

Lachen fördert



Leistung



Führen mit Humor

Wer etwas mit Spaß tut, nimmt seine Sache nicht ernst genug. So denken viele deutsche Manager. Die Folge: Sie unterbinden Humor im Büro. Ein Fehler, wie Trainer Thomas Holtbernd versichert. Denn Humor fördert nicht nur die Kreativität der Mitarbeiter, sondern entschärft auch Konflikte und sorgt für ein angstfreies, offenes Arbeitsklima. Was Führungskräfte mit Humor erreichen können.

Darüber ärgert sich jeder Busfahrer: Wenn kein Sitzplatz mehr frei ist, bleiben die Leute meist vorne im Gang stehen, statt nach hinten durchzurücken. Ein gewitzter Berufsvertreter setzte diesem Phänomen auf verblüffende Weise ein Ende. Nachdem auch bei ihm die Fahrgäste trotz höflicher Bitten nie aufrückten, sagte er eines Tages mit ruhiger und klarer Stimme: „Alle, die saubere Unterwäsche tragen, bitte nach hinten durchgehen.“ Das Problem war umgehend gelöst. Sein Humor war allen Fahrgästen Befehl.

Führen mit Humor – die Technik, die dem Busfahrer half, wird in deutschen Unternehmen kaum eingesetzt. Im Gegenteil: Hört man sich in den Firmen um, gewinnt man den Eindruck, in der Wirtschaft herrscht hier zu Lande ein trauriges Beisammensein von resignierten Humoristen, von

Leuten, deren Humor niemand versteht, denen das Lachen vergangen ist oder sogar von Vorgesetzten verboten wurde. Wer etwas mit Freude, Spaß, Humor und vielleicht einem lauten Lachen tut, nimmt seine Sache nicht ernst genug, so die verbreitete Meinung. Dabei haben Lachen und Humor viele positive Wirkungen – und zwar nicht nur für den Mitarbeiter, sondern auch für das Unternehmen, wie eine immer größer werdende Gruppe von Humorforschern nachweisen kann.

Seit mehr als 30 Jahren beschäftigen sich weltweit mittlerweile über 200 Forscher mit dem Lachen. Um den Auswirkungen des Lachens tiefer auf den Grund zu gehen, hat sich in der Psychologie und Medizin inzwischen eine regelrecht eigene Wissenschaft etabliert – eine Science of Enjoyment

(Associates for Research Into the Science of Enjoyment: ARISE). Eines der eklatantesten bisherigen Forschungsergebnisse: Lachen macht gesund. Das hat nicht nur der kalifornische Psychologieprofessor William Fry festgestellt, sondern auch der Wiener Psychiater Viktor Frankl schon 1946 erkannt. Der Begründer der Logotherapie entdeckte, dass Lachen das Immunsystem stärkt, die richtige Atmung fördert und neuen Lebensmut weckt: Wer lacht, löst sich von seelischen Fesseln und gewinnt Oberhand über sein Schicksal.

Therapeuten, Pflegekräfte und Mediziner beziehen den Humor daher schon in ihre Berufspraxis ein. Zum Beispiel arbeiten Therapeuten mit der provokativen Therapie des amerikanischen Sozialarbeiters Frank Farrelly, dessen Methode das Lachen in den Mittelpunkt der Psychotherapie stellt. Oder in Krankenhäusern werden Klinikclowns engagiert: Die

Humor als Führungstechnik...

- ...besteht in der Fähigkeit, relativ schnell die Ressourcen der Mitarbeiter zu wecken und geänderte Perspektiven zu provozieren.
- ...zielt nicht auf eine beipflichtende, die Eitelkeit des Vorgesetzten unterstützende Kommunikation, sondern auf ein befreiendes Lachen ab.
- ...ruft Widerspruch hervor und integriert ihn in ein konstruktives Miteinander. Daher ist Humor weder moralisierend noch politisierend oder kritisierend.
- ...ist immer als konstruktive und wohlwollende Intervention erkennbar.
- ...ist durch die Bereitschaft gekennzeichnet, sich selbst als Person und in seiner Rolle karikierend und humorvoll darzustellen.
- ...muss zur jeweiligen Person passen und enthält damit immer eine individuelle Note.
- ...löst punktuell für einen gewissen Augenblick die Hierarchieebenen auf. Wer um seine Macht oder Autorität fürchtet, verhindert Humor.

speziell ausgebildeten Clown-Doktoren machen auf den Stationen Visite, verschreiben Seifenblasen, bringen mit ihren Späßen die Patienten zum Lachen und unterstützen so den Heilungsprozess.

Lachen ist produktiv

Doch nicht nur in Krankenhäusern ist Humor ein Katalysator für positive Veränderungen – auch Wirtschaftsunternehmen können vom Humor profitieren. Denn Lachen fördert Leistung. Die Humorforscher haben festgestellt: Menschen, die Witze erzählen und fröhlich sind, werden von anderen nicht nur als sympa-

thisch und kompetent wahrgenommen. Spaßvögel fühlen sich im Unternehmen auch wohler, sie sehen ihre Arbeit als Herausforderung an und erledigen ihre Jobs schneller als Miesepeter. Der amerikanische Humorforscher Paul McGhee, der schon zahlreiche Unternehmen in Sachen Humor beraten hat, schreibt dem Humor teambildende und teamfördernde sowie stressmindernde und konfliktlösende Wirkungen zu. Und die amerikanische Psychologin Alice Isen wiederum konnte nachweisen, dass Humor die Kreativität fördert. Sie zeigte einer Gruppe von Versuchspersonen einen lustigen Film, einer anderen Gruppe einen Sachfilm. Danach legte sie beiden Gruppen eine schwierige Aufgabe vor. Ergebnis: Die Gruppe, die vorher den lustigen Film gesehen hatte, erbrachte die kreativeren Lösungen.

Bei den positiven Forschungsergebnissen wundert es, dass deutsche Manager dem Humor so wenig Einlass in die Führungsetagen gewähren. Vermutlich haben sie Angst, gewohnte Bahnen zu verlassen, und scheuen sich vor Unbequemlichkeiten. Denn humorvolle Menschen sind immer auch ein wenig schräg und damit anstrengend. Der britische Neuropsychologe Daniel Weeks und der amerikanische Wissenschaftsjournalist Jamie James, die die erste Studie über

Exzentriker erstellt haben, fanden heraus, dass sich Komiker einerseits durch einen unerschütterlichen Optimismus auszeichnen, dass sie andererseits aber auch unangepasst und eigensinnig sind. Wer als Vorgesetzter den Humor fördert, ermutigt die Mitarbeiter also gleichzeitig zum „Verrückt-Sein“.

Sich mit „Ver-Rücktem“ zu konfrontieren kostet sicher erstmal Überwindung, aber es lohnt sich: Manager, die Späße zulassen und ihre Mitarbeiter mit Humor führen, erleichtern die Kommunikation, fördern Offenheit und schaffen eine gute Voraussetzung für Problemlösungen. Schließlich gibt es wohl kein Problem, das nicht auch eine komische Seite hat. Und sind Führungskräfte in der Lage, den ulkigen, absurden Gesichtspunkt einer Schwierigkeit zu erkennen, erlangen sie größere Distanz zu der Sache. Mit

Was Humor im Unternehmen bewirkt



Foto: Stone

Konfliktbewältigung Humor...

- erleichtert einen Perspektivenwechsel
- entspannt und nimmt die Angst vorm Eingestehen eigener Schwächen
- führt durch Ehrlichkeit zu größerer Sachlichkeit

Changemanagement Humor...

- reduziert Widerstand
- verletzt konstruktiv Regeln und setzt Kreativität frei
- verlangt Risikobereitschaft und fördert so den Mut für Veränderungen

Arbeitszufriedenheit Humor...

- macht Nichterreichbares ebenso wie ein Scheitern erträglicher
- fördert Mut und Entschlossenheit
- macht die Arbeit sinnvoller

Kommunikation Humor...

- erleichtert die informelle Kommunikation
- festigt das Team
- fördert Gleichwertigkeit sowie ein offenes Klima und erleichtert somit die Kommunikation über Hierarchieebenen hinweg

Unternehmensphilosophie Humor...

- fördert die Corporate Identity
- verführt zur Identifikation mit dem Unternehmen, erzwingt sie aber nicht

Atmosphäre Humor...

- macht ungezwungener
- verstärkt die Motivation
- lässt Raum für Emotionen ohne Gefühlsduselei
- macht das Unternehmen menschlicher

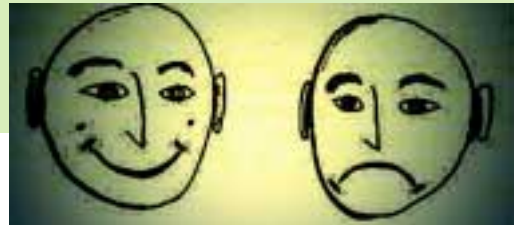
So gewinnen Sie ein Lächeln

„Jeder Tag, an dem Du nicht lächelst, ist ein verlorener Tag“, glaubte bereits der legendäre Schauspieler Charles Chaplin. Dabei ist man längst nicht immer zum Lächeln aufgelegt: Stau auf dem Weg zur Arbeit, danach das fruchtlose Meeting, der ärgerliche Anruf am Nachmittag... Lächeln lässt sich jedoch trainieren. Wie, erklärt Humortrainer Thomas Holtbernd:

■ Nehmen Sie einen Stift, stecken Sie ihn quer in den Mund, halten Sie ihn mit den Zähnen fest und versuchen Sie, auf diese Weise zu reden. Wenn Sie diese Übung regelmäßig machen, gehen Ihre Mundwinkel bald von alleine nach oben und Sie sind in der Lage, auch in weniger erfreulichen Situationen ein gewinnendes Lächeln aufzusetzen.

■ Lachen Sie sich allmorgendlich im Spiegel an. Konzentrieren Sie sich darauf, nur mit den Augen zu lachen. Nach einigen Wochen bemerken Sie, wie es von innen heraus durch Ihre Augen lacht. Sie werden sich freuen, aufzustehen und das lustige Gegenüber im Spiegel zu begrüßen.

■ Betrachten Sie die beiden abgebildeten Gesichter abwechselnd. Nach einer Weile werden Sie wahrnehmen, dass Ihre Atmung beim Betrachten des linken Gesichts tiefer und freier ist und Ihre Empfindungen positiver sind als beim Betrachten des rechten Gesichts. Schaut man nämlich intensiv in ein Gesicht, beginnt man, die Gesichtszüge nachzuahmen und die ausgedrückte Stimmung selbst zu empfinden. Wiederholen Sie die Übung einige Male. Wenn das Anschauen der Gesichter schließlich wie auf Knopfdruck eine Stimmung bewirkt, können Sie die Übung nutzen: Wenn Sie sich über etwas geärgert haben, wenn ein wichtiger Termin oder eine Besprechung bevorsteht, nehmen Sie die beiden Gesichter, schauen Sie sie abwechselnd an und betrachten Sie zum Schluss das linke Gesicht. Es dauert nicht länger als eine Minute, bis Sie wieder gut gelaunt sind und schwierige Aufgaben leichter und konzentrierter angehen können.



doppeltem Vorteil: Zum einen kann der Manager mit dem gewonnenen Abstand viel einfacher einen Perspektivenwechsel vornehmen und damit zu einer Lösung finden, auf die er kaum kommen konnte, als er noch zu sehr in der Sache gefangen war. Zum anderen ist seine Distanz auch gut für eine ungestresste, offene Zusammenarbeit: Wenn die Mitarbeiter das Problem mitverursacht haben, verlieren sie die Furcht, dies zuzugeben und ihre Fehler zu bekennen.

Die Kenntnis der Schwächen und Unwissenheiten wiederum ist die erste Voraussetzung für eine Leistungssteigerung.

Humor entschärft Konflikte

Indem Humor Angst verringert, sorgt er zugleich für eine höhere Anzahl von guten Ideen. Denn kreative Lösungen können nur in einer angstfreien Atmosphäre gefunden werden. Ein weiterer Vorteil von herzhaftem Lachen und lustigem Augenzwinkern im Führungsalltag: Der humorvolle Chef wird menschlich eher akzeptiert als ein ernster, nüchterner und wortkarger Vorgesetzter. Die Mitarbeiter folgen meist, ohne dass er seine Macht auszuspielen braucht. Die heitere Gelassenheit schützt den Vorgesetzten in der Regel auch vor Intrigen: Die Mitarbeiter sind nicht so schnell versucht, seine Macht zu

unterlaufen. Das soll zwar nicht heißen, dass Humor ein Garant für eine friedliche und angstfreie Arbeitsatmosphäre wäre. Doch mit Humor werden Konflikte zumindest rechtzeitig entschärft und eskalieren nicht.

Auch in Veränderungsprozessen kann Humor nützlich sein. Oft scheitern die Change-Vorhaben nämlich allein deswegen, weil die Mitarbeiter einfach nicht zugeben wollen, wie sehr sie von den bisherigen Gegebenheiten in der Firma profitiert haben. Sie schämen sich, ihre Nutznießer-Position zu bekennen und stellen sich daher quer. Werden die Vorteile nüchtern aufgedeckt, erleben die Mitarbeiter dies als Schuldvorwurf und reagieren abwehrend, entschuldigend oder aggressiv. Wenn diese alten Privilegien jedoch witzig und humorvoll erwähnt werden, fühlen sich die Mitarbeiter nicht kompromittiert und sind eher kooperativ.

Witze verletzen Regeln – daher sind sie gerade in Change-Prozessen angebracht, denn Veränderungen setzen ebenfalls alte Regeln außer

Kraft. Mit Witzen lassen sich unbewusste Widerstände gegen unbekannte Neuerungen aufheben, da trotz vieler Fragen Gelassenheit demonstriert wird.

Das Lächeln muss von Herzen kommen

Das Lächeln des Chefs erzeugt ein Lächeln unter den Mitarbeitern. Und sind die Mitarbeiter fröhlich, dann springt der Funke auch auf die Kunden über. Die erste Voraussetzung für eine positive Bindung des Kunden an das Unternehmen ist damit hergestellt. Wichtig: Das Lächeln muss echt sein; es muss von Herzen kommen. Selbst Affen, so fanden Forscher heraus, sind in der Lage, ein falsches von einem echten Lachen zu unterscheiden. Sie werfen mit Kot auf den unech-

Schulen Sie Ihren Sinn für Humor

Zur rechten Zeit einen Scherz auf den Lippen haben, eine pointierte Bemerkung machen oder einen passenden Witz vom Stapel lassen: Sich selbst und andere zum Lachen zu bringen, ist eine Kunst, die sich, wie Thomas Holbernd erklärt, in gewissen Maßen trainieren lässt.

Schärfen Sie Ihren Sinn für Humor, indem sie versuchen, offen zu sein für ulkige und absurde Aspekte des Alltags. Achten Sie zum Beispiel auf Kombinationen von Berufen und Namen – ein Zahnarzt namens Dr. Loch – oder verdeutlichen Sie sich komische Situationen: Jemand geht in einen Buchladen, bestellt das Buch „Große Gefühle“ und sagt: „Ich hätte gerne „Große Gefühle“.

Weiter geht es mit Etüden, die zuerst im stillen Kämmerlein geprobt werden sollten. Denken Sie an eine Situation, die Sie als konfliktreich erlebt haben, schreiben Sie sie auf und verfremden Sie sie dann mit unterschiedlichen Humortechniken: Übertreibung, Untertreibung, Verzerrung oder Umkehrung. Oft wird eine Situation schon dadurch lustig, dass man sie mit neuen Wortgebilden beschreibt: Aus dem Vielredner bei Besprechungen wird der „hyperaktive Wortillusionist“. So gewinnen Sie

eine entspanntere Haltung für die nächste Besprechung. Sobald Sie von Ihren Humorverfremdungen überzeugt sind, können Sie die ersten Demonstrationsversuche im Führungsalltag wagen.

Besonders intensiv schulen Sie Ihren Humor, wenn Sie ein Humortagebuch schreiben, in dem sie Anekdoten und witzige Geschichten schildern, die zu erlebten Konfliktsituationen passen. Auch komische Begebenheiten können Sie eintragen und witzige Bemerkungen, die Sie in der Situation hätten machen können oder vielleicht auch geäußert haben.

ten Lacher. Kunden werfen bei falscher Freundlichkeit mit üblen Worten um sich – die Atmosphäre wird „stinkig“.

Doch wie findet man zu einem ehrlichen Lachen? Wie gibt man sich als Führungskraft humorvoll? Nicht, indem man platte Witze erzählt oder sich in derber Form über andere lustig macht. Ein Vorgesetzter muss besonders feinfühlig sein, die Schwächen und Verletzlichkeiten der Mitarbeiter berücksichtigen, damit er niemandem auf den Schlips tritt und keine Unsicherheit hervorruft. Mit anderen Worten: Ein Chef muss beim Spaßmachen bestimmte Umgangsformen beachten, damit nicht nur er sich amüsiert.

Relativ unverfänglich und unproblematisch ist der Humor auf eigene Kosten, getreu dem Motto „Besser einen Vorgesetzten, als gar nichts zu lachen“. Dennoch gilt es gewisse Regeln zu beachten, damit der Vorgesetzte sich nicht lächerlich macht und seine Autorität verliert. Er sollte keinen Witz erzählen, den er nicht genau kennt oder selbst gar nicht so lustig findet. Auch sollte der Vorgesetzte nicht am lautesten über seine eigenen Witze lachen. Wenn der Vorgesetzte einen Witz macht, sollte er jede Entschuldigung für seine vielleicht schlechte Erzählkunst, den Inhalt des Witzes o.ä. unterlassen. Es hat keinen Sinn, einen Witz zu verteidigen oder gar zu erklären. Lieber einfach stillschweigend über eine solche Situation hinweggehen.

Eine weitere Regel: Humor basiert auf Gemeinsamkeiten. Je besser ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter kennt und um etwas Gemeinsames

Vom Humorkongress bis zum Lachclub

In Basel findet jährlich der Humorkongress statt, auf dem die wichtigsten und neuesten Erkenntnisse zum Thema Humor vorgestellt werden. Darüber hinaus gibt es in zahlreichen Städten Deutschlands Lach-Clubs, die nach dem Vorbild von Dr. Mandan Kataria lachen. Der indische Lachtherapeut hat mit Hasya Yoga eine Yoga-Lach-Technik als Therapieform entwickelt. Die Clubs möchten diese Technik bekannt machen, Grundlagenforschung zum Thema betreiben und mit verschiedenen Aktionen den Geist des Lachens kultivieren. Mehr zu Humorkongress und Lachclubs unter www.humor.ch. Die Homepage bietet Rundum-Infos über Lachen und Humor.

weiß, desto besser kommt sein Humor auch an. Jeder freut sich schließlich, wenn sich der Vorgesetzte kleine Dinge über seine Mitarbeiter gemerkt hat. So können Erlebnisse bei einer Betriebsfeier, das Wissen über gemeinsame Hobbys, die Ähnlichkeiten familiärer Situationen, das Studium an derselben Universität, das Leben in derselben Stadt usw. genügend Stoff für eine humorvolle Bemerkung liefern. Die Beispiele zeigen: Humor ist einfach und nicht intellektuell abgehoben. Er will die Gefühle der Verbundenheit festigen.

Den Kabarettisten auf der Spur

Sich humorvoll zu zeigen und damit eine entsprechende Arbeitsatmosphäre zu generieren, ist Übungssache. Seinen Wortwitz kann man zum Beispiel trainieren, indem man Kabarettisten lauscht. Mit dem Ausprobieren eigener humoristischer Einlagen sollte man jedoch zunächst im Bekannten- und Freundeskreis beginnen. Denn die Freunde sind nachsichtig, wenn die ersten Versuche beim Spaßmachen noch nicht so geschliffen sind oder geschmacklich danebenliegen. Außerdem kann hier auch schon einmal ein zunge-lösender „Weingeist“ beflügeln. Auf diese Weise in Übung gekommen, lassen sich die Späße dann auch im Unternehmen

Spaß muss sein

Ein bisschen Spaß muss sein... Ob Schlagerstar Roberto Blanco wusste, dass sein Liedtitel die Einstellung unserer Leser zum Thema Humor im Führungsalltag wiedergibt...? Wie dem auch sei, jedenfalls bedauern gut die Hälfte der 50 Leser, die sich an unserem vergangenen FaxForum beteiligt haben, die grundsätzliche ernste Eigendarstellung unserer Manager. 54 Prozent der befragten Weiterbildner halten Humor als Eigenschaft einer Führungskraft nämlich für wichtig, 42 Prozent sogar für unerlässlich. Humor hat, so ihre Einstellung, durchaus positive Auswirkungen auf den betrieblichen Alltag: So denken 88 Prozent der befragten Weiterbildner, dass Humor hilft, Stress abzubauen und zu innerer Gelassenheit zu finden. Gut zwei Drittel sind der Ansicht, dass Humor kreative Lösungen fördert, fast ebenso viele, dass er bei Konflikten hilft. Humor scheint also ein gutes Mittel zu sein, um zugänglicher für neue Sichtweisen und Argumente zu werden.

Gleichzeitig haben aber auch 42 Prozent Verständnis dafür, dass Führungskräfte lieber jedes Fettnäpfchen vermeiden und daher auch auf Humor verzichten wollen. Nur zu leicht kann ein humorvolleres Auftreten statt als Charakterstärke als Führungsschwäche ausgelegt werden. 84 Prozent der Leser wissen, dass übertriebener Humor auf die Nerven geht, 80 Prozent, dass er leicht missverstanden werden und verletzen kann, 68 Prozent, dass er oftmals missbraucht wird, um Fehler unter den Teppich zu kehren und Missstände zu verniedlichen.

Auf die Dosis kommt es also an. Und wenn die stimmt, sind humorvolle Menschen sogar erfolgreicher als Miesepeter. Davon zumindest sind 80 Prozent der Leser überzeugt. *nbu* ■

Positive Auswirkungen von Humor

Stress wird abgebaut, größere innere Gelassenheit	88 %
Fördert kreative Lösungen	70 %
Hilft bei Konflikten, Gesprächsatmosphäre wird entspannter	64 %
Stellt eingefahrene Spielregeln in Frage, Tabus werden angesprochen	60 %
Fördert offenes Gesprächsklima	52 %
Festigt Teamgeist unter Kollegen	44 %
Motiviert, setzt Leistungspotenziale frei	42 %
Steigert Identifikation mit dem Unternehmen	24 %

Negative Auswirkungen von Humor

Kann nervig sein, sachbezogene Arbeit behindern	84 %
Kann missverstanden werden und verletzen	80 %
Kann Fehler unter Teppich kehren, Missstände verniedlichen	68 %
Kann Machtmittel sein, um Sympathien einzuheimsen	16 %
Fördert Laissez-faire-Einstellung	8 %
Verführt zu respektlosem Umgang miteinander	4 %

Mehrfachnennungen möglich

Inhalte von Humorseminaren für Unternehmen

Dass Führungskräfte mit Humor weiter kommen als ernste Miesepeter, spricht sich herum. Somit gibt es inzwischen einige Anbieter von Humorseminaren bzw. sogar Humorberatungen. Die Trainings sind zwar unterschiedlich ausgerichtet. Immer jedoch geht es darum, dass die Mitarbeiter erstens viel lachen, zweitens ihren Sinn für Humor entwickeln und drittens entdecken, welches Potenzial an Kreativität und Kommunikationsmöglichkeiten Humor bietet. Typische Inhalte von Humorseminaren sind:

- Lachübungen
- Humortechniken
- Formen der Komik

- Ausdruckstraining für Mimik, Gestik und Bewegung
- Gesprächstechniken der Humorberatung
- Nonverbale Techniken
- Wissenschaftliche Erkenntnisse der Lachforschung

Da Humor vor allem ein soziales Phänomen ist, werden die meisten Übungen in der Gruppe gemacht. Mit den Lachübungen wird Lachen ohne Grund angestrebt, z.B. gehen die Teilnehmer im Raum umher, halten an, begrüßen einander lachend, gehen zum nächsten weiter. Andere Übungen zielen auf humorige Kreativität ab. Den Teilnehmern werden möglichst unbekannte und merkwürdig klingende Fremdwörter gegeben, für die humo-

rige Erklärungen gefunden werden müssen. Oder jeder Teilnehmer bekommt einen anderen Text, durch Flaschendreher wird dann bestimmt, wer einen Satz seines Textes vorliest. Die Aneinanderreihung solcher eigentlich zusammenhangloser Sätze kann äußerst amüsante Pointen ergeben. Weitere Übungen zielen auf die Veränderung der Situation: Macht man zum Beispiel ein Rollenspiel zum Thema „Der schwierige Mitarbeiter“ und setzt dabei eine rote Nase auf, werden Absurditäten der Konfliktsituation deutlicher. So können leichter Möglichkeiten gefunden werden, die missliche Lage zu ändern.

anbringen. Doch auch die größte Versiertheit im Umgang mit Humor schließt nicht aus, dass nicht auch einmal peinliche Lachsituationen entstehen. Als Verursacher der Situation kann die Führungskraft die Lage aber immer noch durch selbstironische Bemerkungen abschwächen.

Ebenso wichtig ist die Kunst des Mitlachens. Im Grunde genommen gibt es keine humorvolle Bemerkung, über die nicht gelacht werden dürfte – mit Ausnahme von rassistischen und sexistischen Geschmacklosigkeiten und spöttischen Bemerkungen über Mitarbeiter. Allerdings darf die Lach-Situation nicht aus dem Ruder laufen – hierfür trägt die Führungskraft Verantwortung. Sie muss beim Lachen alle beobachten und sofort inne halten, sobald sie sieht, dass ein Mitarbeiter betreten ist oder sich verletzt fühlt. Ohnehin

sollte sie nie zu lange lachen und eher leise Schmunzeln als sich wiehernd auf die Schenkel hauen. Neutrale Nichtlacher kann sie durch einen freundlichen Blick mit in die Runde einbeziehen, doch darf sie niemanden zum Lachen zwingen.

Und selbstverständlich gibt es Situationen, in denen Humor einfach nicht angebracht ist. Keine Frage – einem Mitarbeiter lachend die Kündigung auszusprechen, wäre ein Fauxpas. Ebenso ist es nicht angebracht, in Mobbing-Situationen über einen gemobbten oder mobbenden Mitarbeiter zu lachen oder bei einem Trauerfall dem Mitarbeiter als erstes mit einem Witz zu begegnen.

Davon abgesehen ist Humor ein Werkzeug, das Mitarbeiter motiviert, Teams zusammenschweißt, eine Kultur fördert, in der die Leistungen des Einzelnen wachsen und Veränderungen gedeihen können. Die ersten Unternehmen haben das inzwischen erkannt und Konsequenzen gezogen: Einige Firmen engagieren zum Beispiel Schauspieler, die sich in internen Kabarettaufführungen über Chefs lustig machen, Eigenheiten von Mitarbeitern

aufs Korn nehmen und typische „Betriebskrankheiten“ verulken. So persiflieren sie zum Beispiel Verwaltungsangestellte, die vor jedem Arbeitsschritt erst einmal nachschlagen, ob das, was sie machen wollen, auch möglich ist, oder amüsieren sich über die „Freaks“ aus der Werbeabteilung, die wie Papageien geklei-

det sind und dauernd „so eine Idee“ haben. Auf diese Weise wird Kritik angebracht, ohne Konsequenzen fürchten zu müssen.

Hofnarren öffnen die Augen für Unsinniges

Andere Firmen sind sogar so mutig, Mitarbeiter einzustellen, die neben ihren Sach- und Führungsaufgaben die Funktion eines Hofnarren wahrnehmen. In der Rolle des Narren öffnen sie Managern und Mitarbeitern die Augen für so manche Kuriositäten, unsinnige Verhaltenswei-

Anbieter von Humor-Programmen

Einige Institute richten sich mit ihren Humortrainings und -beratungen gezielt an Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmen. Andere wenden sich stärker an Therapeuten sowie an Mitarbeiter mit Beratungsfunktion in sozialen Einrichtungen. Eine Auswahl der Anbieter:

Humorseminare und/oder -beratungen für Firmen

- Doris Breuer-Stern, Eichendorffweg 1, D-48734 Reken, Tel.: 02864-55 44, www.stern-training.de
- Thomas Holtbernd, Am Limberg 23, D-46240 Bottrop, Tel.: 02041-98 87 40, www.holtbernd-beratung.de

- Houben Personalentwicklung, Martina Houben, Gilsingstraße 63, D-44789 Bochum, Tel.: 0234-3 25 25 23, Fax: -3 25 25 27
- Institut für Coaching und Kommunikation, Morgartenstraße 24, Postfach, CH-8021 Zürich, Tel.: 0041-1-2 91 61 60, www.kick.dich.ch
- Otmar Kastner, Ungargasse 25-2-13, A-1030 Wien, Tel.: 0043-664-5 25 51 05, www.powerkabarett.com
- Roger Le Béhérec, Schröderstiftstraße 29, D-20146 Hamburg, Tel.: 040 -4 10 68 84, Fax: -41 35 34 14
- Synergie GmbH, Bennauerstr.31, D-53115 Bonn, Tel.: 0228-9 81 64-0, www.synergie-gmbh.de

Seminare mit therapeutisch-/pädagogischer Ausrichtung

- Deutsches Institut für Provokative Therapie, Bastian-Schmid-Platz 11a, D-81477 München, Tel.: 089-79 82 77, www.provokativ.com
- Institutsleiterin Dr. Eleonore Höfner führt auch firmeninterne Humorseminare für Führungskräfte durch.
- Hospitalhof Stuttgart/Evangelisches Bildungswerk/Gymnasiumstraße 36, D-70174 Stuttgart, Tel.: 0711-20 68-150, www.elk-wue.de/hospitalhof
- Bildungshaus Gutenberg, FL-9496 Balzers (Liechtenstein), Tel.: 00423-3 88 11 33, www.haus-gutenberg.li

sen und irrwitzige Regelungen, die in der Firma gang und gäbe sind. Ein Hofnarr in einer Immobilienfirma tat zum Beispiel genau das, was nach Vorschrift richtig war. Unter anderem stellte er sich vor das Schwarze Brett und las tatsächlich alles aufmerksam durch – auch die Zettel, die völlig vergilbt und veraltet waren. Worauf die Kollegen ihn natürlich fragten, ob er denn nichts zu tun habe...

Einen anderen Weg im Umgang mit Humor hat die Firma Kodak eingeschlagen. Sie schuf „Humorräume“ für den Pausenaufenthalt. Mitarbeiter können sich hier mit lustigen Cartoons, Geschichten und Fil-



Der Autor: Thomas Holtbernd hält seit zehn Jahren Vorträge über das Lachen. Der selbstständige Trainer mit Sitz in Bottrop hat sich auf die Durchführung von Humorseminaren, Führungskräfte trainings und Coaching spezialisiert. Zudem bildet er Humorberater aus. Der Psychologe und Theologe ist Mitglied von HumorCare, Gesellschaft für Förderung von Humor in Therapie, Pflege und Beratung, mit Sitz in Zürich.

men beschäftigen, um anschließend kreativer an die Arbeit zu gehen.

Doch das sind nur erste, zaghafte Anfänge. In den USA ist man in Sachen Humor bereits um einiges weiter: Dort bemühen sich Humorberater um mehr Spaß in den Büroetagen. Einige amerikanische Unternehmen haben diese Ansätze bereits in ein konkretes „Humorleitbild“ umgesetzt. So werden bei den Southwest-Air-

lines zukünftige Mitarbeiter im Vorstellungsgespräch gefragt, wie sie in vergangener Zeit einen Konflikt mit Humor gelöst haben. Und die Piloten schult das Flugunternehmen im Erzählen von Witzen – damit die Passagiere auf der Reise etwas zu lachen haben und ihre Flugangst vergessen. Die Humorbehandlung scheint zu fruchten: Seit 25 Jahren fährt diese Fluggesellschaft lachend als einzige in den USA Gewinne ein. **Thomas Holtbernd** ■

Literaturtipps

■ Heinrich Oswald: *Management mit einem Lächeln. Heiteres Brevier für den Geschäftsalltag*, Ott Verlag Thun 1997, 136 Seiten, 29,80 Mark, ISBN 3-7225-6912-5.

Zu den wichtigsten Eckpfeilern und Themen eines Unternehmens wie „Mitarbeiter“, „Vorgesetzte“, „Finanzen“ und „Fusionen“ hält das Buch eine Fülle von lustigen Bemerkungen, spitzen Sprüchen, Sprichwörtern und Anekdoten parat. Eine Hausapotheke, aus der sich Manager bedienen können, die ihren Humor trainieren wollen.

■ Fritz Maywald: *Der Narr und das Management. Leistungssteigerung im Unternehmen zwischen Shareholder Value und sozialer Verantwortung*, Gerling Akademie Verlag, München 2000, 201 Seiten, 39 Mark, ISBN 3-932425-23-5.

Anhand der Figur des Hofnarren beschreibt das Buch Eigenschaften und Verhaltensweisen, die für erfolgreiches Management unerlässlich sind: praktische Klugheit, Unerschrockenheit, Unabhängigkeit, Engagement und das In-Frage-Stellen von Althergebrachtem. Es liefert kreativ verpackte Strategien und Impulse für Veränderungsprozesse.



■ Matt Weinstein: *Management by fun. Die ungewöhnliche Form, mehr Motivation, Kreativität und Engagement zu erzeugen*, mvg-Verlag, Landsberg 1999, 225 Seiten, 16,90 Mark, ISBN 3-478-81211-9.

Tragen Sie ungewöhnliche Bürodekorationen zusammen, planen Sie ein Überraschungspicknick, verschenken Sie Glückskekse: drei von insgesamt 52 praxiserprobten Tipps, wie Manager und Mitarbeiter mehr Unterhaltung in die Organisation einbringen können. Die Denkanstöße sind eingebettet in unterhaltsame Anekdoten aus amerikanischen Unternehmen.

■ Jacqueline Rieger: *Der Spaßfaktor. Warum Arbeit und Spaß zusammengehören*, Gabal Verlag, 2. Auflage Offenbach 2000, 189 Seiten, 29,80 Mark, ISBN 3-89749-022-6.

Ein locker geschriebener Leitfaden, der zeigt, wie jeder Einzelne mehr Spaß in seinem Berufsleben haben und dadurch seine Erfolgchancen vergrößern kann – bis zu der Überlegung, ein Hobby zum Beruf zu machen. Mit zahlreichen Beispielen, Übungen, Checklisten und Tipps.



■ Dieter Jaehrling: *Fröhlich führen. Erfolge planen und verwirklichen mit dem emotionalen Führungskonzept*, Metropolitan Verlag, Düsseldorf/Regensburg 2000, 344 Seiten, 58,00 Mark, ISBN 3-89623-201-0.

Das breit angelegte Buch schildert, wie Manager durch vorbildliches, motivierendes Führungsverhalten Mitarbeitern zu mehr Leistung verhelten. Insofern ist der Titel irreführend: Es geht nicht um die Führungstechnik Humor, sondern generell um guten Führungsstil und sinnvolles Personalmanagement.

■ Heiner Uber, Papu Pramod Mondhe: *Länder des Lachens. Reisen zu heiteren Menschen*, Frederking & Thaler, München 2000, 192 Seiten, 42,90 Mark, ISBN 3-89405-427-1.

Vom Klamauk in der Klinik über das Lachfest in Japan bis zum Disput über das Lachen in Umberto Ecos Roman „Der Name der Rose“ – die Autoren sammeln Aspekte, Gedanken splitter, Forschungsergebnisse sowie Erfahrungen zum Lachen und nehmen den Leser mit auf ihren internationalen Beobachtungstripp. Ein lebendiges Lesebuch, illustriert mit farbigen Fotos. **svg** ■



managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

Wertvolle Wut: Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist
Kollegencoaching: Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert
Gehirnjogging: Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen
Seminarmarkt: Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

www.managerSeminare.de/abo