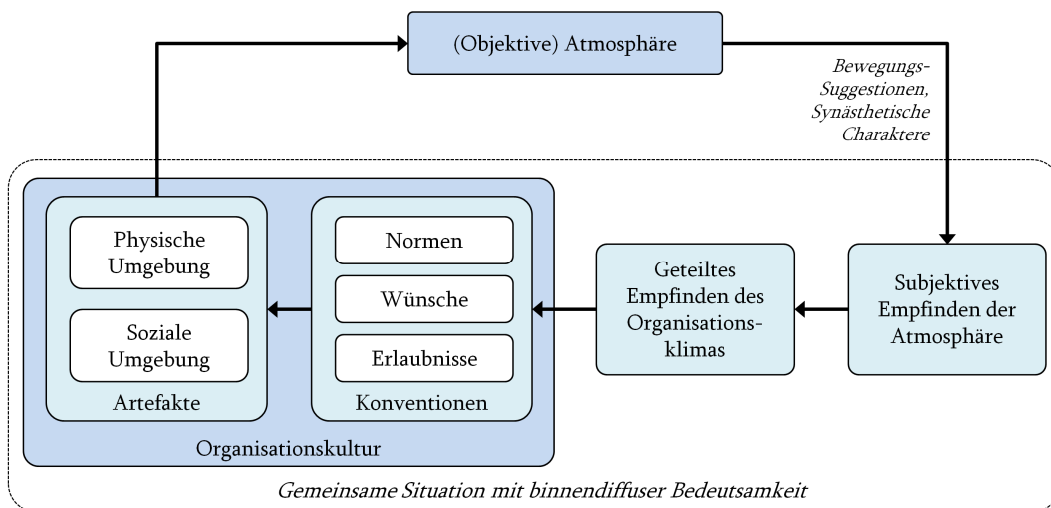


Abb. 2: Der Gestaltkreis der Organisationskultur

(z. B. Böhme, 1995; Hauskeller, 1995) oder der Architektur (Kazig, 2008; Hasse, 2008) – finden sich dagegen durchaus Ansätze zur Er-

forschung von Atmosphären, die letztlich alle auf die Erkenntnisse von Schmitz zurückgehen.

Welche Atmosphären in Organisationen auftreten, hängt wesentlich von der Organisationskultur ab, die sich allgemein auf die vorherrschenden und durch eine gemeinsame Historie geprägten Denkmuster, Wertorientierungen und Verhaltensnormen bezieht. Schein unterteilt die Organisationskultur in drei Ebenen: Artefakte, kollektive Werte und Basisannahmen. Die Artefakte bilden die sichtbare Ebene, während kollektive Werte und Basisannahmen nicht sichtbar sind. (1984, S. 4). Die kollektiven Werte bestimmen, welches Verhalten für eine Gruppe wünschenswert ist und welches nicht. Mit Schmitz (1980b, S. 46-47) lassen sich die kollektiven Werte als Konventionen beschreiben. Diese spiegeln sich in geteilten Normen (was man tut und lässt), Wünschen (was als wünschenswert gilt) und Erlaubnissen (was man sich nicht verbieten lassen braucht) wider. Auf die Ebene der Basisannahmen wird hier verzichtet, da diese impliziert, dass sich Konventionen vollständig aus den Basisannahmen erschließen ließen.

Der hier verfolgte Ansatz versteht Organisationskultur als gemeinsame Situation, die sich durch einen ganzheitlichen Charakter mit binnendiffuser Bedeutsamkeit (bei einer binnendiffusen Bedeutsamkeit müssen die einzelnen Bedeutungen nicht einzeln zählbar vorhanden oder voneinander getrennt sein (Schmitz, 2009, S. 45)) auszeichnet. Aus den Konventionen können einzelne Basisannahmen expliziert werden – umgekehrt ergeben sich aus einzelnen Basisannahmen jedoch keine Konventionen (Schmitz, 1977, S. 419). Es kann sogar gesagt werden, dass die Lebendigkeit einer Organisationskultur gerade darauf beruht, dass es keine einzeln abgehobenen Basisannahmen gibt (Schmitz, 1980b, S. 124). Der Umgang mit Konventionen beruht nicht auf einem expliziten Wissen, sondern auf einem situativen Gespür dafür, was angebracht ist und was nicht.

Die sichtbare Ebene bilden die Artefakte wie die Architektur, die Kleidung, die Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen, die Sprache sowie die Legenden, Mythen und Rituale einer Organisation (Schein, 1995, S. 30). Artefakte können durch Außenstehende

beobachtet und gespürt werden, ein Rückschluss auf ihre Bedeutung für die Gruppe ist für Außenstehende jedoch nicht möglich. Diese erschließt sich erst durch das Einwachsen in die gemeinsame Situation mit ihrer binnendiffusen Bedeutsamkeit. Die Gliederung der Organisationskultur in eine sichtbare Ebene (Artefakte) und eine nicht sichtbare Ebene (Konventionen) entspricht dem allgemeinen Kulturverständnis von Osgood, der zwischen der sichtbaren Percepta-Ebene und der nicht sichtbaren Concepta-Ebene unterscheidet (1952, S. 210-213).

Artefakte entfalten ihre Wirkung über Bewegungssuggestionen und synästhetische Charaktere atmosphärisch. Die räumliche Atmosphäre wird wesentlich durch die architektonische Gestaltung bestimmt. Farben sollen beruhigend oder anregend wirken und möglichst nicht zu kalt sein. Die räumliche Anordnung kann beengend wirken oder im Falle des Eintritts in einen überdimensional gestalteten Eingangsbereich als erhaben imponieren. Auch der Umgang der Mitarbeiter untereinander besitzt hohe atmosphärische Relevanz, die sich beispielsweise in den Körperhaltungen, den Blicken und den Stimmen der Mitarbeiter äußert, die jeweils warm oder kalt, einladend oder ablehnend sein können. Da die Atmosphäre der Organisationskultur ausschließlich durch die für alle gleichermaßen sichtbare Ebene der Artefakte bestimmt wird, ist sie prinzipiell auch einem Kulturfremden zugänglich. Da dieser jedoch nicht Teil der gemeinsamen Situation ist, fehlt ihm zu dieser der Zugang. Er wird entsprechend weniger von der Atmosphäre betroffen sein.

Während Atmosphären einen flüchtigen Charakter aufweisen und sich zum Teil schlagartig verändern, können sich Wirkungsweisen der Atmosphäre dauerhaft klimatisch verfestigen (Pfister, 2010, S. 29). Die klimatische Konservierung von Atmosphären führt zu einer geteilten atmosphärischen Wahrnehmung, die über die gemeinsamen Konventionen synchronisiert wird. Diese geteilte Wahrnehmung kann als Organisationsklima bezeichnet werden, das die relativ überdauernde Qualität in der Wahrnehmung der internen Arbeitswelt einer Organisation beschreibt (Bögel, 2003, S. 709). Das Organisationsklima entsteht durch Wiederholung und Verfestigung in der Umgebung und im Umgang der Mitarbeiter untereinander und

bildet die Grundlage für die Interpretation von Situationen (Moran & Volkwein, 1992, S. 20). Es kann daher auch als Manifestation der Oberfläche einer Organisationskultur in der Wahrnehmung verstanden werden (Schein, 1990, S. 109). Letztlich reflektiert das Organisationsklima die Konventionen der Organisationskultur, wirkt aber auch auf diese zurück. Dauerhafte Veränderungen in der Umgebung und im Umgang der Mitarbeiter untereinander verändern mit dem Klima auch die Konventionen. Wird aus einem Klima des Vertrauens ein Klima des Misstrauens, verändert sich, was man tut und lässt, was als wünschenswert gilt und was erlaubt ist. Während das Organisationsklima die geteilte Wahrnehmung der Organisationsmitglieder beschreibt, bezieht sich die Organisationskultur auf deren Handlungen. Die Konventionen stellen die handlungsleitende Kraft der Organisationsmitglieder dar, die sich in den konkreten Handlungen auf der sichtbaren Ebene der Artefakte manifestiert.

Organisationskultur und Organisationsklima beeinflussen und bedingen sich gegenseitig und sind zwei Seiten einer Medaille, die nicht voneinander getrennt werden können. Hier ergibt sich eine Analogie zum Begriff des Gestaltkreises bei Weizsäcker (1940), nach dem Handlung (Kultur) und Wahrnehmung (Klima) ineinander verschränkt sind und nicht unabhängig voneinander betrachtet werden könnten. Der Gestaltkreis nach Weizsäcker bezeichnet allgemein einen Prozess, deren Ereignisse wechselseitig Ursache und Wirkung darstellen. Dieser Analogie folgend wird im weiteren Verlauf vom Gestaltkreis der Organisationskultur gesprochen.

3.2 Organisationskultur als gemeinsame Situation

Die Organisationskultur schafft eine gemeinsame Situation, in die Atmosphären eingebunden sind und stabilisiert werden. Sie erhalten einen dauerhaften Charakter, der sich als Organisationsklima niederschlägt und zusammen mit der gemeinsamen Situation geweckt wird wie eine bekannte Melodie, die erklingt, wenn man morgens sein Büro betritt (Schmitz, 1994, S. 43). Auf diese Weise kann die Organisationskultur eine Schutzfunktion einnehmen und Stabilität aufbauen, die atmosphärisch konserviert wird. Rituale, Mythen und Legenden dienen dazu, die Organisationskultur in einer Atmosphäre

zum Ausdruck zu bringen und wirken damit zusätzlich verstärkend auf die Stabilisierung der Atmosphäre, die der gemeinsamen Situation ihren prägenden Charakter verleiht (Rappe, 2006, S. 45-46).

Allgemein sind Situationen nach Schmitz ganzheitlich und werden von einer Bedeutsamkeit zusammengehalten, die aus einzelnen Bedeutungen besteht. Einzelne Bedeutungen sind Sachverhalte, Programme oder Probleme. Ein Sachverhalt bezeichnet, dass etwas ist; ein Programm bedeutet, dass etwas sein soll oder erwünscht ist; ein Problem bezieht sich auf die Frage, ob etwas ist (Schmitz, 2010, S. 22). Die Bedeutungen sind in einer Situation jedoch nicht klar voneinander zu trennen, weshalb die Situation einen binnendiffusen Charakter aufweist. Ihre Bedeutsamkeit kann sich impressiv präsentieren oder nach und nach ausschnittsweise zeigen (2009, S. 47-48).

Die Bedeutsamkeit der gemeinsamen Situation beruht auf den eingelassenen Konventionen. Diese besitzen einzeln keinen Wert, so dass es eines Fingerspitzengefühls bedarf, um sich in deren binnendiffusen Bedeutsamkeit zurechtzufinden. Diese Kunst, sich in einem Lebenskreis unter Menschen zurechtzufinden, kann nur spielend erlernt werden (Schmitz, 1980b, S. 66-71). Es ist diese Bedeutsamkeit, die dazu führt, dass die Träger der Organisationskultur die organisationale Atmosphäre perspektivisch synchronisiert wahrnehmen und von dieser in höherem Maße betroffen sind als Kulturfremde. Welche Rolle die Bedeutsamkeit für die Wahrnehmung einer Atmosphäre spielt, lässt sich gut am Beispiel des Camusot in Balzacs „Verlorene Illusionen“ festmachen, der beim Betreten der Wohnung seiner Angebeteten fremde Herrenstiefel entdeckt. Während ein Fremder diese wahrscheinlich nicht einmal bemerken würde, „bohrten sich die Stiefel in die Augen des ehrenwerten Seidenhändlers, und, sagen wir es ruhig, sie bohrten sich ihm auch ins Herz“ (Balzac, 1989, S. 338). Auf einem orientalischen Bazar hängt der Zugang zur Atmosphäre davon ab, ob der Besucher ein flüchtiger Tourist, ein interessierter Passant, ein intellektueller Flaneur oder ein engagierter Marktgänger ist. Dieser Zugang ist jedoch kein statischer, so dass sich selbst der flüchtige Tourist – wenn er sich auf die Situation einlässt – auf spielerische Weise die Bedeutsamkeit der Situation über die Atmosphäre erschließen kann. Nach einer anfänglichen Unbehol-

fenheit wird er allmählich fester Bestandteil des fließenden Treibens (Escher, 2008, S. 164-165).

Fundament zur Ausbildung einer gemeinsamen Situation und ihrer Bedeutsamkeit ist die Gewohnheit im Umgang miteinander. Die Wiederholung erfolgreicher Verhaltensweisen befähigt den Menschen, die Anforderungen der Situation zu verstehen, mit ihr zu spielen und im eigenen Verhalten zu reproduzieren. Die gemeinsame Situation offenbart das soziale Miteinander in seinen Möglichkeiten genauso wie in seinen Beschränkungen, die sich in den gemeinsamen Konventionen ausdrücken. Die Akteure und ihre Bewegungen werden durch das Umfeld beeinflusst, was zur Ausbildung eines Habitus führt. Auf der anderen Seite wird das Umfeld durch seine Akteure und deren Verhalten konstituiert. Werte und Normen können beispielsweise in Gesten ausgedrückt werden und Zustimmung oder Ablehnung erfahren, je nachdem wie sie sich zur gemeinsamen Situation verhalten. Eine Kaffeeecke kann ein Ort der Trägheit und des Schweigens genauso wie ein Ort der inspirierten Kommunikation sein, je nachdem wie der Ort atmosphärisch wahrgenommen wird und mit welchen Verhaltensweisen dieser Ort verwoben ist. Die in der Vergangenheit durch soziale Interaktion erworbene Erfahrung bestimmt, welches Verhalten situationsadäquat ist (Gärtner, 2007, S. 279-332).

Die Konventionen einer gemeinsamen Situation bilden Erwartungen sozial adäquaten Verhaltens. Durch den binnendiffusen Charakter der gemeinsamen Situation verlassen sich die Mitarbeiter unbefangen auf diese Erwartungen und richten ihre Handlungen an diesen aus, ohne dass sie sich dessen bewusst wären – zumindest solange, bis ein Versagen Anstoß gibt. Diese Anpassungsleistung des Verstehens und Verhaltens stellt die kommunikative Kompetenz dar in Bezug auf die Situation und die Partner, mit denen man diese teilt (Schmitz, 1980b, S. 47). Hier ist es vor allem leibliche Kommunikation der Einleibung, die als Quelle und Nährboden gemeinsamer Situationen dient (Schmitz, 1980b, S. 52). Der Mensch ist leiblich in die gemeinsame Situation eingelassen, es findet ein beständiger Austausch zwischen Mensch und Umwelt statt. Einleibung und gemeinsame Situationen bilden den Rahmen des Zusammenlebens. Einlei-

bung bildet die Grundform der Zuwendung, des Eingehens aufeinander und der Auseinandersetzung miteinander. Die gemeinsame Situation liefert den Hintergrund, in dem Menschen miteinander verbunden sind und bleiben (Schmitz, 1980b, S. 74). Durch die Konkurrenz des Dialogs von Schwellung und Spannung im gemeinsamen vitalen Antrieb sind gemeinsame Situationen durch die Spielarten der Einleibung voll von Nuancen der Dominanz und Unterwerfung. Diese entstehen überwiegend durch Automatismen im vitalen Antrieb und sind daher meist kein Ausdruck einer entsprechenden Intention (Schmitz, 2009, S. 49).

4. Einflussmöglichkeiten auf die Organisationskultur

4.1 Rahmen der Einflussnahme

Der Gestaltkreis der Organisationskultur fundiert die gemeinsame Situation einer Organisation. Durch diese werden die (objektiven) Atmosphären mit Bedeutsamkeit aufgeladen und ihr subjektives

Artefakte und Schöpfungen	
Physische Umgebung	
Gefühlsausdruck	<i>Gemälde, Skulptur, Musik</i>
Einseitige Einleibung	<i>Nachrichtenticker</i>
Hintergründige Wirkung	<i>Einzelbüro vs. Großraumbüro</i>
Soziale Umgebung	
Erlebnisausdruck	<i>Gespräche, Rituale, Leitbild</i>
Einseitige Einleibung	<i>Charismatische Führung, Leitbild</i>
Gefühlsausdruck	<i>Stimmungen eines Kollegen</i>
Hintergründige Wirkung	<i>Stimmungen der anwesenden Personen</i>
Objektive Atmosphäre	<i>Standortwahl</i>
Subjektive Atmosphäre	<i>Einstellen neuer Mitglieder</i>
Organisationsklima	<i>Atmosphärisches Zusammenspiel</i>

Abb. 2: Unmittelbar beeinflussbare Elemente des Gestaltkreises und ausgewählte Ausprägungsformen

Empfinden geleitet. Entsprechend ist die Verfestigung des atmosphärischen Erlebens zu einem organisationalen Klima von Bedeutsamkeiten durchdrungen. Aus der geteilten Wahrnehmung gehen die Konventionen hervor, die das Fundament der Organisationskultur bilden. Sichtbar werden diese in der physischen und sozialen Umgebung, die sich in der (objektiven) Atmosphäre niederschlagen.

Die Aufdeckung der Wirkungsweisen im Gestaltkreis ermöglicht ein Verständnis für die Stellschrauben, die sich für die Beeinflussung der Kultur bieten. Hierzu sollen im Folgenden zunächst die Elemente des Gestaltkreises – Konventionen, Artefakte, objektive Atmosphäre, subjektives Empfinden von Atmosphäre und Organisationsklima – einzeln betrachtet werden (siehe auch Abb. 2).

4. 2 Konventionen

Geteilte Konventionen bilden die nicht sichtbare Ebene der Organisationskultur. In ihnen spiegelt sich wider, was man tut und lässt, was als wünschenswert gilt und was erlaubt ist. Konventionen sind als Gesamtheit in die gemeinsame Situation eingewachsen. Sie haben einzeln keinen Wert und können ihre Gültigkeit bereits aufgrund einer winzigen Nuance schlagartig verlieren. Der Umgang mit Konventionen ist daher keine Frage des Wissens, sondern eine Sache des Gespürs. Entsprechend kann auf Konventionen auch nicht direkt eingegriffen werden. Um als Konvention akzeptiert zu werden, muss sich ein Regelerlass zunächst als Mitteilung atmosphärisch niederschlagen. Erst wenn die Mitglieder der Kultur von dieser Atmosphäre subjektiv betroffen sind und diese Betroffenheit (klimatisch) geteilt wird, eröffnet sich die Möglichkeit, dass ein Regelerlass in die Bedeutsamkeit der gemeinsamen Situation einwächst. Die Mitteilung alleine besitzt keine Wirkung und kann beispielsweise, wenn sie in krassem Widerspruch zur Bedeutsamkeit der gemeinsamen Situation steht, Empörung statt Akzeptanz hervorrufen – selbst dann, wenn der Absender als Autorität anerkannt ist. Organisationskultur lässt sich nicht am Reißbrett planen: Regeln, die nur auf dem Papier existieren, jedoch nicht gelebt werden, sind nicht Teil der Unternehmenskultur (Bögel, 2003, S. 714). Auf Ebene der Konventionen be-

steht daher kein (unmittelbarer) Handlungsspielraum zur Beeinflussung einer Organisationskultur.

Letztlich hat jeder Versuch der Einflussnahme auf die Kultur eine Veränderung der Konventionen zum Ziel, die jedoch nur auf indirektem Wege möglich ist. Maßnahmen sind auf Stimmigkeit mit den Konventionen zu überprüfen und mit diesen in Einklang zu bringen. Ansonsten besteht die Gefahr der Ablehnung oder Unwirksamkeit.

4.3 Artefakte

Artefakte stellen die sichtbare Ebene der Organisationskultur dar. Ihr Zusammenspiel manifestiert sich ganzheitlich in der Atmosphäre der Umgebung, die über Bewegungssuggestionen und synästhetische Charaktere sowie die Bedeutsamkeit der gemeinsamen Situation an das subjektive Empfinden vermittelt wird. Zur physischen Umgebung gehören etwa die Architektur oder die räumliche Gestaltung. Die soziale Umgebung umfasst beispielsweise die Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen, die Sprache, Legenden, Mythen und Rituale, aber auch die Kleidung oder das Leitbild der Organisation.

Die Trennung von physischer und sozialer Umgebung wird rein analytisch vorgenommen. Da Atmosphären ganzheitlich wirken, kann nicht einzeln gesagt werden, welche Teile der Atmosphäre von der physischen und welche von der sozialen Umgebung ausgehen. Zudem bedingen sich physische und soziale Umgebung gegenseitig. So stellen etwa physisch ausgestaltete Nischen Orte der Begegnung dar, an denen man sich ungestört unterhalten kann (Fayard & Weeks, 2011, S. 49). Diese Wirkung der physischen Umgebung auf das soziale Miteinander kann jedoch auch umgekehrt werden, etwa wenn wiederholt der ungeliebte Chef unangemeldet in diese Bereiche hineinplatzt und die Gespräche stört.

Die physische Umgebung kann über den Gefühlsausdruck, durch einseitige Einleibung und direkt durch Bewegungssuggestionen und synästhetische Charaktere atmosphärisch in das subjektive Befinden eingreifen (siehe Abb. 3). Auch hier handelt es sich um eine analyti-

sche Trennung, da ein Objekt auf verschiedene Personen unterschiedlich wirken kann.

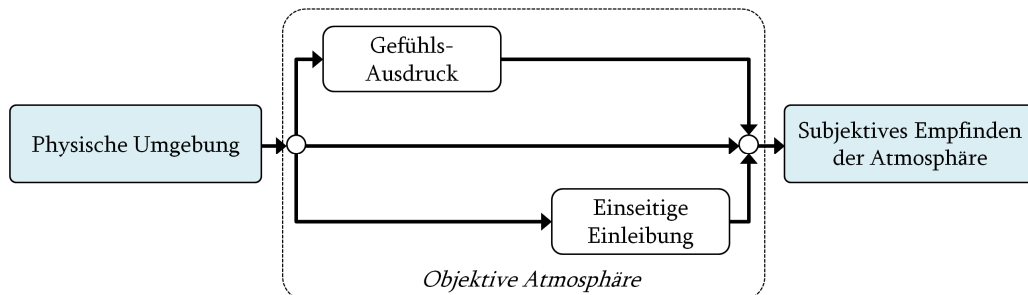


Abb. 3: Wirkung der physischen Umgebung auf die Atmosphäre

Quelle eines Gefühlsausdrucks in der physischen Umgebung sind ästhetische Objekte. Diese „müssen von objektiven Gefühlen, die an ihnen als Atmosphären zum Vorschein kommen, durchzogen oder umhüllt sein“. Andernfalls blieben sie „kalt und leer, wie eine nichtssagende Schönheit“ (Schmitz, 1977, S. 623). Zu den ästhetischen Objekten gehören Kunstwerke der Bereiche Musik, Baukunst, Malerei und Grafik, Skulptur und Tanz. Die Dichtung stellt für Schmitz keine Kunstform dar, da diese Situationen (mit zu ihnen gehörenden Atmosphären) vermitteln, während mit Kunst Atmosphären ohne dazugehörige Situationen zum Ausdruck gebracht werden (1977, S. 613-619).

Die atmosphärische Wirkung ästhetischer Objekte beruht auf Bewegungssuggestionen und synästhetischen Charakteren, wobei Erstere der Form, Letztere dem Stoff näher stehen (Schmitz, 1977, S. 635). Durch die leibliche Ergriffenheit von der Atmosphäre eines ästhetischen Objektes gewinnt dieses für den Ergriffenen Autorität. Ein als schön empfundenen ästhetischen Objekt bedrängt den Menschen nicht und treibt ihn nicht spürbar in die Enge. Es hat etwas Weiches, Strömendes, gibt aber gleichzeitig Gelegenheit, aus sich herauszugehen und träumerischen Eindrücken hinterher zu hängen (Schmitz, 1977, S. 637-662). Schöne ästhetische Objekte geben somit die Chance auf Entlastung. Als Abgrenzung zum Schönen fasst Schmitz das Hässliche als das zusammen, „was durch Gestaltverläufe und synästhetische Charaktere engend zurückschauern lässt und insofern

abschreckt, als es so mit einer gewissen Krassheit“ eine enge Wirkung hervorruft (1977, S. 666-667).

Einseitige Einleibung liegt in der physischen Umgebung immer dann vor, wenn jemand durch ein Objekt fasziniert und gefesselt wird, so dass die Enge des eigenen Leibes auf dieses Objekt übertragen wird (Schmitz, 1992, S. 192). Dies ist beispielsweise der Fall, wenn die Händler an einer Börse wie gebannt auf den Bildschirm starren und die aktuellsten Entwicklungen auf dem Markt verfolgen. Aber auch eine schriftliche Nachricht, die in besonderer Beziehung zur Bedeutsamkeit der gemeinsamen Situation steht (z. B. die Abmahnung wegen Verstoß gegen die Konventionen), wirkt über einseitige Einleibung atmosphärisch.

Nicht alle Bereiche der physischen Umgebung entfalten ihre atmosphärische Wirkung als Gefühlsausdruck oder über einseitige Einleibung. Auch eine direkte Beeinflussung der Atmosphäre über Bewegungssuggestionen und synästhetische Charaktere ist möglich. Diese Bereiche bilden gleichsam den atmosphärischen Hintergrund, der von einem Ort ausgeht. Allein die physische Ausgestaltung eines Raumes kann ihn zu einem (warmen, einladenden) Ort der Versammlung oder zu einem (kühlen, zum Weitergehen anregenden) Durchgangsort machen, wobei das subjektive Empfinden der Atmosphäre solcher Orte immer auch von Bedeutsamkeit durchdrungen ist.

Die Wirkung der sozialen Umgebung basiert auf verbaler und nonverbaler Kommunikation, die sich atmosphärisch ausdrückt. Nonverbale Kommunikation ist im Gegensatz zu verbaler Kommunikation weniger strukturiert, unbestimmter und weniger gut steuerbar. Sie kann eine verbale Botschaft bekräftigen, modifizieren oder ersetzen (Forgas, 1999, S. 126). Durch verbale Kommunikation werden Nachrichten übermittelt, nonverbale Kommunikation wirkt als Ausdruck. Während Nachrichten ihre atmosphärische Wirkung nur über die Bedeutsamkeit der gemeinsamen Situation entfalten, wirkt nonverbale Kommunikation als Ausdruck sinnlich und somit unmittelbar atmosphärisch. Nonverbale Kommunikation besitzt damit eine weit höhere Wirkmächtigkeit auf die Organisationskultur.

Abb. 4 zeigt die Einflussmöglichkeiten der sozialen Umgebung auf das subjektive Empfinden der Atmosphäre.

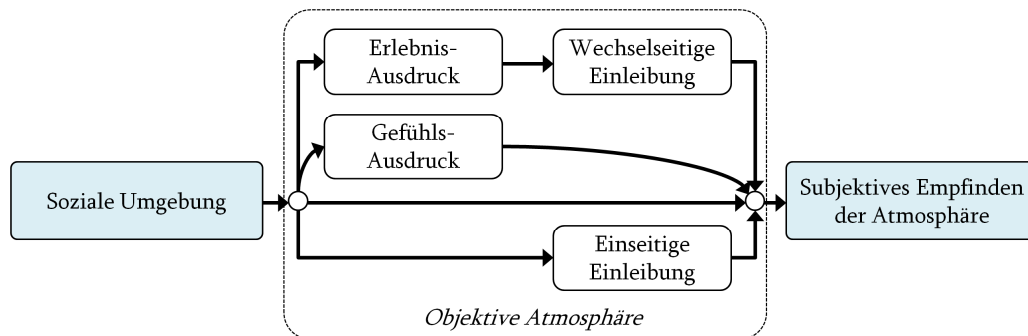


Abb. 4: Wirkung der sozialen Umgebung auf die Atmosphäre

Gemeinsame Situationen beruhen insbesondere auf wechselseitiger Einleibung und damit auf Erlebnisausdruck. Dies kann gut an einem trägen und schlaffen Organisationsklima der Müdigkeit veranschaulicht werden. Eine motivierte Führungskraft kann diesem Klima entgegen wirken, indem sie mit ihrer Frische (als leibliche Regung) die anderen mitreißt, so dass sich allmählich ein Klima der Frische ausbildet, das über die gemeinsame Situation getragen wird. Durch eine solche Kraftaufwendung läuft sie jedoch auch Gefahr, selbst in den Bann der Müdigkeit der anderen zu gelangen. Im Spiel der Kräfte zwischen zwei ganzheitlichen Atmosphären entscheidet sich, ob die gemeinsame Dominante „die mitreißende Frische des Einen oder die schlaffe und dumpfe Müdigkeit“ der Anderen ist (Schmitz, 1980b, S. 55-56).

Die grundlegendste Form der (verbalen und nonverbalen) Kommunikation ist das auf wechselseitiger Einleibung beruhende Gespräch. Neben der Sprache sind Mimik und Stimme wichtige Bestandteile des Gesprächs. Die wichtigste Komponente ist der Blick als Kanal der Einleibung, der in das Gespräch eingreifend (nicht den Körper, aber) den Leib berührt: „Blick und Stimme liefern sozusagen die Intonation der Begegnung im Gespräch, geben darin den Ton an“. Sie üben durch Gestaltverläufe und synästhetische Charaktere als Einleibung Einfluss auf das Gespräch, indem sie atmosphärisch wirken und auf diese Weise in den Gestaltkreis einfließen (Schmitz, 1980b, S. 97-101). Das Gespräch ist Grundlage des gegenseitigen Umgangs

und vermittelt Legenden und Mythen auf eine Weise, dass sie als Ausdruck Eindruck machen.

Eine besondere Bedeutung für die Festigkeit einer Organisationskultur kommt Ritualen zu. Sie erhalten bewährte Traditionen, betonen die Gemeinsamkeit, stärken die Aufmerksamkeit und entlasten die Handlungen durch etablierte Routinen (Widlok, 2009, S. 48). Rituale induzieren einen normativen Druck der Teilnahme und sind somit Ausdruck der Konventionen. Sie implizieren, was gewünscht wird und was vermieden werden sollte, was möglich ist und wer man zu sein hat (Van Maanen & Kunda, 1989, S. 49). Eine weitere Nähe ergibt sich zur gemeinsamen Situation, da Rituale auch bestimmen, wer dazugehört und wer nicht, indem von ihnen für die Beteiligten eine Vertrautheit ausgeht, die für den Außenstehenden fremd ist (Schmid, 2006, S. 52). Rituale basieren auf wechselseitiger Einleibung und sind durch die synchrone Abstimmung der Teilnehmer gekennzeichnet, etwa bei handwerklicher Kooperation oder beim Händedruck. Sie sind in einem ständigen Prozess des Wandels, weshalb sie nicht nur Handlungsspielräume eingrenzen, sondern grundsätzlich auch einer Beeinflussung – zumindest in kleinen Schritten – zugänglich sind (Widlok, 2009, S. 50).

Neben der wechselseitigen Einleibung durch Erlebnisausdruck spielt für die Wirkung der sozialen Umgebung auf das subjektive Empfinden der Atmosphäre auch die einseitige Einleibung eine wichtige Rolle. In dieser überträgt eine Seite ihre Enge auf die andere, so dass diese in ihren Bann gezogen wird, weshalb Schmitz auch von Suggestion spricht. Beispiele sind der Drill durch suggestive Einschüchterung und die rhetorische Suggestion eines Redners. Durch die Suggestionskraft der charismatischen Führung werden die Geführten dazu „verführt“, bestimmte Überzeugungen zu übernehmen (Harding, Lee, Ford & Learmonth, 2011, S. 938), so dass eine gemeinsame, auf die Zukunft gerichtete Erwartungshaltung entsteht (Reichert, 2009, S. 215). Entsprechend kann Charisma auch seine Wirkung verlieren, wenn die Erwartungshaltung enttäuscht wird. Durch die große, atmosphärische Macht besitzt Charisma ein hohes Einflusspotenzial auf die Konventionen der Organisationskultur, insbesondere darauf, was gewünscht wird und was man sich nicht zu

verbieten lassen braucht. Leere Versprechen können aber schnell zu einer Umkehrung der ursprünglich intendierten Wirkung führen.

Auch ein Leitbild gibt der Kultur ihr Gepräge. Es beschreibt die Identität einer Organisation und gibt den Orientierungsrahmen für die Vorstellungen und Handlungen der Mitarbeiter. Es vermittelt Normen und Wünsche des Unternehmens, so dass sich ein direkter Bezug zu den Konventionen der Organisationskultur ergibt (Schmitz, 1980a, S. 355-358). Wenn die Organisationskultur durch ein Leitbild beeinflusst werden soll, muss es mit den Konventionen in Einklang gebracht werden, da ansonsten die Gefahr der Ablehnung besteht. Zudem muss es aktiv (über wechselseitige Einleibung) durch die Führung vorgelebt oder (über einseitige Einleibung) suggeriert werden.

Über leibliche Kommunikation hinaus sind noch Gefühlsausdruck und unmittelbar-hintergründige Wirkungsweisen zu nennen. Eine gedrückte Atmosphäre zeigt sich etwa als Gefühlsausdruck am stillen Kummer der Kollegen, ohne dass deswegen leibliche Kommunikation stattfinden müsste. Eine gedrückte Atmosphäre kann sich auch unmittelbar durch Bewegungssuggestionen (z. B. einen schlep-penden Gang oder eine gebückte Haltung) und synästhetische Charaktere (z. B. Stille) ausdrücken, ohne dass sich Menschen aus einer Menge deshalb abzuheben brauchen.

4.4 Objektive Atmosphäre

Die Atmosphäre wird wesentlich durch die in der Umgebung vorhandenen Artefakte bestimmt, die selbst in eine Umgebung eingebettet sind. Dazu gehören Landschaft oder Stadt, die in der Umgebungsqualität unmittelbar vorhanden sein oder hintergründig mit-schwingen können. Die Atmosphäre einer Landschaft kann heiter oder düster sein, die Atmosphäre eines Stadtteils anregend oder gefährlich. Auch das Wetter besitzt in diesem Zusammenhang besondere Relevanz. Insgesamt ist es – außer bei der Standortwahl – schwierig, die Organisationskultur über einen Stadtteil, eine Landschaft oder das Wetter zu beeinflussen. Für das Verständnis der Dynamiken im Gestaltkreis sind diese jedoch von wesentlicher Bedeu-

tung. Jede Atmosphäre ist in ein Wetter und eine Stadt oder eine Landschaft eingebettet, welche an der Atmosphäre in einer Organisation ihren Anteil haben (z. B. über Fenster in den Büros). Hier zeigt sich die (phänomenale) Verwandtschaft von Atmosphären der Gefühle mit Atmosphären des Wetters. Das meteorologische Klima stellt genau wie das Organisationsklima die Gesamtheit der an einem Ort vorherrschenden Atmosphären dar.

4.5 Subjektive Wahrnehmung von Atmosphäre

Die Vermittlung zwischen (objektiver) Atmosphäre und (subjektiver) Wahrnehmung oder Betroffenheit geschieht durch Bewegungssuggestionen und synästhetische Charaktere. Wenn unmittelbar auf die Wahrnehmung der Atmosphäre Einfluss genommen werden soll, so ist dies durch die Veränderung der Mitgliedsstruktur der Organisationskultur (z. B. durch Einstellung) zu erreichen (Von einer Veränderung der Wahrnehmung durch die Verwendung von Drogen soll hier abgesehen werden). Neue Mitglieder bringen ihre eigene Art der Wahrnehmung, des Denkens und des Fühlens – und damit des Handelns – mit, wodurch zumindest die Möglichkeit der Beeinflussung oder Weiterentwicklung der Organisationskultur besteht (Schein, 1984, S. 12). Veränderungen in der Umgebung fordern eine Gruppe oder Organisation auf, aus diesen zu lernen und sich anzupassen. Es findet ein beständiger Anpassungsprozess der gemeinsamen Situation zwischen der bestehenden Kultur und der mitgebrachten Prägung statt, wobei die Möglichkeit der Impulssetzung durch neue Mitglieder von deren Anzahl und Charisma abhängt.

Diese Impulse sind jedoch nicht immer erwünscht. Entsprechend sind Organisationen bemüht, die Organisationskultur gerade nicht durch die Zuführung neuer Mitglieder zu gefährden. Potenzielle neue Mitglieder werden danach ausgewählt, ob sie zur Kultur passen oder nicht (Schein, 1990, S. 115). Hier besteht jedoch die Gefahr, dass durch eine starke Organisationskultur der Blick für Veränderungen im Umfeld verloren geht oder diese als störend angesehen werden.

4. 6 Organisationsklima

Organisationsklima ist die segmentierte Wahrnehmung der Organisationskultur, die dem Menschen über die Atmosphäre zugänglich ist und sich in Konventionen spiegelt. Während eine Atmosphäre immer an die aktuelle, individuelle Situation gebunden ist, hat sich das Organisationsklima von dieser emanzipiert und durchzieht die überindividuelle, gemeinsame Situation. Dadurch besitzt das Organisationsklima gegenüber der Atmosphäre einen dauerhaften Charakter. Atmosphären können sich schlagartig verflüchtigen, verlagern, gegenseitig verdrängen oder die Organisationskultur sogar zeitweise außer Kraft setzen. Wechselnde Atmosphären sind beispielsweise bei einer Veränderung der Auftragslage oder bei Veränderungsprozessen zu beobachten. Auch der Weggang eines beliebten Chefs kann zu einer Veränderung der Atmosphäre führen (Schöll, 2007, S. 326).

Das atmosphärische Zusammenspiel hat entscheidenden Einfluss auf das Organisationsklima. Wechselhafte Atmosphären können ein Klima der Unsicherheit begünstigen oder das Zustandekommen eines Klimas erschweren. Ein bewusstes Spiel mit Atmosphären setzt neben der Veränderung der Mitgliedsstruktur auf der Ebene der Artefakte an. Dennoch ist das Verständnis des Prozesses zwischen Atmosphäre und Klima unerlässlich für den gezielten Umgang mit Artefakten, da deren atmosphärische Wirkung erst dann auftritt, wenn ihre Wahrnehmung geteilt wird.

5. Schlussfolgerungen

Der Gestaltkreis der Organisationskultur basiert auf einer phänomenologischen Herangehensweise, die bei der Untersuchung von Organisationskultur allgemein verbreitet ist (McLean, 2005, S. 228). Dadurch gelingt es, sowohl die subjektive als auch die objektive Perspektive einer Organisationskultur adäquat zu verbinden. Die Konzepte der Organisationskultur und des Organisationsklimas, die man in der Literatur als synonyme, sich überschneidende oder grundsätzlich verschiedene Konzepte ansieht, werden zusammengeführt. Der Gestaltkreis bietet mit der Berücksichtigung der Atmo-

sphäre einen Zugang zum unmittelbaren Erleben des Einzelnen. Durch die Trennung von objektiver Atmosphäre und ihrem subjektiven Erleben wird ersichtlich, dass sie zwar für alle – auch Kulturfremde – gleich ist, jedoch höchst unterschiedlich erlebt wird. Auch die Prozesse der Entstehung, Verfestigung oder Veränderung von Organisationskultur werden durch den Gestaltkreis zum Ausdruck gebracht. Er verdeutlicht, wie wichtig die Gründungsphase einer Organisation als Ausgangspunkt der Kulturentwicklung ist. Am Anfang ist die Kultur noch nicht gefestigt, was sich in einem Gründergeist manifestiert, wenn Vieles noch offen ist und möglich scheint. Die Gründungsphase stellt den Kristallisationskern dar, um den herum sich Klima und Kultur ausbilden. Dies umso mehr, wenn die Gründung von einer charismatischen Unternehmerpersönlichkeit getragen wird.

Abb. 5: Beeinflussung der Organisationskultur durch Impulse

In erster Linie soll das beschriebene Konzept helfen, die Einflussmöglichkeiten auf die Organisationskultur zu kategorisieren und hinsichtlich ihrer (direkten und indirekten) Wirkungen zu verstehen (siehe Abb. 5).

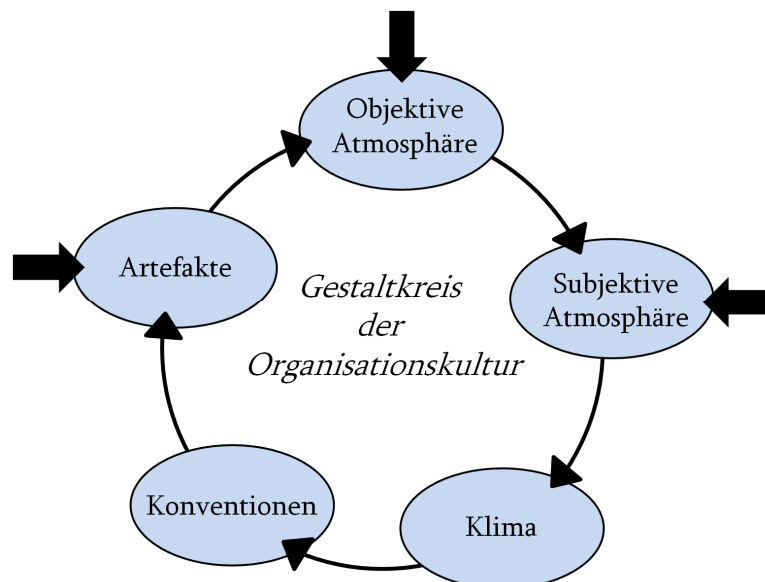


Abb. 5: Beeinflussung der Organisationskultur durch Impulse

Die diskutierte Einflussnahme auf die Organisationskultur entspricht keiner direkten Steuerung, sondern einem Geben von Impulsen eines sich in hohem Maße selbst steuernden Systems. Der Gestaltkreis ist aber auch kein geschlossener Kreislauf, in den von außen eingegriffen wird, da die Atmosphäre immer auch von Artefakten und Umgebungen durchdrungen ist, die ihr nicht zugeschrieben werden können und der Beeinflussende selbst Teil der Kultur ist. Die Punkte, an denen die Organisationskultur über Impulse angeregt werden kann, entsprechen den offenen Stellen, durch die sie sich auch ohne bewusste Einflussnahme in einem beständigen Prozess des Wandels befindet.

Literatur

- Balzac, H. d. (1989): *Verlorene Illusionen*, 9. Aufl., Berlin, Weimar
- Bögel, R. (2003): *Organisationsklima und Unternehmenskultur*, in: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. E. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 5. Aufl., Stuttgart, S. 707-720
- Böhme, G. (1995): *Atmosphäre. Essays zur neuen Ästhetik*, Frankfurt
- Escher, A. (2008): *Die Atmosphäre des orientalischen Bazars*, in: *Die Alte Stadt*, Jahrgang 35, Heft 2, S. 161-174
- Fayard, A./Weeks, J. (2011): *Das kreative Büro*, in: *Harvard Business Manager*, Jahrgang 22, Heft 10, S. 46-56
- Forgas, J. P. (1999): *Soziale Interaktion und Kommunikation. Eine Einführung in die Sozialpsychologie*, 4. Aufl., Weinheim
- Gärtner, C. (2007): *Innovationsmanagement als soziale Praxis. Grundlagentheoretische Vorarbeiten zu einer Organisationstheorie des Neuen*, München, Mering
- Glisson, C./James, L. R. (2002): *The cross-level effects of culture and climate in human service teams*, in: *Journal of Organizational Behavior*, Jahrgang 23, Heft 6, S. 767-794
- Harding, N./Lee, H./Ford, J./Learmonth, M. (2011): *Leadership and charisma: A desire that cannot speak its name?* In: *Human Relations*, Jahrgang 64, Heft 7, S. 927-949
- Hasse, J. (2008): *Die Stadt als Raum der Atmosphären. Zur Differenzierung von Atmosphären und Stimmungen*, in: *Die Alte Stadt*, Jahrgang 35, Heft 2, S. 103-116
- Hauskeller, M. (1995): *Atmosphären erleben*, Berlin
- Heaphy, E. D./Dutton, J. E. (2008): *Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology*, in: *Academy of Management Review*, Jahrgang 33, Heft 1, S. 137-162

- Hövel, E. v./Schüßler, I. (2005): Die erwachsenenpädagogische Atmosphäre. (Wieder-)Entdeckung einer zentralen didaktischen Kategorie, in: REPORT, Jahrgang 28, Heft 4, S. 59-68
- Kazig, R. (2008): Typische Atmosphären städtischer Plätze. Auf dem Weg zu einer anwendungsorientierten Atmosphärenforschung, in: Die Alte Stadt, Jahrgang 35, Heft 2, S. 147-160
- Küpers, W./Weibler, J. (2005): Emotionen in Organisationen, Stuttgart
- Langewitz, W. (2007): Beyond content analysis and non-verbal behaviour – What about atmosphere? A phenomenological approach, in: Patient Education and Counseling, Jahrgang 53, S. 319-323
- Ders. (2009): A theory of psychosomatic medicine: An attempt at an explanatory summary, in: Semiotica, Heft 173, S. 431-452
- Marx, G. (2008): Zentrale Begriffe der Neuen Phänomenologie und ihre Bedeutung für die Psychotherapie, in: Großheim, M. (Hrsg.): Neue Phänomenologie zwischen Praxis und Theorie, Freiburg, München, S. 170-180
- McLean, L. D. (2005): Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development, in: Advances in Developing Human Resources, Jahrgang 7, Heft 2, S. 226-246
- Moldzio, A. (2004): Das Menschenbild der systemischen Therapie, 2. Aufl., Heidelberg
- Moran, T. E./Volkwein, J. F. (1992): The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate, in: Human Relations, Jahrgang 45, Heft 1, S. 19-47
- Müller, G. F. (1999): Organisationskultur, Organisationsklima und Befriedigungsquellen der Arbeit, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jahrgang 43, Heft 4, S. 193-201

- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2005): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Aufl., Stuttgart
- Osgood, C. (1951): Culture – Its Empirical and Non-empirical Character, in: *Southwestern Journal of Anthropology*, Jahrgang 7, Heft 2, S. 202-214
- Pfister, D. (2010): Atmosphäre und Ort. Zur Wissenschaft und Praxis des Raumverständnisses und der Raumentwicklung zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Schriftenreihe des Instituts für Topologie, Nr. 1, München
- Rappe, G. (2005): Interkulturelle Ethik, Bd. II: Ethische Anthropologie, 1. Teil: Der Leib als Fundament von Ethik, Berlin, Bochum, London, Paris
- Ders. (2006): Interkulturelle Ethik, Bd. II: Ethische Anthropologie, 2. Teil: Personale Ethik, Berlin, Bochum, London, Paris
- Ders. (2010): Interkulturelle Ethik, Bd. IV: Ethik als Lebenskunst. Die Praxis antiker ethischer Techniken, Berlin, Bochum, London, Paris
- Reichertz, J. (2009): Kommunikationsmacht. Was ist Kommunikation und was vermag sie? Und weshalb vermag sie das?, Wiesbaden
- Schein, E. H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: *MIT Sloan Management Review*, Jahrgang 25, Heft 2, S. 3-16
- Ders. (1990): Organizational Culture, in: *American Psychologist*, Jahrgang 45, Heft 2, S. 109-119
- Ders. (1990): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt
- Schmid, W. (2006): Rituale als Pflege einer anderen Form der Zeit, in: *UNIVERSITAS. Orientieren! Wissen! Handeln!*, Jahrgang 61, Heft 1, S. 48-57

- Schmitz, H. (1965): System der Philosophie, Bd. II: Der Leib, 1. Teil: Der Leib, Bonn
- Ders. (1966): System der Philosophie, Bd. II: Der Leib, 2. Teil: Der Leib im Spiegel der Kunst, Bonn
- Ders. (1969): System der Philosophie, Bd. III: Der Raum, 2. Teil: Der Gefühlsraum, Bonn
- Ders. (1974): Das leibliche Befinden und die Gefühle, in: Zeitschrift für philosophische Forschung, Jahrgang 28, Nr. 3, S. 325-338
- Ders. (1977): System der Philosophie, Bd. III: Der Raum, 4. Teil: Das Göttliche und der Raum, Bonn
- Ders. (1978): System der Philosophie, Bd. III: Der Raum, 5. Teil: Die Wahrnehmung, Bonn
- Ders. (1980a): System der Philosophie, Bd. IV: Die Person, Bonn
- Ders. (1980b): System der Philosophie, Bd. V: Die Aufhebung der Gegenwart, Bonn
- Ders.: Leib und Gefühl (1992): Materialien zu einer philosophischen Therapeutik, 2. Aufl., Paderborn
- Ders. (1994): Gefühle als Atmosphären und das affektive Betroffensein von ihnen, in: Fink-Eitel, H./Lohmann, G. (Hrsg.): Zur Philosophie der Gefühle, 2. Aufl., Frankfurt, S. 33-56
- Ders. (2009): Kurze Einführung in die Neue Phänomenologie, München
- Ders. (2010): Die zeichenlose Botschaft, in: Großheim, M./Volke, S. (Hrsg.): Gefühl, Geste, Gesicht, Freiburg, München, S. 18-29
- Ders. (2011): Der Leib, Berlin, Boston
- Schöll, R. (2007): Atmosphärische Intelligenz, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Jahrgang 76, Heft 6, S. 324-330

- Schöll, R. (2009): Ihr Einfluss aufs Stimmungsbarometer. Atmosphärische Intelligenz, in: *managerSeminare*, Jahrgang 20, Heft 4, S. 36-42
- Soentgen, J. (1998): *Die verdeckte Wirklichkeit: Einführung in die Neue Phänomenologie von Hermann Schmitz*, Bonn
- Uhrich, S. (2008): *Stadionatmosphäre als verhaltenswissenschaftliches Konstrukt im Sportmarketing*, Wiesbaden
- Van Maanen, J./Kunda, G. (1989): "Real Feelings": Emotional Expression and Organizational Culture, in: *Research in Organizational Behavior*, Jahrgang 11, S. 43-103
- Weizsäcker, V. v. (1940): *Der Gestaltkreis. Theorie der Einheit von Wahrnehmen und Bewegen*, Leipzig
- Widlok, T. (2009): Die Dynamik der Rituale verstehen, in: *Personalführung*, Jahrgang 42, Heft 4, S. 48-53