

## Inhalt

1. Die Welt des Lachens – der Versuch einer Definition
2. Lachen ist gesund
3. Die Angst vorm Lachen im Berufsleben
4. Wie kann ich eine humorvolle Einstellung trainieren?
5. Humor als Führungsinstrument
6. Humor als Weg zur Führungspersönlichkeit

# Humor ist, wenn man trotzdem führt!

Das eBook zum Thema:  
**Humor als Führungsinstrument**  
von  
**Michael Blochberger**



**Institut für Corporate Identity  
& Teamentwicklung**

Butlandskamp 8  
28357 Bremen

Telefon: 0421-200-74-60

Fax: 0421-200-74-64

E-Mail: [info@cit-consult.de](mailto:info@cit-consult.de)

<http://www.cit-consult.de>



## 1. Die Welt des Lachens – der Versuch einer Definition

„Am Anfang war das Feuer,“ heißt ein Film, der die Entwicklung der Menschheit in fesselnden, ergreifenden Bildern schildert. In einer der schönsten Szenen des Filmes wird deutlich, dass es zur Menschwerdung mehr bedurfte, als nur das Feuer nutzbar zu machen. Die Szene zeigt die erstmalige Interpretation des Lachens als Ausdruck der Gefühle zwischen Artgenossen.

In dieser Schlüsselszene wird deutlich, worin wir uns von anderen Lebewesen unterscheiden: Wir können unserer Gemütsverfassung Ausdruck verleihen, indem wir lachen oder weinen. Beides dient dem Zweck der psychischen Entspannung, das Weinen dem Abbau von Trauer, das Lachen der Vermeidung von Aggression. Lachen ist demnach eine der positivsten und lustvollsten Techniken der Gefühlsverarbeitung, die wir kennen. Sie dient der menschlichen Gemeinschaft seit Jahrtausenden zur Vermeidung sozialer Konflikte.

**Physikalisch gesehen** ist das Lachen nichts weiter als ein rhythmisches Zusammenziehen des Zwerchfells und das dadurch bewirkte ruckartige Ausstoßen von Luft durch die Lungen. Doch die Wirkung auf die Psyche ist enorm. In der leichten Form sind wir in der Lage, diese Bewegung zu steuern, mit zunehmendem Lachen wird diese Kontraktion zum Reflex, der sich selbstständig und in einen tranceartigen Zustand des Wohlbefindens und der tiefen Entspannung führen kann, ähnlich den Gefühlen nach einem kräftigen Niesen oder einem Orgasmus.

Die Wissenschaft des Lachens ist ebenso alt wie der denkende Mensch selbst. Ebenso vielfältig sind die Versuche, die Ursachen des Lachens zu erkunden und zu definieren. Es lassen sich folgende drei Ursachen des Lachens unterscheiden:

**1. Der Überlegenheitsaspekt:** Die Fehler und Missgeschicke anderer sind Auslöser des Lachens. Ich fühle mich überlegen oder ich stehe über den Dingen, wenn ich über mich selbst lache.

**2. Der Inkongruenzaspekt:** Die Überraschungs- und Situationskomik wird durch das Zusammentreffen zweier unpassender Gegebenheiten ausgelöst. Der Grad des Kontrastes bestimmt den Effekt.

**3. Der Erleichterungsaspekt:** Das Lachen entsteht durch die Erleichterung darüber, Normen oder Zwängen entfliehen zu können.

**Für den Analytiker Freud** ist der Weg zum Humor ein psychologischer Entwicklungsprozess. Seine These: Schon das Kleinkind wird durch seine Eltern und die Gesellschaft in seinem ungezwungenen Lachen reglementiert, das heißt, es lernt durch Reaktionen seiner Umgebung, welches Tun als sinnvoll empfunden wird und welches nicht. So entwickelt es ein individuelles Verhältnis zum Scherz, zur Ko-mik und zum Wortwitz.

Später entwickelt der heranwachsende Mensch, durch den steigenden gesellschaftlichen Druck beeinflusst, sein Verhältnis zum zweckgebundenen oder tendenziösen Witz, der immer das Ziel hat, sich über Dritte zu stellen, indem man sich über sie lustig macht. Der Witz wird unter den gesellschaftlichen

Zwängen zum Ausweg, sich von alltäglichen Konflikten zu distanzieren und psychischen Druck abzubauen. Der witzproduzierende Prozess ist unbewusst und dient dem Lustgewinn, ist gleichsam der Versuch des Unbewussten, die verlorene, lustbetonte Kindheit wiederzuerleben.

Nach Freuds Thesen ist der Witz „... die sozialste aller auf Lustgewinn zielenden seelischen Leistungen.“ Lachen ist ansteckend und wenn ich den anderen durch Erzählen eines Witzes zum Lachen bringe, solidarisiere ich mich mit ihm gegen andere Personen, eine Institution oder einen Zustand.



**Im Humor** hat Freud die höchste Form des Lachens gesehen. Er bezeichnet „... eine seelische Grundhaltung, die in den Missständen des Lebens menschliche Unzulänglichkeiten erkennt und lachend verzeiht“. Damit zählt der Humor zu unseren wichtigsten sozialen Kompetenzen: Der humorvolle Mensch ist befähigt, sich selbstkritisch neben sich zu stellen, die Situation von außen zu betrachten und unabhängig von Instinkten relativieren zu können. Humor ist also eine entscheidende Fähigkeit, in der der Mensch sich vom Tier unterscheidet.

Was sagt der zum Tode Verurteilte, wenn er am Montag zum Galgen geführt wird?... „Na, die Woche fängt ja gut an!“ Mit diesem Witz belegt Freud, dass Humor dazu dient, auch in aussichtslosen Situationen nicht zu resignieren, sondern sich im Triumph des Ichs und des Lustprinzips „... gegen die Ungunst realer Verhältnisse zu behaupten.“ Der Film „Das Leben ist schön“ ist ein rührender Beleg solch eines Überlebenswillens und ein Beispiel für die Verwandtschaft von Lachen und Weinen, Humor und Tragik.

## 2. Lachen ist gesund

**Lachen ist in allen Völkern** der Erde ein Ausdruck von Wohlbefinden und Glück. Wer nicht lacht, wirkt auf andere krank oder unglücklich. Umgekehrt scheint das Lachen einen direkten Einfluss auf die Physis und die Psyche des Menschen zu haben. Lachen macht gesund. Das haben der amerikanische Psychologieprofessor William Fry und der Wiener Psychiater Viktor Frankl schon 1946 festgestellt.

**Aus physiologischer Sicht** beeinflusst unser Lachen in erster Linie die Atmung und das Herz-Kreislaufsystem. Die Herzfrequenz steigt an, die Gefäße weiten sich und der ganze Körper wird mit mehr Sauerstoff versorgt. Die Gefäße der Lunge werden besser durchblutet, diese nimmt vermehrt Sauerstoff auf und gibt mehr Kohlendioxid ab. Durch das stossartige Ausatmen (zwischen 250 und 500 Schwingungen pro Sekunde) werden Sekrete und Mikroorganismen aus der Lunge geschleudert. Langzeitstudien beweisen, häufig lachende Menschen weisen gesündere Blutwerte auf als „Miesepeter“.

Damit nicht genug: Die Vitalität der immunkompetenten Zellen wird durch das Lachen nachweislich gestärkt. Die für die Immunfunktion wichtigen Botenstoffe Interferon und Immunglobulin A werden vermehrt ausgeschüttet. Letzterer hilft bei der körpereigenen Bekämpfung von Krebszellen. Schließlich bewirkt das Freisetzen von Endorphinen ein nachhaltiges Wohlbefinden, sowie ein natürliches Heraufsetzen der Schmerzschwelle.

**Die psychologische Wirkung** des Lachens wird durch die Erfolge der „Provokativen Therapie“ nach Frank Farrelly belegt, die mit großem Erfolg im klinischen Bereich angewandt wird. Diese Methode stellt das Lachen in den Mittelpunkt der Psychotherapie. Ziel ist es, den Klienten durch Provokationen zum Lachen zu bringen, Distanz zum eigenen Krankheitsbild zu schaffen und so den Heilungsprozess zu unterstützen – nach dem Prinzip: Wer über sich und seine Situation lachen kann, dem gelingt es, die eigene Situation objektiver zu betrachten und aus dem neu gewonnenen Optimismus die Kraft zu schöpfen, die zur Genesung nötig ist.

## 3. Die Angst vorm Lachen im Berufsleben

**Es ist verdammt ernst.** Es wird zu wenig gelacht unter deutschen Firmendächern! Die Frage ist, warum? Sind wir humorloser als andere? Gibt es in deutschen Unternehmen weniger zu lachen als anderswo? Oder ist es nur unsere Einstellung: Wer lacht und Spaß hat, nimmt sich und seine Aufgaben nicht ernst genug?

An unserem Bedürfnis zu lachen kann es nicht liegen: Mensch Markus, Michael Mittermeier, Anke Engelke und Alles Atze, was guckst du?! Ritas Welt? Oder 7 Tage – 7 Köpfe lang die Harald Schmidt Show? Die Einschaltquoten unzähliger Comedy-Serien und Komiker-Shows belegen, dass unser Bedarf an Komik und Humor größer ist denn je. Millionen Deutsche setzen sich täglich vor die Glotze, um abzulachen, zu entspannen und sich zu befreien von den Alltagssorgen. Etwas, das ihnen im beruflichen Alltag offensichtlich verwehrt bleibt.

**Trotzdem oder gerade deswegen** herrscht im beruflichen Umfeld eine regelrechte Angst vor dem Lachen. Nach der Masche: Erst die Arbeit, dann das Vergnügen, wird Spaß und Freude zur Privatsache erklärt und aus der Arbeitswelt verbannt. In der Arbeit sehen wir die Medizin, die bitter schmecken muss, um wirkungsvoll zu sein. Wer Spaß an seiner Arbeit hat, ist uns verdächtig. Die Konsequenz: Wer lacht, kriegt Ärger.

Aber welche Befürchtungen können uns von einem ganz natürlichen Reflex wie dem Lachen abhalten? Haben wir den Verdacht, dass unsere Vorgesetzten und Kollegen unser Lachen eher als eine Demonstration der eigenen Unabhängigkeit verstehen? Fürchten wir, dass andere glauben, wir nähmen unsere Aufgaben nicht mehr ernst? Oder haben wir gar Angst, mit unserem Humor die eigene oder die Autorität anderer zu untergraben?

Um es zunächst „theoretisch“ mit dem Erfolgsautor Reinhard K. Sprenger zu sagen: **Gelacht wird nur da, wo Vertrauen besteht.** In einer Kultur des Vertrauens wird Lachen als natürliche Bereicherung angesehen und eben nicht als Affront gegen den Chef oder die Kollegen. Kurz: Eine Atmosphäre, die das Lachen verbietet oder unterdrückt, wie wir sie in zahlreichen Unternehmen vorfinden, schafft eine Misstrauenskultur – eine Kultur, die in allem das Schlechte sieht und diesem mit Kontrolle und Repressalien begegnet. Deren Auflösung ist ein etwas längerer Weg – dieser beginnt aber auch stets damit, dass sich einer zuerst trauen muss.

Als wesentlicher Bestandteil eines ehrlichen und offenen Lachens erkennen wir also den Mut und das Selbstbewusstsein des Akteurs: Der humorvolle Mensch ist in der Lage, seine Hemmungen zu überwinden und seinen Impulsen freien Lauf zu lassen. Das heißt, wer andere mit einem Lachen beglücken möchte, muss sich zunächst einmal selbst von Ängsten lösen, um witzig zu sein. Sein Humor kommt gut an, wenn er authentisch und gleichzeitig liebevoll ist (vgl. z.B. in der Familientherapie „Virginia Satir – Muster des Zaubers“ oder in der Psychotherapie „Die Lehrgeschichten von Milton H. Erickson“).

**Einer angstbesetzten Person**, die negative Reaktionen fürchtet, wird das nicht gelingen. Ihr Lachen ist eventuell als ein hämisches Auslachen zu

verstehen, oder als ein hilfloses Lachen gegenüber unangreifbaren Autoritäten ohne befreiende, verbindende Wirkung. Ein solches Lachen wirkt eher destruktiv und schürt Konflikte, ist bestenfalls Ausdruck von Schadenfreude oder ein Zeichen von Mobbing gegen Minderheiten.

**Denn es gibt Situationen**, bei denen es nicht besonders angebracht ist zu lachen. Im Rahmen einer Trauerfeier, vor ehrenwerten, übergeordneten Institu-



tionen wie einem Gericht oder angesichts einer persönlichen Niederlage eines Menschen ist es wenig ratsam, in lautes Lachen zu verfallen. Diese Art des Lachens ist nicht erstrebenswert, da es auf Kosten anderer geht oder weil man sich dabei selbst schadet. Es fällt auch nicht unter den Begriff des Humors, sondern in den Bereich der

Schadenfreude oder der Provokation. Leider ist zu beobachten, dass die Anzahl der Menschen, die einen ungesunden, respektlosen Humor pflegen, größer wird. In einigen Unternehmen wird solch ein Verhalten sogar als manipulatives Instrument gepflegt, um Mitarbeiter zu maßregeln oder bloßzustellen.

**Kommt Ihnen das bekannt vor?** Dann aber Vorsicht beim weiteren Studium dieser Lektüre! Womöglich verändert sich Ihre eigene Grundeinstellung hin zu einer gesunden, humorvollen Sicht der Dinge!? Und womöglich führt das zu einem leichteren Sein in dieser komplexen, dynamischen Welt!?

Vielleicht bemerken Sie unvorbereitet, dass Sie den stetig steigenden

Anforderungen gelassener begegnen können und in Zukunft durch weniger Stress effektiver zu handeln vermögen? Eventuell sind Sie in der Lage, Konflikten humorvoll aus dem Wege zu gehen oder eine Provokation durch eine liebenswert-witzige Bemerkung problemlos zu entschärfen? Oder Ihnen gelingt es plötzlich, einen unbequemen Mitarbeiter mit einem gemeinsamen Lachen ins Team zu integrieren und zu motivieren? Nicht auszudenken! Das könnte ja Spaß machen und erfolgreich sein!

#### 4. Wie kann ich eine humorvolle Einstellung trainieren?

**Ist da draußen nicht vieles ein wenig verrückt?** Was nützt es, sich über Münzfernsprecher aufzuregen, die nie dafür vorgesehen waren, Wechselgeld rauszurücken? Oder die wiederkehrenden Macken des Chefs? Wie halten Sie es mit manipulativen Wortkreationen wie „friendly fire“ oder „Schneller Brüter“? Es gibt genügend Fakten, Absurditäten und Eigenheiten, deren kurze „Würdigung“ mit einem Lachen völlig ausreichend ist. Alles andere käme Don Quijotes Energie verzehrendem Kampf mit den Windmühlen gleich. Nehmen Sie es hin mit einem (inneren) Lachen, einem Lächeln oder gar mit Humor! Und schonen Sie Ihre Kraft lieber für die veränderbaren Dinge! Bereits ein Lächeln bewirkt Wunder!

**Erstaunlich ist**, dass unsere Mimik nicht nur andere, sondern auch uns selbst beeinflusst. Ein Beispiel: Versuchspersonen mussten mimisch ein Lachen „produzieren“, indem Sie sich einen Bleistift zwischen die Zähne steckten. Danach fanden Sie Comics viel komischer als andere, die den Stift – einen traurigen Flunsch ziehend – nur mit den Lippen halten durften.

Wer viel lacht, hat also nicht nur eine positive Ausstrahlung auf seine Umgebung, sondern auch die Chance, sich selbst immer wieder zum Glücklichen zu animieren. Wer immer mit traurigem Gesicht durch die Gegend schleicht, zieht sich selbst immer wieder runter. Diesen Effekt weiß bereits die Lach-Yoga-Bewegung durch recht „mechanische“ Lachübungen zu nutzen. Sogar bewusst durchgeführtes Lachen (HiiHiiHii, HaaHaaHaa, HooHooHoo),



führt nach einem gewissen Durchhaltevermögen zu einer fröhlich-entspannten Grundstimmung.

**Darüber hinaus** gibt es zahlreiche Übungen, mit denen man sich schrittweise den Weg zu einem fröhlicheren Leben ebnen kann. Lach- und Atemübungen, Ausdruckstraining für Mimik und Gestik, Sprach- und Rhetorikübungen, Theater und

Rollenspiele, Übungen zu Spontanität und Kreativität sowie mentale Techniken wie Meditationen und Trancearbeit. All diese Techniken helfen, den eigenen Zugang zur Komik zu finden und erste Erfolgserlebnisse zu schaffen. Zum eigenen, authentischen Humor zu finden, heißt allerdings mehr als nur eine aufgesetzte Fröhlichkeit „im Jetzt“ zu trainieren oder am oberflächlichen Verhalten zu arbeiten, sondern vielmehr sich durch die Integration des eigenen humorvollen Unbewussten zur souveränen und gleichzeitig freundlichen Führungskraft zu entwickeln: Humor ist, wenn man trotzdem führt.

**Der grundlegende methodische Schritt** ist dabei die Kunst, das eigene Erleben vom Beobachten in der jeweiligen Situation weitgehend zu trennen, sich also zeitgleich in einer Metaposition zu befinden. Man hält einen gewissen Abstand zur Situation – und zu sich selbst. Das ermöglicht übrigens auch ein herzhaftes Lachen über seine eigenen Unzulänglichkeiten. Wenn man dann noch den ureigenen, zumeist angestaubten Witz neu aktiviert hat, so tun sich plötzlich neue (vergessene?) Verhaltensalternativen auf. Wer es gar schafft, eine humorvollere Grundeinstellung (wieder) zu finden, der schöpft entspannter und souveräner aus einem entscheidend erweiterten Verhaltensrepertoire. Lachen kommt dann einfach und gut. Denn, wie gesagt: Vieles ist doch irgendwie liebenswert verrückt, man muss es nur (neu) entdecken.

Wie geht der nun, der persönliche Trainings-Plan von der Abschaffung der Humorlosigkeit? Die gute Nachricht zuerst: Humor als grundlegende Einstellung ist erlernbar! Die Schlechte: Sie müssen etwas dafür tun! Und so ist das mit dem Lernen nun mal:

**Entweder, Sie ändern** einfach Ihr Verhalten („Ab jetzt bin ich humorvoll!“), gewinnen durch kleine Erfolge neue Einsichten, was Sie zu einer dauerhaften Einstellungsveränderung führt, oder Sie kommen durch neue emotionale Erfahrungen („Mensch, was haben wir gelacht!“) zu einer dauerhaften Veränderung Ihrer Einstellung und trauen sich plötzlich, Ihre humorvollere Seite zu zeigen.

Oder Sie stellen fest, dass es leider doch nicht so einfach ist, sich selbst am Schopfe zu packen, offen und humorvoll zu sein. Aus dieser Erkenntnis heraus beschließen Sie, die neuen emotionalen Einsichten mit einer konzentrierten Verhaltensänderung zu verknüpfen, indem Sie ein Intensiv-Training zur Entwicklung Ihres Humors besuchen. Sicherlich die schnellste und dauerhafteste Art eine humorvollere Grundeinstellung zu erlangen.

**Oder aber Sie beschließen**, alles so zu handhaben wie viele Deutsche, die in der ganzen Welt als Miesepeter und Besserwisser verschrien sind: Sie misstrauen allen, finden alles schrecklich traurig und ärgern sich über jeden Dreck, weil Sie sich dabei so prima von den wirklich wichtigen Dingen ablenken können. Und wenn Sie eine Rechtsschutzversicherung haben, dann prozessieren Sie gegen alle und jeden, weil es so viel Spaß macht, sich und andere zu ärgern, und weil es schrecklich langweilig wäre, wenn wir alle das Leben genießen könnten.



## 5. Humor als Führungsinstrument

**Auch wenn wir nicht mehr** in einem autoritären System überleben müssen, die Fähigkeit zur emotionalen Selbststeuerung und Motivation durch Humor ist in unserer heutigen Leistungsgesellschaft eine der wichtigsten Überlebensstrategien. Und sie ist erlernbar! Es ist an der Zeit, dass wir über unser selbstzerstörerisches Pflichtgefühl hinaus zu einer selbstbewussten Leichtigkeit finden, um die schweren Aufgaben der Zukunft ohne „Burn-out“ oder andere gesundheitliche Schäden zu meistern."

Je größer der Leistungsdruck, der auf uns Berufstätigen lastet, desto größer ist die Anforderung an unsere Flexibilität, uns mit schwierigen Situationen auseinanderzusetzen. Statt sich festgefahren zu fühlen und verbissen an alten Verhaltensmustern festzuhalten, gilt es, einen beweglichen Zugang zu all unseren Handlungsressourcen zu bekommen.

**Mit Humor kann man** schon im Vorfeld viele Stressfaktoren ausschließen, den Raum für ein kreatives, konfliktfreieres Miteinander schaffen und andere mit Leichtigkeit zum Erfolg führen. Das Lachen dient dazu, akute Anspannung abzubauen, Konflikte zu deeskalieren und positive Energiequellen zu reaktivieren. Humor schafft Vertrauen und gibt Mitarbeitern Sicherheit.

So wie das Lachen im medizinischen Umfeld die Gesundheit fördert, so kann das geschäftliche Miteinander eines Wirtschaftsunternehmens vom Humor profitieren. Das Lachen fördert Motivationsbereitschaft und Leistung. Humorvolle Menschen wirken auf andere sympatischer und kompetenter. Sie sind leistungsfähiger und haben mehr Spaß an der Arbeit. Der amerikanische Humorforscher Paul McGhee konnte nachweisen, dass Humor eine stressmindernde und konfliktlösende Wirkung auf Teams ausübt und somit teamfördernd ist. Die Psychologin Alice Isen erkannte, dass das Lachen sich konstruktiv auf die Kreativität einer Gruppe auswirkt.

**Trotz dieser vielschichtigen** wissenschaftlichen Erkenntnisse spielt Humor in deutschen Führungsetagen immer noch ein Schattendasein. Sei es, dass deutsche Manager fürchten, vor ihren Mitarbeitern die Autorität zu

verlieren, sei es, dass sie eine humorvolle Atmosphäre scheuen, weil diese zu einem offeneren, menschlichen Miteinander führt, das mehr soziales Engagement erfordert und somit unbequem sein kann. Tatsache ist: Die Manager, die dem überholten autoritären Führungsstil anhängen, haben zwangsläufig auch Aversionen gegen den authentischen und liebevollen Humor. Sie bevorzugen den angepassten Mitarbeiter, der keine Widerworte gibt. Er ist bequemer, bringt keine eigenen Ideen ein und ist oft schwer zu motivieren. Liegt in der Humorlosigkeit vielleicht eines der deutschen Managementprobleme verborgen?

Denn eines ist sicher: Humorvolle Menschen sind ein wenig eigenwillig und unangepasst, aber wer Spaß bei der Arbeit hat, fördert die Offenheit, verbessert die Kommunikation, hilft, Konflikte schnell und unproblematisch zu lösen, und trägt oft zu kreativen Veränderungsprozessen bei. Alles Qualitäten, die wir in der aktuellen Wirtschaftssituation nutzbringend einsetzen können.

**Der Manager**, der dem täglichen Arbeitsprozess eine komische Seite abgewinnen kann, steht über den Dingen und kann mit dem gewonnenen Abstand emotional unbefangen entscheiden und zu souveränen Lösungen finden, die er nicht finden konnte, solange er in der Sache gefangen war.

Die wütende Reklamation eines hysterischen Kunden ist mit liebevollem Humor gelassen aufzufangen und zu einem erfolgreichen Kundenbindungsgespräch umzulenken. Die angstgeladene Atmosphäre nach einem gravierenden Fehler eines Mitarbeiters ist mit verzeihendem Galgenhumor zu einem angstlösenden und zugleich ermahnenden Lehrstück zu verarbeiten. Und tiefgreifende Konflikte im Team werden durch überzogene Witze oder humorvolle Gleichnisse ad absurdum geführt. Führen mit Humor heißt, den Konflikt zu umgehen, den Men-

schen durch Witz und Komik aufzufangen und nach den eigenen Wünschen zu (ver)führen.

**Ein schönes Beispiel** ist die Geschichte vom Busfahrer, den es entsetzlich nervt, dass seine stehenden Fahrgäste trotz mehrmaliger Aufforderung nicht nach hinten durchtreten und die neu Einsteigenden behindern. Erst seine humorvolle Ansage „Alle Fahrgäste mit sauberer Unterwäsche bitte in den hinteren Wagenbereich durchgehen!“ bewirkte Wunder.

Der Trick beim Einsatz von Witz und Komik ist es also, den richtigen Ton zu treffen, aber eine überraschendes, unpassendes Bild zu wählen. Die absurde Gleichstellung, dass ein höflicher Fahrgast auch saubere Unterwäsche trägt, macht die Aufforderung, im Bus durchzugehen, zur Ironie, gleichzeitig fürchtet jeder die Lacher gegen sich, wenn er stehen bleibt, also solidarisiert er sich lieber und geht nach hinten. Mit einer ernsthaften Drohung hätte der Busfahrer eine Solidarisierung gegen sich provoziert und eher das Gegenteil erreicht. So hat er die Lacher auf seiner Seite und hat die Fahrgäste nach hinten geführt.

## 6. Humor als Weg zur Führungspersönlichkeit

**Als Kleinkinder** waren wir gänzlich unbefangen und frei. All unser Tun und Handeln diente nur dem Einen: dem Lustgewinn. Und jeder dieser lustvollen Augenblicke wurde von einem Lachen begleitet: Bis zu 500 mal täglich können Kinder lachen, sagt die Statistik. Als Erwachsene lachen wir nur noch bis zu 20 mal am Tag. Das ist nicht zum Lachen, sondern bitterer Ernst...

### Was Humor im Beruf bewirkt:

#### Konfliktbewältigung

- Humor entspannt und entschärft Konflikte
- Humor sorgt für Offenheit und Ehrlichkeit
- Humor hilft, andere Sichtweisen zu verstehen und zu akzeptieren

#### Stressbewältigung

- Lachen stärkt Ausdauer und Belastbarkeit
- Humor beruhigt und baut Ängste ab
- Lachen baut Aggressionen ab

#### Arbeitsatmosphäre

- Humor stärkt die Motivation
- Humor macht Niederlagen erträglich
- Humor fördert Mut und Eigenverantwortung
- Humor schafft Raum für positive Emotionen
- Humor macht Arbeit menschlicher und sinnvoller

#### Kommunikation

- Humor erleichtert die Kommunikation
- Humor hilft Missverständnisse vermeiden
- Humor wirkt integrativ auf das Team

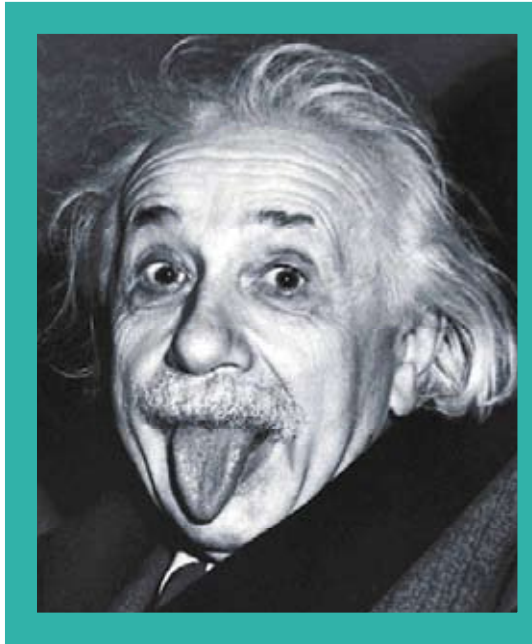
**Für den Analytiker Freud** ist der Weg zum Humor ein psychologischer Entwicklungsprozess, in dem wir drei grundlegende Phasen erkennen können. Diese Phasen konsequent auszuleben und abzuschließen, heißt, sich schrittweise zur selbstbewussten, humorvollen Persönlichkeit zu entwickeln, die über den Dingen steht, sich selbst in Frage stellen kann und unabhängig von negativen Emotionen souverän agiert.

Wer als Kleinkind, heranwachsender oder erwachsener Mensch im Elternhaus, Bekanntenkreis oder in der Gesellschaft in seiner Entwicklung über das normale Maß hinaus unterdrückt wird, kann die entsprechende Entwicklungsphase nicht ausleben. Diesen Personen fehlt der Mut, Komik und Witz als Kommunikationsinstrumente anzuwenden und die hohe Kunst des Humors zu entwickeln. Die Chance besteht darin, das in der Vergangenheit Vermiedene nachzuholen, die drei Phasen bewusst zu durchlaufen und durch das komische, intensiv emotionale Erleben tief im Bewusstsein zu verankern und damit grundlegende Verhaltenänderungen zu bewirken.

In dem Seminar „**Humorvoll Führen**“ durchlaufen die Teilnehmer diese drei Lernphasen nacheinander. Da jede Entwicklungsstufe auf der vorherigen aufbaut, ist es sinnvoll, alle eventuell verborgenen Qualitäten zu erkennen, auszubauen und zu trainieren, um als Mensch ganzheitlich zu reifen.

**Phase 1:** Das Ziel der ersten Einheit ist es, Ihre eventuell verschüttete komische Seite auszugraben und das Kind in Ihrer Person wiederzuentdecken. Nutzen Sie jede Gelegenheit dazu, albern zu sein und Ihre Selbstkontrolle aufzugeben. Wenn Ihnen das schwer fallen sollte, sind die Ursachen hierfür im Verhalten Ihrer Eltern in Ihrer Kindheit zu suchen: Wem als Kind verboten wurde, albern zu sein, muss als Erwachsener wieder lernen, sich selbst nicht immer so ernst zu nehmen.

Blödeln Sie mit Freunden herum, verschaffen Sie sich Lustgewinn durch



Grimassen-Ziehen, sich Kitzeln und allen Unsinn, der Ihnen einfällt. Wer in die kindliche Rolle schlüpfen kann, hat den Überraschungseffekt auf seiner Seite. Eine komische Grimasse oder ein skuriles Verhalten kann eine kritische Situation schlagartig entkrampfen, weil man kindlichem Verhalten gegenüber kaum böse sein kann. Weltbekannte Persönlichkeiten wie Albert Einstein haben sich auf diese Weise erfolgreich gegen aufdringliche Journalisten zur Wehr gesetzt, ohne an Autorität zu verlieren.

**Phase 2:** Können Sie gut Witze erzählen? Versuchen Sie es so oft wie möglich! Üben Sie sich in der Betonung und im Rhythmus des Erzählens. Lassen Sie sich von guten Witze-Machern inspirieren. Durch wiederholtes Üben werden Sie Ihre sprachliche Spitzfindigkeit und Schlagfertigkeit weiter ausbauen. Versuchen Sie, auf Konflikte in Ihrem Umfeld mit Witz zu reagieren. Nutzen Sie dabei die klassischen Witz-techniken der Übertreibung, der Untertreibung, des Wider-

sinnns und der Umkehrung („Wieso ein Geisterfahrer? Tausende!“). Lernen Sie auf diese Weise, instinktive Reaktionen wie Wutausbrüche zu verhindern und Ihre Emotionen über Witze abzureagieren. Aber, üben Sie einen liebenswerten Umgang mit Witzen: Ein gehässiges Lachen auf Kosten anderer bringt keine Entspannung, sondern neue Konflikte.

**Witze erzählen** ist vor allem aber eine sehr erfolgreiche Überlebensstrategie. Ähnlich wie im Traum kompensieren wir durch das Erzählen von Witzen ungeklärte, oft unbewusste Bedürfnisse oder Konflikte. Das, was wir nicht verändern können, das, was wir nicht erreichen können, verarbeiten wir in Witzen, um unseren psychischen Druck abzubauen und im Lachen ersatzweise zu einem Lustgewinn zu kommen. Der Zoten-Erzähler kompensiert seine nicht erfüllbaren sexuellen Wünsche. Wer über rassistische Witze lachen kann, sucht ein Ventil für Wut und Hass gegen Andersartige.

Den eigenen Witz zu erkennen heißt also konsequenterweise, sich selbst

zu erkennen. Denn Art und Inhalt des Witzes sagt sehr viel über den persönlichen Charakter und die persönlichen Probleme des Erzählers aus. Der Witz dient in dieser Einheit als Spiegel der eigenen Persönlichkeit nach der Methode: Zeige mir, worüber du lachst und ich sage dir, wer du bist. Das Ungewöhnliche daran ist, dass dieser Prozess, ähnlich wie bei der Konfliktbewältigung mit Humor, nicht destruktiv, sondern lustvoll und erlösend erlebt wird und überhaupt nicht ermüdet, sondern motiviert weiterzumachen.

**Phase 3:** Wer durch die Analyse der eigenen Witzkultur seine Bedürfnisse hinterfragt und seine Schwächen akzeptiert hat, sollte in der Lage sein, über seine eigenen Fehler und Missgeschicke zu lächeln. Dies ist eine gesunde Basis für die dritte Einheit, die Entwicklung des Humors. Sigmund Freud hat in ihm die höchste Form des Lachens gesehen, eine seelische Grundhaltung, die in den Missständen des Lebens menschliche Unzulänglichkeiten erkennt und lachend verzeiht. Freud erkannte im Humor die mütterlich verzeihende Seite des Über-Ich, somit eine höhere innere Instanz, die unabhängig von alltäglichen Problemen und Emotionen eine übergeordnete Meinung vertritt.

**Grundvoraussetzung** zum Erreichen dieses erhabenen Zustandes ist das Verarbeiten persönlicher, oft kindlicher Ereignisse in der Vergangenheit. Indem ich lerne, diese unangenehmen Dinge zu offenbaren und darüber zu lachen, lerne ich, mich selbstkritisch neben mich zu stellen, die damalige Situation aus heutiger Sicht zu betrachten und unabhängig von den damaligen Ängsten neu zu

beurteilen, mir selbst zu verzeihen, denn es ist nie zu spät, eine humorvolle Kindheit gelebt zu haben. Die Fähigkeit, mir selbst zu verzeihen, ist eine gesunde Basis für den humorvollen Umgang mit meinen Mitmenschen. Humor

ist Folge (oder Voraussetzung) eines liebevollen Umgangs mit meiner Umwelt. Wer sich selbst verzeiht, kann auch anderen verzeihen. Damit zählt der Humor zu den bedeutendsten zwischenmenschlichen Errungenschaften.

Wer im Humor die Liebe wiederfindet und seine Enttäuschungen, seine Ängste und seinen Hass besiegt, der hat es geschafft: Der humorvolle Mensch hat Frieden mit sich und der Welt geschlossen. Muss das ein Spaß sein!

## Literaturempfehlungen & Links

**Sigmund Freud:** Der Witz und seine Beziehung zum Unbewussten, Fischer TB, ISBN 3596104394

**Fritz Maywald:** Der Narr und das Management, Gerling Akademie Verlag, ISBN 3932425235

**Steve Andreas:** Virginia Satir – Muster des Zaubers, Junfermann, ISBN: 3873870940

**Frank Farrelly:** Provokative Therapie, Springer Verlag, ISBN 3540166661

**Eleonore Höfner/Hans-Ulrich Schachtner:** Das wäre doch gelacht!, rororo TB, ISBN 3499602318

**Matt Weinstein:** Management by fun, Mvg-Verlag, ISBN 3478812739

**Hans-Ulrich Schachtner:** Frech, aber unwiderstehlich!, Harmony Balance Edition, ISBN 9783939924234

<http://www.humor.ch/salameh/salamehtrain.htm>

<http://www.cit-consult.de/cms/wissen/persoenlichkeit/humor-als-spiritueller-weg-144-48.html>