

**Weiterbildung** Was wollen die Hamburger 2011 lernen? Wir haben die hiesigen Institute nach den Trends gefragt Seite 80  
**Online** Mehr Humor in die Büros – was intelligenter Witz bewirkt, zeigt Trainerin und Kabarettistin Jumi Vogler im Video [Abendblatt.de/karriere-humor](http://Abendblatt.de/karriere-humor)

## Chefs, macht Ernst mit dem Lachen!

**Humor ist mehr als gesund:** Er kann Konflikte lösen, den Stresspegel senken, wirkt als Türöffner, Motivator und soziales Bindemittel

MANUELA KEIL

Humor sei „der Schwimmgürtel auf dem Strom des Lebens“, meinte schon der Dichter Wilhelm Raabe. Die Fähigkeit, sogar misslichen Lagen eine heitere Seite abzugewinnen, beweist Souveränität, macht sympathisch und sogar attraktiv. Das gilt auch für Chefs.

Bereits vor 20 Jahren sagten 98 Prozent von 737 befragten US-Firmenchefs dem Beratungsunternehmen Hodge Cronin and Associates, sie stellten lieber einen humorvollen Manager ein. Dass sich Erfolg im Job mit Lachen verträgt, ist jedoch hierzulande noch kein Allgemeinplatz: „Viele Manager vertreten noch immer die Philosophie, dass Mitarbeiter primär Strenge, Distanz, Führung und klare messbare Vorgaben und Benchmarks brauchen“, sagt der Wiener Humorberater Roman Szeliga. „Spaß im Job rangiert in vielen Unternehmen noch weit hinten. Da schwingt immer die Angst mit, nicht mehr als Respektsperson wahrgenommen zu werden.“

**Humor sei ein Beleg für Intelligenz, glauben die Psychologen**

Dennoch: Ein Wandel ist in Sicht, der verhalten optimistisch stimmt. So gehen im Deutschen Institut für Humor in Leipzig zunehmend Anfragen ein, wie sich Humor als Führungstechnik nutzen lässt, sagt Leiterin Eva Ullmann.

Dass Humor Positives bewirken kann, belegen längst Forschung und Therapie. Humor weise auf ein aktives und gesundes Gehirn hin und sei ein Beleg für Intelligenz, sagt Psychologe Geoffrey Miller von der Universität New Mexico. Humor kann motivieren und brenzlichen Situationen die Schärfe nehmen. Wird Kritik mit Humor gefeuert, löst sie keine Abwehrreaktion aus, „Humor lässt immer eine Hintertür offen“, sagt Jumi Vogler. Die Trainerin aus Hannover nutzt die Kraft des Humors, um Teamprozesse anzuschubben und das Wir-Gefühl zu stärken.

„Ein Team funktioniert darüber, dass es sich gut findet. Das geht nicht nur über berufliche Erfolge.“ Vogler ermutigt deshalb Unternehmen, ungewöhnliche Wege zu gehen. Was spricht dagegen, in Meetings mit Schokolade als Belohnung für gute Beiträge zu arbeiten? Oder monologisierenden Kollegen nach einer festgelegten Zeit ein Heftpflaster zu überreichen? Warum nicht auch mal eine rote Nase aufsetzen, um eine aggressive Stimmung aufzulockern?

Aber Humor hat auch eine zerstörerische Seite. „Lachen ist die schärfste Waffe, die es gibt und kann deshalb sehr verletzend wirken“, betont der Wiener Konflikttrainer Gerhard Schwarz. Eine wichtige Facette von Humor sei des-



halb, sagt die Forscherin Barbara Wild aus Tübingen, zu wissen, wann man ihn einsetzen darf, um dann auch soziale Konflikte zu entschärfen. Außer Witze zu erzählen gehört Freude an Komik, an Unsinn und Spontaneität dazu ebenso wie eine spielerische Haltung.

**Wer humorvoll kommunizieren kann, ist auch kreativ und flexibel**

Trainerin Jumi Vogler setzt auf humorvolle Provokation. Das könne ein Überraschungsei als Belohnung für eine gute Idee sein, oder auch der Einsatz von Cartoons im Geschäftsbericht. Für Humorvolles muss man nichts Neues erfinden, sondern verwandeln, was man erlebt, heißt es im Buch „Humor im Business“ von Eva Ullmann und Albrecht Kresse.

„Wer Situationen mit Humor nimmt, zeigt, dass er sie mit gewissem Abstand betrachten kann und außerdem auch seine Gefühle unter Kontrolle hat“, sagt Humorforscherin Prof. Barbara Wild. Diese Fähigkeit habe mit Selbstbewusstsein zu tun. Wer sicher auf seiner beruflichen Position ist, leiste sich eher einen Scherz und stehe in der Rangordnung weiter oben. „Humor schafft Nähe, weil er die Aufmerksamkeit von der Position auf die Person lenkt“, sagt Humortrainer Szeliga.

Die Basis für Humor ist Kreativität und Flexibilität – gefragte Fähigkeiten in Unternehmen. Außerdem setzt eine humorvolle Kommunikation Sensibilität für sein Gegenüber voraus. „Man fährt Antennen aus, die Stimmungen, Körpersprache und Widerstand sofort bemerken. Man muss schnell und lebenserfahren sein“, sagen die Autoren Kresse und Ullmann.

„In den USA ist Humor schon lange eine Führungsqualität und spielt in Bewerbungsgesprächen eine wichtige Rolle“, hebt Konflikttrainer Schwarz hervor. Er schult seit 40 Jahren Mana-

ger und Vorstände namhafter deutscher und österreichischer Unternehmen im Seminar „Führen mit Humor“. „Wenn etwas ernst genommen werden soll, muss man es lustig bringen, zumindest mit einem zwinkernden Auge“, ist Schwarz überzeugt. Nicht dümmliche Witze sind gefragt, sondern die Erlaubnis, Spaß im Unternehmen zuzulassen.

Zudem macht Humor sympathisch. Chefs, die Humor zeigen, werden menschlicher. Diese Haltung erfordert jedoch Mut zur Unvollkommenheit. „Jeder sollte sich weniger Gedanken darüber machen, wie er bei anderen an-

kommt“, sagt Michael Titze, Vorsitzender von Humor Care Deutschland. „Doch Humor ist nichts für Weicheier“, meint Jumi Vogler. „Menschen mit Humor sind immer etwas schräg, ecken an und haben den Mut, Neues auszuprobieren.“ Der Trainerin geht es darum, Humor als Instrument einzusetzen, das Motivation steigern kann.

**Wenn Kollegen verulkt werden, sollte der Chef sich das Lachen verknäufeln**

Vorsicht ist geboten vor ätzendem und vernichtendem Humor, der als Unterdrückungsinstrument eingesetzt wird. Witze auf Kosten des Mitarbeiters sind darum absolut verboten. Wenn Mitarbeiter verulkt werden, sollte sich der Chef das Lachen verknäufeln. Im Unternehmen lecht man besser miteinander als übereinander. Denn Lachen wirkt besonders in Stresssituationen als Ventil, wie bereits Joachim Ringelntatz wusste. „Humor ist der Knopf, der verhindert, dass uns der Kragen platzt.“

Die wichtigste Fähigkeit sei, über sich selbst lachen zu können, da sich die Humorexperthen einig. Wie wäre es also, wenn der Chef das nächste Meeting mal mit folgenden Worten beginnt: „Ich freue mich gar nicht, dass Sie jetzt da sind.“ Setzt er sich dann noch eine rote Nase auf ...



Jetzt bestellen unter [www.abendblatt.de/shop](http://www.abendblatt.de/shop)

ANZEIGE

KOMPASS



### Mehr Mut zur Einzigartigkeit

Ein Appell von Torsten Schumacher

Die Managementtheorien und -praktiken der vergangenen Jahrzehnte haben enorme Fortschritte gebracht in Bezug auf Rationalisierung und Standardisierung von Arbeitsabläufen. Die vorherrschenden Paradigmen waren Effizienz, Menge, Exaktheit, Messbarkeit, Schnelligkeit und Gehorsam. Um ihnen gerecht zu werden, haben wir auf dem Gebiet der Mitarbeiterführung schablonartige Standards entwickelt und über die Menschen in unseren Organisationen gestülpt. Wir haben uns hiervon weitere Rationalisierungszuwächse und Effizienzgewinne versprochen.

Diese mögen an manchen Stellen eingetreten sein. Aber wir haben einen hohen Preis dafür bezahlt. Einen sehr hohen. Denn die unzähligen Mess-, Anreiz-, Beurteilungs- und Entwicklungsinstrumente wirken normierend und erzeugen Anonymität. Diese Werkzeuge führen zu Gleichschaltung statt Vielfalt. Wir behandeln Hunde und Katzen auch nicht gleich, nur weil beides Tiere sind.

Sämtliche Instrumente verhindern genau das, was sie fördern wollen: individuelle Spitzenleistungen, das Besondere, Kreativität, Innovation. Standardinstrumente der Mitarbeiterführung zerstören das Wertvollste in unseren Unternehmen: die Individualität der Menschen.

In der Folge verflüchtigt sich der gemeinsame Geist in der Firma. Solche Organisationen sind Maschinerien zur leidenschaftslosen Erstellung mittelmäßiger Produkte und Dienstleistungen. Käfige zur Haltung von Lohnsklaven. Deshalb: Die herkömmliche Praxis der Mitarbeiterführung hat ausgedient.

An ihre Stelle gehört ein Ansatz praktischer Vernunft, den ich Individuelle Führung nenne. Er bringt den einzelnen Menschen wieder dorthin, wo er hingehört: ins Zentrum der