

# MANAGEMENT

## Was gibt es da zu lachen?

Vom Vorgesetzten bis zur Verwaltungsratspräsidentin: Führungspersonen schauen ernst in die Welt. Dabei kann **Humor** am Arbeitsplatz eine Chance sein.

SUSANNE WAGNER

**L**achen ist befreiend. Es baut Stress ab und verbindet die Menschen. Gerade am Arbeitsplatz lockert Humor die Stimmung auf; auch dann, wenn die Kundin meckert, sich der Lieferant verfahren oder sich ein Tippfehler ins formelle E-Mail eingeschlichen hat.

Auch Führungspersonen können sich die Kraft des Humors zunutze machen. Mit einer Prise Humor nehmen sie Angestellten die Sorgen ob eines Patzers und entschärfen so die Situation. Die Prise Humor kann aber auch schnell schiefgehen; Humor im Büro ist eine Gratwanderung. Deshalb greifen viele Vorgesetzte zum ernstesten Gesicht, auch im Glauben, dass sie so ernst genommen werden.

Bereits unsere Vorfahren waren dem Lachen gegenüber höchst skeptisch. «Vor dem 18. Jahrhundert wurde das Lachen als Eigenschaft des Teufels betrachtet», sagt der deutsche Kulturwissenschaftler und Lachforscher Rainer Stollmann. Nicht verwunderlich also, dass es keine Porträts von Königen, Kaiserinnen oder Bischöfen gibt, die lachen.

### Der Weg an die Spitze ist humorlos

«Die Macht musste von oben Macht einfließen», so Stollmann, «das ist heute noch so im Machtgefüge der Wirtschaft.» Tatsächlich lachen die Wirtschaftsführer der heutigen Zeit eher selten auf Fotos. Aber warum fällt es Führungskräften und Managern so schwer, eine humorvolle Seite von sich zu zeigen?

**«Menschen ohne ein Gespür finden Dinge lustig, die andere zusammenzucken lassen.»**

**Willibald Ruch**  
Lachforscher, Universität Zürich

Rainer Stollmann vermutet, dass Menschen in einer hohen Kaderfunktion auf dem Weg an die Spitze keine besonders humorvollen Erfahrungen gemacht haben: «Wer durch eine solche Karriere geht, wird kein lockerer Mensch. Das prägt in eine andere Richtung.» Für Menschen mit starken komischen Veranlagungen ist es deshalb schwieriger, in einem grossen Konzern Karriere zu machen. Die Folge: Sie gewöhnen sich ihre humorvolle Seite ab oder reduzieren sie auf das Privatleben.

Das sei schade, denn gerade auf Führungsebene würde Humor seine positive Wirkung entfalten. US-Studien zufolge reduziert Humor Stress. Er stärkt die persönliche Motivation und das Wohlbefinden von Teams. Wer gemeinsam über Wortspiele oder lustige Vergleiche lacht, ist zufriedener. Eine Führungsperson mit Humor hat also eine Stärke, die sie für das Team einsetzen kann: «Humor ist eine Form von Selbstbewusstsein. Wenn ich andere Menschen auf das Komische einer besonderen Sache oder Situation aufmerksam mache, verschaffe ich ihnen einen Lustgewinn, und dafür sind die Menschen dankbar», erklärt Rainer Stollmann.

### Humor zeigt, was für ein Mensch man ist

Doch der Einsatz von Humor am Arbeitsplatz soll wohlüberlegt sein. Wer lernen möchte, wie das geht, findet zahlreiche Humortrainerinnen und Lachexperten. Eine davon ist Eva Ullmann. Sie hat in Leipzig das Deutsche Institut für Humor gegründet und bringt Fach- und Führungskräften den Umgang mit Humor bei.

«Lange galt Humor in der Führung als nicht seriös. Quatsch machen durfte nur der Hofnarr, nicht aber der Kaiser», sagt Ullmann. Heute aber müsse der Unterschied zwischen Hofnarr und Kaiser nicht mehr so klar gezogen sein. In ernstesten Situationen trägt Humor zur Entschärfung bei und ist ein Zeichen von Stärke. «Humor in der Führung hat dann eine Chance, wenn man bereit ist, entspannt zu bleiben,



### Tipps für Humor im Alltag

#### Regeln

► Humor heisst nicht, Witze zu erzählen. Zumal der Witz vom Stammtisch meist nicht zum Gespräch am Businessstisch passt. Also verzichten Sie besser auf Witze.

► Humor ist nicht Zynismus oder Sarkasmus: Beide Varianten sind nicht zielführend im Unternehmen und stets unangebracht. Wichtig ist, miteinander statt übereinander zu lachen.

► Humor ist, wenn man sich selber nicht zu ernst nimmt: Wer auch mal über sich selber lachen kann, ist nahbar und authentisch. Das fördert eine offene Kultur im Unternehmen und bringt Ihnen Pluspunkte ein. Heisst aber nicht, dass Sie sich zum Clown machen müssen.

#### Literatur

► «Ready for Business. Mit Speed zu mehr humorvoller Gelassenheit» von Barbara Stauffer.

► «Humor ist Chefsache. Besser führen, verhandeln und präsentieren – so entwickeln Sie Ihren humorvollen Fingerabdruck» von Eva Ullmann.

► «Angst ist ein gutes Mittel gegen Verstopfung. Aus der Geschichte des Lachens» von Rainer Stollmann.

Auflockerung einer Präsentation bereits vorbereiten. Rainer Stollmann gibt Führungskräften mit auf den Weg, auch mal etwas auszuprobieren: Manchmal lohnt es sich, in einer Runde spontan zu sein und eine Bemerkung zu platzieren, die gerade im Kopf rumgeistert. «Wenn ich das sage, was mir gerade durch den Kopf geht, was etwas frech ist und worüber ich selber lachen würde, lockert das eine Situation auf.»

auch wenn das Gegenüber nicht lächelt.» In die gleiche Kerbe schlägt der Lachforscher Willibald Ruch: «Wer Humor zeigt, hat die Lage im Griff. Man zeigt nur Humor, wenn man sich sicher fühlt, etwas Gutes ausstrahlen möchte und für seine Leute sorgt.» Ruch arbeitet als emeritierter Professor für Persönlichkeitspsychologie an der Universität Zürich und hat viel zum Thema Lachen geforscht. Er weist darauf hin, dass Humor mit vielen guten Eigenschaften einhergeht: «Wenn ich spontan lustig bin und mit der Sprache witzige Effekte erzeugen kann, ist es ein Zeichen von verbaler Intelligenz und Kreativität.» Humor helfe, anzudeuten, was für ein Mensch man sei und welche Ressourcen man habe.

### Zusammenzucken oder fremschämen

Andere zum Lachen zu animieren, erfordert aber Fingerspitzengefühl. Der Umgang mit Humor indiziert, wie fit jemand gesellschaftlich und im Umgang mit Menschen ist. In diese Kategorie fällt auch der Chef, der mässig lustige Witze erzählt, über die eine unterwürfige Belegschaft trotzdem lacht. Auch wei-

sen nicht alle Menschen den gleichen Humor auf: «Menschen ohne ein Gespür für den Umgang mit anderen Menschen finden Dinge lustig, die andere zusammenzucken oder fremschämen lassen», so Willibald Ruch.

«Es muss ein Miteinanderlachen sein. Es soll kein Anwesender und idealerweise auch keine Abwesende zum Gespött gemacht werden», gibt er zu bedenken. Humortrainerin Eva Ullmann unterscheidet zwischen aggressivem und sozialem Humor: «Die Fallstricke sind aggressiver Humor und Beschämung. Für Führungskräfte eignet sich insbesondere in herausfordernden Zeiten der soziale Humor.»

Sie umschreibt das als liebevolle Umdeutungen und Überraschungen. Perspektivwechsel im Alltag oder komische Bilder gehören ebenfalls zum sozialen Humor. Nur: Vielen fällt es schwer, auf Knopfdruck lustig zu sein. Gute Antworten oder witzige Aussagen fallen einem meist erst im Nachhinein ein. Doch Humor kann erlernt werden.

Laut Ullmann können sich Führungskräfte an Humor heranrobben und lustige Anekdoten zur

### Humor in Zeiten der Krise

Doch gibt es überhaupt noch etwas zu lachen in Zeiten der Krise, der Unsicherheit und der schwierigen geopolitischen Lage? Genau jetzt kann laut Eva Ullmann Humor viel bewirken. Humor sei ein Ventil für Menschen in Krisensituationen, «um nicht wahnsinnig zu werden».

Auch Stollmann verweist auf den Zusammenhang zwischen Katastrophen und Humor: «Grosse Literatur ist oft als Reaktion auf grosse Krisen entstanden.» Dazu gehört etwa das Buch «Till Eulenspiegel»: Der Bestseller aus dem 16. Jahrhundert mit dem Spassmacher Eulenspiegel im Zentrum wurde als Reaktion auf den Bauernkrieg geschrieben.

Allerdings sei diese Verarbeitung mit einigem zeitlichem Abstand erfolgt. «Es wäre viel besser, wenn die Menschen den Humor schon vorher anwenden würden, um Krisen und Kriege gar nicht entstehen zu lassen.» Wer in die Aktualität blickt, findet zahlreiche Karikaturen als Reaktion auf die aktuellen Krisen – die Bankenkrise, den Ukraine-Krieg, die Energiekrise.