

Provokativer Humor in der Projektbegleitung

Weiterentwicklung im rechten Maß ist eine Kernaufgabe von Führung. Schnelle, leicht empfundene Veränderungen scheinen schwer vorstellbar. Oder geht das systematisch?



Dr. rer. pol. Elke I. Eberts, Dr. med. Astrid S. Keßler, Ruhl Consulting, Mannheim

Wie es zur schnellen Veränderung kam

Große Veränderungsprojekte wie das Projektbeispiel mit über hundert betroffenen Mitarbeitern im Klinikum Frankfurt-Höchst, das beim diesjährigen M&K-Award als „OP-Management-system“ in der Kategorie E „Klinik & Management“ nominiert ist, sind Mutmacher. Denn sie gelingen, da zweierlei zusammenkommt: zum einen gemeinsam beharrlich die notwendigen Strukturen und Prozesse in der Organisation zu schaffen und zum anderen die Teams auf diesem Weg erfolgreich mitzunehmen. Die vorgelegte Geschwindigkeit, mit der das OP-Fachpersonal gewonnen und gebunden werden konnte, ist im Projektbeispiel sensationell. Möglich gemacht haben das die Führungskräfte, die anderen Zutrauen in den erreichbaren Erfolg gegeben, die Zusammenarbeit im OP mutig auf den Kopf gestellt und neu gestartet haben. Mit dem Prinzip der schnellen, leichten Veränderung mit den Menschen setzen wir uns in diesem Beitrag auseinander.

Unsere Vorgeschichte: von der Therapeutin und Managerin

Wir zwei Frauen haben uns gesucht und gefunden: die eine Beraterin, die berufsgruppenübergreifend Veränderungsprojekte in Kliniken managt. Die andere Fachärztin für Psychosomatische Medizin, Psychiatrie und Psychotherapie, die den Ansatz der provokativen Humorthherapie nach achtjähriger Ausbildung durch Frank Farrelly persönlich als Schwerpunkt in ihre Arbeit integriert hat. Aus der Zusammenkunft entwickelte sich eine Zusammenarbeit, die empirisch nachweist, wie wertvoll die Kombination beider Ansätze ist, um schnelle, leicht empfundene Veränderungen in Organisationen zu erreichen. Angst und Unsicherheit sind Kräfte, die wirken, wenn Menschen in Organisationen Widerstand gegenüber Veränderungen aufbauen. Multiplikatoren mit Mut und Einfühlung in die Bedürfnisse ihres Umfeldes zu stärken ist der Schlüssel zum Erfolg des Projektes. Doch wie funktioniert der provokative Humoransatz? Lassen Sie sich mit auf die folgende Flugreise nehmen, und Sie haben das therapeutische Prinzip durchdrungen. Schnallen Sie sich an.

Therapeutisches Prinzip im provokativen Humoransatz

Wir sitzen in einem Airbus A380, Sie sind der Pilot. Wir fliegen auf ca. 11.000 Meter. Es ist der erste Flug mit einem Flugzeug dieses Ausmaßes, und Ihnen wird unerwartet schlecht. Sie haben das Gefühl, die Maschine nicht mehr kontrollieren zu können. Sie wissen den Kurs nicht mehr, obwohl Ihnen die Flugstrecke vertraut ist. Sie schwitzen, Ihr Mund wird trocken, Ihr Herz schlägt schneller.

Erstes therapeutisches Prinzip: Zutrauen in die vorhandenen Ressourcen

Es besteht unbedingtes Zutrauen, dass Sie die Lösung finden – with a little

help. Die Therapeutin sitzt mit Ihnen im Cockpit, sie sitzen nebeneinander. Dass Sie fliegen können, steht außer Frage. Das Hauptaugenmerk liegt – wie bei allen Kurzzeittherapien – auf Ihren Stärken, Ihren vorhandenen und potentiellen Ressourcen. Die Therapeutin ist Experte in einem anderen Terrain der Fliegerei – so eine Art Fachfrau für Flugspaß und Loopings. In Ihrer Not schauen Sie zu ihr hinüber. Sie lächelt Sie freundlich an und fordert Sie auf, zunächst auf Autopilot zu schalten und den Steuerknüppel aus der Hand zu geben. Den kleinen Zusatz, den Sie jetzt brauchen, um wieder auf Ihren Kurs zu kommen, werden Sie bekommen.

Zweites therapeutisches Prinzip: provokativer Humor

Es bestehen verbale Berührungsängste vor unangenehmen Themen. Niemand redet gerne über sein Unvermögen, seine Makel. Als Sie gefragt wurden, ob Sie den Airbus fliegen wollen, hätten Sie schon sagen können, was Ihnen dabei den Magen umdreht. Natürlich wissen wir, dass es besser wäre, unangenehme Themen anzugehen, aber wir fürchten, durch die Reaktion der anderen verletzt zu werden. Daher haben wir Verhaltensweisen entwickelt, dass andere uns, wenn überhaupt, höchstens vorsichtig und maßvoll darauf ansprechen.

Dieses Vorsichtsgebot, das wir selbst häufig genug nicht mehr bewusst wahrnehmen, wird therapeutisch systematisch missachtet. Schwächen, Ängste und „faule“ Ausreden kommen direkt, indirekt und surreal „auf den Tisch“. Das ist eine starke Provokation. Damit Sie das aushalten, macht die Therapeutin das mit Humor und einem interessiert-amüsierten Tonfall:

Sind Sie ein Mann? Sie Airbus-Buschpilot! Wie konnte denn ein Typ wie Sie in diese Riesenmaschine gelangen? Waren Sie vor der Mafia auf der Flucht? Oder waren Sie einer schönen Frau verfallen und die machte plötzlich „hex, hex“, und zack saßen Sie an einem Steuerknüppel eines Airbus? Kein

normaler Mann geht doch ein solches Risiko ein, sich wie ein Pennäler in die Hose zu machen ...

Sind Sie eine Frau? Dann hatten Sie als Pilotin wohl den dicken Max als Lotsen am Boden und plötzlich „Funkstille“. Sie beten zum Max, bis Sie schließlich ins Funkgerät schreien: „Ruf mich an!“, denn eigentlich ... können Frauen alleine SO HOCH fliegen. Es heißt Peterchens Mondfahrt und nicht Gretels Sternentrip. Und selbst wenn Gretel könnte, würde sie das wollen? So ganz alleine? Alleine sein ist so furchtbar grausam für Frauen, die gehen ja schon zu zweit auf die Toilette ...

Ziel ist, dass Sie lachen oder widersprechen. Durch den Widerstand entsteht Kontrolle. Durch das Lachen entsteht Abstand, durch den Abstand Entspannung, und so verändert sich die Perspektive.

Drittes therapeutisches Prinzip: nonverbale Zuwendung

Mit einer eindeutig zugewandten Körperhaltung und Präsenz wird nonverbal die einfühlende Auseinandersetzung mit Ihren Stolpersteinen unterstützt. Aus der Unterstützung stärkt sich das Selbstbewusstsein. Hier schläft die Therapeutin nicht.

So fliegen wir Mochtetern-PilotInnen durch die Stratosphäre und nehmen Sie, die Situation und gelegentlich auch die Therapeutin auf die Schippe. Lange dauert es nicht, bis die eigenen Schwächen und Makel nicht mehr wehtun. Irgendwann ist es so weit, der Schmerz ist vorbei, Sie wischen sich noch eine Träne aus dem Augenwinkel, greifen zum Steuerknüppel, wenden sich der Therapeutin zu und sagen: „Alles klar, hab's verstanden. Dann mache ich das mal wieder selbst.“

Erfolgsformel: echtes Wohlwollen + unterstützende Provokation + Humor, der es leicht macht

Auf der Grundlage echten Wohlwollens wächst das notwendige Vertrauen, den

Weg der Veränderung gemeinsam zu gehen. Auch beim Führen von Menschen durch Veränderungsprozesse zu nachhaltigen Ergebnissen zählen die gleichen Kriterien. Da sein, mit Rat und Tat zur Seite stehen, ohne etwas Besseres zu sein, mit anpacken sind auch hier wichtige Wegbereiter. Deshalb liegt die Übertragung des therapeutischen Prinzips auf umsetzungsorientierte Veränderungsprojekte so unmittelbar auf der Hand. Trägt die geschaffene Vertrauensbasis, dann kann Widerstand an- und ausgesprochen, der Finger auf die Wunde gelegt werden. Erdrückend Erscheinendes verliert im Tabubruch seinen Schrecken, Neubewertung und Distanzierung von alten Verhaltens- und Denkmustern werden möglich.

Provokation wirkt handlungsauslösend. Die konstruktive Konfrontation mit schrittweise steigenden Herausforderungen irritiert und initiiert gleichsam, ungenutztes Potential zu erproben. Wer die Herausforderung annimmt, wird angeregt und an seine Grenzen gebracht – dort wo sein Neuland beginnt. Das unmittelbare Erfolgserlebnis legt einen positiven Anker, steigert abrupt das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten und in die sanfte Führung an der Seite.

Mit Humor wird jeglicher Erfolgsdruck ad absurdum geführt, der Andere bewegt, seinem bisherigen Glaubenssystem zu widersprechen. Widerstand wird umgelenkt, es entsteht ein produktiver Druck zur Veränderung. Ist dieser Schritt getan, können die neue Erfahrung reflektiert und die entdeckten Potentiale nachhaltig im Bewusstsein verankert werden. Aus der ersten Musterdurchbrechung erwachsen bei fortlaufender Wiederholung, Spaß und Erfolg das Erreichen einer neuen Erfahrungsebene und das Überwinden von Angst und Unsicherheit.

OP-Projekt Frankfurt-Höchst

Die Ergebnisprovokation vom ersten kleinen Schritt bis zum letzten Projekterfolg lässt sich an einem kleinen Beispiel aus dem von der Ruhl

Consulting begleiteten OP-Projekt veranschaulichen:

Anfangs standen im Zentral-OP dauerhaft zwei OP-Säle still – mit allen dahinterstehenden ökonomischen Konsequenzen –, weil es an ausreichend qualifiziertem Fachpersonal in der Funktionspflege mangelte. Im ersten Schritt wurden die Führungskräfte darauf vorbereitet, auf ihre Mitarbeiter mit der Herausforderung zuzugehen, im Bekanntenkreis gezielt eine Person anzusprechen und ihr eine offene Stelle mit realistischen Erwartungen an die Position und das Umfeld schmackhaft zu machen. Der Erwartungsdruck wurde gleichzeitig ad absurdum geführt, weil die Mitarbeiter gesagt bekamen, dass bei aller Anstrengung, die sie unternehmen, quasi eine Wahrscheinlichkeit von weniger als 1 Promille bestünde, dass sie in der heutigen Zeit des Fachkräftemangels damit erfolgreich sein würden. Es ginge lediglich darum, einen Beitrag zum Employer Branding zu leisten. Das Ergebnis war, dass bereits nach wenigen Tagen die ersten beiden Bewerber aus dem internen Recruiting-Prozess zum Vorstellungsgespräch geladen werden konnten. Die Personalabteilung war an Bord, und in kürzester Zeit konnten so die ersten beiden Stellen besetzt werden. Der Erfolg gab Auftrieb für weiteren. Das wichtigste Fundament aber war bereits in diesen Tagen gelegt, der erste kleine Schritt, die erste Veränderung im Zutrauen zu sich selbst, war getan.

Provokative Interventionen ermutigen zu neuen Schritten. Ihnen geht eine Geschichte des Verstehens und Reflektierens der Situation voraus. Die Projektleiterin ebenso wie die zuständigen Führungskräfte vor Ort müssen sich in die Blickwinkel der Betroffenen einfühlen können, sonst wird es nicht gelingen, im anderen Menschen positive Kräfte herauszufordern – mit oder ohne provokativen Humor.

Literatur bei den Autoren.

| www.ruhl-consulting.de |