

**Ethik-Tagung 2019 der Schweizerischen Epilepsie-Stiftung
am 4. April 2019**

**Eile mit Weile. Humor und Gelassenheit im Umgang mit Krisen und
Herausforderungen**

Eine organisatorische Betrachtung

Referat von Daniel Hinder

copyright © Daniel Hinder, solveras network for solutions, 8906 Bonstetten

Das Skriptum ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung, Vervielfältigung, Weiterverbreitung, auch elektronischer Art außerhalb der Veranstaltung ist nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Verfassers erlaubt. Es gelten das Urheberrecht und der Autorenschutz.

Eine organisatorische Betrachtung

Referat von Daniel Hinder, dipl. Psychologe und Betriebsökonom FH, solveras network for solutions

Sehr geehrte Damen und Herren

Es freut mich, dass ich im Rahmen dieser Tagung einen Beitrag zum Thema Humor und Gelassenheit im betrieblichen und organisationalen Umfeld mit meinen Erfahrungen in der Organisations-, Führungs-, Team-, Mitarbeitenden- und Persönlichkeitsentwicklung leisten darf. Gerne werde ich meine Ausführungen mithilfe einiger ausgewählter Fragen gliedern:

1. Warum sind Humor und Gelassenheit auch für Organisationen wichtig? *(Folie 1)*

Es kommt ja nicht von ungefähr, dass gerade in der heutigen Zeit dieses Thema immer aktueller wird. Unsere Zeit ist geprägt durch psychischen und physischen Druck und Stress, und zwar auf allen Ebenen: politisch, gesellschaftlich, sozial, beruflich und privat. Die Zeit rast und die Probleme von Morgen hätte man bereits gestern gelöst haben müssen. Es erscheint nicht einfach, in der heutigen Zeit und dem heutigen Umfeld sich eine gewisse Gelassenheit und Lockerheit zu bewahren und humorvoll zu bleiben. Es erstaunt deshalb nicht, dass die Gesundheitskosten seit einigen Jahren sehr stark ansteigen und Burnout immer mehr zu einer Volkskrankheit wird. Interessanterweise wird Humor und Gelassenheit auch im Management immer ein wichtigeres Thema, primär um die Leistungsbereitschaft und Performance der eigenen Kader und Mitarbeitenden zu maximieren. Humor und Gelassenheit werden als Teil der Management- und Führungsinstrumente und -techniken angesehen. Damit sollen die negativen Auswirkungen und hohen Kosten verursacht durch Stress, Belastung und Druck besser bewältigt werden. Die Leistungsfähigkeit sowie die Arbeits- und Ergebnisqualität sollen zudem aufgrund des positiveren und optimistischeren Denkens, der höheren Motivation und der grösseren Zufriedenheit gehalten respektive gefördert werden.

2. Sind Humor und Gelassenheit Ursache oder Wirkung? *(Folie 2)*

Oder anders gefragt: War das Huhn oder das Ei zuerst da? Als externer Berater komme ich meistens nicht um Fünf vor Zwölf, sondern eher um zwölf Uhr fünfzehn zum Einsatz, und zwar mehrheitlich aus wirtschaftlichen Gründen. Die Ausgangslage gestaltet sich dann oft so, dass aufgrund einer erhöhten Fluktuation und vermehrten Absenzen die Kosten massiv gestiegen, die Arbeitsqualität und damit die Kundenzufriedenheit signifikant am Sinken und das Image intern und extern spür- und sichtbar am Leiden ist. In einem solchen Fall erlebe ich meistens statt Gelassenheit vielmehr Frustration, Unzufriedenheit und Ärger, im schlimmsten Fall Resignation und statt Humor mehrheitlich Zynismus und Sarkasmus, bestenfalls Ironie und Gleichgültigkeit. Das führt mich zur Erkenntnis, dass Humor und Gelassenheit einerseits die Folge bzw. das Resultat einer betrieblichen Situation sind, andererseits Humor und Gelassenheit im Sinne einer Rückkoppelung eine positive Wirkung auf das organisationale Geschehen ausübt. Natürlich können wir auf der individuellen Ebene an unserer Gelassenheit und unserem Humor arbeiten und uns diesbezüglich weiterentwickeln, gegenüber einer anders ausgeprägten Kultur können Einzelne hingegen wenig ausrichten. Die damit verbundenen Grund- und Werthaltungen sind also nicht primär eine Herausforderung für das Individuum in einer Organisation, sondern für die gesamte Organisation als solche.

3. Welche Voraussetzungen müssen für Humor und Gelassenheit erfüllt sein? *(Folie 3)*

Humor und Gelassenheit sind also einiges mehr als nur ein Managementkonzept. Sie lassen sich in einer Organisation nicht einfach verordnen, sondern sind vielmehr das Ergebnis einer Organisationskultur, in der entsprechende Grund- und Werthaltungen in dieser Hinsicht aktiv und bewusst gelebt werden. Es stellt sich also die Frage, wie wir die entsprechend günstigen und notwendigen Verhältnisse und Rahmenbedingungen hierfür etablieren können. Eine wichtige Voraussetzung und unabdingbare Grundlage für echt gelebte Gelassenheit mit Raum für Humor ist eine tragfähige und nachhaltige Vertrauensbasis innerhalb einer Organisation, die dem oder der einzelnen Mitarbeitenden, einem Team und der gesamten Organisation Halt, Stabilität und Sicherheit sowie eine positive Perspektive und Ausrichtung zu geben vermag. Wir müssen also nicht primär einzelne Menschen verändern, sondern sollten vielmehr die Rahmenbedingungen in einer Organisation so fördern und verbessern, dass Humor und Gelassenheit den nötigen Raum finden und sich je länger je mehr in den Köpfen der Belegschaft etablieren können. Bildlich gesprochen kann der Samen erst dann keimen, wenn er auf fruchtbaren Boden fällt. Wollen wir also in einer Organisation eine Kultur des Humors und der Gelassenheit entstehen lassen, müssen wir bei der Führung beginnen.

4. Was verstehen wir unter Humor und Gelassenheit in Organisationen? *(Folie 4)*

Bevor wir uns der konkreten Förderung von Humor und Gelassenheit in der Organisation widmen können, müssen wir klären, was wir unter Humor und Gelassenheit verstehen. Freud umschreibt Humor als etwas, mit dem man ausserhalb von sich selbst sich selbst betrachten kann. Ein solcher Mechanismus wirkt befreiend, entlastend und erhebend. Er vermag es, dem wichtig und dringlich Erscheinenden für einen Moment die Schärfe und das erdrückende Gewicht zu nehmen, eine entlastende innere Distanz entstehen zu lassen, den flüchtigen Charakter eines aktuellen und beschwerlichen Geschehens zu offenbaren, einen blinden Flecken für einen kurzen Moment zu beleuchten, sich selber und andere nicht mehr so wichtig zu nehmen und damit eine grösseren Gelassenheit und Lockerheit in einer schwierigen und anspruchsvollen, vielleicht sogar konfliktträchtigen Situation entstehen zu lassen. Der Humor besitzt also eine befreiende Wirkung und fördert die Selbstreflexion, einen offenen Austausch und eine entwicklungsorientierte Zusammenarbeit und Lernkultur. Im Mittelalter z.B. galt an Fürsten- und Königshöfen für Hofnarren die Narrenfreiheit. Diese konnten ungestraft Kritik an den bestehenden Verhältnissen üben. Das Hofnarrentum war eine soziale Institution zulässiger Kritik. Ihre gesonderte Stellung ohne Bindung an gesellschaftliche Normen gab den Hofnarren die Möglichkeit auf einen besonders grossen Handlungsspielraum.

5. Wie können wir Humor und Gelassenheit gezielt fördern? *(Folie 5)*

Vielleicht müssten wir das Hofnarrentum in den heutigen Organisationen wieder bewusster pflegen, nicht zuletzt auch deshalb, weil die Situation in verschiedenen Organisationen manchmal dem dunklen Mittelalter ziemlich ähnlich ist. Aber Spass beiseite, bei einer Organisation handelt es sich um ein komplexes und auch widersprüchliches Gebilde. Um Humor und Gelassenheit in einer Organisation zu fördern, müssen wir erfahrungsgemäss auf verschiedenen Ebenen orchestriert intervenieren. Damit leisten wir einen nicht ganz unwesentlichen Beitrag für einen längerfristigen unternehmerischen Erfolg, nicht zuletzt aufgrund eines zufriedenen, engagierten und motivierten Personals, das längerfristig leistungsfähig und belastbar ist und die Bereitschaft

mitbringt, statt Dienst nach Vorschrift auch eine 'extra mile' zu leisten. In diesem Sinne sollten die folgenden organisationalen Ebenen aufeinander abgestimmt beeinflusst werden:

- **Führungsebene:** Gelebte Leadership-Qualitäten statt einseitiges Managementverhalten
- **Organisationsebene:** Klare Rahmenbedingungen mit nachvollziehbaren Leitplanken anstelle von widersprüchlichen, beliebigen und konfliktträchtigen Verhältnissen
- **Teamebene:** zukunftsorientierte Zusammenarbeit nach dem Motto miteinander statt gegeneinander respektive Kooperation statt Konkurrenz
- **Mitarbeiterbene:** Wertschätzung und anerkannter Umgang statt Abwertung und Missgunst sowie offene, ehrliche Kommunikation statt Gerüchteküche und Fehlinformation

Im Folgenden werde ich auf jede dieser Ebenen kurz eingehen.

5.1 Wie können Humor und Gelassenheit in der Führung umgesetzt werden?

Führungskräfte müssen Vorbilder für die Werthaltungen im Zusammenhang mit Humor und Gelassenheit sein und diese konsequent vorleben, als Träger einer entsprechenden Kultur. Es ist natürlich nicht förderlich, wenn eine vorgesetzte Person deren Umsetzung und Gestaltung mit gegensätzlichem oder widersprüchlichem Verhalten unterminiert. In diesem Sinne braucht es eine gute Portion Willensstärke, Standfestigkeit und Kritikfähigkeit seitens des Managements und Kaders, um solche Werte zu leben und zu festigen. Die Früchte einer konsequent wahrgenommenen Vorbildfunktion werden eine Stärkung der Führungsrolle in Bezug auf Glaubwürdigkeit, Verbindlichkeit und Überzeugungskraft sein und damit massgeblich mithelfen, die nötige Vertrauensbasis für mehr Humor und Gelassenheit zu schaffen. So können die Mitarbeitenden begeistert und immer wieder neu motiviert werden, die angestrebten Grund- und Werthaltungen zu leben. Konkret heisst das, dass im Kader entsprechende Werte in der Führung bezüglich Kommunikation, Zusammenarbeit, Anerkennung und Kritik, Umgang mit Konflikten, Lern- statt Fehlerkultur etc. erarbeitet, konkretisiert, umgesetzt und immer wieder reflektiert und das gezeigte Verhalten jedes und jeder Einzelnen beurteilt werden.

5.2 Welche organisationalen Voraussetzungen brauchen Humor und Gelassenheit?

Aufgrund der vielen Konfliktpotenziale in einer Organisation bleibt kaum Raum für Humor und Gelassenheit. Oftmals finden sich die Ursachen nicht in persönlichen Differenzen, sondern in ungeklärten organisationalen Strukturen und fehleranfälligen Prozessen. Es ist vielfach nicht klar genug geregelt, wer welchen Zuständigkeitsbereich hat, wer welche Verantwortung zu tragen hat, wie Arbeitsabläufe funktionieren, wie die interdisziplinäre und interprofessionelle Zusammenarbeit zu erfolgen hat, wie Abmachungen verbindlich getroffen werden sollen, wer in welchen Entscheidungsprozessen mitwirken darf, wie, wann und welche Informationen weitergegeben wird etc. Im täglichen Führungs- und Arbeitsalltag kann einem da der Spass buchstäblich vergehen und den Stresspegel stark ansteigen lassen. Gerade in der heutigen Zeit, in der das einzige Beständige der Wandel ist, entstehen viele Konfliktpotenziale, die Ärger, Irritation, Unsicherheit und sogar Angst verursachen. Querdenken, Kreativität, Kritik und Reflexion als Grundlage für fruchtbare Auseinandersetzungen werden noch zu oft als Zeit- und Energieverlust angesehen. Auf der organisationalen Ebene gibt es also viel Klärungsarbeit zu absolvieren, um die nötigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Gelassenheit und Humor zu schaffen und ein bisschen Hofnarrentum zu ermöglichen.

5.3 Wie können Humor und Gelassenheit im Team gefördert werden?

Auf der Ebene der Zusammenarbeit im Team geht es darum, eine tragfähige Grundlage zu erarbeiten, um ein ausgeprägtes Wir-Gefühl zu entwickeln und damit die gemeinsame Ausrichtung im Team zu stärken. Dies kann in einem Team in der Beantwortung folgender Fragen geschehen: Welche Werte und Normen sind uns in der Zusammenarbeit wichtig? Auf was achten wir besonders in der Teamarbeit? Wie gehen wir mit Konflikten konstruktiv und zielführend um, sei es auf der Beziehungs- oder auf der Aufgabenebene? Wie bewältigen wir miteinander anspruchsvolle und schwierige Aufgaben, die unserem Team delegiert werden? Wie informieren wir uns gegenseitig und wie gehen wir mit Abmachungen um? Wie gestalten wir die Zusammenarbeit zwischen dem oder der Vorgesetzten und dem Team? Wie kommunizieren wir miteinander und wie geben wir uns gegenseitig Feedback? etc. Mit der Schaffung eines kollektiven Verständnisses erhöhen wir die integrativen und vertrauensfördernden Prozesse, die letztlich einen gesunden Humor und einen gelassenen Umgang im Team auch mit anspruchsvollen Herausforderungen zulassen.

5.4 Was kann jede/r Mitarbeitende bezüglich Humor und Gelassenheit tun?

Um Humor und Gelassenheit im Arbeitsalltag möglich zu machen, kann jeder und jede Mitarbeitende persönlich einen wesentlichen Beitrag leisten. Auch hier gilt, dass alles Gute von oben kommen muss, d.h. insbesondere die Vorgesetzten sind hier nicht nur in ihrer Führungsrolle, sondern auch als Person und Mensch gefragt und wirken wie bereits erwähnt diesbezüglich als wichtiges Vorbild. Jedes Mitglied einer Organisation sollte sich in diesem Sinne bezüglich der eigenen Person und des eigenen Verhaltens, Tuns und Handelns regelmässig kritisch hinterfragen und reflektieren, um die Selbst- und Sozialkompetenz stetig verbessern zu können. Dazu gehört, dass man immer wieder gezielt Feedback von Mitarbeitenden, Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen einholt, sich sorgfältig damit auseinandersetzt, die nötigen Erkenntnisse daraus ableitet und in das eigene Sozial- und Leistungsverhalten einfließen lässt. Dazu gehört die selbstkritische Frage, was einem gelingt, was nicht so gut gegangen ist und was man sich vornimmt, um in einer ähnlichen künftigen Situation gelassener und humorvoller zu agieren.

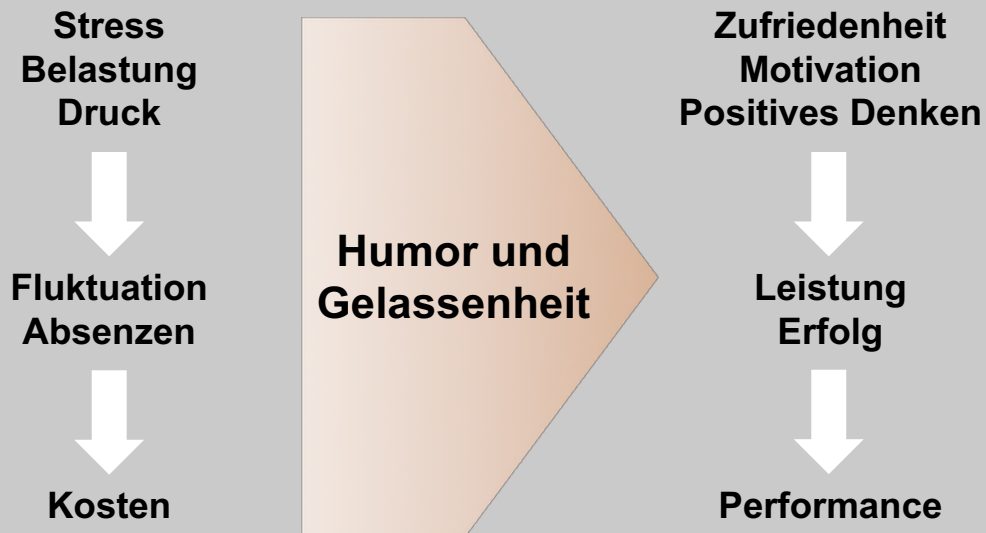
6. Auf was gilt es nun besonders zu achten? *(Folie 6)*

Zusammenfassend können wir festhalten, dass Humor und Gelassenheit nicht nur ein Managementkonzept sind, sondern vielmehr eine Wert- und Haltungsfrage, die im Rahmen einer entsprechenden Organisationskultur zum Ausdruck kommt. Um Humor und Gelassenheit in einer Organisation zu etablieren, müssen die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden, insbesondere eine tragfähige Vertrauensbasis und spezifische Rahmenbedingungen organisatorischer Natur. Der Aufbau von Vertrauen erfordert Anstrengungen auf der Führungs-, Organisations-, Team- und Mitarbeiterebene. Es ist also kein Witz, wenn wir zum Schluss kommen, dass Humor und Gelassenheit in einer Organisation nur mit einer Portion Idealismus, Mut und Lust sowie mit genügend Disziplin, Willen und Durchhaltevermögen zu realisieren ist.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

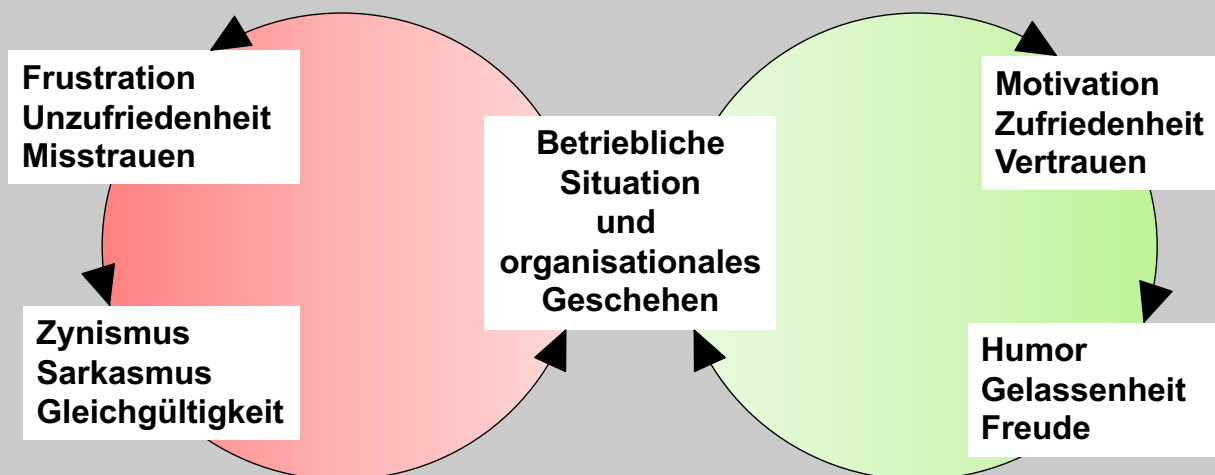
Wichtigkeit?

Warum sind Humor und Gelassenheit auch für Organisationen wichtig?



Ursache oder Wirkung?

Sind Humor und Gelassenheit Ursache oder Wirkung?



Humor und Gelassenheit Voraussetzungen?

Welche Voraussetzungen müssen für Humor und Gelassenheit erfüllt sein?



Humor und Gelassenheit Verständnis?

Was verstehen wir unter Humor und Gelassenheit in Organisationen?

Humor gemäss Freud:

«Etwas, mit dem man ausserhalb von sich selbst sich selbst betrachten kann.»

- entlastende innere Distanz
- befreiende Wirkung

fördert Selbstreflexion und Lernkultur



Hofnarrentum
als soziale
Institution
zulässiger Kritik

Humor und Gelassenheit Förderung?

Wie können wir Humor und Gelassenheit gezielt fördern?

Führungsebene:	Leadership-Qualitäten
Organisationsebene:	Klarheit und Verbindlichkeit
Teamebene:	Miteinander (Wir-Gefühl)
Mitarbeitersebene:	Wertschätzung und Perspektive

Humor und Gelassenheit Fazit?

Auf was gilt es nun besonders zu achten?

Humor und Gelassenheit in Organisationen ...

- ✓ setzen eine entsprechende **Kultur** voraus!
- ✓ brauchen eine tragfähige **Vertrauensbasis**!
- ✓ betreffen sämtliche **betriebliche Ebenen**!

