

Mit Spaß bei der Arbeit

Humor als Ressource im Unternehmen



© nyul | © Bernsh - Fotolia.com



Manch einer mag Humor am Arbeitsplatz für überflüssig oder gar unerwünscht halten. Doch Tatsache ist: Er kommt in Unternehmen häufig vor – und wird oft sogar bewusst eingesetzt. Zum Beispiel kann Humor in der Kommunikation mit Mitarbeitern oder Kunden ein wichtiges Hilfsmittel sein, um eine gemeinsame Grundlage zu schaffen. Wahrnehmung ist subjektiv, wir haben alle unterschiedliche „Weltansichten“, aber wir können versuchen, unsere subjektiven Realitäten aneinander anzunähern – und zwar mit Humor!

Was passiert eigentlich genau, wenn wir lachen? Beim Lachen atmen wir besonders stark ein und beginnen dann mit einer Abfolge kürzerer Atemstöße, die von Geräuschen begleitet werden. Dabei wird die gesamte Luft mit hohem Druck aus der Lunge gepresst. Neben den positiven Nebenwirkungen durch verstärkte Sauerstoffzufuhr und den

Einsatz von nahezu 300 Muskeln kommt es dabei unter anderem zur Ausschüttung von Glückshormonen wie Serotonin. Dies senkt den schädlichen Anteil der Stresshormone Adrenalin, Cortisol und von Wachstumshormonen. Dazu kommen eine erhöhte Endorphinausschüttung sowie eine verstärkte Immunglobulin-A-Bildung. Ebenfalls erhöht produziert werden natürliche Killer-Zellen und Antikörper. Von einigen Forschern wird auch eine verringerte Cortisolausschüttung postuliert. Bislang fehlen allerdings noch eindeutige empirische Beweise für diese Art immunstärkender Auswirkung auf die Zellen und die Stärkung des Immunsystems.

Was bringt uns zum Lachen?

- **Überraschung:** z. B. die überraschende Wendung in der Pointe eines Witzes. Das Unerwartete lässt uns lachen.

- **Inkongruenz:** Etwas passt nicht zusammen, ergibt keinen Sinn. Wir lachen.
- **Überlegenheit:** Wir fühlen uns schlauer, als z. B. der Protagonist eines Witzes, und wir lachen, weil wir uns überlegen fühlen.
- **Entspannung:** Eine Situation baut eine Spannung auf. Wenn diese gelöst wird, lachen wir.

Bei der Untersuchung von Humor mit wissenschaftlichen Methoden ist es wichtig, diesen von Optimismus oder Fröhlichkeit zu differenzieren. Lachen ist nicht automatisch gleichzusetzen mit Humor!

Die ersten Lachforschungen führte der französische Arzt Guillaume-Benjamin Duchenne im 19. Jahrhundert durch. Mithilfe elektrischer Gesichtsstimulation seiner Patienten stellte er ein echtes und ein falsches Lächeln fest. Für

das echte Lächeln verwendet der Mensch – im Gegensatz zum falschen Lächeln – zwei Muskeln: den M. zygomaticus major (Wangenmuskel) und den M. orbicularis oculi (Augenringmuskel). Es sind viele weitere Muskeln beteiligt, aber diese beiden sind für die Unterscheidung wesentlich. Die Humorforschung hat dieses Lächeln zu Ehren des Anatomen „Duchenne-Lächeln“ genannt.

Den Wissenschaftszweig, der sich mit Lachen beschäftigt, nennt man Gelotologie. Lach- und Humorforscher treffen sich auf Kongressen, sind in Verbänden, Vereinen, Wissenschaftszentren und Instituten organisiert und haben es in vielen Ländern bereits geschafft, die Lachtherapie als anerkannte Heilungsform durchzusetzen. So finanzierte z. B. der englische Staat bereits 1999 Lachtherapie in Krankenhäusern.

Einer der Vorreiter der heutigen Humorforschung ist Willibald Ruch. Er gilt als der führende Humorexperte Europas und lehrt und forscht an der Universität Zürich. Mit seinem ursprünglich musikalischen Hintergrund stellte er fest, dass Konzertmusiker deutlich ernster waren als Jazzmusiker, die einen Hang zum Improvisieren hatten. Diese an sich nicht wirklich überraschende Einsicht führte bei Ruch dazu, dass er seinen Beruf wechselte.

Nach dem Psychologiestudium spezialisierte er sich auf das Thema Humor. Denn „es brauchte schließlich keinen tausendsten Depressionsforscher, und der Humor war als Forschungsgebiet bis dahin noch weitgehend unentdeckt“.

Ruch hat festgestellt, dass es deutlich mehr Studien zu negativen Themen als zu positiven gibt. Zwischen 1887 bis 2001 wurden folgende Themen in Psychologie-Zeitschriften behandelt:

9.760 Studien zu Ärger	– 781 Studien zu Mut
20.686 Studien zu Angst	– 1.021 Studien zu Freude
65.531 Studien zu Sorge	– 3.522 Studien zu Glück
79.154 Studien zu Depression	– 4.129 Studien zu Lebenszufriedenheit
207.110 Studien zu Behandlung	– 31.019 Studien zu Prävention

Seither forscht der Schweizer mit modernsten Methoden zu Themen wie „Dauer und Breite eines Lächelns“ oder „Einfluss von Humor auf Schmerzempfinden“.

„Lachen ist gesund“, sagt der Volksmund. Und in der Tat belegen Studien, dass Menschen, die Humor leicht in diversen Lebenssituationen erkennen, auch angeben, weniger Krankheitssymptome zu haben. Menschen, die Humor zur Bewältigung von Problemen nutzen, melden ebenfalls weniger Krankheitssymptome.

Humor hilft auch, das Schmerzempfinden zu reduzieren. Im Zuge seiner Recherche hat Ruch Studien im Bereich der Schmerzreduzierung durchgeführt. Probanden tauchten ihre Hände in eiskaltes Wasser, bis sie einen Schmerz verspürten. Sie ließen ihre Hände so lange im kalten Wasser, wie es für sie erträglich war. Anhand dieser Zeitspanne konnte die Schmerztoleranz gemessen werden. Danach schaute sich eine Gruppe dieser Probanden einen lustigen, eine zweite Gruppe einen traurigen Film an und die dritte Gruppe gar keinen Film an. Anschließend wurde der Schmerztest wiederholt. Bei der Humorfilmgruppe konnte eine länger anhaltende Schmerzreduzierung festgestellt werden als bei den anderen Probanden. Ruch hat diese Studie mittlerweile verfeinert und ausgeweitet, z. B. in Bezug auf verschiedene Arten des Lachens und des Sinns für Humor.

Michael Miller der Universität Maryland hat festgestellt, dass beim Lachen die Innenwände der Blutgefäße gestärkt werden. Dies wirkt sich positiv auf den Blutkreislauf aus und verringert das Risiko von Herzkrankheiten. Wie schon der Komiker Groucho Marx in den 1930er-Jahren sagte: „Lachen ist wie Aspirin, es wirkt nur doppelt so schnell.“

Lachtherapie wird inzwischen auch bei Lungenerkrankungen eingesetzt. So hat eine weitere Studie von Ruch gezeigt, dass Lächeln und leichtes Lachen das Lungenvolumen reduzieren kann. Bei Patienten mit chronisch obstruktiver Lungenerkrankung (COPD) wird Luft in der Lunge „gefangen“ (Luftfalle), was zu Hyperinflation führt. Eine Reduktion des Lungenvolumens durch Lachen lindert die Symptome. In dieser Studie wurden die Teilnehmer durch einen Clown gezielt zum Lachen gebracht. Das Resultat bestätigte, dass Lachen

selbst für Patienten mit schweren Symptomen ungefährlich ist.

Humor macht schlauer. Die geistige Leistungsfähigkeit steigert sich, man wird kreativer. Psycho-

neuroimmunologen haben in Untersuchungen mit Schauspielern festgestellt, dass unser gesamtes Nerven- und Immunsystem sowie alle Regionen des Körpers bereits auf rein positive

oder negative Gedanken reagieren. Einige Forscher gehen davon aus, dass eine fröhliche Einstellung das eigene Immunsystem stärkt. Sie postulieren, dass Optimisten, die gerne herzlich lachen, auch länger leben.

Weitere Studien stellten fest, dass bei Lächeln und Lachen der Botenstoff Dopamin ausgeschüttet wird. Dieser versetzt uns in Hochstimmung. Lachen aktiviert das Belohnungszentrum im Gehirn und hat somit denselben Effekt wie die Aussicht auf Geld, der Anblick eines attraktiven Gesichts oder ein Hochgefühl nach Drogenkonsum.

Es gibt also viele positive Nebeneffekte von Lachen und Humor. Der Einsatz von Humor ist in vielen Krankenhäusern bereits Realität. Eine Studie bestätigte z. B., dass Kinder, die mit Humor im Alltag Probleme bewältigen, diesen auch gut im Krankenhaus einsetzen können, um ihr Schmerzempfinden nach einer Operation zu verringern. Die Studie stellte allerdings auch heraus, dass Kinder sowie Erwachsene verschiedene Arten von Humor empfinden haben und der Einsatz von Humor am Krankenbett dementsprechend angepasst werden sollte. Krankenhausclowns sind heutzutage nicht nur in Kinderkliniken im Einsatz, sondern auch in der Therapie Erwachsener.

Allerdings muss sich Humor nicht immer zwingend positiv auf die Gesundheit auswirken. Wie gesund man zu sein glaubt, und wie gesund man wirklich ist – dazwischen können Welten liegen. Manche Studien belegen sogar, dass Leute mit mehr Humor gefährlicher leben und weniger auf ihre Gesundheit achten. Humor hilft, das Leben nicht ganz so ernst zu nehmen, daher ist es auch möglich, dass besonders humorvolle Leute sich als gesünder wahrnehmen, als sie wirklich sind. Außerdem können verschiedene Arten von Humor verschiedene Auswirkungen haben. In einem Artikel von 2004 forderten Nicholas Kuiper und Sorrell Nicholl ein multidimensionales Humormodell, das benutzt werden soll, wenn die Auswirkungen von Humor auf die Gesundheit analysiert werden. Zum Beispiel wirkt sich gutmütiger Humor positiv auf die Gesundheit aus, während negativer, herabsetzender Humor eher mit Gesundheitsproblemen in Verbindung gebracht wird. Auch können verschiedene Arten von Lachen (Lächeln, Kichern, lautes Lachen) völlig verschiedene Einflüsse auf die Gesundheit haben.

Wie misst man Humor? Inzwischen gibt es über 60 wissenschaftlich anerkannte Methoden. Persönliche Humorstile werden in verschiedenen Kategorien unterschieden, etwa a) selbst erhebend, b) sozial orientiert,



Während eines Meetings fällt draußen vor dem Fenster etwas herunter.

Will: „Oh, oh, es ist etwas vom Dach gefallen.“

Vivian: „Das war der Chef. Es steht wohl schlimmer, als wir dachten.“

(Alle lachen)

© DM7 - Fotolia.com

c) aggressiv oder d) selbst verteidigend. Der norwegische Forscher Sven Svebak hat die Humordefinition nach drei unterschiedlichen Dimensionen differenziert: es gibt eine kognitive, eine soziale und eine physische. Bei der kognitiven Dimension handelt es sich um die Fähigkeit, witzige, überraschende Gedanken selbst zu entwickeln, diese Gedanken zu erkennen und auf sie angemessen zu reagieren. Diese Dimension ist laut Svebak die wichtigste. Bei der sozialen Dimension geht es darum, sich gern mit Menschen zu umgeben, die Sinn für Humor haben. Bei der physischen Dimension wird analysiert, wie oft jemand lacht, woraus sich für die Beurteilung, ob jemand Humor hat oder nicht, allerdings keine Rückschlüsse ergeben. Denn, wie Kuiper und Nicholl es auch beschreiben: Lachen ist nicht gleich Lachen. Lachen aus Unsicherheit oder zynisches Lachen sind nicht gleichzusetzen mit Humor.

Wie kann man Humor effektiv im (Berufs-)Alltag einsetzen und nutzen? Im Arbeitsumfeld ist Humor wichtig und hat viele Funktionen. Humor kann Stress und Mobbing reduzieren, Kreativität, Kommunikation, Arbeitszufriedenheit und Vertrauen fördern. Eine spielerische Atmosphäre kann den Mitarbeitern helfen, neue Energie zu tanken.

Um Humor bewusst zu benutzen, muss man ihn zunächst entdecken wollen und im täglichen Leben offen sein für humorvolle Situationen:

„Kannst du es weder akzeptieren noch ändern, versuche darüber zu lachen!“ (Ashleigh Brilliant)

Folgende Humortechniken können bei der Humorproduktion hilfreich sein: Untertreibung oder Übertreibung sowie (Selbst-)Ironie. Auch ein kontextueller Zusammenprall kann Humor erzeugen: In einem ungewohnten Umfeld sehen Dinge unter Umständen ganz anders aus. Man kann auch mit Klischees arbeiten, indem

man diese z. B. überspitzt zurückgibt und somit als Klischee bloßstellt. Auch eine empathische Provokation kann hilfreich sein – wenn man sein Gegenüber gut kennt und weiß, dass eine gezielte Provokation in der Regel zum Lachen führt.

Arbeitsalltag mit Humor bedeutet folglich: Humor bewusst entdecken, Humor als Ressource zulassen, Humor gezielt und effektiv einsetzen.

Zum Beispiel hat die Computerfirma Adaptec sich eines eher langweiligen Dokuments angenommen, dem Jahresabschlussbericht. Um ihn interessanter zu machen, wählte der kalifornische Hardwarehersteller ein völlig neues Format: 1995 erschien der Bericht als Comic, im Jahr darauf als Kinderbuch. Der Erfolg war durchschlagend. Unter Einsatz von Humor wurden Inhalte präsentiert, die ansonsten vielleicht weniger anziehend wirken würden.

In der Business-Welt kann Humor auch gezielt von Führungskräften eingesetzt werden, um ihren Mitarbeitern Regeln oder Ermahnungen in einer ungewöhnlichen Verpackung zu servieren. In ihrer Studie zu diesem Thema unterscheiden Janet Holmes und Meredith Marra zwei Arten von Humor: 1) Humor, dessen Ziel es ist, Solidarität in Arbeitsverhältnissen zu stärken. Hier wird der Teamcharakter gefördert, eine Gruppe kann z. B. zusammen eine humorvolle Episode kreieren – das verbindet. 2) Humor, der Hierarchie- und Machtverhältnisse am Arbeitsplatz stärkt. Hierbei wird der Stolz des Adressaten (und auch des Redners) nicht verletzt. So können z. B. Anweisungen an einen Untergebenen, ein kritischer Kommentar, das Zugeben eines Fehlers oder unangemessenes Verhalten abgeschwächt werden. Ein humorvoller Kommentar kann trotzdem einen seriösen und komplexen Inhalt vermitteln. Folgende Beispiele haben die Autoren in neuseeländischen Firmen beobachtet:

Hier führt ein äußeres Ereignis zur Zusammenarbeit an einer Humorsequenz, und nicht etwas, das mit dem Meeting zu tun hat. Dies ergibt eine kurze (und willkommene) Ablenkung vom Geschehen. Anschließend kann das Team mit neuen Kräften weiterarbeiten.

Ein höher gestellter und erfahrener Mitarbeiter (Aidan) kommentiert den Bericht eines jüngeren Kollegen (Vince):

Aidan: „Und davon abgesehen hab' ich genau das [geschrieben], was du hast, nur in wesentlich weniger Worten.“

(Beide lachen)

Es ist für Aidan wichtig, seine Botschaft klar zu vermitteln, aber dadurch, dass er Humor benutzt, schwächt er seine Kritik ab. So wird Vincés Stolz nicht verletzt.

Der Chef hat ein fehlerhaftes Dokument erstellt und verteidigt sich durch einen humorvollen Kommentar: „Ich finde es echt schwer, in allem perfekt zu sein.“

Auch im Gerichtssaal kann Humor bewusst eingesetzt werden, belegt Pamela Hobbs. Im amerikanischen Anwaltsmilieu spielt Humor nämlich eine wichtige Rolle. Witz, Esprit und Redegewandtheit sind mitentscheidend für den Erfolg und das Ansehen eines Anwalts. Die Anwendung von Humor hat viele Vorteile für den Anwalt: 1) das Überraschungselement (die Worte des Anwalts werden eher in Erinnerung bleiben), 2) zeugt die Nutzung von Humor von Kreativität und einem gewissen Wagemut (die rhetorischen Fähigkeiten des Anwalts werden betont), 3) steht der Anwalt als eine Art Künstler („performance artist“) da.

Im Gerichtssaal bekommt jeder Fall in der Argumentation eine Art Motto, ein Mantra, das immer wiederholt wird, und das dem Richter und der Jury einleuchten muss. Hobbs stellt in ihrem Artikel Fälle vor, in denen das Motto der Verteidigung „Diese Klage ist ein Witz“ war. Was der Kläger fordert, ist so lächerlich, dass es ein Witz ist – und einen Witz kann man per Definition nicht ernst nehmen. Sie geht gar nicht auf den Kläger ein, nimmt ihn gar nicht ernst; denn wenn man ernst argumentieren würde, würde dies sofort den Kläger legitimieren. Diese eher aggressive Anwendung von Humor hat auch schon Freud beschrieben: Dadurch, dass wir unseren Feind als klein, lächerlich und komisch darstellen, können wir ihn mit Freude besiegen. Folglich werden zwei Strategien kombiniert: den Kläger als lächerlich darstellen und sich selbst in einer komischen Inszenierung als reddegewandt und überzeugend in den Mittelpunkt stellen.

Zurück zum Humor im Unternehmen: In manchen Firmen besteht sogar eine regelrechte

Humorkultur. Barbara Plester und Janet Sayers beobachteten und analysierten die Funktionen von Humor in drei neuseeländischen IT-Firmen. Sie zeigen dabei auf, wie wichtig Hänselfen und Scherzen vor allem in diesen Firmen ist, wie sehr diese Art von Humor die Firmenkultur prägt und den Zusammenhalt von Angestellten kräftigt. IT-Firmen gelten also besonders hip und lustig. Ihre Hierarchie ist unkompliziert, meist gibt es nur zwei Ebenen: der Chef und die Mitarbeiter. Das Arbeitsklima ist dementsprechend locker und Humor spielt eine wichtige Rolle. Humor, insbesondere Hänselfen und Necken, sind wichtige Faktoren, die die „kulturellen Systeme“ der Firmen formen und bestärken. Scherzen hilft beim Aufbau sozialer Netzwerke und verstärkt das Gefühl der Kameradschaft. Lachen ist wichtig, um eine lockere Atmosphäre herzustellen, in der kreativ und produktiv gearbeitet werden kann. Allerdings kann es auch eine schmerzhaft Erfahrung sein, wenn man an den Scherzen nicht teilnimmt und dadurch ausgegrenzt wird.

Die Mitarbeiter der untersuchten Firmen waren stolz auf ihre humorvolle Arbeitskultur, sie bewerteten sie als positiv und „fun“. Die am meisten angewandte Form des Humors waren scherzvolle Beleidigungen und Witze auf Kosten anderer Mitarbeiter. Für Plester und Sayers hat diese Art des Humors mehrere Funktionen: Informationen übermitteln, gegen Langeweile vorgehen, Unterschiede hervorheben, Status definieren und betonen und die Kultur der Firma präsentieren. Außerdem spielte Humor auch eine wichtige Rolle bei der Sozialisierung neuer Angestellter.

Eine weitere Form des Humors, die häufig am Arbeitsplatz anzutreffen ist, ist subversiver (umstürzlerischer) Humor. Holmes und Marra analysierten subversiven Humor im Freundeskreis und im Arbeitsumfeld und stellten fest, dass er in letzterem Kontext wesentlich weiter verbreitet ist.

Wenn sich Freunde treffen, ist der Anteil von humorvollen Bemerkungen im Gespräch erwartungsgemäß höher (22,2%) als im Arbeitsumfeld (2,2% – 3,1%). Humor während der Arbeit wird als Ausnahme angesehen, er wird nur geduldet; im Umgang mit Freunden hingegen wird er geradezu erwartet. Allerdings ist (innerhalb des gesamten Humorteils von Gesprächen) der Anteil subversiven Humors im Arbeitsumfeld deutlich höher (40%) als im Freundeskreis.

Eine andere Form des Humors am Arbeitsplatz spiegelt sich im „Firmennarr“ wider. So legen Barbara Plester und Mark Orams in einer weiteren Studie dar, wie wichtig Mitarbeiter sind, die als Narren innerhalb einer Firma fungieren. Wie ein Hofnarr kann der Firmennarr es sich erlauben, respektlos zu sein und Dinge zu sagen, die er nicht wirklich meint. Für ihn gelten gemeinhin andere Regeln – er profitiert von der Narrenfreiheit.

Narren und ihre Humorkompetenzen werden von Kollegen – und meist auch von ihren Vorgesetzten – hoch geschätzt. Manche Firmen unterstützen sogar die Idee eines offiziell engagierten „Firmenclovn“. Gleichzeitig werden die Narren jedoch als albern und somit als Außenseiter abgetan. Dies hat zur Folge, dass ein Narr selten befördert wird, da er als unseriös gilt. Einige Aufgaben des Narren sind z. B.: Er bringt Probleme aufs Tapet, die sonst vielleicht verschwiegen worden wären. Er vermittelt zwischen Chef und Mitarbeitern. Der Chef kann die Scherze des Narren nicht ignorieren, ohne als Spielverderber dazustehen. Die Mitarbeiter erwarten geradezu, dass der Narr für sie spricht. So gelingt es dem Narren z. B., die Aufmerksamkeit des Chefs von ernstesten Themen abzulenken. Der Narr darf Grenzen testen und sie überschreiten. Er zeigt auf, was die Regeln und Werte der Firmenkultur sind. Seine Aufgabe ist es auch, diese Firmenkultur mitzugestalten, indem er komische Ereignisse wieder und wieder erzählt, sodass gemein-

same Geschichten kreierte werden. Auf diese Weise werden auch Neuankommlinge schnell integriert.

Der Narr hat häufig ein ganzes Repertoire an Witzen, Streichen u. Ä., die seinen Status als Narr bestätigen und die als Basis für weitere Witze dienen. Zum Beispiel beschreiben Plester und Orams einen Firmennarr, der die Figur „Barry, die singende Socke“ erfand und seine Mitarbeiter regelmäßig mit dieser einfachen Handpuppe unterhielt: Er sang, erzählte Unsinn und machte Witze über den Arbeitsplatz im Allgemeinen oder über einzelne Personen im Besonderen. Narren wissen, welche Witze besonders beliebt sind und wer welche Art von Spaß versteht. Natürlich sind die Narren auch häufig selbst Zielscheibe von Witzen, sie verstehen es aber, sich auch über sich selbst lustig zu machen. Außerdem wehren sie Kritik häufig mithilfe von Humor ab.

Humor hat also in einem Unternehmen viele verschiedene Anwendungsmöglichkeiten. Auch in der Psychotherapie (z. B. durch Provokation) und in der Pädagogik (z. B. durch humorvolle Präsentation ernster Inhalte) finden sich viele Beispiele, wo und wie Humor erfolgreich benutzt wird. Wer im Alltag die Augen und Ohren für Humor offen hält, wird bald viele Möglichkeiten entdecken, wie Humor gezielt und effektiv eingesetzt werden und die Kommunikation und den Umgang mit Mitarbeitern und Kunden erleichtern kann.



Eva Ullmann
Humoristin und Humortrainerin, Begründerin des Deutschen Instituts für Humor

info@humorinstitut.de



Karen Klein
Literaturwissenschaftlerin, Forschungsschwerpunkte: Humor in Arbeitswelt, Medizin und Pädagogik