

Rainer König/Juliane Feldner Wer führt, braucht Humor

1. Humor ist die heitere Gelassenheit gegenüber der Welt, den Mitmenschen und sich selbst. Menschen mit Humor haben einen Sinn für Komik und gute Laune. Vor allem besitzen Sie im Überfluss das, was Ernst Bloch das Prinzip Hoffnung nannte.
2. In der mittelalterlichen Medizin stand Humor für einen der vier vermeintlichen Grundsäfte des Körpers, die nach der hippokratischen Lehre die vier Temperamente oder Grundstimmungen des Homo sapiens bewirken¹. Nun mag das mit den Säften nur ein schönes Märchen sein. Faktum ist aber, dass sich Humor wie ein Saft oder Virus entfaltet und auf andere überträgt. Menschen mit Humor machen auch andere fröhlich.
3. Fröhlichkeit und Herzlichkeit breiten sich unter Menschen am leichtesten aus. Reizbarkeit hat's da schon schwerer und Depressionen übertragen sich fast überhaupt nicht. Wenn dagegen jemand lacht, muss man wie beim Gähnen automatisch mitmachen. Das ist wohl so, weil es in unserem Gehirn Schaltkreise gibt, die dazu bestimmt sind, Lächeln und Lachen wahrzunehmen und so zu verarbeiten, dass wir selbst mit Lachen reagieren können. Sie erzeugen eine Art limbischer Wireless-LAN-Verbindung, auf der Vertrauen und Wohlbefinden ausgetauscht werden.²
4. Inzwischen ist auch erforscht, was Otto Normalverbraucher schon immer wusste: mit guter Laune lässt sich a) besser leben und b) kreativer, flexibler, umfassender und offener arbeiten. Tests zeigten nämlich, dass Gutgelaunte dazu neigen, „sich an der Gestalt zu orientieren – ein Hinweis für weit blickendes Denken. Die neutral oder missmutig Eingestimmten dagegen achteten stärker auf Einzelheiten.“³
5. Da durch positive Gefühle schneller neue Ideen und Handlungsmöglichkeiten entstehen, können sie auch zu dauerhaften und tief greifenden Veränderungen führen. Wie vor allem Befragungen vor und nach dem 11. September 2001 belegen, lassen sich auch subjektive Stresssituationen mit positiver Lockerheit besser verarbeiten als mit verkrampftem Missmut und skeptischem Pessimismus.⁴
6. Man kann deshalb sagen: überall dort, wo kreatives und flexibles Arbeiten oder ein konstruktiver Umgang mit Stress und Konflikten gefragt ist, brauchen wir Humor. Umgekehrt aber ist Humor dort fehl am Platze, wo repetitive Tätigkeiten oder ein mechanisch exaktes und planbares Zusammenspiel von Menschen dominieren. Das kreative Werbeteam, das eine neue pfiffige Image-Kampagne auskochen soll, braucht die Lockerheit des Humors so nötig wie die Luft zum Atmen. Die Feuerwehr im Einsatz dagegen braucht sie nicht.

¹ Etym. Wörterbuch des Deutschen 1997, S. 562

² Vgl. Goleman et al. 2002, 25ff.

³ Vgl. Fredrickson 2003, 41

⁴ Vgl. ebd.

7. Was für jedes Mitglied eines Teams, einer Arbeitsgruppe oder eines sonstigen Sozialverbandes zutrifft, gilt um so stärker für deren „Alpha-Tierchen“. Menschen (und natürlich: nicht nur Menschen) beziehen ihre emotionalen Hinweise vorzugsweise von „oben“.
8. Studien zeigen, dass Gruppenleiter selbst wenn sie nichts sagten, sorgfältiger beobachtet wurden als die anderen Mitglieder des Teams. Wenn jemand eine Frage stellte, behielt er den Leiter im Auge, um dessen Reaktion zu sehen. Und die Mitglieder einer Gruppe betrachteten die emotionalen Reaktionen des Gruppenleiters im Allgemeinen als die ausschlaggebenden und orientierten ihre eigenen daran – besonders in ambivalenten oder unklaren Situationen. In gewisser Weise gibt der Anführer also den emotionalen Standard der Gruppe vor.⁵
9. Wenn sich darum Lockerheit und Fröhlichkeit in Gruppen leichter übertragen als negative Stimmungen, dann gilt das um so stärker für den Gruppenleiter: da er den emotionalen Standard bestimmt, ist die Frage, ob eine Gruppe locker und fröhlich ist, vor allem davon abhängig, ob und wie viel Humor ihr Leiter hat.
10. Aber nicht nur die Menge macht´s. Gerade Führungskräfte müssen es darüber hinaus auch verstehen, ihren Humor situativ passend einzusetzen und ggf. zurückzuhalten: Wenn eine Arbeitsgruppe durch ein mechanisch blindes Zusammenspiel perfekte Spitzenleistungen zu erbringen hat – zum Teil im Einsatz ihrer körperlichen Gesundheit wie bei der Feuerwehr – dann muss der Leiter die Ernsthaftigkeit der Situation dadurch vorleben, dass er seinen Humor zurückhält. Wenn er das nicht vermag, ist er schnell als Pausenclown und Lachnummer verschrien.
11. Nun gibt es aber immer weniger Arbeitsfelder, in denen dieses mechanisch-disziplinierte Zusammenspiel der Gruppe ein Dauerzustand ist. Uns fällt gar keines mehr ein. Was vielmehr fast überall zu finden ist: der dauernde Wechsel zwischen An- und Entspannung, zwischen mechanischer Disziplin und kreativer Lockerheit. Das gilt übrigens auch für die Feuerwehr: Im Einsatz sind Disziplin und Humorlosigkeit gefragt, in der Bereitschaft dagegen lebt der Zusammenhalt des Teams davon, dass es locker und humorvoll miteinander umgeht und Konflikte konstruktiv löst. Das zu bewirken bzw. zuzulassen und zu fördern, bezeichnet eine der Hauptaufgaben von Führungskräften.
12. Humor ist nicht erlern- und trainierbar wie die Vokabeln einer Sprache oder die Bedienung eines Computers. Als heitere Gelassenheit bezeichnet Humor vielmehr eine Grundhaltung von Menschen zu sich, zu anderen Menschen und zur Welt als solcher. Und diese Grundhaltung erwirbt man nicht dadurch, dass man lockere Aktionen analysiert, notiert und auswendig lernt.
13. Das trifft auch auf die scheinbar lockerste aller humorvollen Handlungen zu: dem Witze erzählen. Wir kannten einmal eine promovierte Pädagogin, die – basierend auf Freuds Aufsatz zum Witz und seiner Beziehung zum Unbewussten und Karl Bühlers Organon-Modell – eine filigran aufgebaute

⁵ Vgl. Goleman et al. 2002, 28

Theorie des Witzes aufstellte. Diese erläuterte sie dann mit Hilfe vieler Witz-Beispiele und dachte sogar daran, Witzseminare anzubieten. Wir haben nie mehr eine solch humorlosere Frau erlebt und langweiligere Vorträge gehört als bei dieser Dame und ihrem Lieblingsthema. Gäbe es Weltmeisterschaften der Humorlosigkeit, so hätte sie garantiert einen der vorderen Plätze belegt. Wirklich humorvolle Menschen müssen nicht unbedingt witzig sein. Wer dagegen Witze wirklich witzig erzählen kann, der hat auch immer Humor. Wenn jedoch humorlose Menschen Witze erzählen oder über Witze referieren wollen, wird´s zumeist megapeinlich.

14. Die für die humorvolle Grundhaltung nötigen Eigenschaften wie Optimismus, Zuversicht und Selbstvertrauen erwirbt man entweder durch Lebenserfahrung oder durch genetisch vermittelte neuronale Verknüpfungen. Wer diese Verknüpfungen allerdings nicht hat und andauernd nur schwere Schicksalsschläge erlebt, wird die für den Humor zwingend nötige optimistische Grundhaltung nicht entwickeln können.
15. Führungskräfte kann man deshalb nicht zum Humor erziehen. Man kann sie aber danach auswählen. Wir plädieren deshalb dafür, bei der Auswahl von Führungskräften und Führungsnachwuchskräften auch die Kompetenz zum Humor zu berücksichtigen. Damit ist zweierlei gemeint: zum einen das Vorhandensein der humorvollen Grundhaltung und zum anderen die Fähigkeit zum situativ nötigen Wechsel zwischen Humor und Ernst.

..

Literatur

- Etymologisches Wörterbuch des Deutschen 1997, 2. Aufl. Berlin 1997.
- Fredickson 2003: Barbara L. Fredickson: Glücksforschung - Die Macht der Gefühle. In: Geist & Gehirn 6/2003, S. 38ff.
- Goleman et al 2002: Daniel Goleman/Richard Boyatzis/Annie McKee: Emotionale Führung. München 2002.
- Jaskolski 1991: Ernst W. Jaskolski: Humor – Anregungen zur Erörterung seiner Funktion in rhetorischem Handeln. In: Frank Lüschow/Marita Pabst-Weinschenk (Hrsg.): Mündliche Kommunikation als kooperativer Prozess. Frankfurt/M 1991, S. 16-33.