

Bernhard Schmalzl und Martin Lindhuber

Menschlich führen – kraftvoll wirken

Verbinde die Menschen, stärke deine Organisation!



FREIBURG · BASEL · WIEN

Abbildungsnachweise

Alle Grafiken in diesem Buch wurden mit dem Programm
Nano Banana Pro, powered by Google Gemini, erzeugt.

Die Kapitel-Überschrift-Graphiken auf den Seiten 8, 17, 42, 60, 82, 89, 104,
119, 130, 140, 161, 171 wurden zwischen dem 16. und 22.02.2026 erzeugt.

Die Graphiken auf den Seiten 28, 51, 70, 92, 100, 134, 158, 174 und 176 im
Fließtext wurden am 20.02.2026 erzeugt, sie basieren auf Originalabbildungen
gemäß Quellenangabe und wurden von Nano Banana Pro optisch revidiert.

© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2026
Hermann-Herder-Straße 4, 79104 Freiburg

Alle Rechte vorbehalten
www.herder.de

Bei Fragen zur Produktsicherheit wenden Sie sich an
produktsicherheit@herder.de

Satz: Daniel Förster
Herstellung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-451-03692-7
ISBN E-Book (EPUB) 978-3-451-84270-2

Inhalt

Teil A: Beipackzettel	7
1. Humor in Führung und Management – »Lach doch mal!« ..	8
2. Werte sind der wahre Schatz im Unternehmen	17
3. Ansätze für eine wertegeleitete Führung im Überblick	28

Teil B: Zehn (An-)Gebote für eine wertegeleitete Führung	41
1. Entwickle und nutze ein positives Menschenbild	42
1.1 Menschen sind nicht, wie sie sind. Sie sind so, wie du sie behandelst	42
1.2 Integration über vier Generationen in einem Betrieb ..	50
2. Verachte Fehler – liebe die Menschen	60
2.1 Liebe zu sich selbst und zu anderen	61
2.2 Feedback – Die Superpower der Veränderung	67
3. Führe, indem du die Menschen in ihrer Entwicklung unterstützt	82
4. Bringe Planung, Leistung und Erholung in Balance	89
4.1 Balance aus Planung und Umsetzung	89
4.2 Balance aus Leistung und Erholung	97

5. Strebe Beschwerdefreiheit an	104
6. Verstehe, führe und behandle eine Organisation wie einen Organismus	119
7. Verstehe Empowerment als Einladung, die angenommen und gestaltet werden muss	130
8. Ziehe bei starken Veränderungen die Weisheit der Vielen einer Expertenmeinung vor	140
8.1 Kollektive Intelligenz schlägt Experten in vielen Fällen	140
8.2 Erfolgsfaktor hochfrequente Mitarbeiterbefragungen	154
9. Gestalte eine Solidargemeinschaft	161
10. Setze ein attraktives und nachhaltiges Ziel	171

Teil C: Das Original und die Autoren 181

Das Original –

Die referenzierten Passagen aus der Benediktregel	182
---	-----

Der Autor	189
-----------------	-----

Der Co-Autor	190
--------------------	-----

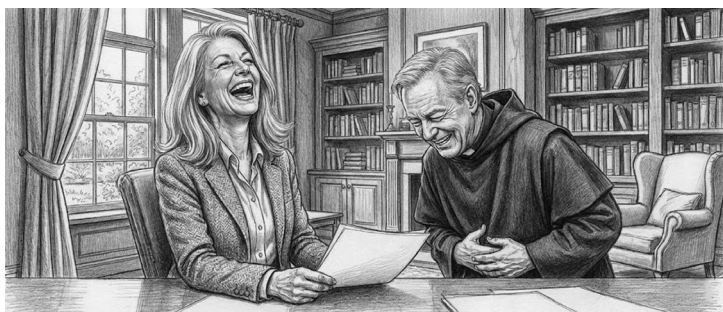
Estemacón – Strategieberatung mit Seele (und Humor)	191
--	-----

Teil A

BEIPACKZETTEL

Wie jede Packungsbeilage eines seriösen Medikamentes enthält dieses Kapitel essenzielle Informationen, die für den Gebrauch und die Anwendung dieses Buches maßgeblich sind.

Es beschreibt die Zusammensetzung und Wirkungsweise des Buches, erklärt die Anwendungsgebiete, die richtige Dosierung. Zudem liefert es wichtige Hinweise zu Gegenanzeigen, Vorsichtsmaßnahmen und möglichen Wechselwirkungen mit anderen Philosophien.



1. Humor in Führung und Management – »Lach doch mal!«

Achtung: Dieses Buch arbeitet mit Humor, nicht zufällig, sondern ganz bewusst. Außerdem leitet dieses Buch viele Erkenntnisse und Empfehlungen aus der Benediktregel (Regula Benedicti (RB), ca. 6. Jh.) ab.

Das mag für viele im ersten Moment vielleicht wie ein Widerspruch klingen. Denn sehr zu unserem Leidwesen wird die Benediktregel in erster Linie mit einer geistlichen Lebensordnung für Mönche und Nonnen assoziiert.

Dementsprechend taucht dort Humor als solcher auch nicht direkt als Thema auf – aber es gibt durchaus Passagen, die eine Haltung dazu erkennen lassen.

Humor bei den Benediktinern

Warnung vor »hohlem und unmäßigem Lachen«

Im Kapitel über die Werkzeuge der geistlichen Kunst heißt es: »Häufiges oder ungezügelter Gelächter nicht lieben.« (RB 4,54)

Das heißt mitnichten, dass Lachen verboten wäre, sondern dass es nicht in Übermaß oder in verletzender, oberflächlicher Weise praktiziert werden soll. Benedikt propagiert *moderatio* (Maßhalten) also auch in dieser Hinsicht.

Außerdem gibt es noch einen benediktinisch bedeutenden Spielraum, den der ehemalige Abtprimas Dr. Notker Wolf in seinem Buch über das Altwerden so beschreibt: »Denn eigentlich ist es ja zum Schreien. Zum Schreien komisch und zum Schreien traurig: Die Kräfte nehmen ab – ausgerechnet jetzt, wo wir noch nie so gut waren. Wo wir noch nie so reich waren, reich an Erfahrungen, reich an Wissen, reich an Verständnis, Einsichten und Menschenkenntnis.« Humor ist hier nicht Flucht oder Leichtfertigkeit, sondern ein Mittel, die Spannung auszuhalten zwischen dem Verlust (Kräfte schwinden) und dem Gewinn (Erfahrung, Wissen, innere Weisheit).«

Schweigen und Ernsthaftigkeit

Im Kapitel über die Schweigsamkeit heißt es: »Albernheiten aber, müßiges und zum Gelächter reizendes Geschwätz verbannen und verbieten wir für immer und überall. Wir gestatten nicht, dass der Jünger zu solchem Gerede den Mund öffne.« (RB 6,8)

Damit wird betont, dass Mönche eher zurückhaltend sprechen sollen und dass »geschwätzig oder lustige Rede« nicht zu einem besonnenen Leben passt. Gemeint ist hier die Vermeidung von *scurritas* – also Albernheit, Spott oder respektloser Witz. Gut, dass wir, die Autoren dieses Buches, nicht mehr zu den Jüngeren gehören und uns deshalb nicht verpflichtet fühlen!

Freude statt Ausgelassenheit

Gleichzeitig ist die Benediktregel keineswegs humorfeindlich. Sie kennt sehr wohl den Wert der Freude – besonders der »geistlichen Freude« (*gaudium spirituale*). Im Kapitel über die Fastenzeit heißt es, »er entziehe seinem Leib etwas an Speise, Trank und Schlaf und verzichte auf Geschwätz und Albernheiten«. (RB 49,7)

Die Rede ist also eher von *innerer* Fröhlichkeit.

Deutung in der Tradition

Spätere Ausleger (z. B. die Zisterzienser oder Benediktiner der Neuzeit) haben aber auch betont: Humor, der aufbaut, verbindet und befreit, widerspricht der Regel nicht. Spott, Schadenfreude oder maßloses Gelächter gelten hingegen als Gefahr für Gemeinschaft und geistliche Sammlung.

Man kann also sagen: Die Benediktregel kennt Humor nicht als eigenständiges Thema, aber sie setzt Grenzen für eine heilsame, maßvolle Freude. Benedikt will nicht humorlose Mönche, sondern Menschen, deren Freude in Gott gründet – ohne alberne Zerstreuung.

Humor in der modernen Führung

Dass Humor bei der Führung, im Management und auch bei der Beziehungsarbeit hilft, wird inzwischen durch viele psychologische und managementwissenschaftliche Studien belegt. Humor ist nicht bloß »lustig«, sondern erfüllt wichtige soziale und psychologische Funktionen, die gerade in Führung, Management und Beziehungsarbeit entscheidend sein können. In diesem Sinne arbeiten wir also nicht nur in diesem Buch, sondern auch in der Beratung und Führungskräfteentwicklung ganz bewusst mit maßvollem Einsatz dieser wunderbaren Werkzeuge.

Humor in der Führung

Führung ohne Humor ist wie Kaffee ohne Koffein – möglich, aber irgendwie traurig. Ein lockerer Spruch baut Vertrauen schneller auf als das schönste Leitbild im Intranet.

Ein Chef, der montagsmorgens ins Büro kommt, in die müden Gesichter schaut und sagt: »Keine Sorge, ich sehe bestimmt genauso aus wie ihr – ich habe nur noch nicht in den Spiegel geschaut«, sorgt dafür, dass sich alle gleich ein Stück verbundener fühlen.

Wer mit Humor führt, weckt außerdem Kreativität und Lust auf Zusammenarbeit. Statt einer trockenen Ansage zum Projektstart klingt es gleich motivierender, wenn die Führungskraft lächelnd sagt: »Die schlechte Nachricht: Wir haben wenig Zeit. Die gute: Wir haben Kaffee.«

Und wenn es dann stressig wird, wirkt ein augenzwinkerndes »Okay, Plan B – wir tun einfach so, als hätten wir Plan A nie gehabt« wie ein Ventil, das die Spannung löst.

Besonders glaubwürdig wirkt eine Führungskraft, die auch mal über sich selbst lachen kann – denn wer Perfektion vorgibt, wirkt unnahbar, während Humor immer ein Stück Menschlichkeit mitliefert.

Humor im Management

Management wird gern mit Excel-Tabellen, Controlling und ernsten Gesichtern assoziiert – doch Humor kann hier der heimliche Gamechanger sein.

In einer Brainstorming-Session ruft jemand halb im Spaß: »Lasst uns das Produkt doch in Pink mit Glitzer rausbringen!« – und plötzlich wird daraus die Idee für eine Sonderedition. Teams, die über so etwas lachen können, entwickeln eine fast schon sportliche Belastbarkeit.

Selbst Konflikte lassen sich leichter lösen, wenn der Moderator in einer hitzigen Diskussion trocken sagt: »Gut, einigen wir uns: Der Praktikant war's.« (Aber bitte nur, wenn es keinen Praktikanten gibt!) Gelächter – und plötzlich sind die Fronten weicher.

Und auch unangenehme Botschaften kommen leichter an, wenn sie mit einem Augenzwinkern serviert werden: »Gute Nachricht: Wir üben uns in Minimalismus. Schlechte Nachricht: Unser Budget fängt damit an.« Humor macht harte Fakten zwar nicht schöner, aber er macht sie erträglicher – wie ein bitteres Medikament auf dem Zuckerwürfel.

Humor in der Beziehungsarbeit

Ob im beruflichen Team, in der Partnerschaft oder in der Freundschaft: Gemeinsames Lachen ist wie Sekundenkleber – man bekommt es kaum mehr weg.

Ein Paar steht gemeinsam am Herd, das Essen ist misslungen. Statt sich zu streiten, sagt er lachend: »Na gut, dann eröffnen wir halt heute unser Sterne-Restaurant für verkohlte Spezialitäten.« Oder sie: »Wir lieben halt beide Raucharomen.« Zack, schon ist Nähe da.

Auch in Konflikten wirkt Humor oft wie eine Notbremse. Beim Streit um den Abwasch hilft ein Spruch wie: »Ich hab ja schon den Löffel gespült, das sind immerhin zwei Prozent vom Gesamtgeschirr!« – und plötzlich ist das Drama halb so wild.

Wer außerdem den Humor des anderen kennt, zeigt damit feine Wertschätzung. Wenn die Freundin einen Witz erzählt, den eigentlich nur sie selbst lustig findet, aber die anderen trotzdem mitlachen – dann ist das keine Höflichkeit, sondern echtes Verständnis. Und wenn Paare, Teams oder Freunde regelmäßig lachen, entsteht ein positiver Kreislauf. Manche Büros machen freitags eine Witz-des-Tages-Runde – anfangs nur zum Spaß, irgendwann freuen sich alle richtig darauf. Lachen wird zur Routine – und das macht den Alltag leichter.

Grenzen und Missbrauch

So herrlich Humor ist – er ist kein Allheilmittel und schon gar kein Freifahrtschein. Sarkasmus oder Späße auf Kosten anderer sind un-

gefähr so hilfreich wie eine beleidigende Post-it-Notiz am Kühlschrank: schnell geschrieben, aber langfristig giftig.

Auch der Zeitpunkt ist entscheidend: Ein Witz beim Kick-off-Meeting? Super. Ein Witz kurz nach einer Hiobsbotschaft? Eher unpassend. Humor an der falschen Stelle übertragen in der Tageschau soll einem Kandidaten in Deutschland schon mal eine Kanzlerschaft gekostet haben.

Und wichtig: Humor muss echt sein! Aufgesetztes Dauergrinsen oder zwanghaftes »lustig sein wollen« riecht zehn Meter gegen den Wind nach Manipulation. Humor soll verbinden, nicht verletzen.

Am Ende gilt: Er ist wie Chili im Essen – in kleinen Dosen herrlich und prickelnd, in zu großen Mengen tut's weh.

Kurz gesagt: Humor ist in Führung, Management und Beziehungen ein Werkzeug der Menschlichkeit. Er verbindet, entlastet, öffnet Räume für Kreativität – und hilft, Ernstes leichter zu tragen.

Dann gehen wir jetzt eine Ebene tiefer und schauen uns an, warum Humor aus Sicht von Neurowissenschaft, Psychologie und Sozialdynamik wirkt.

Neurobiologische Mechanismen

Endorphine als Glücksbringer

Lachen ist nicht nur gut für die Seele, sondern auch für das Gehirn – dort brennen nämlich kleine Feuerwerke ab, wenn wir herzlich lachen. Endorphine, die körpereigenen Glücksbringer, werden ausgeschüttet und aktivieren das Belohnungssystem im limbischen Bereich. Ergebnis: Glücksgefühle, Stressabbau und – ganz nebenbei – neue Motivation.

Wellness für Körper und Geist

Gleichzeitig sinken Stresshormone wie Cortisol und Adrenalin, wodurch Körper und Geist entspannen können, als hätten sie gerade eine kleine Wellnesskur gemacht.

Das Bindungshormon Oxytocin

Humor sorgt außerdem für eine Extraportion Oxytocin, das »Kuschelhormon«, das uns verbindet und Vertrauen wachsen lässt.

Lachen ist ansteckend

Und dann sind da noch die Spiegelneuronen: Wer lacht, steckt andere automatisch an. Ein Kollege kichert über ein Missgeschick beim Beamer, und plötzlich lachen alle – selbst die, die nicht mal mitbekommen haben, warum eigentlich.

Psychologische Effekte

Reframing: die Kunst des Umdeutens

Humor ist so etwas wie die mentale Trickkiste, die uns erlaubt, Situationen neu zu bewerten. Statt »Oh nein, es regnet schon wieder« sagt jemand lachend: »Gratis Dusche, der Wald dankt.« Schon hat sich die Perspektive verschoben.

Wenn Angst ihren Schrecken verliert

Auch Ängste verlieren ihre Wucht, wenn man sie belacht – wer über seine Lampenfieberpanne bei der letzten Präsentation lachen kann, nimmt dem Thema einen Teil seines Schreckens.

Selbstwirksamkeit durch Humor

Humor steigert zudem das Gefühl von Selbstwirksamkeit: Menschen merken, dass sie aktiv Einfluss auf ihre Stimmung haben, was die Resilienz stärkt.

Humor als Dietrich im Kopf

Und nicht zuletzt: Humor wirkt wie ein kleiner Dietrich im Kopf. Plötzlich öffnen sich Blockaden, und man denkt »out of the box«. Manchmal entsteht aus einem Witz die zündende Idee – ganz ohne Post-it-Marathon.

Sozialdynamische Wirkung

Synchronisation im Lachen

Wenn Menschen gemeinsam lachen, passiert etwas Faszinierendes: Sie synchronisieren sich. Mimik, Gestik, ja sogar der Atemrhythmus kommen in Einklang – wie ein Chor ohne Dirigenten.

Humor und Hierarchieabbau

Humor kann außerdem Hierarchien entschärfen. Wenn der Chef mitten in der Besprechung sagt: »Ich bin übrigens auch schon mal mit einer aus meiner Sicht Superidee kläglich gescheitert – ihr seid nicht allein«, entsteht mehr positive Nähe als gefährliche Verletzlichkeit.

Der soziale Airbag

In Konflikten wirkt Humor wie ein sozialer Airbag: Er puffert harte Botschaften ab, ohne das Problem zu leugnen.

Selbstironie als Stärke

Und nicht zuletzt ist Humor ein Statussignal: Wer über sich selbst lachen kann, zeigt damit Stärke, Gelassenheit, Souveränität. Denn mal ehrlich – nichts ist souveräner, als im Meeting den eigenen Versprecher mit einem Schmunzeln zu kommentieren, statt rot zu werden.

Abgrenzung: positiver vs. negativer Humor

Positiver Humor verbindet, ist selbstironisch, entspannt Situationen und bringt spielerische Leichtigkeit. Wenn jemand sagt: »Na toll, mein Schreibtisch sieht aus wie ein Kunstprojekt aus Papierbergen«, sorgt das für ein Lächeln – und die Botschaft ist freundlich.

Negativer Humor dagegen beißt. Sarkasmus und abwertende Witze auf Kosten anderer zerstören das Vertrauen wie eine Tasse,

die einmal heruntergefallen ist: kleben kann man sie, aber die Risse bleiben sichtbar.

Vorsicht bitte auch mit Ironie: Hinter jeder auch noch so subtilen Spitze steckt ein Funke Wahrheit, sonst wäre das Gesagte gar nicht auf der inneren Landkarte. Der Gebrauch will daher gut überlegt sein! In Teams kann so etwas schnell Gräben aufreißen, die mit sachlicher Arbeit kaum mehr zuzuschütten sind. Mit anderen Worten: Positiver Humor ist das Öl, negativer der Sand im Getriebe.

Zusammengefasst: Humor wirkt wie ein multifunktionales Führungsinstrument: biologisch beruhigend, psychologisch stärkend und sozial verbindend. Er bringt Körper, Geist und Gruppe in eine bessere Balance – und genau deshalb ist er in Führung, Management und Beziehungsarbeit so wertvoll. Wie die Wise Guys singen: »Mädchen, lach doch mal, denn auch das schönste Gesicht – ohne Lächeln funktioniert es nicht, ohne Lächeln funktioniert es einfach nicht.«