

## »Launologie« – was ist das eigentlich?

**Ein Interview mit Helmut Fuchs  
und Dr. Dirk C. Gratzel**

›Noch erfolgreicher!‹:  
**Lieber Herr Fuchs, lieber Herr Dr. Gratzel, die Launologie erobert gegenwärtig die Herzen zahlreicher Menschen und ist, wie Frank Elstner in »Menschen der Woche« treffend bemerkte, zwar eine ernsthafte Angelegenheit, aber mit einer humorvollen Zielsetzung. Was ist denn Launologie nun wirklich?**

**Helmut Fuchs:** Die Launologie ist eine wissenschaftliche Teildisziplin, die individuelle und organisatorische Stimmungen deutend verstehen und ursächlich erklären möchte. Zu diesem Zweck haben wir das Institut für angewandte Launologie in Köln gegründet ([www.launologie.de](http://www.launologie.de)).

**Dirk C. Gratzel:** Und es war höchste Zeit. Zahlreiche erschreckende Studien haben deutlich gemacht, wie wichtig es für zukünftige strategische Planungen und Erfolgsausrichtungen sein wird, den Stimmungsaspekt genügend zu berücksichtigen.

**NE: Warum so plötzlich?**

**H.F.:** Lassen Sie uns in die Nachbarschaft schauen. Volks- wie betriebswirtschaftlich (nicht selten auch sozial) gleicht ein Blick in die USA meist einem Blick in die Zukunft des Standortes

Europa. Dortige Managementtrends und -entwicklungen erreichen den deutschsprachigen Raum regelmässig, wenn auch meist mit Verzögerung. Die hohe Präsenz amerikanischer Unternehmen in Europa und der starke interkulturelle Austausch des Managements über die Grenzen der Kontinente hinweg führen zu sich annähernden Führungsbegriffen und -verständnissen.

**D.C.G.:** Im Zuge dessen verdient konzentrierte Aufmerksamkeit, was gleich mehrere unabhängige amerikanische Studien in den letzten zwei Jahren nachhaltig betonen: Grundsätzlich und mit jeweils unterschiedlichen Ansätzen befragt, was aktuell und zukünftig der wichtigste Produktivitätsfaktor in ihrem Unternehmen sein werde, antworten mehr als die Hälfte der Vorstände und Geschäftsführer amerikanischer Dienstleistungsunternehmen – ein wenig amerikanisch pointiert – schlicht: »Fun«.

**H.F.:** Präzisiert, und für das Human Resource Management hinterfragt spiegelt der ein wenig plakative Begriff wider, was auch in der europäischen Führungslehre seit gut einem Jahrzehnt Bedeutung gewinnt: der Wandel der Gesellschaft hin zu einer postmateriellen, in der Spass an der Arbeit, Selbstständigkeit, Herausforde-

rung und Entwicklung Schlüsselbegriffe sind. Work-Life-Balance oder Selfness sind mittlerweile feststehende Begriffe, die diesen Wertewandel plastisch machen, der sich zudem und in jenem Mass noch beschleunigt, in dem die demographische Entwicklung insbesondere im deutschsprachigen Raum qualifizierte Mitarbeiter in allen Branchen zu einem sehr knappen Gut werden lässt. Umso mehr muss folglich gefragt werden, welche Aufmerksamkeit die Führungslehre für diese Entwicklung bereithält.

**N.E.: Und welche Antworten gibt es?**

**D.C.G.:** Hier fällt die Antwort gespalten aus: Einerseits sind Konzepte starker Mitarbeiterpartizipation (sowohl an Entscheidungen und Veränderungen wie auch an Leistungen und Erfolgen) vielerorts längst Alltag; andererseits aber differenzieren sich auch hier ähnlich ausgeprägte Unternehmen deutlich. Den Grund für diese Unterschiedlichkeit liefern Mitarbeiter- und Bewerberbefragungen gleichermaßen. Entscheidend sind nicht nur die partizipativen Elemente, die die Unternehmensorganisation dem einzelnen bietet – entscheidend ist vielmehr die subjektive Ansicht und Bewertung der Kultur, des Führungsstils und Miteinanders im Unternehmen. Hier glänzen regelmässig jene, die die passenden Assoziationen und Stimmungen zu erzeugen vermögen, die quasi ein internes wie externes »Mood Management« betreiben. Sie gelten in den einschlägigen Rankings als »attraktiv«,



»leistungsfördernd«, »herausfordernd« und »zukunftsorientiert«, Mitarbeiter bestätigen »offene«, »transparente« oder »entwicklungsfördernde« Kulturen – Führungsansätze, die in der allein auf Stimmungen und innere Zustände konzentrierten Launologie erstmalig nachhaltige Betrachtung finden.

**N.E.:** Heisst das, letztlich müssen unsere Führungskräfte nun auch noch Stimmungsmacher werden?

**H.F. (lacht):** Vielleicht nicht als Entertainer, aber bestimmt als Stimmungsmanager. Stimmungen, also anhaltend angenehme oder unangenehme Formen des Fühlens und Empfindens, sind seit den fünfziger Jahren als wichtige und messbare Einflussgrösse auf die Leistungsfähigkeit einer Wirtschaft anerkannt. In die Betriebswirtschaft haben sie mit deutlicher Verzögerung und in die Führungslehre sogar erst im Laufe der neunziger Jahre Einzug gehalten. Mitunternehmertum und die damit verbundenen Konzepte fordern nach mittlerweile vorherrschender Ansicht positive Arbeitsklimata, die durch gezielte Kontrollen und

Einflussnahmen auf den Arbeitskontext herzustellen sind. Mit der Entwicklung einer interdisziplinär verstandenen »launologischen« Führungslehre wollen wir jetzt noch einen Schritt weiter gehen. Denn die besondere Herausforderung vieler stimmungsabhängiger Phänomene ist ihre Niederschwelligkeit und die teilweise Unschärfe ihrer Auslöser. Emotionen und Gefühle sind in Ursache, Anlass und oder Wirkung vielfältig beschrieben, Stimmungen hingegen eher in Randbetrachtungen abgebildet. Soll gar positive Stimmung nachhaltig gesichert werden, landen wir weit eher bei philosophischer Lebenskunst als bei ernsthafter Führungslehre.

**N.E.:** Erfolgsorientierte Unternehmen und Einzelpersonen kommen also an der Launologie nicht mehr vorbei?

**D.C.G.:** Richtig! Dabei steht der Wert positiver Grundhaltungen sowohl für Unternehmen wie für die einzelne Führungskraft längst ausser Frage. Nachhaltige positive Stimmungen senken die Krankenquote um bis zu 85 Prozent, eliminieren Fehlerquellen, minimieren Wissensverluste und optimieren

die interne Kommunikation, weil sie die mitunternehmerisch unerlässlichen (»Organizational Citizenship Behaviour« OCB) Anregungen zur Förderung nicht institutionalisierten Arbeitsverhaltens geben – kurz gesagt: Wer positive Anregungen setzt, schärft das Arbeitsverhalten seiner Mitarbeiter unternehmerisch.

**H.F.:** Gut bestellt ist es um die Stimmung freilich nicht: Nach den letzten Gallup-Studien zeigt nicht einmal ein Fünftel aller Arbeitnehmer in Deutschland ein freiwilliges soziales Commitment mit ihrem Arbeitgeber – welch ein Fiasko! Rund ein Viertel von ihnen hat mit dem eigenen Unternehmen innerlich endgültig abgeschlossen. Die wichtigsten Gründe: Störungen in der Arbeitsbeziehung zur Führungskraft und kulturelle Defizite der eigenen Organisation – Punkte also, die das Vertrauen des Mitarbeiters in die Sozialkompetenz seines Arbeitsumfeldes und die des für ihn Verantwortlichen nachhaltig erschüttern.

**D.C.G.:** ... und in einer hedonistisch geprägten Arbeitsumwelt, die qualifizierten Arbeitnehmern wachsende Wahl- und Entschei-



seinen Wortsinn aus Transparenz, Klarheit, Deutlichkeit) Führungs- und Organisationshaltung hin zu schärfen. Interdisziplinär sucht sie nach dem stimmungsmässig, eben »launologisch« Wertvollen in Unternehmen oder Organisationen und im Führungsstil und Mitarbeiterbild des Einzelnen. Dabei wollen wir entspannt daherkommen, ohne Ernsthaftigkeit vermissen zu lassen. Denn die Potenziale der einzelnen Führungskraft, mit innerer wie äusserer Klarheit und ebensolcher Führungsarbeit den wechselnden Führungssituationen zu begegnen, sind in unmittelbarer Abhängigkeit zum jeweiligen Menschenbild begrenzt.

**D.C.G.:** Berücksichtigt werden müssen dabei aber alle physiologisch, psychologisch und kognitiv relevanten Einflussgrössen. Spätestens hier versagen die meisten Coaching-Ansätze. Dem hilft der launologische Ansatz ab. Er beschreibt auf Grundlage neuester medizinischer, psychologischer und sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse die für die Stimmungslagen von Führungskraft und Mitarbeiter wichtigen Parameter und vermittelt tiefen Einblick in die Wirkungszusammenhänge von Stimmungen und »Launen«, die im Sinne einer positiven Lebens- und Führungsgrundhaltung ohne weiteres zu beeinflussen sind. Voraussetzung freilich ist, dass sich der Einzelne wie auch Organisation und Unternehmen Zeit nehmen für einen präzisen Status quo und ein differenziertes Massnahmenpaket. Doch der Einsatz dürfte lohnen. Schon Mitte der nächsten Dekade, so lehren uns die amerikanischen Dienstleistungsex-

perten, werden die hedonistischen die materiellen Werte als Entscheidungsparameter auf allen Mitarbeiterebenen abgelöst haben.

**N.E.:** Und dabei helfen Sie Unternehmen wie Einzelpersonen.

**H.F.:** Richtig! Für diese Zielsetzung haben wir das Institut gegründet, halten Vorträge und bilden Führungskräfte und interessierte Personalentwickler und Weiterbildner zu »Launologen« aus. Basisliteratur ist dabei unser Stimmungsbestseller »Launologie« im Heyne-Verlag.

**N.E.:** Herr Fuchs, Herr Dr. Gratzel, wir danken Ihnen für das erhellende Gespräch über dieses spannende Thema.

dungsmöglichkeiten offeriert, wird die Sensibilität der Mitarbeiter für solche strukturellen Führungsqualitäten weiter wachsen. Mitunternehmerische Schlüsselkompetenzen wie Pflichtgefühl, Loyalität, Risikobereitschaft, Innovativität und Kooperativität entstehen nur dort, wo sensibel auch mit Stimmungslagen umgegangen wird.

**N.E.:** Was können wir nun den Lesern von »Noch erfolgreicher!« empfehlen?

**H.F.:** Launologie ist der Versuch, die Aufmerksamkeit für die Grundhaltungen von Individuen und Organisationen zu schärfen, um die Wahrnehmungs- und Aufmerksamkeitsraster auf eine klare, transparente und damit im besten Wortsinn heitere (»Heiterkeit« speist

## Helmut Fuchs

Mitherausgeber von »EE«. Präsident und Verwaltungsrat der European Academy for Training and Development EATD AG und Cheftrainer der TAM Trainer Akademie München. [www.launologie.de](http://www.launologie.de)

## Dr. Dirk C. Gratzel

Unternehmensberater und Mitbegründer des Instituts für angewandte Launologie, Köln

Beide sind Autoren des aktuellen Buches »Launologie« im Heyne-Verlag