# Weiterkommen mit Witz

## HUMOR IM BUSINESS

Foto: suze/photocase

führen soll, und entsprechende Dokumente vorbereiten", so Taschner. „Will ich einen Ja-Nein-Beschluss? Brauche ich eine Maßnahmenliste?"

### Ziel: Alle reden mit – die Diskussion ufert dennoch nicht aus

Wie schwer die Umsetzung Führungskräften im Alltag manchmal fällt, weiß Dr. Thomas von Sehlen nur zu gut. Der Geschäftsführer der Beratung ViaCon GmbH in Herford hat sich auf die Kunst der Zusammenarbeit spezialisiert. Besprechungen betrachtet er als einen wesentlichen Teil dieser Kooperationskultur, egal ob in kleiner Abteilungsrunde oder auf einer Strategietagung der oberen Bosse. „In den unterschiedlichen Formen von Meetings gelten dieselben Prinzipien", so von Sehlen. „Es ist wichtig, die Diskussion systematisch vom Problemaufriss zu den Lösungsmöglichkeiten zu führen, dabei möglichst viele Teilnehmer ins Boot zu holen und dabei die Dynamik in Besprechungen und die unausgesprochenen Konflikte zu berücksichtigen."

Doch darüber geraten Diskussionsleiter leicht ins Straucheln, wenn sich etwa die Runde an Tagesordnungspunkt eins festbeißt. Von Sehlen: „Als Versammlungsleiter muss ich darauf achten, dass die Agenda eingehalten wird. Damit tun sich viele schwer." Gutes Mittel: vor jedem Punkt noch einmal daran erinnern, was jetzt erwartet wird. Zum Beispiel, so von Sehlen: „Jede Abteilung sagt jetzt bitte, welche Auswirkungen die Einführung des neuen Betriebssystems auf ihre Arbeit hat." Wenn die Diskussion trotzdem zu zerfasern beginnt, gilt es, entschieden einzuhaken und Beiträge, die nicht direkt zum Tagesordnungspunkt gehören, in einem Problemspeicher zu parken. Auf Wiedervorlage. Eine gute Alternative, besonders in Gruppen mit mehr als zehn Teilnehmern und um möglichst viele Teilnehmer einzubinden: Die Runde wird in Kleingruppen geteilt, in denen einzelne Punkte vordiskutiert werden, bevor die Ergebnisse zur gemeinsamen Besprechung kommen.

**„Achtzig Prozent des Erfolgs eines Meetings hängen von der Vorbereitung ab, nur zwanzig von der Improvisation."**

Christiane Schulz, Managing-Partnerin bei Ketchum Pleon, Berlin. Kontakt: christiane.schulz@ketchumpleon.com

### Meetings treiben Chefs ins Dilemma

Wenn Thomas von Sehlen solche Tricks und Kniffe mit Führungskräften übt, spürt er oft Anspannung und Unsicherheit. „Mit partizipativen Verfahren wie Meetings tun sich viele Führungskräfte schwer. Denn sie sehen einerseits, dass die Mitarbeiter möglichst viel eingebunden werden wollen. Andererseits haben sie das Gefühl, die Mitarbeiter erwarten von ihnen, dass sie als Chef ohnehin alles wissen, eindeutige Vorgaben machen und souverän entscheiden." Daraus folgt, so von Sehlen: „Die Führungskräfte haben Angst davor, dass der Eindruck entsteht: Der Chef lässt ja alles uns Mitarbeiter machen."

Wer allerdings seine Rolle immer wieder neu deutlich macht und zeigt, ob er jetzt beispielsweise als Chef, Vertriebsexperte oder Mitarbeiter des Unternehmens spricht, sorgt für Klarheit. Theoretisch leicht gesagt. „Faktisch kann man dieses Handwerkszeug nur im Meeting selbst üben." Mit der Zeit kommt dann hoffentlich auch jene „Leichtigkeit in der Meeting-Kultur" hinzu, die sich von Sehlen in Unternehmen wünscht. „Denn die ist eine wichtige Voraussetzung für produktive Dynamik in Besprechungsrunden."

### Virtuelle Meetings brauchen noch mehr Struktur

Fest steht: Meetings der spontanen Eingebung zu überlassen, kann sich im globalen Wettbewerb keiner mehr leisten. Gerade für weltweit verstreute Teams etwa sind gut organisierte Besprechungsrunden das Rückgrat der Zusammenarbeit. „Remote Leading", Führen aus der Ferne, heißt das im Fachjargon, und es findet zum großen Teil über die digitalen Medien statt. „Schon jetzt werden viele Besprechungen in Form von virtuellen Meetings oder Telefonkonferenzen abgehalten", beobachtet der Fuldaer Berater Frank Taschner.

Und wenn sich das Akquise-Team in Kasachstan, die IT-Abteilung in Bangalore, die Produktion in Stuttgart online oder am Telefon zusammenschalten, ist ein klares Regelwerk erst recht wichtig, weil die informelle Verständigung wie im Vis-à-vis-Kontakt entfällt.

Längst spielen Online-Treffs, sogenannte Webbacks-Konferenzen mit audiovisuellem Kontakt und Powerpoint-Präsentation live auf dem Rechner auch innerhalb der Landesgrenzen eine wachsende Rolle. „Ein Teil der Besprechungen wird künftig über diese Kanäle abgewickelt werden", schätzt der Berater Thomas von Sehlen. „Führungskräfte müssen daher wohlüberlegt entscheiden: Was wird an welchem Ort auf welche Weise mit wem besprochen? Und anschließend die Meetings strukturiert und kreativ gestalten." Damit aus den langweiligen Frust-Meetings effektive Ergebnisrunden werden.

**„Leichtigkeit ist eine wichtige Voraussetzung für produktive Dynamik in Besprechungsrunden."**

Dr. Thomas von Sehlen, Geschäftsführer der Beratung ViaCon GmbH, Herford. Kontakt: von_sehlen@viacon-beratung.de

*Anja Dilk* ■

In den USA gilt Humor schon lange als zentraler Soft Skill für Führungskräfte. Jetzt sickert auch hierzulande die Erkenntnis durch: Wer den Witz zur richtigen Zeit in passender Portion platziert, kann Souveränität signalisieren, Mitarbeiter motivieren oder konstruktiv Kritik üben. Wann Führungskräfte welche Art von Humor im Business weiterbringt, darüber sprach managerSeminare mit Wissenschaftlern und Weiterbildnern.

**Preview:** ▶ Humor im Arbeitsvertrag: Wie ernst es den Amerikanern mit der Heiterkeit ist ▶ Ins Gehirn geguckt: Warum Humor die Führungsfähigkeit fördert ▶ Das Gefühl im Griff: Scherze signalisieren emotionale Stabilität ▶ Boss-Bonus: Warum die Witze des Chefs wirklich am lustigsten sind ▶ Witzeln fürs Wir-Gefühl: Warum gemeinsames Lachen Gruppen handlungsfähiger macht ▶ Komische Kritik: Wie Mitarbeiter mit Witz zur Raison gebracht werden können ▶ Gefährliches Gelächter: Warum sich Führungskräfte zu Recht vorm Witz fürchten ▶ Die Leichtigkeit des Lachens: Possen dienen die Psychohygiene

■ Warren Buffett thront auf einen Barhocker, umringt von Cowboys mit Gitarre und Cello. Der drittreichste Mann der Welt packt die Ukulele aus. „Test, eine Million, zwei Millionen …", raunt er ins Mikrofon, bevor er die Seiten zupft und „I've been working on the railroad" anstimmt. Das passt, denn seine Beteiligungsgesellschaft Berkshire Hathaway hat erst vor wenigen Monaten die US-Eisenbahngesellschaft Burlington Northern Santa Fe übernommen. Die Anzugträger im Publikum verstehen den Gag, es sind allesamt Berkshire-Teilhaber: Auf der Aktionärsversammlung im Frühjahr 2010 in Omaha brechen sie in kollektives Gejohle aus.

Auch unter seinen Mitarbeitern sorgt Buffett gerne für Lacher. Legendär sind seine schrägen Auftritte in den Mitarbeitermotivationsvideos seines Versicherungsunternehmens Geico. In einem tritt der 80-Jährige als DJ auf, in einem anderen als Axl Rose – breites Kopftuch, Zottelmähne, hochgekrempelte Lederjacke, tätowierte Arme, Schottenrock. Buffett ist für seine humorigen Einlagen berühmt und gilt nicht zuletzt deshalb in den USA als Muster-Manager.

## Pflicht zum Humor steht im Arbeitsvertrag

Humor wird in der amerikanischen Businesswelt schon lange als einer der wichtigsten Soft Skills überhaupt betrachtet. Bereits vor über 20 Jahren sagten in einer Umfrage des Beratungsunternehmens Hodge Cronin and Associates 98 Prozent der 737 interviewten US-Firmenbosse, dass sie lieber einen Manager einstellen, der Sinn für Humor besitzt. Mithin fordern US-Führungskräfte in Bewerbungsinterviews die Kandidaten gerne auf, zu schildern, wie sie einmal eine schwierige Situation mit Humor gelöst haben. Die Handelskette Safeway geht sogar so weit, ihren Beschäftigten in den Arbeitsvertrag zu schreiben, im Job bitteschön nicht alles so bierernst zu nehmen. ▶

## Service

### Literaturtipps

▶ **Michael Titze und Inge Patsch: Die Humor-Strategie. Auf verblüffende Art Konflikte lösen.** 5. Auflage, Kösel, München 2010, 15,95 Euro.
Anhand von Anekdoten und Beispielen wird anschaulich gezeigt, wie sich Probleme und Konflikte humorvoll lösen lassen.

▶ **Eva Ullmann und Albrecht Kresse: Humor im Business. Gewinnen mit Witz und Esprit.** Cornelsen, Berlin 2008, 16 Euro.
Substanzielles wie süffiges Kompendium zum Einsatz von Humor als Führungsinstrument.

▶ **Gerhard Schwarz: Führen mit Humor. Ein gruppendynamisches Erfolgskonzept.** 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2008, 34,95 Euro.
Tief gehendes wie unterhaltsames Werk, das zum einen Hintergründiges zum Humor erklärt, zum anderen einen Praxisleitfaden zum Training des eigenen Humors und zum Einsatz von Humor im Business – vor allem als Konfliktmanagementinstrument – beinhaltet.

▶ **Jenny Simanowitz: 100 außergewöhnliche Stimmungsmacher. Lebendige Methoden zur Entwicklung von Offenheit, Selbstvertrauen und Motivation in Seminar- und Gruppensituationen.** Ökotopia, Münster 2008, 16,90 Euro
Humorige Übungen, um in Gruppen für Lockerheit und Leichtigkeit zu sorgen. Mit Hintergründigem über die Kunst der Kommunikation mit Witz.

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

Noch mag das für deutsche Ohren komisch klingen, doch auch hierzulande wird gerade umgedacht. „Humor im Business wird neuerdings ernsthafter betrieben", konstatiert die Kommunikationsexpertin Eva Ullmann. An ihrer Weiterbildungsakademie in Leipzig, die Ullmann – nicht ohne Augenzwinkern – Deutsches Institut für Humor genannt hat, gehen jedenfalls zunehmend Anfragen ein, wie sich Humor als Führungstechnik nutzen lässt. Ähnliches beobachten andere Anbieter: „Dass Humor nicht nur Spaß macht, sondern ein vielseitig einsetzbares Businesstool ist, kommt gerade in den Köpfen an", stellt der Schweizer Kabarettist und Trainer Emil Herzog fest, einer der Pioniere der Humor-im-Business-Bewegung im deutschsprachigen Raum.

Zeugen wie Treiber dieser Entwicklung sind zum einen eine ganze Reihe in jüngster Zeit erschienener Businessratgeber, die zeigen, wofür Witziges wie verwandt werden kann. Zum anderen eine immense Menge wissenschaftlicher Veröffentlichungen. Die noch junge Disziplin der Gelotologie – „gelos" ist das griechische Wort für Lachen – legt bei der Erforschung, warum Witziges wie wirkt, gerade ein irrwitziges Tempo vor.

## Humor fördert die Führungsfähigkeit

Ganz vorne mit dabei ist die Tübinger Professorin Dr. Barbara Wild, Deutschlands führende Gelotologin. Sie interessiert sich vor allem dafür, wie Humor im Gehirn verarbeitet wird. Mit dem Kernspintomografen schaut sie ihren Probanden in den Kopf hinein, während diese sich amüsieren. „Selbst die Verarbeitung eines einfachen Witzes ist eine hochkomplexe Angelegenheit", erklärt die Neurologin. In einer Kaskade von Nervensignalen werden zig Regionen des Gehirns aktiviert, etwa das Arbeitsgedächtnis, das Sprachzentrum und das Belohnungszentrum. „Besonders aktiv werden jene Gebiete, die für die Theory of Mind zuständig sind", sagt Wild. „Das ist die Fähigkeit, Gefühle, Bedürfnisse, Ideen, Absichten, Erwartungen und Meinungen anderer einzuschätzen." Eine zweifelsohne wichtige Führungsfähigkeit, die, wie Wild auf Grundlage ihrer Beobachtungen nun vermutet, durch Humor befördert werden kann.

Ausgemacht ist, was sich im humorigen Akt – zumindest wenn es sich um jenen zahmen Humor dreht, der auf eigene Kosten geht – auf der Beziehungsebene abspielt. „Wer andere dazu motiviert, über einen zu lachen, senkt für diesen Moment den eigenen Status und hebt den Status der anderen", erklärt Kommunikationsexpertin Ullmann. Er mache ihnen sozusagen ein Statusgeschenk.

**„Eine Führungskraft, die über sich selbst lachen kann, wird viel ernster genommen, als eine, die das nicht kann."**

Humortrainerin Eva Ullmann, Leiterin des Deutschen Instituts für Humor in Leipzig. Kontakt: Ullmann@Humorinstitut.de

Was ein solches im Businesskontext bewirken kann, schildert der Wiener Humortrainer Dr. Roman Szeliga anhand eines Beispiels aus der Praxis. Protagonist der Posse ist der Geschäftsführer eines mittelständischen Medizintechnikunternehmens. „Er war frustriert, weil seine Mitarbeiter ihn mieden", erzählt Szeliga, „in der Kantine etwa saß er zumeist alleine am Tisch." Eines Tages im Hochsommer verkleidete er sich als Eisverkäufer, hängte sich einen Bauchladen voll von Eiscreme um und zog durch die Büroflure. Wobei er mit italienischem Akzent rief: „Eis, wer wollen Eis?"

## Scherze signalisieren emotionale Stabilität

Nach dieser Aktion hatte sich die Distanz zwischen dem Geschäftsführer und seinen

Angestellten verringert. Diese setzten sich fortan mittags zu ihm an den Tisch, plauderten auch einmal über Persönliches. „Humor schafft Nähe", unterstreicht Szeliga. Zum einen, weil er die Aufmerksamkeit von der Position auf die Person lenke. Zum anderen, weil er ein Indiz für emotionale Stabilität ist. „Wer Dinge mit Humor nimmt, zeigt, dass er sie mit einem gewissen Abstand betrachten kann, seine Gefühle unter Kontrolle hat", erklärt Wissenschaftlerin Wild. Wer hingegen stets mit gestrengem Gesicht herumläuft, bei dem befürchte man eher, dass er irgendwann unvermittelt hochgeht.

Der Witz ist, dass mit Humor auf der einen Seite die für Kommunikation hinderliche Statusdistanz überbrückt werden kann, auf der anderen Seite gleichzeitig der eigene Status unterstrichen wird. Humor hängt mit Selbstbewusstsein zusammen, sagt Barbara Wild. Wer sicher auf dem Status-Sockel sitzt, leistet es sich eher, ab und an via Witz herunterzuhüpfen. „Typischerweise stehen die Menschen, die mehr Witze machen, in der Rangordnung weiter oben", erklärt die Professorin.

**„Selbst die Verarbeitung eines einfachen Witzes ist eine hochkomplexe Angelegenheit."**

Humorforscherin Prof. Dr. Barbara Wild, Fachärztin für Neurologie, Psychiatrie und Psychotherapie, Tübingen. Kontakt: post@praxis-professor-wild.de

Dass es gerade die mächtigsten Manager sind, die den Spaß am weitesten treiben, verwundert daher nicht. Der bekannteste Witzbold unter den Mogulen ist neben Warren Buffett wohl Sir Richard Branson, Herr über das Virgin-Reich. Bei Betriebsfesten springt der Milliardär schon mal als Rapper Eminem verkleidet auf der Bühne herum und sorgt so bei seinen Angestellten für johlendes Gelächter.

### Lachen ist ein intuitiver Überlebensmechanismus

Nun mag man vermuten, dass häufig wohl eher kaltes Kalkül als ehrliche Erheiterung dahinter steht, wenn sich die Mitarbeiter vor Lachen krümmen, wenn der Chef den Witzbold gibt. Forscher der Florida State University sind 2007 in einem Experiment dieser Frage nachgegangen. Die Psychologen führten ihre Probanden in einen Vorführraum. Der ersten Gruppe sagten sie, dass die Person, die gleich im Film zu sehen ist, ein Versuchsleiter sei, der bei einer folgenden Aufgabe darüber entscheiden werde, ob sie einen Bonus erhalten oder nicht – ähnlich wie ein Vorgesetzter in einer Firma. Der zweiten Gruppe wurde der Film als reiner Wartezeitverkürzer verkauft.

Der Mann im Film erzählte einen Witz: Backen zwei Muffins in einem Ofen. Sagt der eine: Mensch, ist das heiß hier. Darauf der andere: heiliger Strohsack, ein sprechender Muffin. Die Mitglieder der ersten Gruppe amüsierten sich über dieses Bonmot deutlich mehr als die der zweiten, obwohl der „Chef" nicht anwesend war. „Das Lachen scheint eher eine automatische Reaktion auf die eigene Situation zu sein als eine bewusste Strategie", schrieb Versuchsleiter Tyler F. Stillman ins Protokoll. Offensichtlich würden wir wohl vor allem deshalb lachen, um uns die Gunst Mächtigerer zu sichern. „Lachen ist wahrscheinlich vor allem eine Art intuitiver Überlebensmechanismus."

Im Selbstversuch hat der Psychologe den Boss-Bonus in puncto Komik übrigens weiter ausgetestet. Er erzählte den gleichen Witz zum einen in seinen Vorlesungen, worauf seine Studenten jeweils lauthals lachten. Zum anderen auf einem Kongress vor lauter Koryphäen des Fachs: „Peinliches Schweigen war die Reaktion", beschreibt Stillman.

Wenn eine Erzählung oder Handlung witzig wirkt, ist oft Inkongruenz im Spiel. Der Inkongruenztheorie zufolge führt Humor zwei nicht zusammenpassende (inkongruente) Ideen, Konzepte oder Situationen in überraschender Art und Weise zusammen. Im Zuhörer oder Zuschauer werden bestimmte Erwartungsschemata


MENSOR Institut

**Sprint-Meetings statt Marathon-Sitzungen**

lautet der Buchtitel unseres Bestseller-Autors Hartmut Laufer. (Testsieger von Managementbuch.de)

Ein elementares, jedoch lange Zeit vernachlässigtes Thema.

**Wir helfen Ihnen aus der Zeitfalle**

indem wir Ihre Führungskräfte zu Topp-Moderatoren machen.

Ihr Gewinn:
- Zeitersparnis auf allen Führungsebenen
- höhere Ergebnisqualität
- gesteigertes Engagement bei der Ergebnisumsetzung

**Erfolgreiche Mitarbeiterführung**

Für Ihre Führungskräfteweiterbildung bieten wir Ihnen:
- 160 bewährte Seminarkonzepte zu allen Managementgebieten
- auf Ihre individuellen Belange zugeschnittene Maßnahmen
- 20 Jahre Erfahrung in der Managemententwicklung und kompetentes Trainerteam

Nennen Sie uns Ihre Wünsche und wir unterbreiten Ihnen ein bedarfsgerechtes Angebot.

MENSOR Medien

**Proaktive Videosimulationen**

Medien zum Selbstlernen, als Fallbeispiele in Seminaren sowie für betriebsinterne Bildungsvorhaben

Comenius EduMedia Siegel 2010

Im europäischen Medienwettbewerb ausgezeichnete neuartige Methodik

Kostenlose Online-Demoversionen

Unsere Medien-Sparte erstellt:
- E-Learning-Konzepte
- komplette Trainingsmaterialien
- Management-Fachliteratur

**MENSOR Institut GmbH**
Postfach 30 36 30, 10727 Berlin
Tel. (030) 262 96 40, Fax 262 59 77
E-Mail: institut@mensor.de

# Humor als Führungskunst

Humor besitzt eine ganze Reihe von Funktionen, die ihn als Führungsinstrument interessant werden lassen. Bei seinem Einsatz sollte aber nicht übertrieben werden. Witzig wirkt, was unerwartet ist. Wer es zu bunt treibt, macht das eigentlich Unerwartete erwartbar. Die Dosis macht den Unterschied zwischen Kracher und Kalauer.

▶ **Aufmerksamkeit gewinnen:** Mit Humor kann Aufmerksamkeit für Dinge geschaffen werden, die sonst eher zum Gähnen sind und deshalb kaum wahrgenommen werden. In den USA verbreiteten einige Unternehmen ihre Geschäftsberichte in Form witziger Comics. Teilweise war die Resonanz so groß, dass nachgedruckt werden musste. Auch in Meetings kann Humor ein wirkungsvolles Mittel sein, die Teilnehmer bei der Stange zu halten. Inhalte etwa ironisch zu verpacken, also das offensichtliche Gegenteil von dem zu sagen, was man meint, sorgt allein schon aufgrund des empfundenen Widerspruchs sofort für einen Aufmerksamkeitsschub.

▶ **Statusdistanz überbrücken:** Wenn eine Führungskraft Humor zeigt, lenkt sie den Fokus von ihrer Position auf ihre Person. Humor macht menschlich, und macht es somit Mitarbeitern leichter, auf die Führungskraft mit eigenen Anliegen, Wünschen, Ideen und Kritikpunkten zuzugehen. Eine recht einfache Möglichkeit, Humor zu zeigen, besteht darin, von eigenen lustigen Missgeschicken zu berichten. Wichtig dabei: nicht vergessen zu berichten, wie man aus der Misere – am besten möglichst einfallsreich – wieder herausgekommen ist. Auch bei der Anekdote gilt die Theaterweisheit: Das Publikum will den Helden siegen oder sterben sehen. Ihn aber nicht bemitleiden müssen.

▶ **Souveränität ausstrahlen:** Humor und Erfolg sind in der Wahrnehmung eng miteinander verknüpft: Humorvollen Menschen unterstellen wir automatisch, dass sie wissen, was sie tun, die Dinge im Griff haben. Insbesondere wenn einem ein Fehler oder ein Missgeschick passiert, lässt sich dieser Zusammenhang nutzen. Schon ein lockerer Spruch, wenn etwa bei der Präsentation plötzlich die Folie fehlt, kann den Fauxpas zum Vorteil werden lassen: „Sie sehen, die Routine ist da, aber das Können fehlt."

▶ **Kritik üben:** Im Gegensatz zu ernsthaft geübter Kritik löst humorvolle Kritik keine Abwehrreaktion aus. Der Grund: Dem Kritisierten bleibt es überlassen, inwieweit er die Kritik als bare Münze nimmt und inwieweit er sie als Ulk abtut. Ihm bleibt also eine Hintertür offen, er fühlt sich durch die Kritik nicht in die Ecke gedrängt. Selbst recht harsche Kritik verliert so ihre Spitzen. Wenn sich im Meeting etwa ein Mitarbeiter bei seinem Vortrag völlig unvorbereitet gezeigt hat, kann der Chef zum Beispiel als Übergang zu seinem eigenen Redepart sagen: „Herr Müller hat die Latte mit seiner Schilderung derart hoch gehängt, dass ich jetzt bequem darunter hindurchgehen kann."

▶ **Das Wir-Gefühl steigern:** Gemeinsames Lachen führt zu einer Gleichschaltung der Emotionalität in der Gruppe und steigert damit das Wir-Gefühl. Ethnologen gehen davon aus, dass dies die ureigene Funktion des Lachens ist.

Quelle: u.a. www.emil-herzog-live.ch

aktiviert, wie die Dinge zusammenpassen. Der inkongruenzauflösende Input, die Pointe, stößt mit den eigenen Erwartungen zusammen, sodass ein kognitiver Widerspruch entsteht, der sich in einem Lachen Bahn bricht. Kurzum: Lustig ist, wenn zusammenkommt, was nicht zusammengehört. Wie der Topmanager, der nicht Armani, sondern Axl-Rose-Kluft trägt oder anstatt einen ökonomischen Vortrag zu halten die Ukulele spielt. Aus der Rolle fallen, nennt Kabarettist Emil Herzog diese Humortechnik. „Wenn der IT-Spezialist auf der Weihnachtsfeier ein Gedicht vorträgt, kann das so witzig wirken, dass die Beschäftigten vor Lachen unter dem Tisch liegen", sagt der Humor-Experte.

## Kollektives Lachen schaltet Gruppen gleich

Kollektives Lachen – in den Ohren von Dr. Gerhard Schwarz klingt das wie Musik: „Lachen dient der Gleichschaltung einer Gruppe zu einer gemeinsamen Emotionalität", sagt der österreichische Philosoph, der als Organisationsberater und Konfliktmanager arbeitet. „Und diese ist die wichtigste Voraussetzung für gemeinsame Handlungsfähigkeit." Wusste wohl auch schon die Wiener Allianz vor 20 Jahren. Jedenfalls veranstaltete die Versicherung, die damals schnell wuchs und viele neue Mitarbeiter auch von Konkurrenten einstellte, einen Kabarettabend. Die Beschäftigten verulkten auf der Bühne Situationen aus dem Unternehmensalltag oder trugen selbst ersonnene Sprüche vor, die es zum Teil zu beachtlicher Bekanntheit über die Unternehmensgrenzen hinweg schafften. Etwa dieser: „Sarg fällt zu, die Witwe kichert, hoffentlich Allianz versichert." Humor kann das Wir-Gefühl kitzeln.

Aber auch die Produktivität pushen. Etwa in Meetings. Roman Szeliga nutzt dafür zum

lachfalte
Humortraining

+ Humor als Führungsfaktor erkennen und entwickeln
+ Bewusst Leistungsdruck begegnen
+ Persönlichkeitsentwicklung über die Ressource Humor
+ Konflikte humorvoll lösen

Durch ein entspannteres Umgehen mit der eigenen Persönlichkeit kann die humorvolle Führungskraft flexibel auf Situationen reagieren und über den Dingen stehen.

Informieren Sie sich ganz unverbindlich:
www.lachfalte.com
mithumor@lachfalte.com
Tel. 0 25 07 - 54 11 43

Friedemann Schulz von Thun
in Bestform

Friedemann Schulz von Thun
**DVD - Die Trainer-Rolle**
Zwischen Professionalität und Menschlichkeit.
Einstündiger Live-Vortrag
2009, DVD, 60 Min.
ISBN 978-3-941965-01-0
Ladenpreis: 39,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-8012
www.managerSeminare.de/tb/tb-8012

Bestseller

**„Lachen dient der Gleichschaltung einer Gruppe zu einer gemeinsamen Emotionalität."**

Organisationsberater und Konfliktmanager Dr. Gerhard Schwarz, Dozent für Philosophie (Universität Wien) und Gruppendynamik (Universität Klagenfurt). Kontakt: management@GerhardSchwarz.eu

Beispiel eine ulkige Uhr aus dem Internet. Mit dieser wird die Redezeit jedes einzelnen Teilnehmers gestoppt, während die anderen im Voting-Fenster die Aussagen bewerten. Dazu vergeben sie Farbpunkte. Grün bedeutet, die Aussage ist gut, gelb heißt „geht so" und rot meint „schlecht". Das anonyme Voting bringt die Kollegen zum einen dazu, einander besser zuzuhören. Zum anderen: „Vielredner mit Hang zum Wenigsagen können so zur Raison gerufen werden", schmunzelt Szeliga.

### Komische Kritik löst keinen Abwehrreflex aus

Überhaupt ist Humor gut geeignet, um Kritik zu üben, ist Gerhard Schwarz überzeugt: „Im Gegensatz zu ernst vorgetragener Kritik löst humorige Kritik keinen Abwehrreflex aus." Das liege in erster Linie daran, dass es die witzige Weise dem Kritisierten überlässt, inwiefern er die Beanstandung für bare Münze nimmt oder sie als Unsinn abtut. „Humor lässt immer eine Hintertür offen", pointiert der Philosoph.

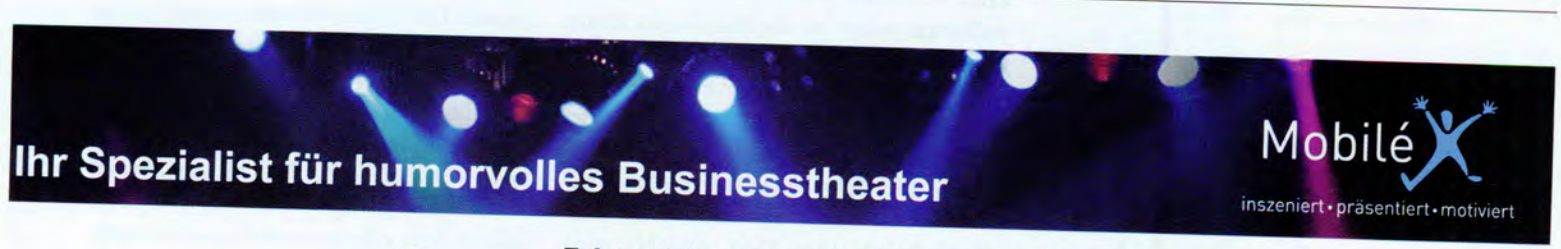
Ein charmantes Beispiel für den Einsatz komischer Kritik im Unternehmenskontext hat ein Autobauer während der Fußball-WM geliefert. Dass Mitarbeiter unter vorgeschobenen Gründen fehlten, um die Spiele verfolgen zu können, führte zu Unmut unter denen, die regelmäßig zur Arbeit erschienen. Die Geschäftsleitung ging das Problem mit einem Schild an, das sie an die Tür der Werkshalle hängte. Darauf stand zu lesen: „Jeder Mitarbeiter, der krank sein wird oder zu einer Beerdigung muss, meldet sich bitte bei der Sekretärin bis zehn Uhr am Tag vor dem Fußballspiel." Ein wahrhaft komischer Kunstgriff: Die Schwänzer fühlten sich nicht auf den Schlips getreten, die Pflichtbewussten waren zufrieden, dass gehandelt wird, amüsiert waren alle.

Von einer ähnlich findigen Aktion der amüsanten Art weiß Eva Ullmann zu berichten. Sie schildert den Fall einer Bäckereiinhaberin aus Leipzig, die ob der permanenten Unpünktlichkeit eines Auszubildenden schier verzweifelte. Jegliche diesbezügliche Kritik lief ins Leere. Bis die Unternehmerin einen Wettbewerb veranstaltete. Sie bat alle anderen Angestellten, einen Tipp abzugeben, um wie viele Minuten besagter Azubi am nächsten Tag zu spät kommen wird. Dem, der mit seiner Schätzung am besten liegt, versprach sie 50 Euro. „Als der Auszubildende dann am nächsten Morgen wie gewohnt zu spät kam, war das Gejohle natürlich groß", erzählt Ullmann, „seitdem war er pünktlich."

### Niemals über Untergebene lachen

Wichtigste Regel, wenn Mitarbeiter durch den Kakao gezogen werden: „Der Chef selbst muss sich das Lachen verkneifen", konstatiert Konfliktmanager Schwarz. Der Grund ist, dass Lachen über eine andere Person immer auch eine Superposition konstituiert. Man erhebt sich über ihn. Schwarz: „Wenn der, der bereits über einem steht, sich weiter erhebt, wird das als bedrohlich empfunden." Das Gehirn schaltet auf Notfallprogramm: Angriff oder Flucht.

Ohnehin sollte, darin sind sich die Humorexperten einig, auch im Business lieber miteinander statt übereinander gelacht werden. Wer für gemeinsame Lacher sorgen will, der sollte vor allem mit offenen Augen durchs Leben gehen, rät Professorin Wild. „Die Welt ist voll von Absurditäten und Doppeldeutigkeiten." Wild erforscht nicht nur den Humor, sondern trainiert ihn auch. In einem ihrer Seminare, die sie in ihren Arbeitsräumen abhält, deutete während einer Aufmerksamkeitslenkungsübung einmal ein Teilnehmer auf einen Ordner. Die Aufschrift: Verkehrsmedizin. ▶

**Erfolgreich und nachhaltig Menschen begeistern, durch:**

- mitreißendes Unternehmenstheater
- motivierendes Mitarbeitertheater
- kreative Workshops/Teambuildings
- erfrischendes Wissenschaftstheater
- firmenspezifische Showproduktionen (Jubiläen)
- begeisternde Präsentationen (Alles außer Powerpoint)

Mobilé Unternehmenstheater ist wertschätzend, clever, charmant, emotionalisierend, international und humorvoll. Denn Lachen befreit und öffnet für Veränderungen.

Mobilé
Unternehmenstheater & Showproduktion in Köln
Telefon: 02236 / 3835 - 0

Humor ist,

wenn man

trotzdem

kommuniziert!

Good Vibrations Theater

Good Vibrations Theater GmbH
Mechtildisstr. 16
50678 Köln

Tel.: 0221 - 80 14 96 - 0
Fax: 0221 - 80 14 96 - 29

info@mail-gvt.de
www.unternehmens-theater.de

Kolibri
Institut - Dr. Petra Klapps

Das Kolibri-Institut steht für humorvolle und kreative Kommunikation. Wir bieten INHOUSE-TRAININGS, -SEMINARE UND -COACHINGS an.

***Themen*** sind u.a.:

- Humorvoll und authentisch kommunizieren
- Kreativ und flexibel kommunizieren
- Training mit Theatermethoden
- Das Spiel mit den Rollen

***Methoden:***

- Verbale und nonverbale Kommunikationstechniken
- Pantomimen-, Clown-, Schauspiel- und Improvisationstechniken
- Körper-, Bewegungs-, Atem- und Stimmübungen
- Entspannungsübungen.

Darüber hinaus führen wir OFFENE SEMINARE durch für Jedermann und Jedefrau zum Thema „Clownerie, Improvisation und Pantomime".

**Dr. Petra Klapps · Kolibri-Institut**
An der Bottmühle 8 · 50678 Köln
Tel.: 0221 / 32 42 43
Fax: 0221 / 932 7552
info@kolibri-institut.de
www.kolibri-institut.de

**„Humor dient der Psychohygiene."**

Humorberater Dr. Roman F. Szeliga, Geschäftsführer der Agentur Happy&Ness, Wien.
Kontakt: management@roman-szeliga.com

Die nächste Stufe besteht darin, sich mit Leichtigkeit über sich selbst lustig zu machen, sagt Humor-Urgestein Emil Herzog. „Das ist die Königsdisziplin des Humors." Für Präsentationen etwa hat der Trainer eine ganze Reihe Sprüche in petto, falls etwas schiefläuft. Zum Beispiel: „Die Routine ist schon da, aber das Können fehlt." Oder, wenn wieder einmal die Technik streikt: „Bitte nicht helfen, es ist so schon schwer genug." Phrasen, die auch für Führungskräfte funktional sein können. „Eine Führungskraft, die über sich selbst lachen kann, wird viel ernster genommen, als eine, die das nicht kann", ist Kommunikationsexpertin Ullmann überzeugt.

## Lachen stellt Macht in Frage

Vielen Führungskräften fällt das schwer. „Zu Recht fürchten Autoritäten seit jeher das Lachen, weil es Macht infrage stellt", sagt Philosoph Schwarz. „Allerdings sehe ich keine andere Möglichkeit, Autoritätsverluste – dort, wo es notwendig ist – zu stabilisieren, als sie auf die Bewährungsprobe zu stellen und durch das Fegefeuer des Komischen zu schicken." Zwei Gründe führt er an. Erstens: Wenn die Führungskraft versucht, Witze über sie selbst zu verbieten, lachen sie die Mitarbeiter hinter ihrem Rücken aus. „Dabei erzählen sie sich Geschichten, die oft weit übertrieben oder erfunden sind, nichtsdestotrotz aber geglaubt werden, weil der Vorgesetzte entsprechende Abwehrhaltung signalisiert." Zweitens: Je mehr eine Schwäche oder ein Verhalten zum Tabu stilisiert wird, desto mehr reizt es, sich darüber lustig zu machen.

Das musste auch eine Abteilungsleiterin erfahren, die zu Thomas Holtbernd in die Coaching-Praxis in Bottrop kam. „Ihre Mitarbeiter klebten Karikaturen, in denen sie sie auf die Schippe nahmen, an die Schränke", erzählt der Psychologe, „sie hängte sie immer wieder ab, regte sich darüber auf und drohte mit harten Sanktionen, wenn sie den Schmierfink erwischt." Im Coaching erarbeiteten Holtbernd und die Abteilungsleiterin eine Einstellungsänderung, die es ihr ermöglichte, heitere Miene zum spöttischen Spiel zu machen. „Mit Humor ließ sie die bissige Kritik ins Leere laufen", schildert der Coach, „erhielt gleichzeitig einen besseren Zugang zu ihren Mitarbeitern, der die Basis für konstruktive Kritik schuf." Es dauerte nicht lange und die Karikaturen verschwanden.

## Scherze senken den Stresslevel

Was sofort passiert, wenn man die Dinge durch die burleske Brille betrachtet: Sie verlieren an Schärfe, der Stresslevel sinkt. „Humor dient der Psychohygiene", sagt Humortrainer Roman Szeliga. Oder, wie Joachim Ringelnatz es ausgedrückt: Humor ist der Knopf, der verhindert, dass uns der Kragen platzt. Das ist auch der Grund, warum Komik in Krisenzeiten seit jeher Konjunktur hat. Und warum solche Berufsstände, in denen einem viel Leid begegnet, einen besonderen Hang zum Humor haben. Viele Humoristen kommen aus der medizinischen Ecke, nicht nur Eckart von Hirschhausen. Der Wiener Humorberater Roman Szeliga etwa ist Internist.

Während man durch Humor als Ventil unendlich viel Druck ablassen kann – gerade Galgenhumor kennt keine Grenzen –, ist beim Witz auf Kosten anderer irgendwann Schluss mit lustig. „Wer wirkliches Leid erfährt, dem sollte man mit Empathie begegnen und nicht mit Humor", betont Szeliga. Denn wer leidet, ist verletzlich: „Spott kann dann tiefe Wunden reißen." Im Business hört spätestens bei der Kündigung der Spaß auf: „Herr Müller, es wird schwierig ohne Sie, aber wir haben uns entschlossen, es zu versuchen."

*Andree Martens* ■