

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/14

Schott, Martina

Wer lacht, hat noch Reserven!

Verbands-Management, 40. Jahrgang, Ausgabe 1 (2014), S. 16-24.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Irene Weber
Layout: Irene Weber / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Lizenz: morgueFile Free License
ISBN: 3-909437-39-7
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI
FR**
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Fachbeitrag

Wer lacht, hat noch Reserven!

Martina Schott

Veränderungsprozesse lösen bei Betroffenen oftmals ungute Gefühle, mit negativen Folgen, aus. Gleichzeitig sind Veränderungen Grundvoraussetzung zur Zukunftsabsicherung von Organisationen. Welche Wirkung würden positive Gefühle in Changeprozessen entfalten? Wie könnte man sie aktivieren? Und in welchen Phasen von Veränderungsprozessen wäre Humor eine sinnvolle Alternative zu «bierernstem» Verhalten?

♦ Ein Mann will sich Urlaub nehmen. Sein erster Antrag wurde abgelehnt. Er beschliesst verrückt zu spielen und erzählt das seiner Kollegin. Als beider Chef ins Büro kommt, hängt der Mann unter der Zimmerdecke und ruft: «Ich bin eine Glühbirne!» Entsetzt schickt ihn der Chef nach Hause. Erstaunlicherweise packt auch die Kollegin ihre Sachen und verlässt den Raum. Als der Vorgesetzte fragt, weshalb, antwortet sie: «Ohne Licht kann ich doch nicht arbeiten!»

Was ist Humor?

Der Duden definiert Humor als die Fähigkeit und Bereitschaft, auf bestimmte Dinge heiter und gelassen zu reagieren.¹ Gelassenheit ist für positive Gefühle in Veränderungsprozessen zentral, weil viel Stress durch unnötige Aufregung und unbewusste Ängste entsteht. Aus diesem Grund könnte Humor ein Schlüssel zur Problemlösung sein. Ausserdem wird in der Definition zwischen der Fähigkeit und der Bereitschaft, sich humorvoll und gelassen zu verhalten, unterschieden. Der Begriff Bereitschaft legt nahe, dass sich jemand aktiv entscheiden kann, ein bestimmtes Verhalten an den Tag zu legen. Man muss sich nicht über einen Veränderungsprozess ärgern. Man muss nicht passiv unter einer Situation leiden. Man kann sich aktiv dafür entscheiden, gelassen zu bleiben. Man kann sich informieren, man kann mitgestalten. Man kann im «Ernstfall» Humor entwickeln, um mit der Situation besser umgehen zu können.

♦ Hundert Ameisen sitzen auf einem Elefanten, 99 fallen runter. Da rufen sie der Ameise, die noch oben sitzt, zu: «Würg' ihn Hugo!»

Gefühle entscheiden über den Erfolg von Changeprozessen

Im Jahr 2000 veröffentlichte Roth² ein Modell, in dem die Gefühle von Betroffenen in Veränderungsprozessen den einzelnen Prozessphasen zugeordnet werden. Er beschreibt, dass zunächst Vorahnung und Sorge erlebt werden, so lange das Changeprojekt noch nicht veröffentlicht ist. Der Veröffentlichung begegnen die Akteure mit Schock/Angst und kurz darauf mit Abwehr und Ärger. Wenn realisiert wird, dass sich das Projekt nicht verhindern lässt, tritt rationale Akzeptanz, aber auch Frustration ein, der Verstand sagt ja, das Herz nein. Erst deutlich später kommt es auch zu emotionaler Akzeptanz, die oftmals mit Trauer um Verlorenes einhergeht. Erst danach öffnen sich die Akteure für das Neue und entwickeln echte Neugier. Gelingen Lernprozesse, stellen sich erste Routinen ein, dann kommt es zur Integration und dem damit verbundenen Aufbau von mehr Selbstvertrauen in der Anwendung neuer Verfahren.

Seit dem Jahr 2000 beobachte ich Menschen in Veränderungsprozessen, die ich selbst umsetze, auf Basis des Modells von Roth. Dabei sind mir folgende Aspekte aufgefallen:

1. Je mehr und frühzeitiger die Betroffenen über den Veränderungsprozess wissen, desto kürzer ist die Phase der Vorahnung/Sorge und des Ärgers.
2. Je stärker die Betroffenen an der Gestaltung des Prozesses beteiligt werden, desto geringer ist die Abwehr des Neuen.
3. Je intensiver auf die Ängste der Akteure eingegangen wird, desto schneller wird die Phase der rationalen Akzeptanz erreicht.
4. Wenn bewusst getrauert wird, gibt es nach einiger Zeit Heilung.

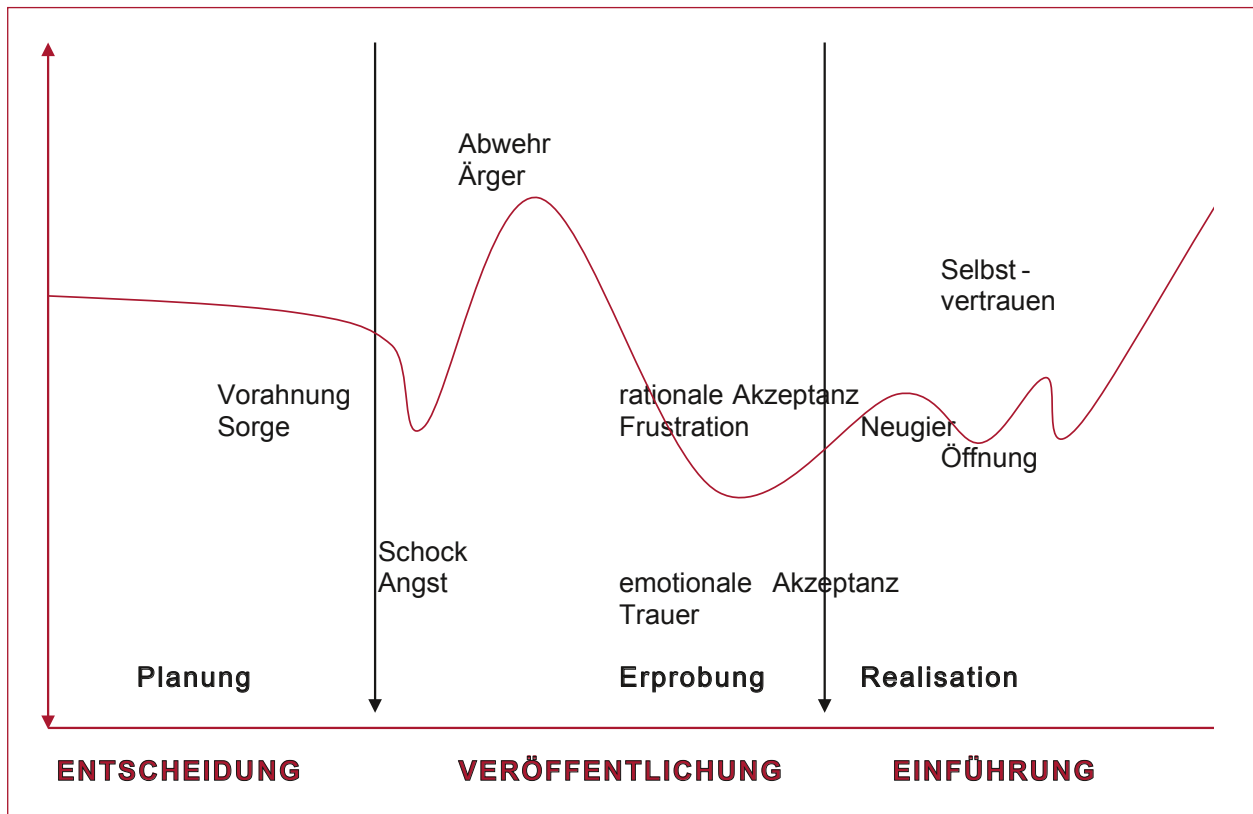


Abbildung 1: Modell der Gefühle von Betroffenen in Veränderungsprozessen nach Roth (2000)

5. Positive Gefühle spielen in der Regel bei denjenigen eine Rolle, die sich aktiv in den Prozess einbringen können oder deren Situation sich eindeutig verbessert. Bei Menschen, die Veränderungen lediglich als ein endgültiges Ergebnis umsetzen müssen, überwiegen negative Gefühle.

Obwohl Changeprozesse zunehmend partizipativ gestaltet werden, spielen negative Gefühle praktisch immer eine Rolle. Ich habe manchmal den Eindruck, einer Inszenierung zuzusehen. Obwohl die logischen Gründe für Veränderungen in Einzelgesprächen fast immer von allen Interviewten bestätigt werden, heisst das noch lange nicht, dass aktiv gestaltend in die Situation gegangen wird. Stattdessen durchlaufen fast alle Akteure in Veränderungsprozessen die von Roth beschriebenen Gefühle. Individuell unterschiedlich ist lediglich die Dauer der einzelnen Phasen.

Was mich betroffen macht ist nicht die Existenz der unterschiedlichen Gefühle. Ich kann mir gut vorstellen, dass man sich ängstigt, wenn man nicht weiss, was die Zukunft bringt. Dass man sich Sorgen macht, ob man den neuen Anforderungen einer veränderten Ar-

beitsumgebung noch gewachsen ist. Dass man traurig ist, weil womöglich gut eingespielte Teams getrennt werden. Alle Gefühle haben ihre Berechtigung, und ich plädiere auch dafür, sie bei der Planung des Prozessdesigns zu berücksichtigen und ihnen Raum zu geben.

Was ich aber gerne ändern möchte ist der Umstand, dass in den seltensten Fällen Menschen ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass sie sich mit zu langem Verharren in Angst, Sorge und Ärger unnötigem Stress aussetzen. Wieso glauben so viele, dass Changeprozesse eine humorfreie Zone sein müssen? Wieso werden Prozesse, mit denen häufig positive Ziele für die Betroffenen verfolgt werden, todernst bearbeitet, anstatt Spass zu machen?

Aus der Stressforschung ist bekannt, dass Stress Kreativität verhindert, eine körperliche Belastung darstellt und dafür sorgt, dass Menschen über Gebühr egoistisch handeln. Um Veränderungsprozesse für alle erfolgreich zu machen, muss es also darum gehen, negativen Stress zu minimieren.³

Viele der Veränderungsprozesse, die ich umsetze, sind objektiv gesehen gar nicht stressig. Ich baue keine Arbeitsplätze ab, ich gehe partizipativ vor, ich nehme

mir Zeit, ich achte darauf, dass die zu machenden Lernschritte nicht zu gross sind. Und dennoch beschreiben die Beteiligten Angst, Sorge, Ärger und Akzeptanzschwierigkeiten.

Seit einigen Jahren experimentiere ich nun mit Humor, um diesem Problem zu begegnen und Menschen Spass an Veränderung zu ermöglichen.

♦ *Ein Wissenschaftler wird von Kannibalen gefangen. Der Kannibalenhäuptling sagt: «Wir sind ein zivilisierter Stamm, der seit Jahren Entwicklungshilfe bekommt. Deshalb wandern Sie nicht in den Kochtopf.» Der Forscher atmet erleichtert auf. Der Häuptling: «Wir besitzen selbstverständlich eine Mikrowelle!»*

Humor stärkt Resilienz

Folgt man dem Mediziner Eckart von Hirschhausen⁴ wirkt Humor heilend. 2008 gründete er die Stiftung «Humor hilft heilen», deren Zweck es ist, therapeutisches Lachen in Medizin, Arbeitswelt und Öffentlichkeit zu fördern.⁵

Humor stärkt das Immunsystem, weil durch das Lachen körpereigene Hormone ausgeschüttet werden, die die Immunabwehr aktivieren. Normalerweise investiert der Körper in Stresszeiten nicht in langfristige Strategien wie Immunabwehr, sondern konzentriert seine Energie auf kurzfristige Lebenserhaltung.

Lachen nimmt Menschen die Angst, macht friedfertig, senkt die Aggressionsbereitschaft und fördert den Zusammenhalt in Gemeinschaften. Lachen ist universal, weil es schon vor der Entwicklung der Sprache existierte.

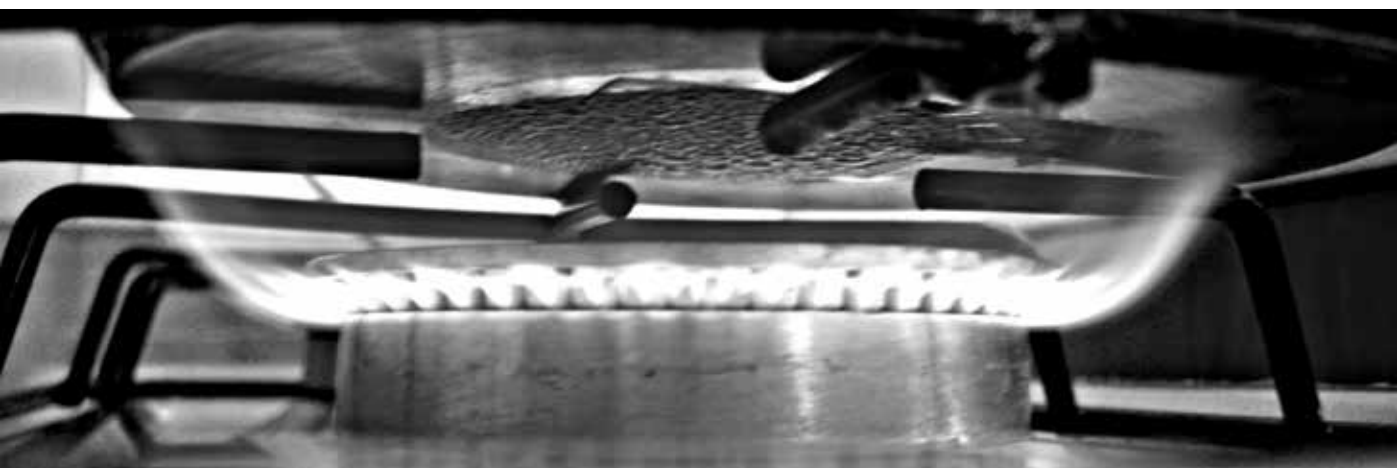
Man sagt auch: «Wer lacht, hat noch Reserven!» Menschen, die lachen, sind im Kontakt mit ihren eigenen Ressourcen. Sie tun etwas Gutes für sich und schöpfen daraus Kraft. Selbst in schlimmen Situationen hilft lachen, denken Sie nur an den klassischen Verlauf von Trauerfeiern. Erst sind alle traurig, dann beginnen Gespräche, man erinnert sich an den Verstorbenen, und nach und nach werden Anekdoten erzählt, die einen lächeln lassen. Und es wirkt, es heilt.⁶ Wir haben «ein lachendes und weinendes Auge».

Für Changeprozesse ist Humor deshalb eine Chance, weil er jederzeit zur Verfügung steht. Es ist ein mentales Fitnessstraining ohne Geräte. Man muss sich nur dazu entscheiden, es für sich zu nutzen.

Aus der systemischen Beratung⁷ ist bekannt, dass Menschen ihre innere Haltung zu Situationen ändern können, wenn sie keinen Einfluss auf eine unliebsame Situation haben. Und diese Änderung der inneren Haltung kann dazu beitragen, dass sich die Betroffenen besser fühlen. Man könnte sich auch bei Veränderungsprojekten von Spass anstecken lassen, anstatt verärgert zu sein. Dieses Verhalten würde die Resilienz stärken und die eigene Fähigkeit, konstruktiv mit Veränderungen umzugehen, fördern.

Es könnte also möglich sein, die von Roth beschriebenen Phasen der belastenden Gefühle in Veränderungsprozessen abzukürzen. Mit innerer Gelassenheit konstruktiv für sich selbst sein, sich selbst gesund erhaltend dazu beitragen, dass sich auch andere von einem Lachen anstecken lassen.

Aus meiner Arbeit kenne ich das gegenteilige Verhalten. Ganz in der Tradition bekannter Informations-



Lizenz: morgueFile Free License – Fotograf: Álvaro Daniel González Lamarque

Pathologien⁸ tauschen sich Menschen gerne mit Gleichgesinnten aus und lassen sich die eigene negative Bewertung der Veränderungssituation so lange bestätigen, bis subjektive Bewertung zu «Wahrheit» wird. Mit viel Energie werden negative Szenarien hinsichtlich des zu erwartenden Ergebnisses, des Umgangs mit den Betroffenen und den Ressourcen entwickelt, ohne eine faktenbezogene Analyse durchzuführen. Dies schürt Ängste, Ärger und Abwehr. Es bildet aber keinen realen Nutzen für die Betroffenen. Im Gegenteil, es löst Stress und alle damit verbundenen negativen Folgen aus. Ich vermute, die Situation könnte sich verändern, wenn die Bewertung des Prozesses mit mehr Humor erfolgt.

♦ *Es war einmal ein Schäfer, der in einer einsamen Gegend seine Schafe hütete. Plötzlich tauchte in einer grossen Staubwolke ein nagelneuer grauer Audi Quattro auf und hielt direkt neben ihm.*

Der Fahrer des Audi Quattro, ein junger Mann in Brioni Anzug, Cerutti Schuhen, Ray Ban Sonnenbrille und einer YSL Krawatte steigt aus und fragt ihn: «Wenn ich errate, wie viele Schafe Sie haben, bekomme ich dann eins?» Der Schäfer schaut den jungen Mann an, dann seine friedlich grasenden Schafe (es ist eine grosse Herde), und sagt ruhig «In Ordnung». Der junge Mann parkt den Audi Quattro, verbindet sein Notebook mit dem Handy, geht im Internet auf eine NASA-Seite, scannt die Gegend mit Hilfe seines GPS-Satellitennavigationssystems, öffnet eine Datenbank und 60 Excel Tabellen mit einer Unmenge Formeln. Schliesslich druckt er einen 150seitigen Bericht auf seinem Hi-Tech-Minidrucker, dreht sich zu dem Schäfer um und sagt: «Sie haben hier exakt 1586 Schafe.» Der Schäfer sagt «Das ist richtig, suchen Sie sich ein Schaf aus.» Der junge Mann nimmt ein Schaf und lädt es in den Audi Quattro ein. Der Schäfer schaut ihm zu und sagt: «Wenn ich Ihren Beruf errate, geben Sie mir das Schaf dann zurück?» Der junge Mann antwortet: «Klar, warum nicht.» Der Schäfer sagt: «Sie sind Consultant einer Unternehmensberatung.» «Das ist richtig, woher wissen Sie das?» will der junge Mann wissen. «Sehr einfach,» sagt der Schäfer, «erstens kommen sie hierher, obwohl Sie niemand gerufen hat. Zweitens wollen Sie ein Schaf als Bezahlung haben dafür, dass Sie mir etwas sagen, was ich ohnehin schon weiss, und drittens haben Sie keine Ahnung von dem, was ich tue. Und jetzt geben Sie mir meinen Hund zurück!»

Ernsthaft und ernst sind zwei Paar Schuhe

Dieser Witz ist ein Klassiker. Ich höre ihn praktisch auf jedem Kick-Off-Meeting und ich freue mich darüber. Denn er ist ein Hinweis darauf, dass es Leute im Raum gibt, die die Bereitschaft haben, Humor zu zeigen, anstatt Gefühle auszuleben, die sie belasten und krank machen.

Allerdings verbinden bisher wenig Menschen Humor mit Veränderungsprozessen. Ein Unternehmensberater sieht in der Regel eher aus wie ein Bestatter. Man erwartet von ihm seriöses Verhalten. Die meisten Rollenzuschreibungen, die auf Changemanager und Berater Anwendung finden, sind mit ernstesten und beunruhigenden Bildern verknüpft – der Arzt, der Feuerwehrmann, der Rettungssanitäter. Dabei wird Ernst mit Ernsthaftigkeit verwechselt.

Jemand der Witze macht, wird mit Freizeit verbunden. In Arbeitskontexten hingegen werden Witze und Humor mit mangelnder Professionalität assoziiert – auch eine Wirklichkeitskonstruktion, die nur im Kopf des Betrachters Bestand hat. Dennoch ein wichtiger Aspekt, denn so lange über diese Wirklichkeitskonstruktion nicht gesprochen wird, so lange kann ein Changemanager Humor als Arbeitsweise kaum riskieren. Er hätte mit Durchsetzungs- und Akzeptanzproblemen zu rechnen.

Das bedeutet, dass es neben der organisationalen Ebene zur Arbeit mit Humor auch eine gesellschaftliche Ebene geben sollte, um unterstützende Einstellungsänderung zu generieren.

Humor liegt im Trend

Eine spontane Eingabe bei Amazon.de ergibt 62 800 Medien, die sich ausschliesslich mit dem Thema Humor auseinandersetzen. Schaut man ins Fernsehprogramm, dann kann man an normalen Wochentagen praktisch nur zwischen Comedy und Krimi wählen – idealerweise sieht man Kombinationen aus beiden, der vor sich hinwitzelnde Pathologe ist Gesetz. Mario Barth tritt vor 20 000 Menschen auf. Humor hat Konjunktur. Warum auch nicht, Menschen lachen gerne.

Doch nicht nur im Freizeitbereich hat Humor einen grossen Platz, auch in der Therapie spielt er zunehmend eine Rolle. Seit den 80er Jahren arbeitet der Therapeut Frank Farrelly⁹ mit Humor und Provokation. Seit ca. 10 Jahren greifen seine deutschen Kollegen



Lizenz: morgueFile Free License

seine Thesen auf. Humor und überraschende Interventionen stärken laut Farrelly die Selbstheilungskräfte von Patienten.

Für organisationale Veränderungsprozesse ist die Arbeit mit Humor noch Neuland. Recherchiert man, dann finden sich folgende Angebote:

- ♦ VortragsrednerInnen, die witzig zu Managementthemen sprechen;
- ♦ Theatergruppen, die Analyseergebnisse in Form von Theaterstücken «spiegeln»;
- ♦ Humorcoachs, die Menschen humorvolle Einstellungen vermitteln;
- ♦ Lachyoga als eine Form der Körperarbeit.

Wie arbeitet man mit Humor in Veränderungsprozessen?

Grundsätzlich ergänzt Humor die systematische Planung und die sensible Begleitung von Veränderungsprozessen¹⁰.

Ich habe folgende Thesen zur Arbeit mit Humor in Veränderungsprozessen:

- ♦ Je höher die Fähigkeit der Akteure zur Selbstreflexion, desto grösser die Chance auf erfolgreiche Humorarbeit;
- ♦ Humor reduziert negativen Stress in Veränderungsprozessen;
- ♦ Die Arbeit mit Humor wird leichter, wenn in der Kultur der zu verändernden Organisation Humoraspekte verankert sind und diese gelebt werden;
- ♦ Humor entfaltet in jeder, der von Roth beschriebenen Phasen, positive Wirkung;

- ♦ Es macht einen Akzeptanzunterschied, ob Betroffene humorvoll sind oder ob jemand humorvoll interveniert;
- ♦ Wird die «Humorarbeit» auf das Ende des Veränderungsprozesses verschoben, nimmt die Wirkung im Hinblick auf die Minimierung von Stress ab;
- ♦ Je vielfältiger die Aktionen und Massnahmen, desto grösser die Wirkung. Die Arbeit mit Humor in Veränderungsprozessen ist auf unterschiedlichen Handlungsebenen anzusetzen, damit die bestmöglichen Ergebnisse erzielt werden.

Individuum

Dueck¹¹ weist darauf hin, dass Organisationen ein Paradox generieren. Sie stellen MitarbeiterInnen ein, die berechenbar und gut zu steuern sind, um den Managementaufwand so gering wie möglich zu halten. Diese Eigenschaften bringen vor allem Menschen mit, die im Riemann'schen Modell¹² dem zwanghaften Spektrum zugeordnet werden. Gleichzeitig sind diese mehr oder minder zwanghaften Personen besonders veränderungsavers. Sie sehnen sich nach Berechenbarkeit, Ruhe und Ordnung. Wenn Veränderungen anstehen, können diese Menschen nicht einfach «umschalten» und begeistert Destabilisieren und Unordnung machen. Im Gegensatz dazu sind die meisten Changemanager eher «hysterische» Typen und damit veränderungsaffin – das gegenseitige Verständnis ist eher gering.

Um Menschen dazu einzuladen, sich positiv mit Veränderungen zu beschäftigen, wäre die Arbeit mit

dem Riemann'schen Konzept zu den Grundformen der Angst vorteilhaft. Angst vor Veränderung zu haben, ist kein persönliches Versagen, sondern Teil unserer Persönlichkeit, teils angeboren, teils erlernt. Sich selbst zu reflektieren, sich bewusst zu machen, welche Ängste man mit Veränderungen assoziiert, ebnet den Weg, aktiv mit diesen Gefühlen umzugehen.

Durch Diskussionen, Seminare, Workshops und Coachings können Menschen, die von Veränderung betroffen sind, in einem ersten Schritt mit dieser Art der persönlichen Weiterentwicklung beginnen. Es geht darum, sie zu befähigen, eigene Strategien zu entwickeln, um sich ihrer eigenen Ängste bewusst zu werden und Schritt für Schritt Einstellungsänderungen vorzunehmen. Perspektivwechsel und Reframing sind bekannte und erprobte Konzepte aus der systemischen Beratung, die dazu beitragen, dass Menschen hilfreiche Einstellungsänderungen vornehmen.

Auf diese Weise schafft man eine gute Ausgangssituation für alle Beteiligten, um Veränderungen positiv zu beginnen und mit Humor Leichtigkeit und Stressfreiheit zu erzeugen.

Die jetzige Realität sieht hingegen anders aus. Anstatt die Energie auf die eigene Persönlichkeitsentwicklung zu konzentrieren und damit auch die Chance zu haben, das eigene Verhaltensrepertoire zu erweitern und Resilienz zu stärken, konzentrieren sich viele auf Abwehr des Neuen und auf Bestandswahrung. Die Energie wird für Kampf eingesetzt und dies oft genug auch erfolgreich; zumindest im ersten Moment. Viele Organisationen verhinderten Veränderungen so erfolgreich, dass sie heute nicht mehr existieren.

Organisationskultur

Die individuelle Arbeit von Personen allein wird nicht ausreichen, um die Basis für humorvolle Veränderungsprozesse zu bilden. Individuelle Verhaltensveränderungen müssen durch die Kultur, die Struktur und die Prozesse der Organisation optimal unterstützt werden. Hierzu praktische Beispiele.

Das 3-Ebenen-Modell Edgar Scheins¹³ zur Unternehmenskultur bietet ein gutes Raster, um eigene wirkungsvolle Massnahmen zu entwickeln.

In einem ersten Schritt ist dafür zu sorgen, dass Humor sichtbar Raum einnimmt. Bilder von lächelnden oder gar lachenden Vorstandsvorsitzenden wirken definitiv anders als die üblich grimmig dreinbli-



Graph Konferenzkultur für höchste Ansprüche.

Die Riege erstklassig gestalteter Konferenzsessel ist klein. Noch überschaubarer ist die Auswahl passender Kombinationen aus Tischen und Stühlen. Hier setzt das Konferenzprogramm Graph einen neuen, zeitgemässen Massstab. Die prägnante, vielfach ausgezeichnete Formensprache der Sessel spiegelt sich meisterlich im Erscheinungsbild der Tische wider. So entsteht ein Ambiente, das mit durchgängiger Designqualität und Wertigkeit überzeugt und höchsten Ansprüchen gerecht wird.

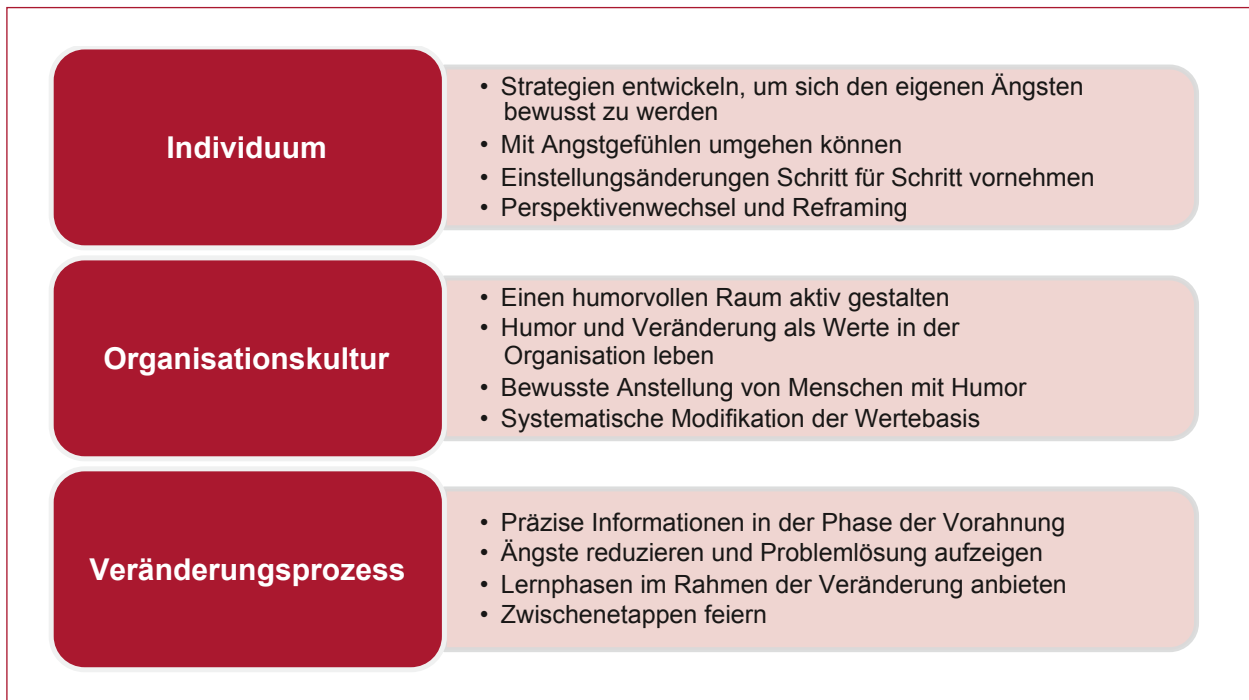


Abbildung 2: Handlungsebenen für die Arbeit mit Humor in Veränderungsprozessen

ckenden «Organisationsväter». Kleinigkeiten? Ja! Im Rahmen meiner Dissertation konnte ich empirisch nachweisen, dass es genau darum geht, das Alltägliche, das Kleine umzuformen, damit es seine Wirkung entfaltet.

Weitere Beispiele: Werden Sitzungen mit guten Nachrichten begonnen, lachen Menschen in Meetings? Gibt es ein Tischfußball-Gerät, das in den Pausen genutzt wird? Wird zu ausgewählten Anlässen musiziert, gesungen, gefeiert, getanzt? All dies sind Verhaltensweisen, die eine angstfreie Atmosphäre schaffen und Humorfähigkeit stärken.

Ergänzen kann man das durch Regeln, die Humor unterstützen, z.B. können Organisationen ihre Profile für neue MitarbeiterInnen bewusst so verändern, dass sie mehr Menschen mit Humor einstellen. Auch durch die bewusste positive Selektion von veränderungsaffinen Personen werden zukünftige Prozesse positiv beeinflusst. Es könnte die Regel eingeführt werden, dass MitarbeiterInnen regelmässig Persönlichkeitsentwicklung betreiben und nicht nur funktionale Qualifizierungen wählen.

Wichtig ist die Sanktionierung von veränderungsauserem Verhalten. Wenn die Organisationsmitglieder lernen, dass sie Veränderungen vermeiden können, ohne

ein Risiko einzugehen, werden sie es tun. Denn die Vermeidung von Veränderungen hat Vorteile für den Einzelnen – man spart Energie, man braucht keine Zeit aufwenden, man muss nichts Neues lernen, man fühlt sich sicher in seinen Routinen, man behält seine Privilegien...

Besonders starke Wirkung entfalten gelebte Werte in Unternehmen. Wenn Humor und Veränderung einen hohen Wert an sich darstellen, dann richtet sich nach und nach das Verhalten der Organisationsmitglieder danach aus. Unterstützt wird das durch das Erzählen von erfolgreichen Veränderungsgeschichten und konsequentes Leben der Werte. Brüche werden sofort erkannt und als Lücke genutzt. Ein Werte-Check durch die «Spielfabrik»¹⁴, ein Unternehmensplanspiel, das in Echtzeit durchgeführt wird und klare Ergebnisse im Hinblick auf die aktuell gelebten Werte der Organisation liefert, sowie eine systematische Modifikation der Wertebasis sind lohnenswert.

Veränderungsprozess

Ebenso wie die oben beschriebenen Handlungsebenen bietet der Veränderungsprozess selbst Möglichkeiten, um Humor zu stärken und Ängste zu minimieren.

Ein zentrales Element ist das Prozessdesign. Hier hilft es, das Modell von Roth zu Grunde zu legen und

die zeitliche Planung und die Interventionen mit den zu erwartenden emotionalen Phasen abzustimmen. Beispielsweise ist darauf zu achten, dass in der Phase der Vorahnung präzise Informationen darüber gegeben werden, was in der Organisation unverändert bleibt, um den Sorgen nicht zu viel Raum zu geben.

In der Phase der Angst hilft es, mit den einzelnen Akteuren sehr genau zu untersuchen, welche Ängste sie treiben, welche ihre Berechtigung haben, welche unberechtigt sind und was der Einzelne aktiv tun kann, um befürchtete Probleme abzuwenden (z.B. etwas Neues rechtzeitig lernen etc.). In dieser Phase ist direkte, intensive und individuelle Kommunikation gefragt. «Flammende Motivationsreden» und «Chaka Chaka» hingegen sind zu vermeiden.

In der Phase der rationalen Akzeptanz können die Akteure dadurch unterstützt werden, dass der Rahmen der Veränderung erarbeitet wird und das gewünschte Verhalten sowie der Nutzen beschrieben und betont werden. Ausserdem sollte spätestens hier mit sichtbaren Veränderungen von Räumen, Prozessen, Routinen usw. begonnen werden, um das Neue zu trainieren. Lernphasen sind bewusst motivierend zu gestalten, denn viele Erwachsene haben keine gute Erinnerung an ihre Schulzeit.

In der Phase der Trauer unterstützt man Menschen durch Abschiedsrituale, durch Gesprächsbereitschaft, durch gemeinsame Erinnerungen und durch Ruhe. Spass, Motivation, Spiel gehört in die Phase der Öffnung. Das spielerische Erproben wird spätestens jetzt durch kleine Wettbewerbe usw. ergänzt. Ausserdem steht das Feiern von Zwischenetappen an.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die bewusste Auswahl der Promotoren¹⁵. Wer tritt als Machtpromotor des Prozesses auf und wie verhält er sich? Verstärkt der Machtpromotor Ängste, weil er unsicher wirkt und düstere Zukunftsszenarien entwickelt? Ist er mit

Herzblut bei der Sache? Beschreibt er Veränderungen als nützlich und chancenreich? Wird er dabei gesehen, wie er selbst Witze macht, lacht und Menschen ermutigt? Macht er deutlich, dass er die Veränderung will? Wirkt er gelassen und heiter? Praktiziert er sichtbar Methoden zur Entspannung?

Wie verhalten sich die Fachpromotoren? Geben sie verständlich Auskunft? Sind ihre Vorträge und Informationen einfach und humorvoll gestaltet?

Wie verhält sich der interne oder externe Prozesspromotor? Wirkt er wie ein Beerdigungsunternehmer? Nimmt er Gefühle ernst, kann er positiv Umdeuten und Menschen dazu einladen dies ebenfalls zu tun? Wirkt er motivierend, inspirierend und entkrampfend? Setzt er Methoden ein, die angstfreie Anteile der Persönlichkeit aktivieren? Hat er den Mut, Menschen zu konfrontieren, wenn sie sich selbst und anderen schaden? Ist er in der Lage, sowohl die wirtschaftliche als auch die psychologische Seite des Prozesses in guter Weise zu steuern?

♦ *Treffen sich zwei Jäger im Wald... beide tot!*

Humor heisst nicht, Witze erzählen

«Humor ist die Fähigkeit und die Bereitschaft, auf bestimmte Dinge gelassen und heiter zu reagieren.»¹⁶

Vielen Menschen fällt es schwer, Witze zu erzählen. Glücklicherweise geht es bei der humorvollen Betrachtung und Beteiligung in Veränderungsprozessen nicht um das Witze erzählen. Es geht um die eigene innere Einstellung zu einer Situation. Humor kann von Seiten der Organisation auf vielfältige Weise unterstützt werden. Auch das Management von Veränderungsprozessen kann noch deutlich humorvoller sein. Es enthebt aber keinen der Akteure der Verantwortung, sich selbst zu reflektieren und eine Entscheidung zu treffen, die da lautet: «Über was ich mich ärgere, entscheide ich immer noch selbst.»



Lizenz: morgueFile Free License – Fotograf: jdurham

Zusammenfassung und Fazit

Humor könnte ein neuer Aspekt bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen sein. Ausgehend von der Annahme, dass die Gefühle von Akteuren den Erfolg von Veränderungsprozessen nachhaltig beeinflussen, wurde Humor als eine Möglichkeit zur Stärkung der Resilienz Betroffener herausgearbeitet. Es wurden Thesen zur Wirkung und zum bewussten Management von Humor entwickelt, die in Zukunft zu untersuchen sind.

Wenn wir Organisationen zukunftsfähig halten wollen, brauchen wir erfolgreiche, positiv erlebte Veränderungsprozesse. Wir brauchen Forscher, die sich trauen, Humor zu erforschen; wir brauchen Change-Manager, die sich trauen, humorvoll zu sein und trotzdem ernsthaft zu arbeiten; wir brauchen Menschen, die Humor haben.

Fussnoten

- ¹ Duden Online, Bibliographisches Institut 2013.
- ² Roth, ZOE 2/2000.
- ³ Vgl. Kaluza, G.
- ⁴ Mobil 10/2013.
- ⁵ www.humorhilftheilen.de
- ⁶ Bürgi/Radbruch (Hg.) 2013, Heft 04.
- ⁷ Schwing/Fryszer 2006, S. 22 ff.
- ⁸ Probst/Büchel 1998, S. 75.
- ⁹ Farrelly/Brandsma 1986.
- ¹⁰ Schott 2003, S. 217ff.

- ¹¹ Dueck 2013, S. 52-53.
- ¹² Riemann 1961.
- ¹³ Schein 1985.
- ¹⁴ www.imbk.de
- ¹⁵ Schott 2003, S. 231ff.
- ¹⁶ Duden, Online 2013.

Literatur

- Bürgi, D. & Radbruch, L. (Hrsg.). (2013). *Humor - heilsam oder zerstörend?: Leidfaden 2013*, (Heft 04). Göttingen.
- Duden, Online (2013). URL: www.duden.de.
- Farrelly, F. & Brandsma, J. M. (1986). *Provokative Therapie*. Heidelberg.
- Höfner, E. & Schachtner, H.-U. (1997). *Das wäre doch gelacht. Humor und Provokation in der Therapie*. Berlin.
- Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung. Ein Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung*. Heidelberg.
- Probst, G. & Büchel, B. (1998). *Organisationales Lernen*. Wiesbaden.
- Riemann, R. (1999). *Grundformen der Angst*. München.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco.
- Schott, M. (2003). *Zielgerichtetes Lernen für fundamentalen Unternehmenswandel*. Hamburg.
- Titze, M. & Patsch, I. (2012). *Die Humor Strategie. Auf verblüffende Art Konflikte lösen*. Köln.
- von Hirschhausen, E. (2013). Vom lachen, musizieren und lesen. *Mobil, 10*, S. 26-31.

Die Autorin



Martina Schott/contact@martina-schott.de

Dr. Martina Schott, Studium der Verwaltungswissenschaften an der Universität Konstanz. Promotion zum Lernverhalten von Organisationen an der Universität Hamburg. Seit 1991 tätig als Beraterin und Coach. Schwerpunkte: Design und Umsetzung von komplexen Veränderungsprojekten. Ausserdem Initiierung und Pflege von Lernprozessen zur Zukunftsabsicherung von Organisationen. Lehraufträge, Veröffentlichungen und Vorträge zu Fragen der kreativen und menschlichen Gestaltung von Changeprozessen.