

Eva Ullmann

Humor ist Chefsache

Besser führen, verhandeln
und präsentieren —
so entwickeln Sie Ihren
humorvollen Fingerabdruck

SACHBUCH



Springer

Humor ist Chefsache

Eva Ullmann

Humor ist Chefsache

Besser führen, verhandeln und
präsentieren – so entwickeln
Sie Ihren humorvollen Finger-
abdruck



Springer

Eva Ullmann
Deutsches Institut für Humor
Leipzig, Deutschland

ISBN 978-3-658-30094-4 ISBN 978-3-658-30095-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30095-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Copyright informations, image source: https://stock.adobe.com/de/images/young-beautiful-brunette-businesswoman-wearing-jacket-and-glasses-over-red-background-smiling-and-laughing-hard-out-loud-because-funny-crazy-joke-with-hands-on-body/335964307?prev_url=detail

Foto Cover: krakenimages.com via Adobe Stock

Planung/Lektorat: Rolf-Guenther Hobbeling

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Für JR und AU.

Danke für die Pflege meiner albernen Seiten.

Geleitwort von Andreas Ronken

In Deutschland kennt jeder den Slogan quadratisch. praktisch. gut. Dem hinter der Marke Ritter Sport stehenden, 1912 gegründeten Familienunternehmen sind – bei aller Modernität – Tradition und Werte wichtig. Ritter Sport wurde erst national, später auch international bekannt: 48 % des Umsatzes entfallen mittlerweile auf das Ausland. 2021 wird Ritter Sport international mehr verkauft als in Deutschland. Der Gesamtumsatz liegt bei 480 Mio. Dabei investiert Ritter Sport bei aller Tradition immer wieder speziell in die Zukunft, z. B. wurden jüngst 16 Mio. EUR für ein „New-Work-Building“ ausgegeben.

Humor schafft Vertrautheit zwischen Menschen

Wie zahlreiche Manager beschäftige auch ich mich viel mit Führung, mit Leadership. Meine persönliche Erfahrung mit Humor im Management ist super: wenn man ihn denn richtig einsetzt. Im Alltag heißt das bei uns Lockerheit in Meetings zuzulassen und zu fördern. Die

Stimmung entspannen zu können, damit Mitarbeitende performen können. Humor schafft Vertrautheit zwischen Menschen. Auf der anderen Seite kann ein Witz an der falschen Stelle, oder ein kulturell unpassender Witz, auch einiges kaputt machen. Humor kann Probleme auch weglachen. Dann wird etwas weggedeckelt. In einem Unternehmen kann Humor zynisch werden über Probleme, die nicht verändert werden. Das halte ich für sehr gefährlich.

Humor ist hierarchielos, er verbindet oder untermauert Hierarchien. Das ist spannend zu unterscheiden. Humor heißt für mich vor allem Haltung. Humor heißt für mich menschlich zu sein. Ich bin als Führungskraft so wie ich auch privat bin. Alles andere wäre für mich viel zu anstrengend und für unsere Mitarbeitenden demotivierend. Humor ist wie viele Dinge für mich ein Werkzeugkasten: eine Bohrmaschine ist gut zum Löcher bohren. Man kann damit aber nur schlecht einen Nagel in die Wand bekommen.

Im Alltag erlebe ich immer wieder Situationskomik. Hier bei Ritter Sport nimmt sich keiner zu ernst. Situationskomik erfreut uns immer wieder. Es gibt kleine Sprüche. Der Personalleiter hat einen Abdruck auf der Stirn und ich sage: Oh, hast Du auf der Tastatur geschlafen? Wir kennen uns gut und ich weiß, bei ihm kann ich das machen. Hier bei uns sind alle ein bisschen verrückt. Ritter Sport hat bereits in den 70er Jahren in einem Fernsehspot gezeigt, also in der Zeit, in der wir als Marke bekannt geworden sind, wie eine ältere Dame sich die dunklen Biedermeier-Stühle gelb anmalte. Jede Schokoladen-Sorte bekam bei uns eine eigene Farbe. Unser humorvoller Auftritt ist Teil unserer Marke. Natürlich sind wir ein leichteres Lebensmittel, wir sind kein ernstes Produkt. Trotzdem arbeiten wir sehr fleißig und mit schwäbischer Genauigkeit. Seit vielen Jahren können

wir nun mit unseren Fans interagieren: „Liebe auf den ersten Knick“, „Marzipanik“, ein Currywurst-Bild aus Mini-Ritter Sport und drüber steht: „Nix gegen Currywurst, aber dieser Imbiss hat auch was.“ Viele Tafeln auf einem Plakat. Drüber steht: „Unser Beitrag gegen einseitige Ernährung.“

Wir haben uns an vielen Stellen gegen das Gießkannenprinzip und für sehr gezielte Werbung entschieden. Wenn ein Konzern 200 Mio. für Marketing als Geiz ist geil ausgeben kann, hat auch jeder die Werbung gesehen. Als Mittelständler kann man mit 30 Mio. für Fernsehwerbung im Gießkannenprinzip weniger erreichen. Dagegen funktionieren großformatige Plakattomotive an Bahnhöfen wiederum sehr gut. „Wir verschönern Stuttgart 21“ hängt am Stuttgarter Bahnhof. Eine Schokoladenskyline prägt Frankfurt. Die Kunden bzw. Fans dürfen über ihr Lieblingsplakat abstimmen. Unsere Kunden dürfen auch Limited Editions entwickeln und manchmal entsteht tatsächlich eine Einhorn-Schokolade. Selbst Fake-Marken haben unsere Fans erfunden: Rollmops-Aspirin. Ritter Sport Mett. Nein, natürlich ist das keine Sonderedition geworden. Anstatt den Verbrauchern das zu verbieten, haben wir einen Editor zur Verfügung gestellt, in dem jeder eine neue Sorte entwickeln kann. Das wird von den Fans gerne angenommen und selten missbraucht. Die „Braune Nuss“ oder „Nazipanik“ haben wir allerdings untersagt. Wir sind seit ca. 15 Jahren eine Dialogmarke und damit sehr erfolgreich. Nur unsere Aktivität in Punkto Nachhaltigkeit darf noch deutlich bekannter werden. Wir haben eine eigene Kakao-Farm, und engagieren uns schon lange für Nachhaltigkeit. Als Mittelständler können wir seit vielen Jahren gut mit den großen Playern und der Konkurrenz mithalten. Wir dürfen stolz von einer gestützten und

ungestützten Markenbekanntheit von 98 % sprechen. Da hat das Freche und Verrückte natürlich seinen Anteil.

Für mich ist Humor eine Lebenseinstellung. Ich muss mich bei aller Verantwortung auch nicht immer zu wichtig nehmen. Nicht nur mein Weg als Führungskraft ist der Richtige. Ich muss weder immer alles perfekt machen, noch mich zu ernst nehmen. Gemeinsam lachen möchte ich nicht nur zu Hause, sondern auch im Job. Das schafft hier bei uns Gemeinschaft und Zusammenhalt.

Ich habe in meinem Leben viel Vereinssport gemacht und auch Leistungssport. Auch heute fahre ich viel Rad. Ich kann gut denken auf dem Rad. Auch kreative Ideen habe ich eher auf dem Rad als an meinem Schreibtisch. Höchste Performance hat man, wenn eine gewisse Leichtigkeit entsteht. Wenn ich zu sehr verkrampfe, dann liefere ich auch keine gute Leistung, dann spielt das Team kein gutes Spiel. Man kann mit Humor eingefahrene Meeting-Momente unterbrechen und Mitarbeitende entspannen. Dann sind wir alle erfolgreich. Das wird nichts, wenn alle unter Strom stehen und verkrampft arbeiten. Und für Leichtigkeit und Kreativität muss man sich erden, darf nicht intellektuell zu sehr abheben. Man benötigt für neue Ideen Bodenhaftung. Wir sind ein modernes Unternehmen mit Werten und Tradition und einer inhabergeführten Geschichte. Damit identifizieren sich auch die ca. 1500 Mitarbeitenden sehr. Als Führungskraft achte ich darauf, dass Humor menschlich bleibt und nicht auf Kosten von anderen gemacht werden darf. Humor in der Führung heißt für mich, Leichtigkeit zu ermöglichen und nicht Kalauer oder Schenkelklopfer-Witze.

Nun fragt sich vielleicht mancher, ob bei einer straffen Lean-Produktion wie bei Ritter Sport überhaupt Spielraum für Humor und Leichtigkeit bleibt. Aus meiner Sicht ist das überhaupt kein Widerspruch, denn eine

richtig verstandene Lean-Produktion ist wie Ordnung halten zu Hause: wenn man den Schrank aufräumen will, dann entwickelt man zunächst bei einer entspannten Tasse Kaffee ein gutes Ordnungskonzept dafür. Wenn man erstmal ein System kreativ erarbeitet hat und danach sortiert und aufräumt, dann muss man später nicht mehr so viel suchen. Dann hat man wiederum mehr Zeit für kreative Prozesse. Das fördert Teamarbeit, sichtbare Erfolge, Spaß und Freude. Man hat mehr Zeit für Kreatives, zum Durchatmen und für neue Ideen. Nun wünsche ich Ihnen jedoch erst mal viel Vergnügen mit „Humor ist Chefsache“.

Andreas Ronken
CEO
Alfred Ritter GmbH & Co KG
Waldenbuch, Deutschland

Vorwort

Bitte nur mit Vorspiel

Tatsächlich beschäftige ich mich hauptberuflich mit Humor. Und das bereits seit fast 20 Jahren. Nun erwartet man von einer Humorexpertin natürlich, dass sie lustig ist. Egal, ob sie auf einer Bühne steht oder ein Buch schreibt. Warum ist das eigentlich so? Denn von einem Depressionsexperten würden Sie hingegen nicht erwarten, dass er selbst depressiv ist, Sie in seinem Vortrag zu Depressionen veranlasst oder Sie beim Lesen seines Buches direkt in die nächstbeste depressive Phase führt. Ein Chirurg muss keinen Krebs haben, um diesen bei Patienten zu operieren. Und ein Wirtschaftsprüfer muss nicht Steuern hinterziehen, um Unternehmen auf Fehler zu kontrollieren. Sie wissen, worauf ich hinauswill? Es geht in meiner täglichen Arbeit also nicht darum, dass ich die witzigste Frau im Raum bin. Sondern darum, dass Sie Ihren Humor besser und präziser auf die Business-Bühnen des Alltages bekommen. Aber natürlich habe ich dieses Buch

unterhaltsam für Sie geschrieben. Weil ich weiß, dass Sie mir dann länger „zuhören“. Ein nicht ganz unwichtiger Nebeneffekt von humorvollen Verpackungen.

„Müssen wir jetzt eine Clownsnase aufsetzen?“ Diese Frage begegnet mir immer wieder im Training mit Führungskräften. Nein. Weder sollen Sie sich wie ein Harlekin schminken noch drei Witze auswendig lernen. Weder müssen Sie zum Klassenkasper mutieren noch vor Ihren Mitarbeitern zukünftig Sketche aufführen. Vielmehr geht es darum, Ihren Blick zu schärfen, Ihnen Möglichkeiten zu eröffnen und Ihren Handwerkskoffer als Führungskraft zu füllen. Aufmerksamkeit ist die härteste Währung, mit der wir im 21. Jahrhundert zahlen. Humor ist ein hilfreicher Freund. Eine Investition, die Sie im Kampf um Aufmerksamkeit unterstützt. Tatsächlich wissen wir heute über das Führungsinstrument Humor viel mehr als vor 20 Jahren, wo Humor in der professionellen Beratung noch sehr verpönt war.

Als ich vor zehn Jahren mein erstes Buch über „Humor im Business“ schrieb, gab es kaum gezielt eingesetzten Humor in Unternehmen. Glücklicherweise ist in der Wirtschaft seitdem viel passiert. Die Berliner Verkehrsbetriebe sind in ihrem Marketing beispielsweise sehr erfolgreich humorvoll unterwegs. Nach anfänglicher Kritik findet ihr witziges Marketing viel Zuspruch unter Berlinern und Touristen. Auch eine große Versicherung setzt Humor ein, um als weniger rückwärtsgerichtet und interessanter wahrgenommen zu werden. Eine Diakonische Stiftung kämpft wie viele Institutionen mit dem Fachkräftemangel. Um die Zusammenarbeit mit einer Zeitarbeitsfirma zu rechtfertigen, kommt Humor zum Einsatz. Und die Zeitarbeitsfirma hat längst herausgefunden, dass sie aktuell viel leichter Fachkräfte anlockt, indem sie Klischees veralteter Berufe humorvoll auf die

Schippe nimmt und neue Berufsentwicklungen schmackhaft macht.

Die Entwicklungsabteilung eines namhaften Süßwarenherstellers suchte etwas, um mehr Leichtigkeit ins Team zu bringen. Also wurde der Personalabteilung der Vorschlag gemacht, ein Lach-Yoga-Seminar zu organisieren. Die Personalleiterin war skeptisch bei dem Gedanken, sie hatte eine andere Idee: ein Humortraining, bei dem analysiert und gut trainiert wird, bei dem man sich kennenlernt, seine Präsentationen verbessert und Lust bekommt, die eigenen Ideen und Inhalte auf eine etwas andere Art zu managen und zu kommunizieren. Ein Training, bei dem auch Humorskeptiker schnell und gut mitgenommen werden. Also rückte ich an...

Neben agilem Arbeiten, Digitalisierung und verschiedenen Führungsstilen kommt jetzt also noch eine Humorexpertin dazu – die Begeisterung der Teilnehmer war spürbar grenzenlos (Achtung, das war jetzt Ironie!). „Soll mir Führung auch noch 24 Stunden am Tag Spaß machen? Neben gutem betriebswirtschaftlichem Denken und dem Blick auf die Mitarbeiter soll ich das also auch noch können? Meine Aufgaben und meine Verantwortung sind schon anspruchsvoll und anstrengend genug – jetzt taucht da auch noch eine Humorexpertin auf, die das ändern will?“ So und so ähnlich klangen die verständlichen Nachfragen und völlig legitimen Befürchtungen der Führungskräfte.

Keine Angst, dieses Fachbuch über Humor von Führungskräften ruft keinen neuen Trend aus. Es nimmt etwas unter die Lupe, das es unter Menschen bereits seit der Steinzeit gibt: das Lachen und die Fähigkeit, die Perspektive zu wechseln. Bereits als Kind besitzt man viel Humor und probiert spielerisch alles aus. Der Urzustand von Kindern ist das Spiel und sie lernen auf höchstmög-

lichem Niveau dabei. Wir erleben schon früh, dass wir auf lustige Weise mit Eltern, Erziehern und Lehrern in Resonanz kommen – und haben große Lust daran, Quatsch zu machen. Übrigens: Niemand beschließt, von heute auf morgen keinen Humor mehr zu haben, vielmehr geht er uns schleichend verloren. Führungskräfte reflektieren mir gegenüber immer wieder, dass sie Humor schon lange nicht mehr genutzt haben – so zwischen schwierigen Mitarbeitergesprächen, alles entscheidenden Kennzahlen und der aktuellen BWA.

Gerade deshalb rücken wir den Humor hier wieder in den Fokus. Menschen lachen gerne – übrigens auch Sie als Führungskraft. Humor gehört zum Leben und zum Menschsein dazu. Ihnen ging der Humor im Laufe der täglichen Führungsverantwortung verloren? Die gute Nachricht: Humor ist wieder aktivierbar, erlernbar – doch es bedarf etwas Übung und Training. Lassen Sie uns das Augenmerk darauf lenken, wie Ihnen Humor das Leben leichter macht. Lassen Sie uns mit den Ausgrabungsarbeiten beginnen. Ich muss Ihnen nichts Neues bringen, denn Sie bringen alles schon mit – wir setzen das lediglich speziell in Kontext.

Humor ist ein hilfreicher Begleiter, erst recht im beruflichen Miteinander. Wer andere zum Lächeln oder zum Lachen bringen kann, gewinnt Sympathiepunkte, schließt Türen und Herzen auf, belebt Situationen oder deeskaliert schwelende Konflikte. Natürlich geht es auch anders – mit dem falschen Humor an unpassender Stelle kann man sich auch selbst ein Bein stellen. Die Alltagsmacken der Mitarbeiter wie in einer bunten Zirkusarena persiflieren? Das ist mit Humor nicht gemeint. Vielmehr ist er ein geeignetes Instrument, um Meetings aufzulockern oder Florgespräche mit nützlicher Übertreibung optimal zu gestalten.

Sie haben gar keinen Humor? Oder erleben sich nicht als humorvoll? Oder sind nicht so lustig wie andere? Diesen Zahn werde ich Ihnen ziehen – versprochen! Mit diesem Buch können Sie die dienlichen Aspekte von Humor betrachten, konkrete Humorangebote kennenlernen und mithilfe der Techniken sogar verschiedene Gags für die nächste Besprechung entwickeln. Sie werden feststellen: Plötzlich wird Humor einfach und machbar. Entdecken und entwickeln Sie Ihre humorvolle Seite.

PS: Im Buch finden Sie so einige QR-Codes, mit denen Sie die Interviews anhören oder Videos zum Thema ansehen können – viel Spaß dabei!

Eva Ullmann

Inhaltsverzeichnis

1	Nützlicher Humor	1
1.1	Humor im Unternehmen: Notwendigkeit oder Luxus?	10
1.2	Humorvoller Fingerabdruck einer Führungskraft	14
1.3	Autoritätsverlust durch Humor?	21
1.4	Humor für Skeptiker: Humor kann man lernen!	27
1.5	Der humorvolle Fingerabdruck eines Unternehmens	34
1.6	Humor in der Krise	65
	Literatur	76
2	Spezifischer Humor	79
2.1	Einführung	81
2.2	Interview mit Klaus-Peter Hansen, Vorsitzender der Geschäftsführung der Regionaldirektion Sachsen – Bundesagentur für Arbeit	85

2.3	Humor in der Präsentation: die Humorverpackung	107
2.4	Interview mit René Borbonus, Spezialist für berufliche Kommunikation, Präsentation und Rhetorik	119
2.5	Humor im Vertrieb und in der Ver- handlung: Messer und Löffel unterscheiden	141
2.6	Interview mit Katja Müller, Vertriebs- direktorin der Sparkassen-Versicherung Sachsen	158
2.7	Humor im Konflikt: eindeutiger Humor	178
2.8	Interview mit Sören Hammermüller, Regionalleiter Süd-Ost bei der Deutschen Fachpflege und Geschäfts- führer des Heimbeatmungsservices Brambring Jaschke GmbH	190
2.9	Humor in Change- und Transformationsprozessen: Angst begleiten	205
2.10	Interview mit Reza Razavi, Change- und Transformationsberater	223
2.11	Humor im Personalwesen: Mitarbeiter finden, binden und qualifizieren	231
2.12	Interview mit Anke Haferkamp, Referentin für Vertriebsführung und -coaching an der Sparkassenakademie Bayern	239
2.13	Humor im Marketing: von Rohr- kriechern bis Viralhumor	256

2.14	Im Interview: Frank Büch, Head of Marketing der Berliner Verkehrsbetriebe (BVG)	268
	Literatur	285
3	Branchenspezifischer Humor	289
3.1	Wirtschaft mit Humor – Top- Manager im Spaßkombinat	295
3.2	Bildung mit Humor – Ich bin doch nicht der Pausenclown	306
3.3	Medizin mit Humor – Bloß nicht am Status kratzen	329
3.4	Rechtswesen mit Humor – Notarielle, die beglaubigte Meerjungfrau	347
3.5	Technik mit Humor – logisch unlogisch	368
	Literatur	385
4	Die Humortechniken	391
4.1	Humorvoll den Spiegel vorhalten: gezielt deeskalieren	394
4.2	Umdeutungen: Entspannen Sie Mitarbeiter in drei Sekunden	399
4.3	Inkongruenzen: Präsentieren Sie atemberaubend	403
4.4	Absichtliches Missverstehen: Nehmen Sie die Sache nicht ernst!	404
4.5	Synonyme: ein Wort und viele Möglichkeiten	405
4.6	Die Dreier-Regel: Enttäuschen Sie eine Erwartung	406
4.7	Unsinniges Zustimmung: auch bei Beleidigungen unschlagbar bleiben	408

XXII	Inhaltsverzeichnis	
4.8	Gegenkonter: Zeigen Sie klare Kante	413
4.9	Entlarvung: eine Ebene höher gehen	414
4.10	Die Heldenreise: eine uralte Technik	415
	Literatur	426
	Das hat ein Nachspiel	429
	Nachwort von Peter Kowalsky, Begründer Bionade und Geschäftsführer INJU	433

Die Autorin



Foto: Johannes Wosilat

Eva Ullmann gilt als DIE Humorexpertin und arbeitet seit vielen Jahren als Humortrainerin, Autorin und Rednerin. Die Sozialpädagogin veröffentlichte bereits ihre Diplomarbeit zu hilfreichen Seiten von Humor in der Beratung. 2005 gründete sie in Leipzig das Deutsche Institut für Humor. Das wuchs zu einem soliden Mittelstandsbetrieb heran. Sie und ihr Team sind im deutsch-

sprachigen Raum in zahlreichen Vorträgen und Trainings in Institutionen und der Wirtschaft unterwegs.

Das Deutsche Institut für Humor hat es sich zur Aufgabe gemacht, Humor zu trainieren und Business-Inhalte humorvoller zu verpacken. Dabei geht es nicht um das Witze erzählen oder permanente Karnevalssitzungen.

„Uns interessiert die passende Mischung aus Ernsthaftigkeit und Humor. Wir begleiten Führungskräfte zu humorvolleren Auftritten, zur Deeskalation von Konzern-Themen, zur Innovation neuer Produkte“, erklärt Eva Ullmann, Gründerin und Leiterin des Instituts. Die Veranstaltungen des Humorinstituts reichen vom Seminar über unterhaltsame Impulsvorträge bis zum Einzelcoaching von Führungskräften. Das Team ermöglicht neue Perspektiven auf Herausforderungen, Kunden und die eigene Kommunikation.

Vor der Kamera war Eva Ullmann unter anderem bei ARD, MDR, arte, SWR, BR, Sat1 und Pro7 zu sehen. Über das Deutsche Institut für Humor wurde u. a. bereits bei SPIEGEL ONLINE, in der Süddeutschen Zeitung, in BRAND EINS, in der britischen Zeitschrift The Economist, in DB mobil, NIDO, dem Deutschen Ärzteblatt und der Fachzeitschrift Pädagogik berichtet.

Eva Ullmann veröffentlichte das Buch „Humor im Business“ (mit Albrecht Kresse, 2008) sowie die Hörbücher „Ich rede² – Spontan und humorvoll“ (mit Isabel García, 2009) und „Ich kann’s ja doch – die Kunst der täglichen Kommunikation“ (2011). Im Jahr 2019 veröffentlichte sie zusammen mit Katrin Hansmeier „Humor. Das Manifest für verzögerte Schlagfertigkeit“. Außerdem publiziert sie regelmäßig in Fachmagazinen. Sie ist Mitglied im Club 55 der European Marketing & Sales Experten.



1

Nützlicher Humor

Inhaltsverzeichnis

1.1	Humor im Unternehmen: Notwendigkeit oder Luxus?	10
1.2	Humorvoller Fingerabdruck einer Führungskraft	14
1.3	Autoritätsverlust durch Humor?	21
1.4	Humor für Skeptiker: Humor kann man lernen!	27
1.5	Der humorvolle Fingerabdruck eines Unternehmens . . .	34
1.6	Humor in der Krise	65
	Literatur	76

Zusammenfassung Dieser Buchteil geht den Fragen nach,

- was es mit Humor eigentlich auf sich hat.
- wie sich Humor unter der Lupe der Nützlichkeit betrachten lässt.

- wie Sie testen können, welchen Humorstil Sie selbst haben.
- was passiert, wenn Sie Humor zulassen, und was, wenn nicht.
- wie Sie Humorstile managen.
- was Humor mit dem Hoch- und Tiefstatus zu tun hat.
- warum Humor im Spiel liegt anstatt im Kampf.
- welcher Humor ein hilfreicher Krisenmanager ist.

Irgendwo auf dem asiatischen Kontinent. In der riesigen Bibliothek werden uralte, wertvolle und mitunter geheime Bücher verwahrt. Aufseher der Institution ist ein dickleibiger, sehr grimmiger Mönch. Hierher hat sich Doctor Strange – ein abgehalfterter Chirurg, der gleich noch zum Helden mutieren wird – verirrt, um die Weisheiten des Lebens zu ergründen. „Was passiert eigentlich, wenn ich die Bücher zu spät zurückgebe?“, will er von dem Bibliothekar wissen. „Werde ich gevierteilt? Oder wird mir nur die Hand abgehackt? Werde ich etwa ausgepeitscht? Vielleicht sogar gehängt?“ Der Mönch steht regungslos vor ihm, verzieht keine Miene, geht in keine Reaktion, macht schlichtweg gar nichts – außer immer noch sehr grimmig und steinern dreinzublicken. „Na, früher haben die Leute wenigstens noch über mich gelacht“, reflektiert Doktor Strange die Situation. Der Mönch antwortet ihm: „Dann waren das ganz sicher Ihre Angestellten.“

Diese kleine Szene aus der Marvel-Verfilmung macht deutlich, worum es geht: „Wenn der Chef lacht, gibt es zwei Möglichkeiten, warum gelacht wird: Weil er wirklich witzig ist – oder weil es eben der Chef ist.“ Dieses Zitat stammt von Klaus-Peter Hansen aus einer Anmoderation meines Humorvortrages. Er ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Regionaldirektion Sachsen – Bundesagentur für Arbeit. Der charismatische und sympathische Mann führt 6.000 Mitarbeiter. Für mich war schnell klar: Hier

sitzt eine Form von liebevollem und offensichtlich wertschätzendem Humor – und diesen lässt er auch zu. Und das, obwohl er den Formen der Behörde entspricht und an vielen Stellen als Führungskraft seine Neutralität wahren muss. Übrigens: Sie dürfen ihn später auch noch im Interview erleben (vgl. Abschn. 2.2).

Dieses Buch hilft Ihnen, das eine vom anderen zu unterscheiden. Und es unterstützt Sie dabei, eine neue Blickrichtung auf das Thema zu bekommen. Gerade Führungskräfte haben es mehr als alle anderen im Unternehmen schwer, mit Humor umzugehen und ihn einzusetzen. Denn von ihnen wird in erster Linie Autorität, Seriosität, Souveränität und Durchsetzungsvermögen erwartet.

Muss man als Führungskraft Humor haben? Nicht zwingend! Mit Sicherheit sind Sie eine produktive, großartige und leistungsstarke Führungskraft. Sie können auch ein patenter Chef sein, ohne Humor zu „machen“. Doch Humor hilft eben auch als Bewältigungsstrategie, die sich zwar lohnt, aber keine Voraussetzung und kein Muss ist. Vielmehr soll dieses Buch eine Einladung sein. Sie können sich freiwillig dafür entscheiden, sich damit mehr oder weniger auseinanderzusetzen – und ich werde nicht sagen, dass Sie eine schlechtere Führungskraft sind, nur weil Sie keinen Humor einsetzen. Schließlich wird von einer Führungskraft auch erst einmal erwartet, dass sie einen guten Job macht, und nicht, dass sie Humor kann. Gewissermaßen ist es also ein Luxusthema, dem man sich widmet, wenn man Zeit und Lust dazu hat. Doch ich sehe es ebenso als eine Notwendigkeit, ein Ventil und eine Überlebensstrategie – gerade um die unlogischen Dinge des Unternehmensalltags gut zu bewältigen. Meiner Ansicht nach kann Humor im Business nicht nur Krisen bewältigen, sondern sogar Leben retten.

Humor ist immer irgendwo mit dabei und es lohnt sich als Führungskraft, sich damit zu beschäftigen. Humor ist Teil eines Unternehmens – so wie Mitarbeiterpausen und wie Luft zum Atmen. In Ihrem Unternehmen wird es unter Garantie eine Humorkultur geben. Und Sie als Führungskraft haben darauf eine Wirkung, einen Einfluss. Wenn Sie Lust haben, sich damit genauer zu beschäftigen, können Sie als Führungskraft Ihren Humor sogar geschickt dosieren und nutzen.

Von der attraktivitätssteigernden Wirkung des Humors profitiert der übliche Chef nicht immer. Peter McGraw (McGraw und Warner 2015) definiert Humor wie folgt: Humor entsteht, wenn eine Situation vom Rezipienten als „harmloser Verstoß“ angesehen wird. Doch manche Chefs erkennen oft da einen humorvollen Verstoß, wo das Gegenüber nicht mal einen Hauptsatz erkennt. Das führt besonders in der Mitarbeiter- und auch Kundenkommunikation dazu, dass Missverständnisse entstehen und die Beziehung belastet wird. Dabei kann gerade im Business und Berufsalltag der Humor ein pffiffiger Begleiter sein. Dabei geht es nicht darum, Witze zu erzählen oder permanente Karnevalsitzungen abzuhalten. Es geht um die passende Mischung aus Ernsthaftigkeit und Humor. Ich möchte Sie durchaus animieren, humorvollere Auftritte hinzulegen, brisante oder bittere Themen anders anzufassen und mit Humor sogar Ihre Produkte und Dienstleistungen auf innovative Weise vorzustellen. Sie haben genug kommunikative Herausforderungen mit Mitarbeitern und Kunden – da kann eine neue Perspektive doch nicht schaden, oder?

Humor als Instrument von Führungskräften kann Aufmerksamkeit schnell verändern, Stress entspannen und sogar unfaire Angriffe parieren. Humor hat also offensichtliche Vorteile und kann als Handwerkszeug ein kleines spitzes Messer sein oder eine große Axt, mit der Sie durch

das Unternehmen rennen. Die folgenden Kapitel sollen Ihnen Lust machen, den Humor, den Sie ohnehin schon haben, zu schärfen und noch geschickter einzusetzen. Und damit mehr Gelassenheit in den anspruchsvollen Alltag als Führungskraft zu bringen. Dieses Buch wird verändern, wie Sie als Führungskraft über Humor denken.

Silvester sitzen wir mit Freunden in lustiger Runde zusammen. Üblicherweise wird über gute Vorsätze gesprochen. „Ich muss unbedingt fitter werden, mehr Sport machen, ein paar Kilo abnehmen.“ Sie kennen die Phrasen. Ich bin ein großer Fan von Zielen, aber nicht an Silvester. Dieser Tag birgt die kürzeste Halbwertszeit für Ihre Ziele, selbst wenn sie S.M.A.R.T. sind. Also gehe ich in die Küche, nehme dort das Spülmittel der Marke FIT in die Hand, stelle mich im Wohnzimmer in den Türrahmen und sage: „Mein Vorsatz für das neue Jahr? FIT halten!“ Es dauert einen Moment. Alle lachen. Das Thema wird gewechselt. Und plötzlich wird Humor nützlich. Darüber möchte ich mich mit Ihnen austauschen: über die Effekte von Humor in Ihrem Business. Dabei mache ich es uns an mancher Stelle nicht zu einfach. Humor kann sehr offensichtlich sein und leicht von der Hand gehen. Durch manche Aspekte von Humor werden wir uns jedoch geduldig arbeiten müssen, wie der Biochemiker durch den Citratzyklus. Ich möchte Sie ermutigen: es lohnt sich!

Zwanzig angehende Oberärzte sitzen in einem Seminarraum. Sie nehmen an einer verpflichtenden Schulung zur Kommunikation für Führungskräfte an der Medizinischen Hochschule Hannover teil. Um auf anstehende Aufgaben inhaltlich und kommunikativ vorbereitet zu werden, steht auf der Agenda heute das Thema Arbeitssicherheit. Die meisten verdrehen die Augen. Einige haben schon zum Smartphone gegriffen und erledigen offene E-Mails, andere basteln an der Fachpräsentation für die Konferenz in der kommenden Woche. Die meisten haben

schon beschlossen, nicht zuzuhören. Ich komme herein, bitte die Gruppe sich in drei gleich große Teams aufzuteilen und drücke allen einen Briefumschlag in die Hand. „Meine Damen und Herren“, sage ich in der Art einer Moderatorin. „Herzlich willkommen bei der ungewöhnlichsten Arbeitssicherheitsschulung Ihres Lebens. Hier erhalten Sie den ersten Aufgabenumschlag einer Schnitzeljagd. Es befinden sich fünf weitere auf dem gesamten Campus versteckt. Bitte suchen Sie diese mit Ihrem Team und lösen Sie die Sicherheitsaufgaben schnellstmöglich. Möge das beste Team gewinnen.“ Die Oberärzte trauen ihren Augen nicht und plötzlich kommt Bewegung in die Sache. Abgesehen davon, dass sich die Teilnehmer wie Zehnjährige auf die Aufgaben stürzen, ist diese Geschichte besonders bezeichnend für die humorvollen Effekte bei trockenen Themen. Die Teams mussten unter anderem in eine Weinhandlung und dort zwei Gefahrenstoffe abholen. Ein Gefahrenstoff war Wein und ein anderer Olivenöl. Die Arbeitssicherheit musste die Gefahrenstoffe markieren und begründen, welches der größere Gefahrenstoff ist. Es entspann sich eine absurde Diskussion, dass es wohl gefährlicher ist, vor einer Operation eine Flasche Olivenöl zu trinken – im Gegensatz zu einer Flasche Wein. Die restlichen Teilnehmer lagen am Boden vor Lachen. Die Aufmerksamkeit in dieser gesamten Sicherheitsschulung war signifikant hoch. Für mich ist das immer wieder ein Beispiel, dass es sich lohnt, Ihre wichtigen, komplexen, manchmal drögen Themen mit Humor zu verpacken. Je trockener das Thema, umso wichtiger ist die humorvolle Verpackung, mit der Sie es an Mitarbeiter weiterreichen.

Funktioniert das für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleich gut? Nein. Die Humorforscher Alexander Pundt und Laura Venz veröffentlichten 2016 eine Studie, in der Strukturbedürfnisse als Rahmenbedingungen für Humor genauer angeschaut wurden (Pundt und Venz

2016). Das Ergebnis: Sehr strukturbedürftige Menschen können weniger mit dem Humor der Chefin oder des Chefs anfangen als Menschen mit niedrigem Strukturbedürfnis. Letztere reagieren dagegen sehr positiv auf einen Humoreinsatz. Die gute Nachricht: bei Menschen mit hohem Strukturbedürfnis machen Sie als Führungskraft durch Humor auch nicht viel kaputt. Doch bei allen anderen erhöhen Sie stärker die Aufmerksamkeit und bringen Gelassenheit ins Business.

Bei uns daheim ist es morgens mitunter etwas hektisch. Das Kind hat viel zu spät gefrühstückt, noch lange keine Zähne geputzt, ich müsste längst im Auto auf dem Weg zum Vormittagstermin sein. Jetzt werde ich richtig kratzbürstig, fahrig und möchte verbal am liebsten um mich schlagen. Die Luft brennt. Aus den Augenwinkeln sehe ich noch, wie mein Mann – inmitten von Regenstiefel-anziehen und Vesperdose-einpacken – einfach verschwindet. Wenige Minuten später biegt er um die Ecke, trägt plötzlich den Fahrradhelm auf dem Kopf und sagt: „So, ich rüste mich mal lieber – bevor es noch Verletzte gibt!“ Im ersten Moment bin ich irritiert, dann kann ich mir das Lachen schon nicht mehr verkneifen – die Situation entspannt sich augenblicklich.

Humor unter Stress findet auf einem anderen Level statt als Humor, wenn alles okay ist, wenn es einem gut geht, man genug gegessen und ausreichend geschlafen hat. Dann geht auch der Humor leicht von der Hand. Wenn hingegen der Stresspegel steigt, dann ist das Steinzeitverhalten schnell zur Stelle. Und man geht direkt in den Keller zum Lachen. In den folgenden Kapiteln finden Sie Techniken, die Sie aus dem Keller wieder herausholen. Denn wenn uns jemand angreift, schlagen wir gerne oben drauf – mit einer frechen Bemerkung oder einer wirschen Ansage. Deeskalierend ist das nicht, eher Öl ins Feuer gießen. Jetzt sagen Sie vielleicht, Sie wollen auch gar nicht

jede Situation deeskalieren. Völlig richtig. Und das müssen Sie unterscheiden können: Humor, der entspannt, und Humor, der beschämt. Schauen wir uns doch gemeinsam an, in welchen Momenten die Konsequenzen von Humor überlebensnotwendig sind. Gefolgt von Situationen, in denen man auch verschiedenste Humorstile und -techniken miteinander kombinieren kann.

Sinn für Humor ist die Fähigkeit, etwas als lustig zu empfinden oder etwas lustig zu machen, es braucht nicht beides. Wenn sich eine Führungskraft schwer damit tut, mit Menschen in Kontakt zu treten, kann sie trotzdem Sinn für Humor haben – auch wenn die Mitarbeiter diese Person nicht gerade für den geborenen Kabarettisten halten. Die folgenden Seiten sollen dabei helfen, Humor greifbarer und wiederholbarer zu machen. So wird Humor erst recht in komplexen Führungsmomenten zu einem wichtigen Handwerkszeug, zu einem Instrument mit einer gewissen Systematik.

Was ist Humor?

„Humor ist das, was man nicht hat, sobald man es definiert.“ So formulierte es Rudolf Presber (Presber [o.J.](#)). Humor vollends zu definieren, ist praktisch unmöglich. Es bleibt immer ein Versuch. Humor wird manchmal auf die Fähigkeit reduziert, Witze gut erzählen zu können. Der Witz ist im Deutschen eine Erzählung, in der die Darstellung eines Sachverhaltes plötzlich eine unerwartete Wendung nimmt. Ein Pendant, jedoch mit anderer Bedeutung, hat der Begriff „Witz“ in dem englischen Wort „wit“ – hier geht es um schnelle, geistige Witzigkeit, Esprit und Lust an intelligenter Interpretation. Der Duden definiert Humor als die „Fähigkeit und Bereitschaft, auf bestimmte Dinge heiter und gelassen zu reagieren“. Humor hat viele Gesichter, Melodien, Formen und Zustände. Und immer wieder tauchen in dem Zusammenhang verschiedene Begriffe auf:

- Nonsens-Humor: Ulk, Komik und Amüsantes ohne offensichtlichen Sinn und Verstand. Vor zwanzig Jahren waren Monty Python, Mr. Bean, Oliver Hardy und Stan Laurel für viele Deutsche der Inbegriff von Nonsens. Inzwischen sind auch deutsche Filmregisseure wie Michael Bully Herbig und Christian Ulmen oder Komikerinnen wie Anke Engelke oder Martina Hill („Knallerfrauen“) in diesem Bereich vertreten.
- Ironie: Ironie benennt das Gegenteil dessen, was in der Luft liegt, oder spricht das Gegenteil von dem aus, was man meint. Ironie begreift ein Mensch laut der Humorforschung erst im Alter von acht bis zehn Jahren, einige je nach Training und Sozialisierung bereits vorher, manche scheinbar nie. Als kleines Kind versteht man nicht automatisch, dass der Ausruf der ins Kinderzimmer kommenden Mutter ein Scherz sein soll: „Oh, hier ist es ja ordentlich!“ Selbstironie bedeutet, sich selbst nicht zu ernst und damit auf die Schippe nehmen zu können. Zum Beispiel: „Ich bin so zerstreut, dass schon der Salzstreuer neidisch wird.“
- Spott: Spott ist das bewusste Lächerlichmachen einer Person oder von deren Werten. Hohn ist eine abschätzende Haltung gegenüber anderen und dient der Demütigung. Schadenfreude ist die Freude über das Misslingen, den Schaden oder das Missgeschick anderer Menschen. Satire und Parodie sind Spottdichtungen, die Zustände und Missstände überhöht darstellen. Die Satire ist eine häufig künstlerische Form von Hohn und Spott, mit dem Wunsch zur gesellschaftlichen Veränderung – und somit ein Korrektiv für die Gesellschaft.
- Sarkasmus: Sarkasmus ist beißender Spott und bitterer Hohn, ironische Bemerkungen mit pessimistischer Grundhaltung. Das Wort Sarkasmus kommt aus dem Griechischen und bedeutet so viel wie „sich das Maul zerreißen, zerfleischen“. Sarkasmus fand schon in der Rhetorik der Antike Anwendung: „Heirate oder heirate nicht. Du wirst beides bereuen“, spottete Sokrates. Auch Benjamin Franklin ließ gern mal sarkastische Sprüche fallen: „Wer im Leben selbst kein Ziel hat, kann wenigstens das Vorankommen der anderen stören.“
- Zynismus: Manche führen ihn auf den Kynismus zurück, also eine antike Philosophenschule, die Bedürfnislosigkeit und Genügsamkeit forderte – so erklärt es der