



## Auszüge aus dem 2017 kommenden Buch „Lebendig Führen“

### 1.7 Humor ist ein Handicap

Humor ist ein Handicap. Wenn ich zuvor bereits einiges auf das Beziehungskonto einzahlte, kann ich ein Wagnis eingehen und etwas abheben. Wenn nicht? Wie hoch ist Ihr Dispo?

Humor erfordert Mut, die üblichen Kommunikationsmuster zu durchbrechen. Als Alexander der Große fragte, was er Diogenes bieten könne, entgegnete dieser nicht das plumpe „Geh mir aus der Sonne“, sondern den um Meilen lyrischeren Satz „Du kannst mir nicht bieten, was die Sonne mir bietet“. Diogenes führte ein Leben, indem er mit möglichst wenig Gütern auskam. Er lebte von der Hand zum Mund. Warum diese Erkenntnis an dieser Stelle wichtig ist? Diogenes hatte nichts zu verlieren. Wer nichts zu verlieren hat, kann sich den Mut leisten, humorvoll auszuteilen. Als Platon zu ihm sagte „Wenn du dich ein wenig anpassen würdest, müsstest du nicht jeden Tag Linsensuppe essen“, entgegnete Diogenes: „Wenn es dir nichts ausmachen würde, Linsensuppe zu essen, müsstest du dich nicht anpassen.“ Treffer, versenkt.

Da wir alle jedoch ein wenig mehr zu verlieren haben als Diogenes, gilt der Spruch: Humor ist wie Champagner in der Küche. Man kann ihn als Aperitif verwenden. Oder nach dem Essen. Als Hauptgang ist er ungeeignet.

#### 1.7.1 Humor: Verbindend oder separierend?

Gibt es etwas lebendigeres, als gemeinsam zu weinen und zu lachen?

Humor gilt laut Duden als die Fähigkeit, mit Widrigkeiten des Alltags gelassen umzugehen. Der Dichter Jean Paul sagte „Humor ist der Gegensatz zwischen Natur und Geist“ und meint damit den Gegensatz zwischen dem, was ist, wovon wir abhängig sind und dem, was sein könnte.

Soziale Theorien betrachten Humor als verbindend oder separierend: Wer lacht mit wem? Wer hat wessen Humor? Wer lacht über Mario Barth und wer über Hagen Rether? Beide arbeiten mit Humor. Doch dazwischen liegen Welten. Unser Individuum, mehr noch unsere Gruppenzugehörigkeit definiert uns ergo über Humor. Wenn Harald Schmidt im Öffentlich-Rechtlichen Fernsehen eine Minute lang nichts macht als auf die Uhr zu blicken und dem Zuschauer vor Augen führt, wie GEZ-Gebühren verschleudert werden, ist dies für die einen ein ironisch-zynischer, revolutionärer Akt, für die anderen ein Affront, ein Schlag ins Gesicht. Erst durch diese Zweiteilung funktioniert Humor. Erst wenn sich die bisweilen arroganten Intellektuellen vom klassischen Bild-Zeitungs-Publikum distanzieren, wird dieser Akt der "Stillen Minute" zu einem spannenden humorvollen Experiment. Ohne 'Feinde' gibt es keinen Humor. Oder wie Lorient einmal sagte: Wenn niemand leidet, ist es auch nicht lustig.

Die Inkongruenztheorie besagt: Stimmt die Wirklichkeit nicht mit den eigenen Gedanken oder Gefühlen überein, erfolgt eine Anspannung. Als zweites folgt die Auflösung und mit ihr das Lachen als Entspannungsreaktion: So ist das!

Gute Werbungen arbeiten mit solchen Aha-Effekten: Ein Mann verursacht einen Unfall. Aus dem anderen Wagen steigt ein brutal aussehender Schrank, der unseren Helden zwingen will, aus seinem Wagen zu steigen. Dieser drückt auf einen Knopf mit der Aufschrift 'Trunk Monkey'<sup>1</sup>. Unser Gehirn denkt sich: Ein Affe im Kofferraum? Was soll das? Der Kofferraum öffnet sich. Heraus steigt ein kleiner Schimpanse mit einem Baseballschläger.

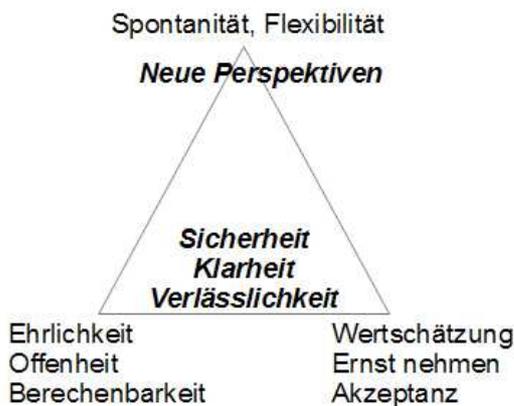
Nicht nur der Schimpanse, Humor an sich kann eine Waffe sein. Wer als Kind ausgelacht wurde, weiß, wie es sich anfühlt, wenn Humor und Lachen boshaft eingesetzt wird. Selbst etwas

---

1 Siehe [https://www.youtube.com/watch?v=\\_gERED8htKM](https://www.youtube.com/watch?v=_gERED8htKM)



harmloses wie gemeinsames Lachen wirkt aggressiv, wenn sich die Gesprächspartner dabei ansehen. Beobachten Sie einmal, wie Menschen miteinander lachen: Im Moment des Lachens blicken sie zur Seite. Der Ton macht die Musik. Daher ist es wichtig, Humor achtsam einzusetzen. Und die Achtsamkeit beginnt mit dem Gegenpol der Ehrlichkeit, Offenheit, Berechenbarkeit, Wertschätzung, Ernsthaftigkeit und grundlegender Akzeptanz. Gerade in hierarchischen Verhältnissen ist es wichtig, keine Witze über sicherheitsrelevante Abhängigkeiten zu machen: "Wenn Sie so weitermachen, werden Sie wahrscheinlich gekündigt." Witzig, witzig.



Auf der Basis gegenseitiger Wertschätzung kann Humor bestenfalls dazu führen, neue Perspektiven zu entwickeln, Verbindungen zu festigen, wachzurütteln oder zum nachdenken anzuregen. Humor ist damit vermutlich die eleganteste Möglichkeit, Menschen mit neuen Denkweisen und Werten zu konfrontieren.

### 1.7.2 Humor eröffnet neue Perspektiven

Humor eröffnet durch das ironische Ansprechen eines Themas durch die Blume neben der realen, ernst zu nehmenden Welt eine zweite Welt der Möglichkeiten:

Frau Mozart fällt es schwer, ehrliche Kritik zu äußern.

„Frau Mozart, manchmal habe ich das Gefühl, ich bin ein Pickup-Truck, Sie sind eine Vespa und wir fahren gemeinsam ein Rennen. Meine Pickup-Truck-Impulse würden Sie am liebsten vor mir her schieben. Doch ohne Sie wäre ich in den engen Gassen des Großstadtdschungels verloren. Ich würde mir wirklich wünschen, wenn Sie mir öfter aus ihrer Vespa-Sicht eine Rückmeldung geben könnten.“

<b>Die ernste Welt (in der gelächelt werden darf)</b>	<b>Die Also-ob-Welt, Welt der Möglichkeiten</b>
Hier geht es um ... <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundbedürfnisse: Essen, Trinken, Schlafen, Sicherheit</li> <li>• erweiterte Bedürfnisse wie Erwartbarkeit, Klarheit, Einschätzbarkeit, Wertschätzung, Akzeptanz und Selbstbestätigung</li> </ul> ... in der Arbeit und zur Versorgung oder Sicherung der Familie, der Freunde, der Kollegen und des Unternehmens.	Daneben bleibt Spielraum offen für ... <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humor, Rollenspiele, Gedankenspiele und mentales Probehandeln</li> </ul> zur Weiterentwicklung, indem neue Perspektiven durchdacht und ausprobiert werden.

Humor verbindet die beiden Welten durch ein wohlwollendes Lächeln und provozierendes Lachen.



Gerade das Provozierende im Humor - leichter in Verbindung mit Metaphern - weist nicht nur auf einen möglichen Zustand in der Zukunft hin, sondern spricht Wahrheiten an, die in vollem Ernst schlechter aussprechbar sind:

„Frau Mozart, gehen Sie mal ein wenig mehr aus sich heraus.“

Welche Herangehensweise wird Frau Mozart mehr motivieren?

Kritik kann, humorvoll verpackt, platziert werden, ohne dass der Empfänger darauf einen direkten Bezug nehmen muss.

Im zweiten Fall muss Frau Mozart direkt reagieren: „Ja Herr Holst, ich werde mich bemühen.“

Im ersten Fall kann sie indirekt reagieren: „Sie immer mit Ihren Vergleichen!“

Herr Holst meinte den Vespa-Vergleich ernst. Sonst hätte er ihn nicht ausgesprochen. Doch dadurch, dass Frau Mozart nicht direkt Bezug nehmen muss, sie wurde nicht frontal angegriffen, sie muss sich nicht verteidigen, sie muss nicht flüchten, hat er einen gedanklichen Marker gesetzt. Frau Mozart wird über die Vespa-Perspektive nachdenken. Herr Holst sollte das Bild nicht überstrapazieren, kann es jedoch bei Gelegenheit, zum Beispiel im nächsten Mitarbeitergespräch, schelmisch aus der Tasche ziehen.

Konsequent weitergedacht führt Humor zu mehr Ehrlichkeit im Umgang miteinander. Eine Führungskraft, die derart offen mit ihren Mitarbeitern und durch Selbstironie ehrlich mit sich selbst umgeht, verhindert Gerüchteküchen und verschobene Aggressionen. In diesem Klima ist es erlaubt, kritische Themen anzusprechen.

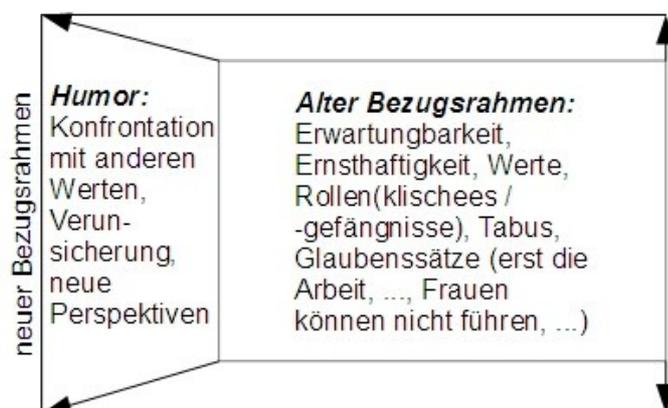
Frau Mozart könnte die Pickup-Truck-Perspektive ansprechen, wenn sie sich überfahren fühlt. Im Sinne einer fairen Führung muss dies erlaubt sein.

In der Tat ergaben Studien, dass Humorlosigkeit zu Fanatismus und Zynismus führen. Jeder Mitarbeiter empfindet Aggressionen in unterschiedlicher Ausprägung über unerfahrene und unfähige Führungskräfte oder undankbare Kunden, wofür er einen Kanal benötigt. Besser mit Humor als mit zynischen Spitzen.

Mit dieser Ehrlichkeit können neue Regeln etabliert werden:

Wie jedoch kommt es zur Erweiterung der Perspektiven des Mitarbeiters? Laut Inkongruenztheorie

### Erweiterung des Bezugsrahmens



hängt Frau Mozart zu Beginn in der Luft. In diesem Stadium erfolgt die erste Erwartungsenttäuschung: Pickup-Truck? Vespa? Rennen? Was will mein Chef von mir?

Sollte Frau Mozart denken, Herr Holst ist ihr nicht wohl gesonnen, wird sie instinktiv ihre Scheuklappen hoch fahren. Dies muss im Voraus klar sein. Ohne Bindung kein Humor.



Anschließend kommt es zur zweiten Erwartungsenttäuschung. Der alte Bezugsrahmen wird infrage gestellt, ein neuer etabliert: Auch Schüchterne haben hier etwas zu sagen.

### 1.7.3 Humor macht klug

Durch die erweiterten Perspektiven besitzen humorvolle Menschen ein größeres Gehirn als humorfremde. Es gibt mehr Synapsen und mehr Verbindungen zwischen den Gehirnzellen.

Jedes mal, wenn Sie mit einer neuen Situation konfrontiert werden, denken Sie darüber nach, wie Sie diese Situation am besten meistern. Sie überlegen sich, ob Sie einen alten Weg gehen, sprich eine bekannte Erfahrung wiederholen wollen, in der Hoffnung, dass es auch dieses mal wieder klappt. Oder Sie versuchen etwas neues.

Sollten Sie streng bei Ihren alten Leisten bleiben, lässt sich kurz und knapp formulieren: Streng macht eng im Gehirn und führt zu den Einbahnstraßen, die uns einmal gesetzte Ziele rigoros und ohne Nachzudenken weiterverfolgen lassen. Erst recht, wenn längst klar ist, dass wir auf dem falschen Dampfer sind.

Als Außenstehende können wir nur darüber spekulieren, wie die Planer des Berliner Flughafens oder der Hamburger Elbphilharmonie intern mit Kritik umgingen. Es lässt sich jedoch vermuten, dass sie nicht unbedingt humorvoll darauf reagierten. Und wenn wir uns Stuttgart21-Anhänger und -Gegner ansehen, wird ebenso deutlich: Hier ist kein Platz für Humor. Die einen wollten ihr Ziel erreichen. Die anderen das Ziel der Anhänger von S21 verhindern. T-Shirts mit sexistischen "Unten durch"-Sprüchen sind entsprechend mehr aggressiver Akt denn humorig.

Um eines klarzustellen: Es gibt Momente, da macht es keinen Sinn, nach links oder rechts oder hinten zu blicken. Da gibt es nur das Geradeaus. Ein Politiker an der Spitze darf nicht allzu oft zweifeln. Ein wenig Zweifel macht ihn sympathisch. Kommen die Zweifel zu häufig, wird er unwählbar. Ob das fair ist oder nicht sei dahingestellt. So funktioniert die Welt.

Doch was ist Humor in Form einer ironischen Bemerkung anderes als Zweifel in einer anderen Form? Ist Humor nicht eine Möglichkeit, andere Wege zu denken, ohne sich der Unsicherheit hinzugeben?

Sind humorvolle Menschen klüger als andere, weil sie einen klaren Weg verfolgen und dennoch andere Wege in Betracht ziehen, damit ihre Bahnen im Gehirn erweitern und dazu ihre Zweifel elegant verpacken? Wenn ja, sind sie damit erfolgreich?

Ein paar Beispiele: Als John F. Kennedy auf Europareise war, interessierten sich die französischen Journalisten mehr für die Garderobe seiner Frau als für ihn. Er nahm es mit Humor. In einem Interview meinte er: "Ach, ich bin nur der Mann, der Jacqueline Kennedy nach Paris begleitet." Damit wechselte Kennedy elegant vom Präsidenten in die Rolle des Ehemanns.

Auch von Winston Churchill sind einige Bonmots bekannt, unter anderem die Ansage an seinen Chauffeur: "Fahren Sie langsam. Ich habe es eilig." Oder der Schlagabtausch mit Lady Astor: "Wenn Sie mein Mann wären, würde ich Gift in Ihren Kaffee tun." Worauf er entgegnete: "Wenn Sie meine Frau wären, würde ich ihn trinken."

Als in einem Vortrag von Hans-Dietrich Genscher ein Handy klingelte, sagte er entspannt-belustigt: "Wir machen jetzt folgendes: Jeder von Ihnen tut so, als ob es sein Handy wäre, greift in seine Tasche und macht es aus." Damit musste sich erstens niemand peinlich berührt fühlen und zweitens waren nun tatsächlich alle Handys aus. So sieht humorvolle Souveränität aus.

Genschers humorvoller Umgang mit der Handy-Störung wird zu einem Spiel. Er leitet die Zuhörer an, so zu tun, als ob es ihr Handy wäre, schafft es dadurch, dass alle sich in einem Boot befinden und baut damit ein Wir-Gefühl auf. Ein solcher Fauxpas hätte jedem passieren können. Es ist müßig, sich darüber zu ärgern. Dennoch muss gehandelt werden. Sein Publikum kann das Spiel



mitspielen. Es kann darüber schmunzeln. Und es kann über die Kritik dahinter nachdenken, gerade weil sie humorvoll verpackt wurde und jeder sein Gesicht zeigen konnte.

#### **1.7.4 Selbstironie als Königsdisziplin**

Genscher hätte wütend werden können. Kennedy hätte wütend werden können. Doch was hätte es gebracht? Führung mit Wut führt bei weiten Teilen der Mitarbeiter zu Trotzreaktionen.

Erinnern Sie sich an Guido Westerwelles berühmte Worte an einen englischen Journalisten: "Wir sind hier in Deutschland. Deshalb möchte ich Sie bitten, deutsch zu sprechen?"

Abgesehen davon, wie peinlich es für einen Außenminister Anfang 50 ist, kein Englisch zu sprechen, zog er eine Menge Hämme auf sich, da er selber zu gerne aggressiv austeilte. Hätte er gesagt "Sorry, my english is so bad, you wouldn't understand my Antwort. Please ask me in german and i antworte you in german". Vielleicht hätte er ein Schmunzeln geerntet. Mit Sicherheit wäre es souveräner gewesen.

Im Vergleich zu Genscher wird Westerwelle nicht mehr als eine Fußnote der deutschen Politik sein: Hohe Ansprüche, viel Gepolter bei wenig wirklichen Erfolgen, auch wenn er in seinen letzten Jahren um einiges versöhnlicher und damit sympathischer wurde.

Hätte Kennedy aggressiver reagiert, hätte ihm dies ebenso wenig genutzt. Warum nicht die Freiräume, die sich durch die zweite Reihe ergeben, nutzen? Einmal nicht die erste Geige spielen. Nicht nach Kuba und der Rolle der USA in der Welt befragt werden.

Bei Churchill liegt der Fall anders. Churchill war selbst so giftig wie der imaginäre Kaffee. Dennoch regt seine Entgegnung zum Schmunzeln an. Ein Mann, mit dem man vortrefflich streiten konnte und dennoch die Fähigkeit besaß, sich selbstironisch zu hinterfragen. Ein Mann, der Risiken einging. In der Schulzeit galt er als fauler Schüler. Ein Lehrer, dem er ein Dorn im Auge war, verlangte von ihm einen Aufsatz über Faulheit. Unter die Überschrift "Was ist Faulheit?" soll Churchill geschrieben haben "Das!". Die Note ist meines Wissens nicht überliefert.

Wer soviel Mut und Selbstironie besitzt, verfügt per se über einen Bonus bei den Menschen. Wer sich selber nicht zu ernst nimmt, darf auch austeilen. Kennedy durfte es. Genscher durfte es. Westerwelle durfte es nicht.

Selbstironie ist ein essentieller Faktor im Einsatz von Humor. Humor ohne Selbstironie ist eine Waffe. Mit Selbstironie regt er unser Gegenüber zum Nachdenken an. Wenn ich mich selbst kritisiere, nehme ich dem Anderen den Druck, in Gegenwehr zu gehen. Selbstironie wird damit zur Erlaubnis, humorvoll zu sein. Gleichzeitig macht sie immun gegen Angriffe von außen.