

# Mit Humor geht alles leichter

Gemeinsames Lachen verbindet und stärkt das Wir-Gefühl. Wie Humor das Betriebsklima deutlich verbessert. Von **Udo Berenbrinker**

Humor und Führung waren jahrelang in Chefetagen und Verwaltungen ein Widerspruch. Dies stammt aus der alten Vorstellung: Spaß und Arbeit gehören nicht zusammen, denn, wer Spaß bei der Arbeit hat, macht keinen ernsthaften Job. Erst recht nicht als Führungskraft.

Lange galt: ein Manager sollte akkurat sein, macht mehr Stunden, als die Gesundheit es verträgt, ist pünktlich und schreit auch mal seine Mitarbeiter an, wenn ihm der Kragen platzt. Führung alter Schule ist ein hierarchisches System. Dieses Verständnis stirbt langsam aus. Führungskräfte und Mitarbeiter gelangen immer mehr auf Augenhöhe. Mitarbeiter bekommen mehr Verantwortungsspielraum und „Chefs“ müssen sich in einem entspannte-



ren Führungsstil üben, das heißt, loslassen und den Kompetenzen seiner Mitarbeiter vertrauen. Für beide Seiten nicht unbedingt eine leichte Angelegenheit – der Arbeitsalltag wird von innerem Stress geprägt. Führungskräfte können nicht mehr nur durch Druck gute Ergebnisse erwarten, sondern die Faktoren Motivation und Inspiration gewinnen immer mehr an Bedeutung. Mitarbeiter dagegen haben mehr Stress, „auf eigene Faust“ Top-Leistungen zu bringen. Dies birgt Risiken und fordert eine andere Fehlerkultur.

Hier kommt das Thema Humor ins Spiel, denn hinter der Führungskraft mit seinem Wissen von Zahlen und Fakten will der Mensch gesehen werden. Die alte Volksweisheit „Mit Humor geht alles leichter“ lässt in Anbetracht der neuesten Studien über die Auswirkungen des Humors auf die Unternehmenswelt aufhorchen. Eine humorvolle Einstellung kann Mitarbeiter inspirieren und damit neue Kommunikationswege einschlagen.

Humor wird immer mehr als Führungskompetenz betrachtet, um in Unternehmen und Verwaltung eine neue Kultur der Menschlichkeit und Kreativität zu etablieren. Führungspersönlichkeiten, die brenzlige Situationen humorvoll entschärfen oder Humor im Arbeitsalltag als Kommunikationsmittel anwenden, genießen eine große Akzeptanz. Humor ist eine Erfolgsstrategie: Denn wo gelacht wird, so zeigen die Studien, fühlen sich die Mitarbeiter wohl und es wird in der Regel mehr und besser gearbeitet. Immerhin können sich gute Fachkräfte



© Claudia Knupfer / HumorKom.de

das Unternehmen aussuchen, in dem sie arbeiten wollen. Und hier entscheidet oft die Atmosphäre. Wird ein humorvoller Führungsstil gepflegt, ist es auch den Mitarbeitern erlaubt, gemeinsam zu lachen. Und mal ehrlich: Würden Sie nicht auch lieber in einem Unternehmen arbeiten, in dem Lachen und daraus folgernd ein kreatives Miteinander gepflegt werden?

### **Eine neue Unternehmenskultur**

Führungskräfte, die Humor als Bestandteil ihrer Persönlichkeit und ihres Führungsstiles integriert haben, zeigen wahre Größe. Sie sind emotional stabil, da sie „über den Dingen“ stehen und immer wieder die Metaebene einnehmen können. Dies erlaubt lösungsorientiert zu arbeiten oder auch unkonventionelle Lösungen zu erarbeiten. Eine charismatische Führungskraft hat „keine Angst, ihr Gesicht zu verlieren. Echter Humor zeugt von Größe“ (Emil Herzog, ehem. Marketing-Chef von Nestle, Schweiz).

Humorvolle Führungskräfte wirken selbstbewusster, weil die Aufmerksamkeit von der Position auf die Person gelenkt wird. „Eine wichtige Führungsqualität besteht darin, über sich selbst lachen zu können. Damit stellt man seine Fähigkeit zur Selbstkritik und Souveränität unter Beweis. Das ist die beste Voraussetzung, um Mitarbeiter zu motivieren, mit eigenen Schwächen und Fehlern offen und stressfrei umzugehen. Ein Unternehmen gewinnt dadurch an Menschlichkeit.“ (Prof.Dr.Verena Bergmann- FHH Hannover Wirtschaftsethik)

### **Clowneske Mitarbeiterführung**

Zunächst erscheint es brisant, die Figur des Clowns mit Führung in einem seriösen Unternehmen in Verbindung zu bringen. Noch vor vielen Jahrhunderten aber hatte die Figur des Narren und Clowns eine ganz andere Dimension. Bis Ende des Mittelalters hatte der Narr eine große Bedeutung neben dem König und

**Führungskräfte, die Humor als Bestandteil ihrer Persönlichkeit und ihres Führungsstiles integriert haben, zeigen wahre Größe.**

*Udo Berenbrinker*

dem Papst. Die damalige Führungsschicht hatte bei allen Beratungen und politischen Entscheidungen den Narren an seiner Seite. Kaum eine Entscheidung wurde gefällt ohne seinen Rat. Die Aufgabe des Narren war es, andere Perspektiven einzunehmen und oft auch radikale Vorschläge zu unterbreiten.

Es gibt viele Kulturen, die auch heute noch die Bedeutung des Clownesken hoch schätzen. In Japan werden der Narr und der Clown „als die höchste Form des Zen“ betrachtet. Dabei geht es nicht darum, aus jeder Führungskraft einen Narren und Clown zu machen, obwohl immer mehr deutsche Führungskräfte in entsprechenden Trainings und Seminaren zu finden sind. Was sonst ist der Grund, dass die Global Player (Apple, Google etc.) im Changemanagement nur Führungskräfte einstellen, die mindestens eine Grundausbildung in clowneskem Denken und Handeln haben. In England und den USA ist es Usus, vom Narren in der Wirtschaft zu sprechen. Die Vorteile liegen auf der Hand:

**Humor als Kreativkraft:** Humor hilft, andere Sichtweisen zu entwickeln. Der Fachbegriff da-

für ist „Perspektivwechsel“. Mit Humor führen, heißt, unkonventionelles Denken zu integrieren. Dies ist die Grundhaltung des clownesken Verhaltens: Probleme oder Situationen werden aus verschiedenen Perspektiven betrachtet, um neue und kreative Lösungen zu finden. Humorvolle Führungskräfte schulen bewusst das „paradoxe Denken“, um nicht in festgefahrenen Bahnen zu bleiben. Mit dieser Technik sind schon zahlreiche neue Produktideen entstanden. Teams, die bei der Ideenfindung nicht darauf fixiert sind, sofort perfekte Lösungen zu finden, sondern zunächst scheinbar Unmögliches zuzulassen, befinden sich in einem offenen kreativen Raum. Das Gehirn braucht verschiedene Reize, um das Kreativpotenzial abzurufen. Diese „Querdenker-Methode“ kannten bereits die Narren im Mittelalter.

**Humor in der Mitarbeiterführung:** Ein moderner Führungsstil bedeutet, eine Gemeinschaft und Teams zu bilden, die einander nicht gleichgültig sind. Hier hat ein humorvoller Kommunikationsstil viele Vorteile. Gemeinsames Lachen verbindet, stärkt das Wir-Gefühl, und durch Humor lässt sich das Betriebsklima deutlich verbessern. Lustige Erinnerungen, die mit positiven Gefühlen verbunden sind, bleiben länger im Gedächtnis haften, als eine sachliche Präsentation und sie wirken motivierend.

**Humor gegen Konflikte:** Humor wirkt entspannend. Spannungen und Konflikte werden durch respektvollen Humor entschärft. Ein „reaktiver Geist“ holt schnell zum Gegenschlag aus, der die Fronten nur verstärkt. Man

kann davon ausgehen, dass Scherze und Humor den Stresslevel senken. Außerdem ist Humor ein Anzeichen für emotionale Stabilität, denn wer die Dinge mit Humor nehmen kann, signalisiert, dass er sie mit einem bestimmten Abstand sehen kann. Die clowneske Strategie der Konfliktbewältigung kann bedeuten, dass man sich selbst auch mal auf den Arm nehmen kann. Wer zum Beispiel mit „Pantoffeln“ in eine Teamsitzung kommt, wird mit Kopfschütteln und Schmunzeln betrachtet und signalisiert: Ich behalte die Ruhe! Auch das Schmunzeln der Mitarbeiter wird für mehr Gelassenheit sorgen, da eine positive hormonelle Reaktion im Gehirn ausgelöst wird.

Was früher zwei Rollen waren, wie der König und der Narr, wird heute eine Führungskraft, die eine andere Unternehmenskultur fördern will, in der Rolle des Managers verbinden. Der Schweizer Psychologe C.G. Jung hat schon vor 40 Jahren formuliert „Erst der Mensch, der das Clowneske und Schelmische als Teil seiner Persönlichkeit entwickelt hat, ist ein ganzer Mensch.“ Führung, die sich nicht mehr nur aus der Akzeptanz der Position begründen lässt, steht vor der Herausforderung, diese Anteile zu kultivieren und täglich zu trainieren.

„Ein Chef bittet zwei seiner Mitarbeiter zu einem Gespräch. Das Gespräch wurde notwendig, da die beiden Mitarbeiter ständig miteinander streiten und sich diese Streitereien bereits auf das Klima in der ganzen Abteilung auswirken. Die beiden Mitarbeiter sitzen voll angestauter Wut im Büro des Chefs, der sie ei-

## Ein moderner Führungsstil bedeutet, eine Gemeinschaft und Teams zu bilden, die einander nicht gleichgültig sind. Hier hat ein humorvoller Kommunikationsstil viele Vorteile. Udo Berenbrinker

nen Moment warten lässt. Als er hereinkommt eröffnet er das Gespräch mit folgenden Worten: „Meine Herren, ich bitte Sie um Entschuldigung! Denn die Schuld trifft mich.“ Beide Mitarbeiter schauen erstaunt und mit einem schelmischen Lächeln fährt der Chef fort: „Ich war es, der Sie beide eingestellt hat.“ In der nun entspannten Atmosphäre konnte ein konstruktives Gespräch geführt werden. Humor entschärft Konflikte.

Auch eine Studie von Prof.Dr. Osterbauer-Hofer von der Universität Wien besagt, dass eine Unternehmenskultur, die auf oben genannten Prinzipien beruht, ein Unternehmen erfolgreicher und effektiver macht. Es gibt ein ganzes Arsenal von Techniken, die in der Humorarbeit angewandt werden und abgeleitet sind aus dem Training von Comedians und Clowns. Humor ist eine Geisteshaltung und damit ein Lernsystem.

Der Spruch „Humor habe ich oder nicht“, ist also nicht richtig, denn es gab vielleicht nur keine Möglichkeit, Humor auszuprobieren und zu

erlernen. Menschen brauchen Vorbilder und Freiräume, dies gilt auch für die Humorentwicklung.

### Humor als Unternehmenskultur

Lachende Unternehmen zeichnen sich dadurch aus:

- » Die Mitarbeiter sind kerngesund.
- » Der einzelne Mitarbeiter identifiziert sich überproportional mit seinem Unternehmen, da die Arbeit Spaß macht.
- » Es herrscht eine Atmosphäre für gute Ideen, Fehler werden positiv als Chance für bessere Lösungen betrachtet (humorvolle Fehlerkultur).
- » Lachende Unternehmen ziehen die Besten ihrer Branche magisch an und legen damit die perfekte Basis für Top-Performance und wirtschaftlichen Erfolg.
- » Kunden kaufen bei diesen Unternehmen immer wieder ein und erzählen davon.

Wenn also die Stimmung stimmt, dann stimmen am Ende auch die Ergebnisse.

*Udo Berenbrinker ist Humortrainer für Teams und Führungskräfte. Er leitet gemeinsam mit Jenny Karpawitz das Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation.*

*Weberbildungstipp: Einzelcoaching für Führungskräfte, Mitarbeiter und Einzelpersonen im Bereich Humor, Schlagfertigkeit und Körpersprache mit Jenny Karpawitz.*

 **Klick! [www.humorkom.de](http://www.humorkom.de)**