

Die Macht des Humors

Humor fördert die Kreativität und entschärft Konflikte, löst aber je nach Kontext und Adressat:innen auch negative Reaktionen aus. «Ratsam ist es, ihn wie eine scharfe Sosse zu betrachten. Er ist potenziell wirksam, wenn er klug und sparsam eingesetzt wird», betont Prof. Dr. Jamie Gloor. Sie erforscht, wie sich Humor auf Führungsebene am Arbeitsplatz auswirkt.

Frau Gloor, wie beeinflusst Humor Entscheidungen aus psychologischer Sicht?

«Humor kann erstens bewirken, dass die vermittelten Informationen weniger ernsthaft angesehen werden. Zweitens kann er die Wahrnehmung des Urhebers beeinflussen, indem er das Gesagte kompetenter, selbstbewusster, warmherziger oder führungsbewusster erscheinen lässt. Drittens ist es möglich, dass sich Humor auf die Empfänger auswirkt, indem er ihren Stress oder ihre Angst reduziert, ihre Kreativität steigert oder ihre wahrgenommene Verantwortlichkeit gegenüber anderen erhöht.»

Kann Humor Entscheidungen leichter machen?

«Ich würde nicht sagen, dass Humor Entscheidungen leichter macht. Er kann sogar manche Entscheidungen vernebeln, wenn man sich vor Augen führt, dass Humor oft Begriffe in einer Weise kombiniert, die die wahre Bedeutung vernebelt. Denken Sie zum Beispiel an eine Situation, in der jemand eine andere Person oder Gruppe beleidigt und dies dann mit der Behauptung abtut, es sei nur ein Scherz gewesen.

Aber ein übereinstimmender Effekt in der Literatur ist, dass Humor positive Emotionen verstärkt und möglicherweise negative Emotionen abschwächt. Jedoch sind Emotionen nicht immer ein nützlicher Input für die Entscheidungsfindung. Da aber einige Formen des Humors Stress und Ängste reduzieren können, kann Humor indirekt einige Formen der Entscheidungsfindung erleichtern.»

Ist es ratsam, Humor auch auf der Managementebene einzusetzen?

«Ein grosser Teil der bisherigen Forschung über Humor in Organisationen hat genau dies untersucht. Dabei ging es beispielsweise um die Frage, ob Personen, die Humor einsetzen, als bessere Führungskräfte angesehen werden oder bessere Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden haben. Neuere Untersuchungen zeigen jedoch, dass dieses Muster nicht so einfach ist, wie es einst schien. So stellte sich in Experimenten heraus, dass der Humor von männlichen Führungskräften in der Regel effektiver ist als der Humor von weiblichen Führungskräften. Und zwar selbst dann, wenn sie die gleichen Witze erzählen.

Meine eigene, [kürzlich im Journal of Applied Psychology veröffentlichte Studie](#) ergab, dass der Kontext sehr wichtig ist und Humor dabei helfen könnte, die informellen, zwischenmenschlichen Barrieren bei Vorstellungsgesprächen abzubauen. Da Humor besonders gut bei ehrgeizigen weiblichen Bewerberinnen funktioniert hat, könnte er indirekt zu mehr Vielfalt in Führungspositionen beitragen. Und schliesslich haben die Forschungsarbeiten meines Co-Autors [Sam Yam](#) von der National University of Singapore gezeigt, dass die Art des Humors eine Rolle spielt, denn Führungskräfte, die einen aggressiveren Humor verwenden, können abweichendes Verhalten ihrer Mitarbeitenden und das Brechen von Regeln fördern.»

Hat Humor immer eine positive Wirkung auf die andere Person? Oder kann er auch missverstanden werden oder sogar schaden?

«Humor kann von einem Wortspiel bis hin zu einer eher politischen Herabsetzung oder einem sarkastischen Scherz ganz verschiedene Formen annehmen. Die Art und Weise, wie der Humor aufgenommen wird und welche Auswirkungen er hat, hängt stark davon ab, an welche Personen er sich richtet und in welchem Kontext er eingesetzt wird. Ein Grund dafür, dass selbst gut gemeinter,

positiver, nicht beleidigender Humor falsch interpretiert werden kann, liegt in Sprachproblemen oder einer fehlenden Beziehungsgeschichte begründet.

Dies wird immer wichtiger, wenn man bedenkt, dass unsere globaler werdenden, internationalen Teams ihre zweite oder dritte Sprache miteinander sprechen und es ihnen an persönlichen Kontakten und Interaktionen mangelt. Dies kann sich darauf auswirken, wie Humor interpretiert wird, ob er sogar gänzlich fehlschlägt oder gar nicht erst eingesetzt wird. Wir haben einige dieser Ideen [in unserem kürzlich erschienenen Kapitel](#) in einem Sammelband über asiatische globale Führung mit Sam Yam und Lucy Liu untersucht.»

Kann Humor auch bei der Übermittlung schlechter Entscheidungen eingesetzt werden?

«Das Überbringen schlechter Nachrichten ist ein zentraler Bestandteil effektiver Führung. Oft aber vermeiden oder verschieben wir es. Ein grossartiges Beispiel für einen kürzlich entwickelten KI-gesteuerten Roboter, der einen Teil dieser schlechten Nachrichten auslagert, ist ein Ironie-Bot, der von Informatikern in Augsburg entwickelt wurde.

Natürlich möchte man nicht alle negativen Rückmeldungen auslagern. Vor allem nicht, wenn man zum Beispiel einen Mitarbeitenden entlassen muss. Negative Rückmeldungen mit Humor zu übermitteln, birgt zudem die Gefahr, dass die eigentliche Botschaft untergraben wird. Aber solche Beispiele sind interessante Humorinnovationen im Bereich der Mensch-Roboter-Interaktion, die immer ausgefeilter und nützlicher werden und hoffentlich einen Teil der Zeit von Führungskräften für andere Aufgaben freimachen werden. Meine Mitautoren und ich haben dies kürzlich [in einem Beitrag in der European Business Review](#) beschrieben.»

Humor ist einer der so genannten Soft Skills. Was braucht man, um positiven Humor einzusetzen? Kann man ihn lernen?

Ja, Humor kann man lernen! Das ist einer der Hauptgründe, warum ich ihn meinen Studierenden und Führungskräften beibringe. Schliesslich üben auch Komödianten ihr Handwerk, um die besten Lacher zu bekommen. Die Studenten und Führungskräfte, die ich unterrichte, haben zwar nicht die Zeit, sich jahrelang mit Improvisation und der Entwicklung von Witzen zu beschäftigen, aber sie verfügen oft über andere Soft Skills, die einen erfolgreichen Humor erleichtern, wie zum Beispiel Perspektivenübernahme und emotionale Intelligenz. Zu wissen, was man nicht tun sollte, kann genauso hilfreich sein, wie zu wissen, was man tun sollte. So kann auch der Verzicht auf Sarkasmus den Erfolg von Humor bei der Arbeit fördern.»

Was sind die wichtigsten Erkenntnisse aus Ihrer Forschung über Humor?

«Humor ist ein so vielschichtiges Phänomen, dass er Menschen näher zusammen- oder auseinanderbringen, das Einhalten oder Brechen von Regeln erleichtern und sogar Führungskräfte stärken oder schwächen kann. Es macht Spass, dieses Thema zu erforschen, weil es gleichzeitig kompliziert und greifbar ist und weil jeder täglich damit Erfahrungen macht; oft gute und schlechte. Die Forschung über Humor erfordert aber das gleiche Mass an Ernsthaftigkeit wie andere Forschungsthemen.

Zusammenfassend würde ich sagen: Obwohl Humor je nach Stil, je nach den Menschen, mit denen man scherzt, und je nach dem Kontext, in dem man scherzt, sehr unterschiedliche Wirkungen hat, kann ein wenig Humor sehr viel bewirken. Ratsam ist es jedoch, ihn wie eine scharfe Sосse zu betrachten. Er ist potenziell wirksam, wenn er klug und sparsam eingesetzt wird.»

Mit mehr als 15 Jahren Erfahrung auf vier Kontinenten ist Assistenzprofessorin [Dr. Jamie Gloor](#) eine preisgekrönte Rednerin, Dozentin und Wissenschaftlerin, die erst kürzlich den HSG Latsis-Preis und ein PRIMA-Stipendium des Schweizerischen Nationalfonds (SNF) in Höhe von mehreren Millionen erhielt. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Leadership, Gender & Diversity, Social Sustainability und Humor.

Interview: Claudia Schmid