

Wege aus dem Stimmungstief

LAUNOLOGIE

Fotos: pixelio



Die Konjunktur ist im Keller, Arbeitsplätze sind bedroht. Wer da gute Laune einfordert, gilt schnell als Zyniker oder Naivling. Wie Forschungsergebnisse belegen, hängen jedoch Leistungsfähigkeit und Kreativität stark von der Gemütslage ab. Unternehmen sind daher gerade in der Krise darauf angewiesen, ihre Mitarbeiter bei Laune zu halten. Mit Fun-Kultur hat das wenig zu tun, dafür umso mehr mit Wertschätzung und offener Kommunikation.

Preview: ► Laisser-faire in Sachen Laune ist ein Fehler: Warum Unternehmen gerade in der Krise auf die Stimmung im Unternehmen achten sollten ► Neue Studien: Wie die persönliche Gemütslage Denken und Kreativität beeinflusst ► Harte Beweise: Wie gute Laune auf den Unternehmenserfolg wirkt ► Jenseits von Fun: Warum Stimmungsmanagement nichts mit Spaßkultur zu tun hat ► Authentisch: Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit und Offenheit in der Kommunikation als Grundvoraussetzungen guter Stimmung im Unternehmen ► Kleine und große Veränderungen: Was man tun kann, um die Stimmung im Unternehmen zu beeinflussen ► Gute Erfahrungen mit guter Laune: Wie es der Pharmaspezialist EISAI geschafft hat, die Stimmung unter seinen Mitarbeitern zu verbessern ► Vom Daily-Needs-Officer umsorgt: Wie der Schweizer Seminaranbieter Zanetti seine Mitarbeiter mit kleinen Freuden bei Laune hält

■ Selten wurde ein neues Jahr so miesepetrig begrüßt wie 2009. Die Aussichten sind ja auch nicht rosig: wirtschaftliche Talfahrt, Nullwachstum, steigende Arbeitslosenzahlen ... Das muss man ernst nehmen. Unternehmen wären schlecht beraten, die Krise auf die leichte Schulter zu nehmen. Während sich diese Erkenntnis jedoch längst festgesetzt hat, sind die meisten Firmen von einer anderen wichtigen Erkenntnis noch weit entfernt: dass sie aufpassen müssen, dass die berechnete Vorsicht und Bedachtsamkeit nicht in eine angstbesetzte, niederdrückende Krisenstimmung umschlägt.

Denn: Was Firmen in schwierigen Zeiten am meisten brauchen, sind Mitarbeiter, denen es an Tatkraft, Einsatzfreude und Ideenreichtum nicht gebricht. Diese Eigenschaften sind aufs Engste mit der Stimmung verknüpft, erklärt Jürgen Hennig, Professor für dif-

ferentielle Psychologie an der Universität Gießen. „Die Hinweise, dass die Laune große Effekte auf Produktivität und Kreativität hat, sind unübersehbar“, sagt der Wissenschaftler. So haben beispielsweise Forschungen der Erlanger Sozialpsychologin Andrea Abele gezeigt, dass in guter Stimmung das Denken eher „intuitiv-ganzheitlich“ abläuft. Die Versuchspersonen konnten komplexe Fragestellungen und kreative Aufgaben besser bewältigen als die durchschnittlich gestimmten Teilnehmer und erbrachten im Durchschnitt zwanzig Prozent mehr Leistung. Fazit: Das Gehirn belohnt Heiterkeit mit gesteigerter Denkleistung und neuen Sichtweisen.

Studien beweisen: Gute Laune steigert die Produktivität

Zu einem ähnlichen Ergebnis kam die Universität Toronto. Der Psychologe Adam Keith Anderson teilte in einem Experiment 24 Probanden in drei Gruppen ein. Die erste Gruppe durfte den Brandenburgischen Konzerten von Johann Sebastian Bach lauschen und war danach bestens gelaunt. Die zweite hörte die traurige Musik zum Film „Alexander Newski“ des russischen Komponisten Sergej Prokofjew. Die Kontrollgruppe studierte geografische Fakten über Kanada. Anschließend mussten die Teilnehmer verschiedene Aufgaben lösen, die sowohl Kreativität als auch Konzentration verlangten. Ergebnis: Hochstimmung verbessert die Aufnahme- und Analysefähigkeit der Probanden enorm. Schlechte Laune ist hingegen gut für eintöniges Arbeiten wie das Durchforsten von Datenbanken. Woran das liegt? Die Kanadier schätzen: Der WahrnehmungsfILTER, der normalerweise Informationen aussortiert, lässt gut gelaunt



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

mehr Reize passieren. Bei mieser Stimmung verengt er sich hingegen – es entsteht der bekannte Tunnelblick.

Nach einer Studie der Yale Universität macht sich gute Laune auch finanziell konkret bemerkbar. Manager, die ihre Mitarbeiter respektvoll behandeln und gute Stimmung verbreiten, waren demnach nicht nur beliebter. Sie waren mit ihrem Team vielmehr auch erfolgreicher: Jeder Prozentpunkt, um den sich der Klima-Index hob, ließ den Umsatzerlös ihrer Abteilung um ein halbes Prozent steigen.

Auch das Taunussteiner Sozialforschungsinstitut IFAK liefert Zahlen zum Zusammenhang von guter Laune und Produktivität: So bringen laut einer Studie des IFAK gut gelaunte Kollegen im Schnitt 17,5 Verbesserungsvorschläge und gute Ideen in ihre Unternehmen ein, Miesepeter dagegen nur 8,4. Ebenso kommen motivierte Mitarbeiter im Schnitt auf höchstens 4,3 Fehltag, ihre frustrierten Kollegen dagegen auf zehn. Der deutschen Wirtschaft, so die Studie weiter, entstehen allein durch diese Fehlzeiten Kosten in Höhe von 22,4 Milliarden Euro im Jahr.

Traditionell hat gute Laune in Firmen ein Imageproblem

„Auch schlechte Laune, wachsende Miesepetrigkeit und die Fixierung auf das Negative in vielen Unternehmen schlägt vermutlich mit Milliardenbeträgen zu Buche“, sagt Helmut Fuchs, Cheftrainer der TAM Trainer Akademie München und Experte für Stimmungstraining. Fuchs verweist auf die neueste Gallup-Studie, die zeigt, dass hierzulande gerade mal acht Prozent der Mitarbeiter im Unternehmensalltag mit ganzer Kraft anpacken. In den Chefetagen sieht es nicht viel besser aus: Wie eine Umfrage der Düsseldorfer Personalberatung LAB unter 904 Managern der ersten bis vierten Ebene ergab, sind nur 24,8 Prozent mit ihrem aktuellen Arbeitgeber zufrieden. Die anderen

drei Viertel der Führungskräfte denken über einen Wechsel nach. „Angesichts solcher Zahlen ist es unverständlich, dass Strategien für eine bessere Stimmung noch nicht wesentlicher Teil der Unternehmensstrategien sind“, meint Fuchs.

Gute Laune hat in Unternehmen sogar ein regelrechtes Imageproblem. Und das beleibe nicht erst seit es mit der Konjunktur bergab geht. Gute Laune und Heiterkeit werden hierzulande nach wie vor mit Oberflächlichkeit, Naivität und karnevaleskem Zwangsfrohsinn assoziiert. Stimmungstrainer Fuchs kennt das. Seine Erfahrung: „Selbst in Trainings haben viele Leute Angst zu lachen. Das ist als unseriös verpönt.“ Die Folge: ernste Gesichter, gedämpfte Stimmung, staubrockener Ton. Lachen, Loben und Leichtigkeit werden, wenn überhaupt, auf den Feierabend vertagt.

Positive Stimmung hat nichts mit Spaßkultur zu tun

In anderen Ländern scheinen Unternehmer und Manager dagegen offener für das Thema zu sein. So stieß das Plädoyer des schwedischen Medizinprofessors Stefan Einhorn für mehr Freundlichkeit und bessere Stimmung im Arbeitsalltag in Skandinavien auf große Zustimmung. Einhorns Buch „Die Kunst, ein freundlicher Mensch zu sein“ wurde zum Bestseller. Auch die Amerikaner scheinen sich der Wirkung guter Laune bewusst zu sein. Befragt nach dem wichtigsten Produktivitätsfaktor ihres Unternehmens, antwortete in mehreren Studien mehr als die Hälfte der Vorstände und Geschäftsführer von US-Dienstleistungsunternehmen schlicht: „Fun“.

Sollen wir also im Arbeitsalltag alle Pogo tanzen und uns lachend auf die Schenkel klopfen? „Unsinn“, sagt Stimmungstrainer Fuchs. „Gute Stimmung hat nichts mit Spaßkultur zu tun. Es geht um eine heitere, klare und transparente Grundstimmung im



„Die Hinweise, dass die Laune große Effekte auf Produktivität und Kreativität hat, sind erdrückend.“

Jürgen Hennig, Professor für differentielle Psychologie, Universität Gießen. Kontakt: juergen.hennig@psychol.uni-giessen.de



„Selbst in Trainings haben viele Leute Angst zu lachen. Das ist als unseriös verpönt.“

Helmut Fuchs, Präsident und Verwaltungsrat der European Academy for Training and Development EATD AG und Cheftrainer der TAM Trainer Akademie München. Kontakt: www.launologie.de

Unternehmen.“ Gute Stimmung ist deshalb eng verknüpft mit Authentizität. Wer den Mitarbeitern nämlich freundlich ins Gesicht lächelt, aber hinter dem Rücken die Fäuste ballt, macht sich unglaublich. Und das dämpft die Stimmung mehr als jedes offene Wort. Das Problem bei Stimmungen: Sie sind oft schwer dingfest zu machen und weniger intensiv als Emotionen wie Ärger, Wut oder Freude. Diffus bilden sie die Hintergrundmusik des Alltags. Auch deshalb standen Stimmungen bislang wenig im Fokus der Forschung und wurden oft als Randerscheinung abgetan.

„Launologie“ nennt Fuchs seinen Ansatz, der diese Lücke füllen und die Stimmung zum Baustein einer interdisziplinären Führungslehre machen soll. Erkenntnisse von Hirnforschung und Persönlichkeitspsychologie gehen ebenso ein wie von Motivations- und Handlungsforschung. „Wer versteht, wie gute und schlechte Stimmungen zustande kommen, kann besser damit umgehen“, ist Fuchs überzeugt. „Denn Stimmungen legen sich nicht wie ein Nebel über die Stadt. Sie lassen sich beeinflussen.“

Das Wichtigste: Sensibilität gegenüber Stimmungen

Wenn Fuchs in Unternehmen geht, macht er Führungskräfte auf zweierlei aufmerksam: Erstens, sie haben es in der Hand, die Stimmung in der Organisation zu ändern. Zweitens, ihr eigenes Verhalten ist für den Wandel entscheidend, denn ihr Vorbild zählt. Zumal: Ohne eine positive, wertschätzende Mitarbeiterführung ist eine gute Stimmung im Unternehmen kaum realistisch. Knackpunkt ist dabei die Sensibilität gegenüber Stimmungen. Wer Handlungsbedarf erkennt, hat den ersten Schritt getan. Dann geht es an die Analyse: Wer sind die Miesmacher im Unternehmen? Wie empfinden wir das Klima in der Organisation, wie nehmen es andere wahr, Kunden bei-

spielsweise? Was können wir organisatorisch verändern, damit die Laune besser wird? Wo sich Mitarbeiter täglich über fehlende Parkplätze oder schlechtes Kantinenessen ärgern, lässt sich schneller Abhilfe schaffen, als dort, wo die Aufgabenstruktur neu gestrickt werden muss.

Anschließend erarbeitet Fuchs mit dem Team Maßnahmen, um das Miteinander im Unternehmen zu verbessern und Negativer, chronische Schwarzseher, aus ihrer Haltung zu befreien. Schlüsselpersonen werden im Einzelcoaching in Sachen Mood-Management beraten. „Vor allem geht es darum, die Aufmerksamkeit auf die positiven, heiteren Aspekte im Alltag zu lenken: Was kann ich gut, wie kann ich anderen eine Freude machen? Was läuft gut im Unternehmen, wo sind wir stark?“, berichtet Fuchs. Das bedeutet nicht, weniger heitere Stimmungen völlig auszutilgen. Fuchs: „Auch sie haben ihre Berechtigung. Mit durchschnittlicher Laune sind Menschen kritischer und nicht so leicht zu manipulieren. Nur haben wir ohnehin mehr als genug von dieser Durchschnittsstimmung in deutschsprachigen Unternehmen.“

Herumalbern erlaubt, aber nur gepaart mit Professionalität

Neben einer wertschätzenden Haltung und offenen Gesprächskultur helfen auch Gute-Laune-Rituale, die Heiterkeit ins Unter-

7 Tipps für bessere Laune

Manchem Leser mag die nachfolgende Liste etwas banal erscheinen. Doch sind es oft die kleinen Dinge, die uns ins Stimmungstief katapultieren bzw. uns bei Laune halten. Dinge, die eigentlich selbstverständlich scheinen, die wir im Alltag jedoch allzu häufig vergessen ...

In Bewegung kommen: 65 Prozent der 50- bis 59-jährigen Frauen und 60 Prozent der gleichaltrigen Männer sind nicht in der Lage, bescheidene drei Stockwerke am Stück hochzugehen. Sport ist für sie ein Fremdwort. Dabei kräftigen Walken, Tennis oder Volleyball nicht nur alle Muskeln, regelmäßige Bewegung wirkt auch antidepressiv und beugt Demenz vor. „Dreimal pro Woche eine halbe Stunde sind launologisch ein Muss“, so Gute-Laune-Experte Helmut Fuchs, „fünfmal wünschenswert.“

Gut schlafen: Wer zu wenig oder schlecht schläft, ist aggressiver, unkonzentrierter und unzufriedener, das haben Untersuchungen gezeigt. Helmut Fuchs rät deshalb: abends nur essen, was leicht verdaulich ist z.B. gedünstetes Gemüse, Fisch, Reis, Kartoffeln oder Vollwertnudeln. Keine gruseligen Filme anschauen oder Kontoauszüge studieren. Besser: spazieren gehen oder ruhige Musik hören.

Ausreichend trinken: Unter Wassermangel gerät unsere Laune sofort aus dem Gleichgewicht. Abfall- und Giftstoffe können nicht schnell genug abtransportiert werden, reichern sich an und verschieben das biochemische Milieu des Körpers in den tatsächlich sauren Bereich. Die Folgen: Kopfschmerzen, Reizbarkeit, Magen-Darmprobleme. „Gewöhnen Sie sich an, gleich nach dem Aufstehen ein Glas Wasser auf nüchternen Magen zu trinken und zu jedem Wasserräuber – Kaffee, Tee, Saft, Bier oder Wein – gleich die doppelte Menge Wasser hinterher“ rät Helmut Fuchs. Am besten ohne Kohlensäure.

Negative Gefühle begraben: Wer sich über seinen Kollegen ärgert, hat die Wahl: den Ärger mit ins Wochenende nehmen oder entsorgen. Tipp von Gute-Laune-Experte Fuchs: „Schnappen Sie sich die Blumenvase, die Sie bei der letzten Betriebstombola gewonnen haben, und packen Sie sie in einen alten Lappen. Zertrümmern Sie sie, bis nur noch feiner Porzellanstaub übrig geblieben ist, und den beerdigen Sie feierlich ein Stück vom Haus entfernt.“ Danach einen leckeren Leichenschmaus und die freie Zeit ungestört genießen.

Hilfsbereit sein: Wer einer älteren Dame die Einkaufstüten zum Auto trägt oder einen Freund um fünf Uhr morgens zum Flughafen fährt, stellt die Nöte und Bedürfnisse seiner Mitmenschen für einen Moment über die eigenen und gewinnt dadurch eine gesunde Distanz zu sich selbst. Fuchs: „Launologisch gesehen eine äußerst wertvolle Erfahrung. Man wächst über sich hinaus und erfährt sich als wertvollen, geschätzten Teil eines größeren Ganzen.“

Dankbar sein: Der Nachbar fährt mit einem nagelneuen Auto durch die Straße, die Kollegin hat das Wochenende auf einer Luxus-Beauty-Farm verbracht. Wer auf andere schielt und sich vergleicht, stellt sich automatisch unter Druck und in einen mehr oder minder deutlichen Wettbewerb: Wer kann, hat, macht mehr? Glücklicher werden wir dadurch nicht. Fuchs: „Das Kreisen um einen selbst und unsere scheinbare Bedürfniswelt ist auf Dauer ermüdend.“

Sich entscheiden: Wir wollen so nicht weitermachen – aber dennoch kommen wir aus dem alten Trott nicht raus. Warum? „Weil wir uns nur halbherzig entscheiden“, so Fuchs. Und schnell einen Grund finden, vor dem Fernseher zu kleben, anstatt mit dem Fahrrad durch die Natur zu radeln oder einen Tanzkurs zu besuchen. Deswegen gilt: „Ob wir gut gelaunt oder griesgrämig durchs Leben wandern wollen, ist keine Frage des Könnens, sondern eine Frage des Willens.“ Und diese Frage kann jeder nur für sich beantworten.



„Die Laune und Haltung zum Leben sind für uns wichtige Einstellungskriterien. Nörgler haben keine Chance.“

Dietrich Lapsit, Personalchef und stellvertretender Geschäftsführer beim Frankfurter Pharma-Unternehmen EISAI. Kontakt: dietrich_lapsit@eisai.net

nehmenbringen. Das kann ein Blumenstrauß sein, der mit freundlichen Worten auf den Tisch des Mitarbeiters gestellt wird, mit der Bitte, ihn nach einer Stunde mit freundlichen Worten ins Nachbarzimmer weiterzureichen. Das kann eine Kultur des Lobens sein. Das können erlebnisorientierte Seminare sein, die das Team zusammenschweißen und gemeinsame positive Erfahrungen schaffen.

Der Schweizer Seminarveranstalter Naumann Zanetti & Partner muss keine Nachhilfestunden in Sachen Heiterkeit nehmen. Bettina Spichiger schnappt sich die große Stoffkuh, die neben ihrem Schreibtisch liegt, holt aus und donnert das Viech in Richtung ihrer Kollegin Andrea Lüthi. Die reagiert prompt, fängt und wirft zurück. Die beiden Trainerinnen lachen – und liefern sich eine heiße Schlacht. Hin, her, hin, her, bis das Telefon klingelt. Blitzschnell zieht sich Spichiger an ihren Schreibtisch ran. Stift, Papier, Maus – alles bereit. Und hebt ab. Kein Glücksen, kein Räusperrn. Volle Konzentration.

Denn es gibt Grenzen: Rumalbern allein ist keine Leistung. Sie muss gepaart sein mit hoher Professionalität. Dann kommt ihr wahres Potenzial erst zum Tragen – so das Motto bei Zanetti.

Ein Daily-Needs-Officer kümmert sich ums tägliche Wohl

Um die Laune zu steigern, gibt es bei Zanetti & Partner auch einen Daily-Needs-Officer (DNO). Diese Woche ist Philip Eicher dran. Er kümmert sich von Montag bis Freitag um seine 18 Kollegen, fragt nach, nimmt sich Zeit, backt Kuchen oder spendiert wie heute eine Runde Eis. Gute Stimmung zu verbreiten, ist indes mehr als ein netter Zeitvertreib.

Dahinter steht eine innere Haltung oder, wie Wolff Horbach sagt: eine bewusste Ent-

scheidung. „Wir müssen gute Laune als Wert an sich empfinden und mit unseren Kollegen ein Commitment schließen, wie wir in Zukunft miteinander umgehen und arbeiten wollen“, so der Glücksexperte und Buchautor aus Pulheim. Zu seinen Kunden gehören vor allem mittelständische Unternehmen aus der IT-Branche. „Mitarbeiter und Vorgesetzte verstehen sehr schnell, dass gute Laune keine Privatangelegenheit ist. Dazu verbringen sie zu viel Zeit am Arbeitsplatz.“ Nach den Basics – Bitte und Danke sagen, die Tür aufhalten, Vortritt gewähren, auf einem Glücksmeter seine eigene Befindlichkeit bestimmen – geht es ans Eingemachte. Horbach: „Die Glücksforschung zeigt uns ganz klar, was Menschen wirklich wollen und brauchen.“ Das ist nicht der Firmenwagen oder der Blackberry. „Klar vorn rangiert der Wunsch, sich die Arbeit flexibler einzuteilen, sich weiterzuentwickeln und mehr Zeit zu haben für Freizeit und Familie“, so Horbach.

Die Positive-Thinking-Welle hat viel Schaden angerichtet

Werner Tiki Küstenmacher kann das nur bestätigen. Der erfolgreiche Buchautor und Karikaturist ist, wie er sagt, „noch etwas geschädigt von der Positive-Thinking-Welle“. Deren Vertreter forderten gute Laune zu jedem noch so bösen Spiel. „Das ist natürlich Blödsinn“, betont Küstenmacher. ▶

Wichtig sei vielmehr, dass die Menschen das Leben an sich leichter nähmen, nicht nur um sich selbst kreisten, auch mal über sich lachen könnten. In seinem neuen Buch („JesusLuxus“, Kösel Verlag) denkt der evangelische Theologe über das wahrhaft luxuriöse Leben nach. Demnach kennt der Mensch zwei Betriebsmodi: den Bedürftigkeitsmodus („Ich bin erst glücklich, wenn ich dieses und jenes erreicht habe“) und den Dankbarkeitsmodus („Das Leben ist wunderbar, ich bin glücklich, hier zu sein“). „Menschen im Bedürftigkeitsmodus können nicht glücklich sein, sie sind getrieben, es muss ständig vorwärts gehen. Ihre gute Laune kommt so schnell, wie sie auch wieder geht. Denn sie kommt nicht von innen“, sagt Küstenmacher.

Persönlichkeitsforscher Jürgen Hennig sieht das ähnlich. Stimmungsmanagement sei etwas anderes als eine Pille zum Einwerfen: „Ob die Umsetzung gelingt, hat viel mit der Persönlichkeit einer Führungskraft zu tun“, so Hennig. Und Gerd Gigerenzer, international angesehener Kognitionspsychologe und Direktor des Berliner

Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung betont: „Heiterkeit ist eine Willensentscheidung, ein kognitives Urteil, wie wir die Dinge sehen wollen.“ Miesepeter haben seiner Meinung nach in Unternehmen nichts zu suchen. Sein Rat: Bei der Auswahl der künftigen Chefs darauf achten, wie positiv oder wie negativ sie die Welt betrachten.

Diesen Rat hat Dietrich Lapsit Personalchef und stellvertretender Geschäftsführer beim Frankfurter Pharma-Unternehmen EISAI längst beherzigt. „Die Laune und Haltung zum Leben sind für uns wichtige Einstellungskriterien. Nörgler haben keine Chance“, sagt Lapsit. Schließlich wisse man, dass sich gute Laune nicht verordnen ließe, sondern aus den Leuten selbst herauskommen müsse. Allerdings tut EISAI viel dafür, die Stimmung der Mitarbeiter zu heben.

Was macht Mitarbeiter glücklich oder unglücklich?

Vor drei Jahren hatte Dietrich Lapsit eine gute Idee. Damals wurden neue Strukturen in seiner jungen Pharmafirma eingezogen und der Direktor Human Resources dachte sich: Damit die Stimmung der Mitarbeiter im Veränderungsturbo gut bleibt, ja, besser wird, sollten wir einen Stimmungsmanager ins Unternehmen holen. Ohnehin war Lapsit klar: „In einem hochgradig wettbewerbsorientierten Umfeld wie unserem hält man nur mit guter Laune durch.“

Der Stimmungsmanager war Helmut Fuchs. Er schickte die Managementetage und die Mitarbeiter des 250-Mann-Unternehmens zunächst einmal in einen Kletterpark. Nach dem gemeinsamen Einsatz am Seil waren die Manager per Du und die Mitarbeiter bester Laune, neunzig Prozent gaben an, ihren Kollegen nun besser zu verstehen. Im zweiten Schritt gab Trainer Fuchs den Führungskräften

einen Test in die Hand: Er checkte 18 Lebensmotive wie Neugier, soziale Anerkennung, Macht, Familie, Risikobereitschaft, die bei jedem Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Die Testergebnisse verriet, was welchen Mitarbeitern in Leben und Arbeit besonders wichtig ist, was sie glücklich und was sie unglücklich macht. „So konnten wir überprüfen, inwiefern diese Bedürfnisse mit ihrer Position und ihren Aufgaben im Unternehmen übereinstimmen und gegebenenfalls optimieren“, so Lapsit: „Denn wenn sich die Mitarbeiter wohl mit ihrer Position fühlen, ist die Stimmung im Unternehmen besser – und damit die Leistung.“

Ein weiteres wichtiges, zur guten Stimmung beitragendes Element, das Stimmungstrainer Fuchs bei EISAI einführte, war eine offene Kommunikation zur Firmenkultur. Am „Tuesday Roundtable“ zum Beispiel können Mitarbeiter aller Hierarchieebenen Ärger ablassen und Verbesserungen aushandeln. Reden hilft. Das haben auch Untersuchungen des Psychologen Matthew Lieberman von der Universität Kalifornien in Los Angeles ergeben. Sobald Menschen Bedrückendes benennen und sich darüber mit anderen austauschen, wird das Gehirn wesentlich stärker aktiviert, als wenn sie über ihren Kummer nur grübeln. Das wiederum hat zur Folge, dass negative Emotionen schneller nachlassen und Lösungen aktiv gesucht werden. Die EISAI-Leute wissen, dass regelmäßiger Austausch das Klima hebt. Also plädierten sie entschlossen für einen gemütlichen Pausenraum. Nur wenige Wochen später konnten sie sich bei Tee und Kaffee in kleinen Sitzgruppen treffen. „Die Stimmungspflege lohnt sich“, sagt Geschäftsführer Lapsit zufrieden. Im Wettbewerb „Deutschlands beste Arbeitgeber“ lag das Pharmaunternehmen schon zweimal ganz vorne.

Anja Dilk und Heike Littger ■

Service

Literaturtipps

► **Dirk C. Gratzel und Helmut Fuchs: Launologie: Mit neuem Schwung durchs Leben. Gut gelaunt gewinnt!**

Heyne, München 2007, 16,95 Euro.

Wie schafft man es, gut gelaunt durch den Alltag zu kommen? Fuchs und Gratzel zeigen es anhand zahlreicher Tipps, Übungen und Techniken.

► **Wolff Horbach: 77 Wege zum Glück.** Gräfe und Unzer, München 2008, 16,90 Euro.

Ein weiterer Wegweiser zum Glücklichsein. Sein Motto: Glück ist lernbar, erwächst aus einer aktiven Haltung, ist aber auch etwas sehr Persönliches. Jeder Weg zum Glück ist ein sehr individueller Weg.

► **Werner Tiki Küstenmacher: Simplify your life: Einfacher und glücklicher leben.** Droemer/Knaur, München 2008, 8,95 Euro.

Das Buch zeigt, dass Einfachheit eine Glücksquelle sein kann: Loslassen lernen, Neinsagen können, sich auf das wirklich Wichtige beschränken als Quelle von Zufriedenheit.

► **Werner Tiki Küstenmacher: JesusLuxus: Die Kunst wahrhaft verschwenderischen Lebens.** Kösel, München 2008, 15,95 Euro.

Küstenmacher zeigt hier, wie man es schafft, das für sich wiederzuentdecken, was der wahre Luxus im Leben ist: Zeit, Unbeschwertheit, geistiger Reichtum. Das Buch will nicht nur „Arznei gegen die Vergesslichkeit gegenüber dem grandiosen Geschenk des Daseins“ sein, sondern enthält auch Übungen, die zu einem in diesem Sinne verschwenderischen Leben – jenseits schnöden Besitzes – hinleiten.

► **Raimund Schöll: Atmosphärische Intelligenz: Ihr Einfluss aufs Stimmungsbarometer.** managerSeminare, Ausgabe 130, Januar 2009, www.managerSeminare.de/MS130 AR02.