HUMOR

Wer lacht, führt und hat Macht

Humor hat leider in vielen Unternehmen noch immer nicht den Stellenwert gefunden, den er verdient hätte. Jedoch, es gibt Hoffnung: Manche Unternehmen haben bereits eigene »Humorverantwortliche«. Humor als Führungstool bietet neue Chancen.

SIE HABEN BESTIMMT den Skandal bei United Airlines mitbekommen. Weil ein Flugzeug auf dem Weg von Chicago nach Louisville überbucht war, musste ein Passagier unfreiwillig »aussteigen«. Er wurde per Zufallsgenerator ermittelt und weigerte sich vehement, das Flugzeug zu verlassen. Das betraf einen Arzt, der am nächsten Tag in Louisville Patienten versorgen musste. Und er hatte ja auch für das Ticket bezahlt. Trotz seiner mehrmaligen Erklärung über seine Situation wurde vom United-Personal der Flughafensicherheitsdienst zu Hilfe gerufen. Dieser zerrte den Passagier vor den Augen der entsetzten Mitfliegenden brutal aus dem Flugzeug. Später ist zu lesen, dass ihm die Nase gebrochen wurde und er eine Gehirnerschütterung davon getragen hat. Das ganze Geschehen wurde mit Smartphones mitgefilmt und verbreitete sich viral weltweit über soziale Netze. Der Schaden für United ist enorm. Kunden stornieren ihre Flüge und drohen, nie wieder mit dieser Fluglinie zu fliegen, der Aktienkurs fällt. Auf der Facebook-Seite von United kommentieren Hunderttausende Menschen die Vorkommnisse. Das Social-Media-Team ist überfordert und reagiert zuerst einmal gar nicht. Das erste offizielle Statement des CEO Oscar Munoz wird zu einem PR-Debakel. Er äußert sich zu diesen Vorwürfen zurückhaltend und sagt, dass er stolz auf sein Team sei, das exakt nach den Richtlinien der Airline gehandelt habe. Und daher, klarerweise, sind weitere öffentliche Kritiken die Folge.

Bereits 2009 stand United Airlines unter öffentlichem Druck. Damals beschädigten sie die Gitarre eines Passagiers und waren nicht bereit, die Reparaturkosten zu übernehmen. Der geschädigte Passagier Dave Caroll ist Musiker und schrieb ein witziges Lied darüber, wie die Fluglinie mit ihm und seiner Gitarre umging. Der Song (»United Breaks Guitars«) wird ein Youtube-Hit. Der Vorfall hatte ähnliche Konsequenzen – der Aktienkurs fiel dramatisch.

Warum beginnt nun ein Artikel über »Humor in der Führung« mit so schrecklichen Beispielen? Weil solche Vorfälle vermeidbar wären, wenn den Mitarbeitern bestimmte Kompetenzen eingeräumt werden und sie bereit sind, selbst Verantwortung zu übernehmen. Doch das tun sie

nur, wenn sie ihren Beruf gerne ausüben und nicht mit Druck geführt werden. In einer lockeren und humorvollen Atmosphäre wachsen Mitarbeiter über sich hinaus.
Die Mitarbeiter hätten selbstständig erkennen können, dass der brutale Rauswurf eines zahlenden Fluggasts nicht die einzige und vor allem nicht die beste Lösung sein kann. Das Unternehmen hat dadurch laut eigenen Angaben mehrere Millionen Dollar Verlust gemacht. Wegen einer Fehlentscheidung. Vielleicht hätten die verantwortlichen Flugbegleiter einfach mehr Geld bieten müssen, dass jemand das Flugzeug verlässt. Oder andere Alternativen suchen. Eine Fahrt mit Uber hätte über diese Distanz rund 350 US-Dollar gekostet und 3 bis 4 Stunden gedauert. Vielleicht hätte sich ein Passagier unter gewissen Umständen darauf eingelassen. Möglichkeiten gab es genug, doch die Mitarbeiter haben aus Angst vor ihren Vorgesetzten 100 % nach Firmenpolitik gehandelt. Schade!

Es gibt jedoch auch Unternehmen, bei denen es ganz anders läuft. Im Seminarhotel »Schindlerhof« in Nürnberg beispielsweise erkannte ein aufmerksamer Angestellter, dass ein Hotelgast nicht mehr rechtzeitig zum Bahnhof gelangen konnte, da alle Taxis zu diesem Zeitpunkt besetzt waren. Kurzerhand und ohne Rücksprache mit seinem Chef übergab er die Verantwortung für die Rezeption einem Kollegen und führte den Gast mit seinem Privatauto zum Bahnhof. Fantastisch! Man merkt, hier lässt die Führung gewisse Freiräume und gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen, die für das Unternehmen gerade richtig sind. Der Mitarbeiter hat offensichtlich Freude an seinem Job und wird entsprechend geführt.

Warum speziell Humor in Unternehmen, besonders in der Führung, so wichtig ist, und wie Humor über Unzulänglichkeiten hinweghelfen kann, haben wir mehrere Experten gefragt:
Humorbotschafter Roman Szeliga (Geschäftsführer der Agentur Happy&Ness, Arzt und Keynote-Speaker) weiß, wie wichtig Humor in Unternehmen ist: »Humor ist ein wahres Allround-Dopingmittel! Humor als Führungsstrategie steigert die Kreativität der Mitarbeiter, entschärft Konflikte und sorgt für ein offenes Arbeitsklima. Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter mit Humor führen und Spaß zulassen, unterstützen die Kommunikation, schaffen eine gute Basis für Offenheit und fördern eine schnelle Problemlösung. Mit dem Team zu lachen ist eine unglaublich wertvolle Chance, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Außerdem ist es die beste Möglichkeit, Stress zu reduzieren und Dampf abzulassen. Eine humorvolle Führungskraft wirkt menschlicher und wird rascher akzeptiert. Humor kann bei Gesprächen die Lage rasch entspannen. Auch bei persönlichen Gesprächen kann Humor die Mitarbeiter lockermachen, die oft mit Angst und Vorurteilen zu solchen Terminen kommen. Kurz: Gemeinsames Lachen ist eine der besten Investitionen in ein motiviertes und produktives Team!«

Gerhard Schwarz (Universitätsdozent für Philosophie und Autor des Buchs »Führen mit Humor«) sieht das Thema philosophisch: »›Humor ist Führung von unten.‹ Dies ist in Zeiten wie heute wichtig, weil die Hierarchie (zu Deutsch: heilige Ordnung) immer mehr an Bedeutung verliert. Viele Mitarbeiter verstehen von der Sache mehr als der Chef, weil es heute aufgrund der Komplexität sehr oft zu einer Kompetenzumkehr kommt. Dies ist fast immer ein Anlass, sich über den Chef lustig zu machen: ›Unser Chef ist ein Wunderkind – er war schon mit 6 Jahren so gescheit wie heute.‹ Weiters brauchen die Chefs von heute immer mehr die Zustimmung der Mitarbeiter für ihre Entscheidungen. Daher brauchen sie die Lacher auf ihrer Seite. Außerdem erleichtert Lachen die Kritik. Dies ist notwendig für den Realitätsbezug von Entscheidungen. Ein arabischer Spruch lautet: ›Vertraue auf Allah (Chef) – aber binde dein Kamel an.‹ Wenn sich der Chef (lustige) Kritik gefallen lässt, dann (und nur dann) darf auch er – wenn es notwendig ist – die Mitarbeiter kritisieren. Ohne Humorkultur erzeugt Kritik immer Widerstand und mit Widerstand werden Entscheidungen schlecht umgesetzt.«

Roman Szeliga
»Eine wichtige Regel für den Gebrauch von Humor ist: Lachen Sie miteinander, aber nicht übereinander!«
www.roman-szeliga.com

Brigitte Schaden (Präsidentin Projekt Management Austria – pma) weiß über die Bedeutung von Humor besonders auch in Projekten Bescheid: »Führungskräfte – und gerade Projektleiter – sind täglich mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Herausforderungen und Problemen konfrontiert. Sehr oft hilft ihnen Humor bei der erfolgreichen Bewältigung und sorgt für die persönliche Entstressung bzw. für beruhigende Gelassenheit. Humor bringt außerdem Energie und Warmherzigkeit in eine Gruppe und stimuliert Kooperationsbereitschaft. Humor ermöglicht viel leichter, direkt zu kommunizieren. So kann z. B. Kritik auf akzeptable, wertschätzende Weise geübt werden. Lachen entkrampft und gemeinsames Lachen hat auch etwas sehr Verbindendes. Humor hat erwiesenermaßen positive Wirkungen auf das Gehirn. Er fördert die Konzentration und den Willen, etwas zu erreichen. Das belegen auch wissenschaftliche Studien – Humor- und Lachforschung wird u. a. an der Stanford University (William Fry) und an der Uni Zürich (Sven Svebak) betrieben.«

Monika Herbstrith-Lappe (geschäftsführende Unternehmerin Impuls & Wirkung) lebt mit viel Leichtigkeit: »Humor ist für mich einer der wesentlichsten Lebensbegleiter. In meinem Hinterkopf hat Karl Valentin einen fixen Platz: ›Jedes Ding hat 3 Seiten: die negative, die positive und die komische.‹ und ›Ich freue mich, wenn es regnet. Denn wenn ich mich nicht freue, regnet es auch.‹ Das kombiniere ich mit Erich Kästner: ›Humor ist der Regenschirm der Weisen.‹ Humorvoll verpackt sind die Stöße des Lebens etwas gepuffert. Mit diesem ›Stoßdämpfer‹ können wir Botschaften viel leichter nehmen. Und genau deshalb bietet Humor so mächtige Interventionsmöglichkeiten: Denkanstöße in hofnärrischer Klugheit mit treffendem Witz erzeugen Nachdenklichkeit. Das öffnet Augen und erschließt neue Sichtweisen und Perspektiven. Im launischen, geistreichen Blödeln werden wir so unglaublich kreativ.«

Aufbau einer Humorkultur

Wie viel haben Menschen in ihrem beruflichen Alltag wirklich zu lachen? Stressige Aufgaben, nörgelnde Kunden, Probleme mit der Technik – da kann einem das Lachen auch mal vergehen. Untersuchungen zeigen, dass sich Mitarbeiter grundsätzlich mehr Humor im Arbeitsalltag wünschen. Über die positiven Effekte haben wir oben geschrieben. Wie schafft es aber nun ein Unternehmen, eine »Humorkultur« aufzubauen? Was sagen die Experten?

Brigitte Schaden plädiert auf die Vorbildfunktion der Führungskräfte: »Was zeichnet humorvolle Führungskräfte aus? Vor allem, dass sie auch über sich selbst lachen können. In unseren Breiten kommt der Humor häufig zu kurz. Es verbirgt sich dahinter oftmals die Sorge, nicht seriös zu wirken. Zielführender als diese Sorge ist aber eine gesunde Portion Selbstironie. Sich selbst nicht zu ernst zu nehmen, kann das eigene Leben und jenes der Mitmenschen durchaus sehr erleichtern. Über die eigenen Fehler zu lachen, statt sie mit Plattitüden zu rechtfertigen, wirkt oft Wunder. Weiters sollte dem Thema Lachen und Humor in der Teamentwicklungsphase auch genug Zeit und Raum gegeben werden, es sollte bewusst angesprochen werden.«

Führungskräfte müssen die Rahmenbedingungen schaffen, damit sich Mitarbeiter »austoben« können. Dabei gehe es aber nicht um das Einfügen von Smileys in die E-Mail-Korrespondenz, sondern darum, Freiräume für Witz und Per-

sönlichkeit – einfach einen Nährboden für ein fruchtbares Arbeitsklima – zu schaffen. Dafür bedarf es aber auch ein paar Voraussetzungen, wie Roman Szeliga weiß: »Die Grundvoraussetzung für Humor im Business ist, sich gegenseitig mit Respekt zu begegnen. Eine ganz wichtige Regel für den Gebrauch von Humor, sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld, ist: Lachen Sie miteinander, aber nicht übereinander! Und eine zweite Grundvoraussetzung ist: Führungskräfte sind Vorbilder und sollten daher auch eine humorvolle Einstellung gegenüber der Arbeit und auch vor allem sich selber haben. Und: Wenn Sie etwas Gutes für sich und Ihr Unternehmen tun wollen, stellen Sie Menschen ein, die neben Kompetenz und Ehrgeiz auch gute Laune mitbringen!«

Besonders in sozialen Berufen wird häufig über eine eigentlich sehr traurige Situation gelacht. Das soll helfen, Abstand zu gewinnen. Doch Kompetenz manifestiere sich nicht darin, über eine Sache selbst – etwa ein belastendes Ereignis – zu lachen. Die Frage ist viel mehr: »Wie gehe ich damit um?« Humor und Empathie sind kein Widerspruch. Echte Wertschätzung und Respekt gegenüber Mitarbeitern könnten so zum Ausdruck gebracht werden.

Gerhard Schwarz gibt weitere Tipps, wie erfolgreich eine Humorkultur aufgebaut werden kann: »Gelacht wird in Führungssituationen immer. Die Frage ist nur: mit oder ohne Chef? Ich schlage vor, dass alle Chefs versuchen sollten, mit dabei zu sein, wenn gelacht wird. Das Wichtigste ist, zunächst mitzulachen. Dann: Kritiker belohnen, sich von ›Arschkriechern‹ distanzieren: ›Ich bin kein Jasager – wenn mein Chef nein sagt, sage ich auch nein!‹ Eine Humorkultur aufzubauen geht nur mit Vertrauen. Vertrauen und Humor bedingen sich wechselweise: Je mehr gelacht wird, desto mehr Vertrauen entsteht und umgekehrt. Ein guter Freund und Kollege hat einmal zu mir gesagt: Ich sage dir nicht, dass du blöd bist, weil ich dich beleidigen will, sondern weil es wahr ist. Auf lustige Art und Weise kann in jeder Richtung Kritik geübt werden. Wenn man es akzeptieren kann, ist es gut. Wenn nicht, denkt man sich: Es ist ja nur lustig gemeint. Man wird auch draufkommen, dass die meisten Humorinterventionen ›Sickerwitze‹ sind. Damit ist gemeint, dass die Wirkung erst nach einiger Zeit auftritt. Ich bin auch darauf gekommen, dass die Änderung von Tagesordnungspunkten bei Besprechungen sehr hilfreich sein kann: Nimmt man als ersten Tagesordnungspunkt die Probleme, die die Mitarbeiter am Herzen haben und erst danach die sachlich wichtigen Dinge, dann hat man viel bessere Zuhörer und eine entspannte Atmosphäre. Immer den ersten Teil auch lustig gestalten, andernfalls hören viele so lange nicht zu, bis ihr Thema besprochen wird.«

Monika Herbstrith-Lappe: »Besonders gut funktioniert, wenn man über sich selbst lachen kann. Das geht nur in der Souveränität 2. Ordnung. Souverän 1.0 wollen wir perfekt sein und makellos funktionieren. Souverän 2.0 machen uns Ecken und Kanten, Fehler und Pannen menschlich. Klassisch waren im Theater und in der Führung Helden gefragt. Doch die sind aalglatt und bieten von daher wenig Projektionsfläche. Protagonisten mit herausragenden Stärken, liebenswürdigen Schwächen, inneren Konflikten, Zweifeln und Versuchungen bieten viel mehr Identifikationsmöglichkeit und damit Orientierung. Sie sind berührender, packender, mitreißender. Humor ist eine Inspirationsquelle, die gerade in Veränderungsprozessen außerordentlich mächtig ist. Es gibt die chinesische Weisheit: ›Angst klopft an. Vertrauen öffnet die Tür. Keiner da.‹ Vertrauen als Basis und darauf aufbauend Humor als Ventil. Wir alle kennen das befreiende Lachen von Kindern in brenzligen, spannungsgeladenen Situationen. Lachyoga ist keine Erfindung der Neuzeit. In Ägypten

Brigitte Schaden
»Humor hat erwiesenermaßen positive Wirkungen auf das Gehirn. Er fördert die Konzentration und den Willen, etwas zu erreichen.«
www.p-m-a.at

Monika Herbstrith-Lappe
»Humor ist eine Inspirationsquelle, die gerade in Veränderungsprozessen außerordentlich mächtig ist.«
www.MonikaHerbstrith-Lappe.com

Gerhard Schwarz
»Gelacht wird in Führungssituationen immer. Die Frage ist nur: mit oder ohne Chef? Ich schlage vor, dass alle Chefs versuchen sollten, mit dabei zu sein, wenn gelacht wird.«
www.gerhardschwarz.eu

gab es ein Gebet an den Sonnengott Ra: Deine Priester waschen ihre Herzen durch Lachen. In manchen katholischen Pfarren wird die Tradition des Fastenlachens aus der Barockzeit noch kultiviert.«

Umgang mit humorlosen Menschen

Was können Mitarbeiter tun, wenn der Chef keinen Humor besitzt, sozusagen »humorbefreit« ist? Oder umgekehrt – wenn der Mitarbeiter zum Lachen in den Keller geht? Kaum ein Mensch sagt von sich selbst, dass er keinen Humor besitzt. Die meisten fühlen sich sogar überdurchschnittlich humorvoll. Wenn jemand einer anderen Person Humorlosigkeit unterstellt, dann zeigt er vielleicht eine andere Art von Humor. Humor ist etwas Individuelles und auch Kulturelles. Der eine findet Ironie witziger, der nächste Sarkasmus, und wieder ein anderer steht auf schwarzen Humor. Auch britischer Humor ist nicht jedermanns Sache.

Gerhard Schwarz über die Wirkung der unterschiedlichen Humorarten: »Humorvolle Interventionen zeigen immer Wirkung, wenn man sie in der richtigen Dosis einsetzt. Dabei gibt es eine Steigerung von Ironie über Satire und Sarkasmus bis zum Zynismus. Die dezente beste Art einer humorvollen Intervention ist Ironie. Wenn ich zu einem chronischen Miesmacher sage: Sie sind so herzerfrischend positiv! Oder zu einem notorischen Neinsager: War das schon alles, warum es nicht geht? Wesentlich stärker ist eine Intervention mit Satire: Dabei übertreibt man eine bestimmte Haltung, wie z. B. wenn ich zu einem Schweiger sage: Was wollen Sie uns mit Ihrem Schweigen sagen? Oder zu einem Besserwisser: Wissen Sie eigentlich, dass Sie immer recht haben? Noch stärker ist der Sarkasmus. Dabei muss man auch Konsequenzen dazusagen: Sterben muss man sowieso – schneller geht's mit Marlboro. Oder, wenn ich einem Vielredner sage: Wenn Sie nicht bald Luft holen, ersticken Sie – oder: Doppelt so schnell ist doppelt so wahr. Die stärkste Intervention ist aber der Zynismus: Hier zeigt man, dass jemand das Gegenteil von dem erreicht, was er eigentlich will. Wenn etwa alle in einer Diskussion durcheinanderreden, sage ich gelegentlich: ›Wenn wir alle gleichzeitig reden, sparen wir Zeit.‹ Oder, wenn ich sage: Wenn das, was Sie sagen, konstruktiv sein soll – was ist dann destruktiv? Oder: Was haben Lügner und Nörgler gemeinsam? Man glaubt ihnen nicht.«

Roman Szeliga über den Umgang mit scheinbar humorlosen Menschen: »Ich denke nicht, dass es komplett humorlose Menschen gibt. Aber heutzutage geht es am Arbeitsplatz hart zu: Immer höhere Umsatzziele werden gesteckt, Sparmaßnahmen beschlossen – da gibt es wirklich nicht viel zu lachen. Bei einem scheinbar humorlosen Mitarbeiter sollten Sie als Führungskraft behutsam vorgehen – lockern Sie die Stimmung regelmäßig auf, z. B. durch kreative Teammeetings, und äußern Sie auch mal Lob und Wertschätzung und nicht immer nur Verbesserungsvorschläge. Besonders gestresste und schüchterne Menschen fühlen sich von humorvoll gemeinten Bemerkungen schnell angegriffen. Wenn Sie also zu Ironie und Sarkasmus neigen – halten Sie sich zurück! Und statt der vielen unternehmerischen Sparmaßnahmen – setzen Sie sich doch einfach mal für mehr Spaßmaßnahmen ein.«

Brigitte Schaden: »Humor ist zweifelsohne erlernbar, muss aber immer wieder trainiert werden. Vor allem durch Schärfung der (Selbst-) Wahrnehmung. Unter anderem mit Hilfe von Coaches. Humor ist eine Lebenseinstellung, d. h. die eigenen Werte und die Art des Denkens kennen und regelmäßig reflektieren, ist wichtig. ›Humorbefreite‹ Menschen müssen dafür wohl ihren Mindset stark verändern. Das wird aber nur funktionieren, wenn dieser Mensch wirklich ein sehr tiefes Bedürfnis hat, humorvoller zu werden bzw. besser mit dem Humor von anderen Menschen umgehen zu können.«

Monika Herbstrith-Lappe: »Humor ist uns zum Glück in die Wiege gelegt. Bei vielen von uns ist er verschüttet, weil wir in Bildungseinrichtungen und auch im beruflichen Umfeld vermittelt bekommen habe, dass Spaß nicht zu Seriosität und Ernsthaftigkeit passt. Der Lustmodus ist der ideale Lernzustand und erschließt uns nachhaltig-gesunde High Performance. ›Weißt du noch, wer du warst, bevor dir die Welt erzählt hat, wer du sein sollst?‹ zählt zu meinen Lieblings-Sicker-Fragen. Wie Sickerwitze klingt sie nach und entfaltet Wirkung. Mein Appell: Wir sollten Humor viel ernster nehmen! In Achtsamkeit kultivieren.«

Humor ist also ein häufig unterschätztes Führungstool. Gezielt eingesetzt schafft er eine lockere Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter gerne arbeiten und sich voll entfalten können. In Zeiten der Digitalisierung wird Zwischenmenschliches immer wichtiger. Jeder Kunde freut sich, wenn er es mit einem gut gelaunten Mitarbeiter zu tun hat. Humor schafft Ventile, um auch belastende Situationen besser zu verarbeiten und schneller wieder gut drauf zu sein. So müssen Mitarbeiter nicht gleich in die Luft gehen, wie im United-Air-Beispiel. T