



Gerhard Schwarz

Führen mit Humor

Ein gruppendynamisches Erfolgs-
konzept

2. Auflage



Gerhard Schwarz

Führen mit Humor

Gerhard Schwarz

Führen mit Humor

Ein gruppendynamisches
Erfolgskonzept

2., überarbeitete Auflage



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

Dr. Gerhard Schwarz, Universitätsdozent für Philosophie (Universität Wien) und Gruppendynamik (Universität Klagenfurt), arbeitet seit mehr als dreißig Jahren auf den Gebieten Organisationsentwicklung, Gruppendynamik und Konfliktmanagement. Er ist Berater namhafter Unternehmen vor allem in Deutschland und Österreich und gefragter Referent auf Kongressen. Außerdem moderiert er mehrere Fernsehsendungen im ORF. Sein erfolgreiches Buch „Konfliktmanagement“ erschien 2005 in der 7. Auflage bei Gabler.

1. Auflage 2007

2. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008, Softcover 2013

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Karikaturen: Markus Murlasits

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-8349-0815-5 Hardcover

ISBN 978-3-8349-4412-2 Softcover

Meinen Vätern gewidmet,
meinen lieblichen Eltern, die 1941 leider viel zu früh verstorben
sind.

*„Es kam fast immer schlimmer, als ich es vorausgesagt habe. Bin
ich jetzt ein Pessimist wie alle behaupten oder nicht in Wirklich-
keit ein Optimist?“*

Theodor Germer

*„Wenn es im Jenseits einen Gott gäbe, müsste er sehr viel Humor
besitzen.“*

Arnold Dolezal

*„Wenn du ernst genommen werden willst, musst du es heiter
bringen.“*

Erich Heintel

Vorwort zur 2. Auflage

Eigentlich sollte mich ein Erfolg nicht überraschen. Ich sage immer, ich habe eine nach oben offene Lob-Skala. Dass „Führen mit Humor“ 2007 auf der Shortlist für den „Deutschen Wirtschaftsbuchpreis“ war und damit unter den 10 besten Büchern, hat mich aber doch überrascht. Auch die vielen positiven Besprechungen mit vergleichsweise geringer Kritik sind erfreulich. Für die zweite Auflage habe ich Fehler ausgebessert und einige Ergänzungen vorgenommen. Dies betrifft insbesondere die genauere Beschreibung der Rolle des Humors bei der Konsensfindung in Gruppen und Organisation (Kapitel 3). Auch im Kapitel 4 habe ich die Bedeutung affektiver Aufrüstung und die reflexive Rolle des Humors noch genauer ausgeführt.

Wien, im Mai 2008

Gerhard Schwarz

Vorwort

Als ich 1961 meine Dissertation mit dem Titel „Humor und Agape“ an der Universität Wien einreichte, ahnte ich noch nicht, welche Bedeutung der Humor für mich und in der Folge dann auch für unsere Gesellschaft haben würde. Heute ist Humor vor allem auch in Führungssituationen nicht nur gesellschaftsfähig geworden, sondern meist schon eine Bedingung des Erfolges. Ist es die immer schwierigere und kompliziertere Umwelt oder die Geschwindigkeit der Entwicklung oder die Umstellung von hierarchischen zu kollegialen Strukturen – ich weiß es nicht. Aber ich weiß, dass Führungskräfte und Entscheidungsträger, die mit Humor führen, deutlich erfolgreicher sind als die mit weniger Humor.

Nachdem ich auch einen Teil meines Erfolges als Berater und Trainer auf diese Form der Intervention zurückführe, möchte ich meine Erfahrungen weitergeben. Denn die Formen des Komischen sind die differenziertesten und stärksten Interventionsinstrumente, die es gibt. Man bringt fast jede noch so verfahrenere Situation mit Humor in Bewegung.

Das Wort Humor verwende ich – dem allgemeinen Sprachgebrauch und der Literatur folgend – in drei verschiedenen Bedeutungen. Erstens steht es als Oberbegriff für alle Formen des Lachens, zweitens als eine Form zum Unterschied von anderen Formen wie Ironie, Sarkasmus oder Zynismus. Drittens aber – und das wäre mein Beitrag zur ohnehin schon reichen Facette dieses Begriffs – als Übersetzung des griechischen Wortes „Agape“ der christlichen Tradition. Ich habe im vierten Teil dieses Buches die philosophischen und religiösen Zusammenhänge noch etwas genauer analysiert – auch die treten heute wieder verstärkt in das öffentliche Interesse, wie etwa die diversen Karikaturendiskussionen zeigen.

Der dritte Teil des Buches beschäftigt sich mit den praktischen Instrumenten, um mit Humor zu intervenieren. Alle diese Instrumente nützen allerdings nichts, wenn man sich nicht vorher die Frage stellt, welche Form des Komischen für die jeweilige Situation am besten geeignet ist. Im zweiten Teil werden also die verschiedenen Formen des Komischen von Ironie über Zynismus bis zum Humor erörtert. Dem vorausgesetzt ist der erste Teil, der allgemein den neuen Stellenwert des Lachens in unserer Zeit erörtert.

Wie immer habe ich auch bei diesem Buch Kolleginnen und Kollegen gebeten, das Manuskript zu lesen und mich auf die ärgsten Fehler aufmerksam zu machen. Für Hinweise und Korrekturen danke ich Uwe Arnold, Eva Maria Boltuch, Sibylle Fritsch, Ewald Krainz, Karin Lackner, Ellen Müller, Ber Pesendorfer, Herbert Pietschmann, Guido Schwarz, Helga Stattler, Paula Stegmüller.

Zu besonderem Dank bin ich Christian Müller verpflichtet, der mir seine Untersuchung über die Verwendung des Humors bei Mediatoren zur Verfügung gestellt hat, sowie Rudolf Langthaler, der mit seiner Theorie der „Analogia (rid)entis“ die religiöse Bedeutung des Humors auf den Punkt gebracht hat.

Die Karikaturen in diesem Buch wurden von Markus Murlasits gezeichnet.

Wien, im Januar 2007

Gerhard Schwarz

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	6
Vorwort	7
Einleitung	13
1. Das Komische: Wann lachen wir?	17
Was kann Lachen bewirken?	19
Formen des Lachens	26
Humor, Komisches, Lustiges	31
Analyse des Komischen	32
Widersprüche	33
Übertreibung und Verfremdung	36
Der Überraschungseffekt	39
Der Aufklärungseffekt	40
2. Die Formen des Komischen	41
Ironie	41
Schadenfreude, Spott und Hohn	44
Parodie und Satire	49
Sarkasmus	51
Zynismus	52
Kleine Philosophie des Führens mit Zynismus	57
Realitätsbezug und Humor	62
Führungspraxis mit Humor	64
3. Humor als Führungs- und Interventionsinstrument	85
In Hierarchien	85
Umgang mit Fehlern – Tadeln mit Humor	95

In Gruppen _____	96
Gruppen und Gruppenfeinde _____	98
Die Männergang _____	102
Gruppenfunktionen _____	107
Der Gruppenprozess _____	110
Humor in Mediation und Konfliktmanagement _____	116
Humor in der Organisationsberatung _____	121
Humor im Produkt: „Komische“ Produkte _____	128
Mann-Frau-Humor _____	136
Humor-Training _____	145
Ernsthaftigkeit beseitigen _____	146
Risikobereitschaft erhöhen – Witze trainieren _____	147
Humoristische Vorbilder _____	148
Sprichwort-Parodien _____	148
Chef, das bekannte Unwesen _____	149
Die Gegenteilsregel _____	149
Nonsens-Übung _____	151
Vergleiche und Pantomime _____	152
Understatement _____	153
Die Zwei+Eins-Regel _____	154
Die Verfremdungsregel _____	155
Die Strickmusterregel _____	156
Interventionen mit Schüttelreimen _____	156
Lachen trainieren _____	158
4. Ein Ausflug in die Mythologie, Religion und Literatur _	161
Gott und die Welt oder Transzendenz und Komik _____	165
Humor in den Erlösungsreligionen _____	168
Philosophie eines christlichen Humors _____	173
Geld als Gott des Kapitalismus _____	184
Religiöse Karikaturen _____	187
Noch eine neue Gottheit: das Internet _____	202

Inhaltsverzeichnis	11
Ein persönliches Nachwort _____	203
Literaturverzeichnis _____	209
Der Autor _____	215
Stichwortverzeichnis _____	217

Einleitung

Gelacht wird in Führungssituationen immer. Die Frage ist nur, wer über wen lacht. Als Vorgesetzter kann man es sich aussuchen – so die These –, ob man mitlacht oder nicht. Nicht alle wollen dabei sein, wenn über sie gelacht wird.

Humor ist eines der stärksten und effizientesten Führungsinstrumente. Die meisten haben das bisher noch nicht so gesehen. Das hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass „Führung“ bisher als Weitergabe von Systeminteressen im Rahmen einer Hierarchie von oben nach unten gesehen wurde.

Zum Führen braucht man sich aber nicht in einer hierarchisch übergeordneten Position zu befinden – im Gegenteil. Immer öfter müssen die Chefs ohnmächtig feststellen, dass ihre Führungsleistungen nicht das bewirken, was sie eigentlich wollen. Dagegen finden in einem Sozialgebilde oft Prozesse statt, die von der Hierarchie nicht oder nur sehr peripher gesteuert werden können.

Humor und Lachen waren wahrscheinlich immer schon Instrumente, um solche „inoffiziellen“ Prozesse zu starten oder zu steuern. Mit Witz wehrten sich die Menschen gegen ungeliebte Führung. Humor ist der Knopf, der verhindert, dass uns der Kragen platzt.

Deswegen sind auch die verschiedenen Formen des Komischen von den Autoritäten als subversiv oder sogar destruktiv empfunden worden – und sie waren es auch. Man könnte dies auch als „Führung von unten“ bezeichnen.

Wenn also institutionelle Autorität immer weniger nützt und auch nicht erfolgreich ist, dann stellt sich die Frage: Wozu braucht man sie noch für gemeinsame Entscheidungen? Kann in einem Gremium (Konferenz, Projektgruppe, Team, Arbeitsgruppe etc.) nicht

jeder die Funktion der Führung zumindest zeitweilig übernehmen? Ist nicht oft die Position eines Vorgesetzten dafür sogar eher hinderlich? Damit läuft „Führung“ auf die Frage hinaus, wie man erfolgreich interveniert. Das erfolgreichste Instrument für Führungsinterventionen ist der Humor. Er hat den größten Einfluss, denn wer die Lacher auf seiner Seite hat, der führt – völlig egal, welche Position er sonst im Sozialgebilde hat. Das Hauptproblem der Hierarchie besteht darin, dass immer weniger Probleme durch die sogenannten „Entscheidungssträger“ gelöst werden können. Immer öfter müssen Lernprozesse nicht mehr nur von den Hierarchen, sondern von allen (Gruppen, Organisationen) gemacht werden. Wie aber lernt das System? Durch Konsensfindung bei kontroversen Positionen.

Ein solcher Konsens ist nur möglich, wenn alle Beteiligten ihre „absolute Wahrheit“ verlassen und bereit sind, sich zu bewegen.

Die Relativierung absoluter Wahrheiten (oder Standpunkte) geschieht aber am besten mit Humor. Ohne Humor ist das Infragestellen einer Position immer zugleich aggressiv und mobilisiert oft noch Widerstand – der Konflikt eskaliert. Durch den Humor wird der Gesichtsverlust vermieden und ein Lernprozess ist (zumindest leichter) möglich.

In früheren Zeiten ist es oft die Person des Hofnarren gewesen, dem manchmal mehr Einfluss zugeschrieben wurde als dem König. Ihm gelingt es, verfahrenere Situationen zu retten, Konflikte aufzuzeigen, ein Problem auf den Punkt zu bringen, die Wahrheit wie mit einem Blitz aufleuchten zu lassen. Und all das, ohne dass jemand sein Gesicht verliert, ohne dass jemand beleidigt ist.

In der Praxis finden sich bei vielen Führungskräften oft Ausreden wie: „Ja, aber in meiner Führungsposition geht das nicht, denn meine Mitarbeiter verstehen das nicht“, oder „Ich bin nicht so der Typ für Witze“, oder „Ich kann mir keine Witze merken“, oder „Wir haben im Unternehmen nicht die Kultur dafür“. Das mag alles stimmen, aber genau dann zählt es sich vielleicht aus, weiterzulesen.

In meiner Rolle als Berater von Politikern, Vorständen, diversen Chefs oder Gruppen habe ich mich gerne in der Geschichte von Harun al Raschid wiedergefunden:

Harun al Raschid ruft vor versammeltem Hofstaat seinen Hofnarren herbei und sagt zu ihm: „Ich werde dir jetzt drei Fragen stellen. Für jede richtige Antwort bekommst du einen Beutel Gold, für jede falsche Antwort eine Tracht Prügel.“ (Also klare Honorarvereinbarungen.) Der Hofnarr stimmt zu und Harun al Raschid stellt die erste Frage: „Wer ist der gescheiteste Mann im ganzen Land?“ Ohne zu zögern sagt der Hofnarr: „Das bin ich!“ Der Kalif: „Wieso du?“ Der Hofnarr: „Alle Welt hält dich für den gescheitesten Mann, da aber du mir eine Frage stellst, die ich beantworten soll, muss ich doch noch gescheiter sein als du!“ Das leuchtet dem Kalifen ein und der Hofnarr erhält einen Beutel Gold. Die zweite Frage: „Wer ist der dümme Mann im ganzen Land?“ Wieder ohne zu zögern sagt der Hofnarr: „Der Großwesir.“ Der Kalif zieht die Augenbrauen hoch und sagt: „Wieso kannst du den weisesten Ratgeber des Reiches als dümmsten Mann bezeichnen?“ „Sehr einfach“, sagt der Hofnarr, „der Großwesir lässt seine Tochter Fatme mit dem jungen Ritter Hossein ausreiten, ohne ihnen eine Begleitung mitzugeben.“ Da springt der Großwesir auf und sagt mit erhobener Stimme. „Der junge Ritter Hossein wird es nie wagen, sich meiner Tochter Fatme zu nähern.“ „Dann“, sagt der Hofnarr, „gebührt der Titel des dümmsten Mannes natürlich dem jungen Ritter Hossein und nicht dem Großwesir.“ Nachdem auch der Kalif schon von der Affäre gehört hat, erhält der Hofnarr wieder einen Beutel Gold. Die dritte Frage: „Wer ist der ehrlichste Mann im ganzen Land?“ Hier zögert der Hofnarr etwas und sagt dann: „Das bist du, oh Kalif.“ „Wieso ich?“, fragt der Herrscher. „Weil du der Einzige bist, der es sich leisten kann die Wahrheit zu sagen, ohne bei Hof in Ungnade zu fallen.“

Das Ende der Geschichte erzähle ich nicht gerne, denn der Kalif schüttelt den Kopf und sagt: „Diese Frage hast du falsch beantwortet. Der ehrlichste Mann bin nicht ich, sondern du, der sich traut mir so etwas zu sagen.“ Weil der Hofnarr die dritte Frage falsch beantwortet hat, lässt ihm der Kalif die beiden Beutel Gold wieder abnehmen, dafür erlässt er ihm die Tracht Prügel.

Die Rolle des Hofnarren gleicht heute einem Wanderpokal – es kann sie eigentlich jeder übernehmen. Sogar der König kann sie übernehmen, wenn er kann und will und sich traut. Oder anders gesagt: Wenn er wirklich Einfluss haben will, wird er wohl müssen.

Die Hofnarren und Köche wanderten seinerzeit von Hof zu Hof und blieben dort länger oder kürzer – so wie heute auch Berater. Jemand, der zu lange in einem Sozialgebilde bleibt, wird oft integriert und kann den Vorteil, den eine externe Position bietet, nicht mehr nützen.

In seiner Heimatstadt Nazareth konnte Jesus keine Wunder tun. Ich übersetze das Wort „Wunder“ an dieser Stelle mit „Beratungsleistungen erbringen“. Er konnte keine Wunder tun, weil er zum System gehörte. Führungsleistungen sind daher nicht nur besser „von unten“, sondern oft auch besser „von außen“ zu erbringen.

Mehr als früher müssen heute bei Entscheidungen in immer komplexeren Situationen alle Aspekte eines Zusammenhangs mit einbezogen werden. Es ist sozusagen die Zeit der Kritiker, derer, die auf die Risiken und Gefahren aufmerksam machen können. Wer frühzeitig Flops erkennen kann, hat größere Überlebenschancen als jemand, der Flops ausleben muss, denn Flops kosten Geld und Zeit.

Kritik kann aber am besten in Form von Humor akzeptiert werden. Querdenker, Nonsenshervorbringer, die andere (verdrängte, verbotene) Seiten einer Wahrheit entdecken lassen, sind die eigentlich hilfreiche Seite der Kritik, der „Unterscheidung“, wie die wörtliche Übersetzung von „Kritik“ aus dem Griechischen lautet. „Krise“ ist daher heute schon fast ein Dauerzustand. Irgendein Teil einer Organisation, eines Landes, eines Systems befindet sich fast immer in der Krise. Das beste Krisenmanagement ist aber Lachen. Hier gibt es die nötige Distanz, aber auch die nötige Motivation.

Bisher haben sich die Mächtigen vor der destruktiven Seite des Lachens gefürchtet. Wir leben heute in einer Zeit, die die konstruktive Seite des Lachens deutlicher macht als früher und die destruktive Seite beherrschen kann.