

Alexander Pundt und Laura Venz, "Persönliches Strukturbedürfnis als Rahmenbedingung für Humor in der Führung"

"Personal need for structure as a boundary condition for humor in leadership", *Journal of Organizational Behavior* (2016)

– zusammengefasst von Dr. Kareen Seidler

Wenn Führungskräfte Humor benutzen, ist das generell eine gute Sache. Das haben verschiedene Studien bereits ergeben. Aber wie bei jeder Art von Kommunikation ist auch beim Humor wichtig, wie sie beim Empfänger ankommt. Pundt und Venz haben in dieser Studie gezeigt, dass der Humor von Führungskräften bei Mitarbeitern mit einem erhöhten Strukturbedürfnis weniger positive Auswirkungen hat als bei Mitarbeitern mit einem geringeren Strukturbedürfnis.

Frühere Studien haben dargelegt, dass humorvolle Führung die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern verbessert. Das gilt auch für die Grundeinstellung der Mitarbeiter sowie für ihre Leistung und Kreativität bzw. Innovation.

Humor kann den Eindruck sozialer Gleichheit erwecken, selbst in formellen, hierarchischen Beziehungen. Das kann diese Beziehungen entspannen. Wenn ein Chef Humor einsetzt, sinkt bei den Mitarbeitern die Burnout-Rate. Gleichzeitig steigen ihr Engagement bei der Arbeit und ihre Bindung an den Arbeitgeber.

Pundt und Venz haben in ihrer Studie allerdings dargelegt: Bei Menschen, die ein starkes Bedürfnis für klare Strukturen und definierte Hierarchien haben, kommt der Humor des Chefs nicht ganz so gut an. Manche Menschen fühlen sich bei informeller Kommunikation und "Gleichmacherei" seitens des Vorgesetzten etwas unwohl. Denn obwohl der Chef sich durch Humor auf die gleiche Ebene begibt wie seine Mitarbeiter, ist er ja immer noch der Chef. Mit dieser Zweideutigkeit können manche Menschen nicht so gut umgehen. Personen mit ausgeprägtem Strukturbedürfnis mögen ein soziales Umfeld, das klar geordnet und strukturiert ist. Sie vermeiden unklare und mehrdeutige Situationen. Sie vollbringen auch bessere Leistungen, wenn Arbeitsaufgaben klar strukturiert sind. Und sie bevorzugen "typische" Führungskräfte, die sie auch mal genauer überwachen. Menschen mit ausgeprägtem Strukturbedürfnis arbeiten gewissenhaft und mögen Routinen.

Die Autoren konnten zeigen, dass bei Menschen mit starkem Strukturbedürfnis die positiven Auswirkungen (weniger Burnout, mehr Engagement) des Vorgesetzten-Humors geringer ausfielen. Somit bestimmt das persönliche Strukturbedürfnis einzelner Menschen die Rahmenbedingungen für den Humor, der ihnen gut tut.

Mitarbeiter, die ein geringes Strukturbedürfnis haben, profitieren also eher von dem sozialen Klebstoff Humor, den ihr Chef anwendet.

Wichtig ist aber auch, anzumerken, dass bei Menschen mit ausgeprägtem Strukturbedürfnis der Humor ihres Vorgesetzten auch keine negativen Auswirkungen hatte. Die positiven Auswirkungen waren lediglich geringer. Wenn Vorgesetzte Humor benutzen, schadet das Mitarbeitern mit einem ausgeprägten Strukturbedürfnis also nicht.

Die Autoren empfehlen als praktische Konsequenz Humortrainings für Führungskräfte.

Zur Methode: Die Studie wurde online durchgeführt, mit 142 Teilnehmern, die zwei Mal (im Abstand von einer Woche) einen Fragebogen ausfüllten. Die Teilnehmenden hatten regelmäßigen und

direkten Kontakt zu ihren Vorgesetzten (durchschnittlich 9 Stunden pro Woche). Sie waren durchschnittlich 32,3 Jahre alt, 51 % von ihnen waren weiblich.

Eine Beispielfrage zur Messung von Humor in der Führung: "Die Führungskraft bringt uns dazu, über uns selbst zu lachen, wenn wir zu ernst sind."

Eine Beispielfrage, um das persönliche Strukturbedürfnis zu messen: "Mir ist es unangenehm, wenn es in einer Situation keine klaren Regeln gibt."

Die Bindung an den Arbeitgeber wurde z. B. mit folgender Frage gemessen: "Ich würde mich freuen, den Rest meiner beruflichen Laufbahn bei diesem Arbeitgeber zu verbringen."

Burnout wurde beispielsweise mit folgender Frage gemessen: "Nach der Arbeit fühle ich mich oft ausgelaugt und erschöpft."

Die Autoren räumen ein, dass der Umfang ihrer Studie limitiert ist. Zum Beispiel ist der Abstand zwischen den Befragungen mit nur einer Woche recht gering. Außerdem wurden nur Deutsche für die Studie befragt. Weil in der deutschen Kultur die Tendenz zur Vermeidung von Unsicherheit generell recht hoch ist, mag es sein, dass die Ergebnisse der Studie für andere Kulturen nicht repräsentativ sind.

Anmerkung: Pundt und Venz sprechen über Humor in relativ allgemeinen Zügen. In einer früheren Studie hatten Pundt und Herrmann gezeigt, dass sozialer Humor positive Auswirkungen auf die Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern hat (im Gegensatz zu aggressivem Humor).¹ Diese Unterscheidung zwischen sozialem und aggressivem Humor ist wichtig.

¹ Alexander Pundt und Felicia Herrmann, "Sozialer und aggressiver Humor in der Führung und dessen Beziehung zum Leiter-Mitarbeiter-Austausch".

Alexander Pundt und Felicia Herrmann, "Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader-member exchange", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2014, 1-18.