

Gerhard Schwarz

Führen mit Humor

Gerhard Schwarz

# Führen mit Humor

Ein gruppensdynamisches  
Erfolgskonzept



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 Februar 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH,  
Wiesbaden 2007

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://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

Printed in Germany

ISBN 978-3-409-12732-5

Meinen Vätern gewidmet,  
meinen leiblichen 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

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

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>Einleitung</b>	<b>13</b>
<b>1. Das Komische: Wann lachen wir?</b>	<b>17</b>
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
<b>2. Die Formen des Komischen</b>	<b>41</b>
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
<b>3. Humor als Führungs- und Interventionsinstrument</b>	<b>85</b>
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 _____	126
Mann-Frau-Humor _____	134
Humor-Training _____	144
Ernsthaftigkeit beseitigen _____	144
Risikobereitschaft erhöhen – Witze trainieren _____	146
Humoristische Vorbilder _____	146
Sprichwort-Parodien _____	147
Chef, das bekannte Unwesen _____	147
Die Gegenteilsregel _____	148
Nonsens-Übung _____	149
Vergleiche und Pantomime _____	150
Understatement _____	152
Die Zwei+Eins-Regel _____	153
Die Verfremdungsregel _____	154
Die Strickmusterregel _____	155
Interventionen mit Schüttelreimen _____	155
Lachen trainieren _____	157
<b>4. Ein Ausflug in die Mythologie, Religion und Literatur _</b>	<b>159</b>
Gott und die Welt oder Transzendenz und Komik _____	162
Humor in den Erlösungsreligionen _____	165
Philosophie eines christlichen Humors _____	170
Geld als Gott des Kapitalismus _____	181
Religiöse Karikaturen _____	184
Noch eine neue Gottheit: das Internet _____	199

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>11</b>
<b>Ein persönliches Nachwort</b> _____	<b>201</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> _____	<b>207</b>
<b>Der Autor</b> _____	<b>213</b>

# 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 also 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. Es ist 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 das 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 zahlt 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 (vgl. dazu Heintel, Peter 2002). Sogar der König kann sie übernehmen, wenn er kann und will und sich traut. Oder anders gesagt: Wenn er 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 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.

# 1. Das Komische: Wann lachen wir?

Es gibt unendlich viele Anlässe zum Lachen. Was ist ihnen allen gemeinsam? Ich weiß es nicht. Vielleicht gibt es gar kein Gemeinsames des Lachens. Möglicherweise durchbricht das Lachen die Logik. Oder besser: Es lässt hinter der logischen Konstruktion das Irrationale aufleuchten.

Ein Gemeinsames hat das Lachen in seiner Absichtslosigkeit: Man wird sozusagen vom Lustigen überrascht. Man „muss“ lachen, es geschieht spontan – wir werden vom Lachen plötzlich eingeholt. Ein vorgeplantes, beabsichtigtes Lachen ist nicht wirklich lustig, hat wenig mit empfundenem Humor zu tun. Es ist entweder Schauspiel oder Lüge.

Bergson hat in seinem Buch über „Das Lachen“ (Le rire) die philosophischen Theorien mit jemandem verglichen, der versucht eine Lampe einzuschalten, um einen Blitz besser zu sehen. Seine eigene Theorie ist leider auch nicht besser.

Auch Jean Paul sagt: *„Das Lächerliche wollte von jeher nicht in die Theorien der Philosophen gehen.“*

Nachdem die Schrift des Aristoteles „Über die Komödie“ leider verloren gegangen ist, gibt es bis heute keine plausible und allgemein nachvollziehbare Theorie des Komischen. Lachen gehört zu den geheimnisvollsten menschlichen Verhaltensweisen.

Vielleicht könnte man den Spruch von Augustinus über die Zeit abwandeln: *„Solange mich niemand fragt, was Lachen ist, weiß ich es, sobald mich jemand fragt, weiß ich es nicht mehr.“*

Alle Denkmodelle, die die Philosophen gefunden haben, um das Lachen zu erklären, sind plausibel, stimmen aber meist nur für einen bestimmten Teil oder einen Aspekt. Anderes lassen sie unerklärt.

In den letzten Jahren hat sich die Philosophie wieder um Praxisbezug bemüht. Die Menschen suchen wieder Antworten auf ihre Fragen bei der Philosophie und den Wissenschaften. Natürlich wird immer noch kontrovers diskutiert, ob sich die Philosophie mit praktischen Problemen – wie etwa dem Lachen – beschäftigen darf, aber die Wissenschaftler, die den Elfenbeinturm verlassen wollen oder schon verlassen haben, sind – nach meiner Einschätzung – bereits in der Mehrzahl.

Damit haben sich viele der ehemaligen Kritikpunkte an den „Praktikern“ weitgehend ins Gegenteil verkehrt. Heute meint man nicht mehr, dass man es in der Wissenschaft oder auch im Management nur mit „ernsten“ und „seriösen“ Zusammenhängen zu tun hat, sondern es gilt vielmehr, dass es sehr viele heitere und komische Ereignisse in Führungssituationen wie überhaupt im Leben gibt, denn: Je ernster eine Situation ist, desto wichtiger sind ihre komischen Seiten. Gerade autoritäre Systeme (wie etwa der Links- oder Rechtsfaschismus) haben die Witzkultur aufblühen lassen. Unterdrückte wehren sich mit Witzen. So ist etwa der jüdische Witz durch die Jahrtausende bis heute unschlagbar, aber auch die Witze im Ostblock, im Dritten Reich, in der Kirche und seit neuestem Frauenwitze haben demnach eine Art Ventil- oder Kompensationsfunktion. Komisches wird deshalb toleriert, obwohl – oder weil – es etwas Anarchisches an sich hat. Lachen zielt grundsätzlich auf Relativierung absoluter Ansprüche hin. Im Lachen kommt auch die dunkle, unterdrückte, versteckte Seite unserer Existenz heraus, und heute können wir es uns leisten diese anzusehen.

In den USA gilt Humor in der Geschäftswelt längst als wichtige Qualifikation. Humorseminare sind quasi Standard, Lachübungen, so genannte „humourbics“, gehören zum täglichen Fitnessprogramm.

In der österreichischen Zeitung „Der Standard“ vom 10. März 2006 fand sich folgende Notiz:

Personalmanagerin M. B. wurde von B. N. persönlich zur mobilkom austria geholt. Sie kam wegen ‚lauten Lachens am Abend‘: ‚Vor meinem Job-Interview mit XX musste ich warten, bis ein Meeting zu Ende war.

Aus dem Raum hörte ich lautes Lachen, um sieben Uhr am Abend. Wo gibt es so etwas, dass am Abend Meetings noch Spaß machen? Ich habe mir gedacht: Ich bin an Bord. Das Gehalt war zweitrangiges Thema.“

## Was kann Lachen bewirken?

Lachen wirkt auf unterschiedliche Weise, es kann – je nach Kontext – sozial konstruktiv bis destruktiv und aggressiv wirken.

Lachen hat aber auch eine heilende Kraft. Das wurde von Medizinern vor noch nicht allzu langer Zeit wissenschaftlich nachgewiesen. In allen Zeiten und Kulturen wussten die Menschen, dass durch Lachen und Lustigsein Schmerzen gelindert werden können.

Der indische Arzt Madan Kataria entwickelte im Jahr 1995 das „Hasya-Yoga“, das Yoga des Lachens, und gründete in Bombay den ersten Lachclub. Drei Jahre später rief er den ersten Weltlachtag ins Leben. Seither ist das organisierte Schmunzeln und Jauchzen um die Welt gegangen, allein in Deutschland gibt es mittlerweile über 70 Lachclubs. In Kopenhagen fand im Jahr 2000 der erste Weltlachtag außerhalb Indiens statt, damals kicherten sich rund 10000 fröhliche Dänen ins Guinness-Buch der Rekorde. In vielen Medien wird inzwischen sogar die Uno als Ursprung für den Weltlachtag angesehen.

Aufgrund von Untersuchungen hat man bei den Vereinten Nationen sechs Dimensionen des konstruktiven Lachens aufgestellt:

- ▶ Lachen macht gesund,
- ▶ macht schön und erotisch,
- ▶ macht selbstsicher,
- ▶ macht erfolgreich,
- ▶ gibt Ansehen und Einfluss,
- ▶ löst Konflikte.

Es gibt heute bereits eine umfangreiche Literatur zum Sinn des Lachens. Es scheint als ob die Kunst des Komischen lehr- und lernbar gemacht werden soll. Dennoch wissen wir immer noch nicht genau, warum und worüber wir wirklich lachen. Schon in der Bibel heißt es: „*An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen.*“ Wenn die Früchte des Lachens so viele Vorteile haben, muss es uns nicht bekümmern, wenn wir keine brauchbare Theorie dazu haben. Auch würde es mich nicht stören, wenn ich lachen kann und andere bloß die Theorie dazu haben. Schon Freud hat übrigens vermutet, dass ein Buch über das Lachen nicht unbedingt zum Lachen sein muss, aber weinen sollte man über die Theorien auch wieder nicht müssen.

Wenn wir auch nicht durch eine Theorie wissen, warum wir worüber lachen, so wissen wir zumindest praktisch, wie man Menschen, die man kennt, zum Lachen bringen kann. Nach meiner Erfahrung hat jeder Mensch Humor, er muss nur aktiviert werden. Meist ist es nur eine Sache des Mutes, sich auf Komisches einzulassen. Kennt man die Menschen nicht, kann man mit einem „Witz“ durchaus ins Fettnäpfchen treten. Wir wissen nicht wirklich, was für alle lustig ist.

Ich habe mir – wie häufig – auch in diesem Fall eine Bemerkung George Bernard Shaws zu Herzen genommen: Wer etwas nicht kann, soll es wenigstens unterrichten („*Those who can, do. Those who cannot, teach.*“).

Ich habe daher Vorlesungen und Seminare über Führen mit Humor angekündigt und dabei die Hilfe meiner „Schüler“ zur Auflösung so mancher mir rätselhafter Zusammenhänge herangezogen (somit widme ich das Buch auch ihnen).

Bevor ich aber auf die Analyse und damit unvermeidbar auch auf die destruktive und anarchische Seite des Komischen eingehe, noch eine kurze Erläuterung der „Six Doctors“ der Uno, also der konstruktiven Dimensionen des Lachens.

► *Lachen macht gesund,*

das hat die weltweit operierende Bewegung der „clown doctors“ bewiesen. Einiges davon glauben die Biologen auch schon zu verstehen. So bewirkt Lachen z. B. eine vermehrte Ausschüttung von Endorphinen im Gehirn, was unter anderem eine gewisse Schmerzreduktion zur Folge hat. Darüber hinaus entdeckt man ständig neue Aspekte des Heilens: Es gibt schnellere Heilungen, weniger Rückfälle sowie einen harmloseren Verlauf von Krankheiten. Man spart Medikamente und zusätzliche Belastungen verschiedener Art. Die wichtigste Erklärung für dieses Phänomen liegt wohl in der besseren Ausbalancierung des Menschen, der lachen kann. Auch in der westlichen Medizin setzt sich heute immer mehr die Meinung durch, dass an der chinesischen bzw. asiatischen Grunddefinition von Krankheit (out of balance wichtiger Funktionen) „etwas dran sein“ könnte. Lachen heilt, weil es (unter anderem) den Lachenden wieder in Balance bringt.

Neue physiologische Arbeiten besagen, dass beim Lachen dieselben Gehirnpartien in Aktion treten wie bei Sexualität und Drogenkonsum. Ob es sich bei Drogen vielleicht nur um einen Ersatz handelt, wenn die Menschen nichts mehr zu lachen haben?

► *Lachen macht schön und erotisch.*

Jeder Photograph weiß, dass seine „Objekte“ lachen oder lächeln müssen, um schön zu sein. Ein Lachender ist ein begehrenswerterer Partner als ein Griesgram. Wer lacht, wirkt verführerischer, verlockender, offener und lebendiger. Von lachenden Partnern hat man das Gefühl, hinauf- und nicht hinuntergezogen zu werden. Chronische Pessimisten, die an allem etwas auszusetzen haben (womit sie übrigens meist sogar Recht haben) und dies in den Vordergrund der Bewertung stellen, sind weniger gefragt als die, die überall die positiven Seiten (die es immer auch gibt) hervorheben. Photographiert man Menschen einmal lachend und einmal ernst und legt die Fotografien Versuchsgruppen zur Alterseinschätzung vor, dann wird die lachend aufgenommene Person um fünf bis zehn Jahre jünger geschätzt als dieselbe Person mit ernstem Gesicht.

Erotisch wirkt das Lachen vor allem deshalb, weil es ansteckend wirkt. Fasst man den Begriff der Erotik allgemeiner und nicht nur sexuell, dann wirkt alles auf mich erotisch, was mich positiv stimmt und „antörnt“. Wenn diese Stimmung dann wieder zurückschlägt und auch beim „Auslöser“ eine weitere Steigerung der positiven Gefühle auslöst, kommt die „erotische Rückkoppelung“ in Schwung. Umgekehrt: Wenn niemand über unsere Witze lacht, haben wir schnell einen „Durchhänger“.

► *Lachen macht selbstsicher.*

Die durch das Lachen erreichte Selbstsicherheit ist zweistufig. In der ersten Stufe lacht man über andere und kann sich dadurch erheben – allerdings um den Preis, andere zu erniedrigen. Wenn einer relativ höher sein will, dann gelingt das nur, wenn der andere relativ niedriger ist. Viele Kabarettisten treten zu zweit auf, damit sich einer über den anderen lustig machen kann: Pat und Patachon, Dick und Doof, Farkas und Waldbrunn usw. Wilhelm Busch etwa wird nicht müde, dies in immer neuen Varianten zu beschreiben.

Dazu einige Beispiele:

*Wenn andere klüger sind als wir,  
das macht uns selten nur Pläsier,  
doch die Gewissheit, dass sie dümmer,  
erfreut fast immer.*

oder

*Der klugen Leute Ungeschick  
stimmt uns besonders heiter,  
man fühlt doch für den Augenblick  
sich auch einmal gescheiter.*

oder

*Dummheit, die man bei anderen sieht,  
wirkt meist erhebend aufs Gemüt.*

Die zweite Stufe der Selbstsicherheit erreicht man aber, wenn man es nicht mehr nötig hat, sich über andere lustig zu machen, weil man es schafft, über sich selbst zu lachen. Die bei den anderen erkannten und belächelten Schwächen findet man nämlich auch bei sich selbst. Für gewöhnlich ist dies der Bereich des blinden Flecks. Wir verdrängen einen Großteil unserer Schwächen, um handlungsfähig zu bleiben. Wenn „weniger gute“ Autofahrer z. B. ständig daran dächten, dass sie einen Unfall verursachen könnten, würden sie damit die Unfallgefahr erhöhen. Bei Umfragen reihen sich daher 90 Prozent der Autofahrer selbst unter die 10 Prozent der besten Fahrer ein. Ich würde den Test auch so ausfüllen – nur bei mir stimmt es wirklich!

Der Preis für diese Art Selbstsicherheit durch Verdrängung der Schwächen ist natürlich Realitätsverlust und bewirkt chronische Selbstüberschätzung. Wer über seine Schwächen aber lachen kann, der braucht sie nicht zu verdrängen und vermeidet damit den Realitätsverlust. Belächelte eigene Schwächen stören auch nicht den Handlungsablauf – sie sind sozusagen „entschärft“, weil im Humor distanziert. Man gesteht sich die Freiheit zu, eine Schwäche zu haben oder einen Fehler gemacht zu haben.

Realitätsverlust ist übrigens der größte Feind für Konfliktmanagement oder Mediation. Besonders in Streitsituationen legen sich viele Konfliktparteien auf eine Seite – nämlich ihre Seite – eines Konflikts fest. Sie nehmen ihre Sichtweise als absolut richtig und einzig möglich an. Die andere Seite wird dabei außer Acht gelassen. Ob nicht unsere Logik grundsätzlich zu solchen Einseitigkeiten und damit zu Realitätsverlust tendiert? Glauben doch die meisten von uns an das zweite Axiom der aristotelischen Logik: Von zwei einander widersprechenden Aussagen ist mindestens eine falsch. Wer in dieser „rechthaberischen“ Haltung verharrt, ist ein Beispiel für Humorlosigkeit. Im Extremfall wird er selbst zum lächerlichen Gegenstand des Spottes. Lachen kann hier helfen auch den eigenen Standpunkt zu relativieren. Vielleicht ist damit auch schon der nächste Punkt erklärt. Wenn man mit Lachen einen solchen Realitätsverlust vermeiden kann, dann gilt natürlich:

► *Lachen macht erfolgreich.*

Im Deutschen gibt es eine Redewendung: „Er/Sie hatte die Lacher auf seiner/ihrer Seite.“ Damit ist gemeint, dass man mit Beifall und hoher Zustimmung rechnen kann. Lachen überzeugt, und jemand, der andere überzeugen kann, ist erfolgreicher als einer, der das nicht kann. Diese Qualität des Lachens kommt insbesondere in umstrittenen Situationen – in die jeder geraten kann – zum Tragen. Man lässt sich nicht unterkriegen, und Erfolg ist ja oft schon ein Vermeiden des Misserfolgs. Ein lächelnder Verlierer „gewinnt“ in gewisser Weise – ein wütender oder weinender Verlierer hingegen verschlimmert seine Lage noch.

► *Lachen gibt Ansehen und Einfluss.*

In einer Reihe von Märchen bekommt derjenige die Hand der Prinzessin, dem es gelingt, sie zum Lachen zu bringen. Damit rückt ein Nobody in eine angesehene Position auf. Zwar nur angeheiratet, aber immerhin: Sein Ansehen beruht auf der Fähigkeit, andere zum Lachen zu bringen. Dies wird sicher umso wichtiger sein, je weniger die Personen sonst zu lachen haben. Prinzessin zu sein war und ist sicher kein ganz einfacher Job, und so hatten und haben die Hofnarren immer großen Einfluss – bis heute übrigens, sie heißen nur heute eben „Berater“ oder „Sozialwissenschaftler“, „Kabarettisten“ oder „Unternehmens-theater-Experten“.

