Humor: Waffe oder sozialer Kitt im Krankenhaus – ein Erfahrungsbericht

R. Rottleb, E. Ullmann

Hat Humor Platz in Gesundheitseinrichtungen? Wir sagen: „Ja, selbstverständlich – der Klinikalltag ist viel zu hart, um ihn ohne Humor zu ertragen!". Reicht es im Gesundheitsbereich allerdings, IRGENDEINE Form von Humor zu benutzen? Wir sagen: „Nein – Humor muss gerade im Gesundheitswesen sehr wohldosiert und bewusst eingesetzt werden. Sonst macht er mehr kaputt als er hilft."

© youtube/Das Goitzsche Klinikum stellt sich vor

Ein Krankenhausbett als Boot symbolisiert im Gesundheitszentrum Bitterfeld/Wolfen die Reise von Patienten.

Im zentralen „Hafenbild" des GZ BiWo-Imagefilms (Gesundheitszentrum Bitterfeld/Wolfen) wird ein Krankenhausbett als Boot inszeniert – inklusive Holzruder –, das die Reise von Patienten symbolisiert. Diese Szene steht für Sicherheit und Orientierung im „Hafen der Gesundheit" während der Behandlung. Die Geschäftsführung im Gesundheitszentrum Bitterfeld/Wolfen (GZ BiWo) hat sich bei der Neupositionierung und neuen Namensgebung des Goitzsche Klinikums sehr bewusst für den „Hafen der Gesundheit" entschieden. Dabei hat der Goitzsche-See, ein ehemaliger Braunkohletagebau keinen wirklich großen Hafen wie in Hamburg oder Rotterdam. Gerade deshalb sorgt dieser Slogan für Aufmerksamkeit.

Der humorvolle Ton des GZ BiWo-Imagefilms ist albern und liebevoll: Für viele ist er ein Mittel zur Nähe und Identifikation. Manchen ist er zu quatschig. Er möchte die Botschaft transportieren: Medizin mit Herz und einem Lächeln funktioniert einfach besser.

Das ungefährliche an Sozialem Humor ist, dass er Türen öffnet – Türen für Fachkräfte, Türen zur Qualitätsverbesserung, Türen zu neuer Kultur und verbesserter Kommunikation.

Zwei weitere Beispiele für Humor als sozialem Kitt:

Im Klinikum Magdeburg wird der Personalleiter, ein passionierter Fallschirmspringer, zu einem Personalgespräch gerufen. Er greift sich den Fallschirm und springt über dem Klinikum ab. Die Fachkraft lässt er auf keinen Fall warten. Mitgestaltet hat diese Idee Marc Raschke, der seit einigen Jahren ungewöhnliche Ideen in die Klinikkommunikation bringt.

Ebenso, wie er für das Klinikum Dortmund eine überraschend humorvolle Antwort auf die Frage fand, wie man Interesse für den Berufsfreiwilligen-Dienst generiert. In Anlehnung an den Volvo-Werbespot „Epic Split" mit Action-Legende Jean-Claude Van Damme, bei dem er einen Spagat zwischen zwei fahrenden Trucks absolviert, wurde kurzerhand das Setting auf zwei nebeneinander hergeschobene Klinikbetten übertragen. Eine Krankenschwester aus dem Klinikum Dortmund wagte den Stunt – verbunden mit der Botschaft, sich für den Berufsfreiwilligen-Dienst bewerben zu können. Dafür räumte das Klinikum nicht nur einen Preis nach dem anderen ab, sondern erhielt auch 20 Prozent mehr Bewerbungen. Die sehr wertschätzende Kampagne spiegelt einen Sozialen Humor – und die Personalabteilung war sich spätestens dann bewusst darüber, dass so etwas sehr wohl Einfluss hat auf das Image und entsprechend in der Realität aufgefangen werden muss, als auf Facebook erste kritische Kommentare auftauchten mit Inhalten wie „Behandelt ihr auch Leute oder macht ihr nur lustige Videos?" Dann gilt es, die Verantwortung für den Humor zu übernehmen – und einen guten Umgang damit zu finden.

Darf man das machen bei einem Produkt wie Gesundheit? Als Geschäftsführung benötigt man Mut und Einfühlungsvermögen. Und eine gute Idee. Beziehungsweise ein Team um sich herum, in dem diese Stärken gut verteilt sind. Es ist natürlich nicht jede

Form von Humor für alle gleich witzig, und vor allem unterstützt nicht jede Form von Humor Ihre Marke als Klinikum.

Wie kommt Leichtigkeit in den ernsten Klinikalltag?

Zurück zu Bitterfeld-Wolfen. Nachdem wir uns bei der Markenbildung mit Goitzsche Klinikum, Goitzsche Praxen, Goitzsche Seniorenpflege und Goitzsche Klinikservice für einen starken Regionalbezug entschieden und dem Goitzsche Klinikum den Claim „Hafen der Gesundheit" verpasst haben, gab es viel Zustimmung und auch viel Kritik. „Wir sind hier doch kein kleiner Hafen mit einer Jolle." „Was soll denn dieses doofe Hafenbild?" Im nächsten Schritt waren wir in den Führungskräfte-Workshops intensiv mit der Imagebildung und der Definition dieses Bildes beschäftigt. Welcher Hafen soll hier täglich im Einsatz sein? Welchen Hafen wollen Sie als Führungskraft und welchen auf keinen Fall? Besonders auch für die ärztlichen Führungskräfte war es eine verantwortungsvolle Aufgabe, dieses Bild mit ihren Stationen zu besprechen und zu füllen. Selbst, wenn sie damit wenig anfangen konnten, funktionierte es für manche Mitarbeiter extrem gut als Positionierung.

Dazu ein Blitzlicht aus einem Führungskräfte-Workshop mit sehr unterschiedlichen Methoden: Einige schauen skeptisch, andere stürzen sich auf den Spielspaß. Führungskräfte – auch ärztliche Führungskräfte – sollten um das unterschiedliche Strukturbedürfnis in Gruppen wissen. Die gute Nachricht: Humor macht bei Menschen mit hohem Strukturbedürfnis auch nicht viel kaputt. Bewegte Methoden oder „Spiele" sorgen in diesen gemischten Gruppen auf Führungs-, Vorstands- und Aufsichtsebene für Aufmerksamkeit, aber auch für wichtige Bewegung in der Veränderung. Wer theoretisch verstanden hat, was sich verändern muss, ist noch nicht immer befähigt, das auch praktisch umzusetzen. Abwechslungsreiche Methoden erzeugen unglaublich schnell den natürlichen Aggregatzustand von Menschen. Also Menschen zeigen besonders bei liebevoll zugewandten Workshop-Methoden oft ihren natürlichen Charakter und können so besonders gut für Veränderungen lernen.

Also: ran an den Ball. Oder rein in das Spiel. Tatort Chemiepark, in unserem Veranstaltungsort stimmt die Chemie – der Teamgeist wurde entführt. Im Mitarbeiterworkshop wurde nach dem wichtigen Rückblick der Geschäftsführung auf das letzte Jahr außerdem die Mitarbeiterbefragung vorgestellt. Obwohl die Werte der Zufriedenheit insgesamt über dem Schnitt der Branche liegen, haben sich intern im Vergleich zum Vorjahr die Werte in Teamgeist und Glaubwürdigkeit verschlechtert. Es hat uns intensiv beschäftigt, welche Methode wir wählen. Das Hauptziel erschien uns einerseits Raum zu geben für diese Ergebnisse und andererseits eine Methode zu finden, bei der alle gleichzeitig mithelfen müssen, um den Teamgeist wieder stärker hervorzulocken. Unsere Ermittlerteams sind also ausgeschwärmt, haben Hinweise gefunden, Aufgaben geknobelt und Probleme gelöst. Es gab Spiegelräume für Aktives Zuhören, Flüsterflure mit Missverständnissen und Teamröntgen gegenseitiger Stärken. Es wurden Spuren untersucht, Teile einer Burg gefunden, in den Hauptraum gebracht und dort zusammengebaut. Die Ermittlung in diesem Fall konnte erfolgreich abgeschlossen werden: Der Teamgeist wurde gefunden und wir haben eine Kettenreaktion des Vertrauens angestoßen – ein intensiver Mitarbeiter-Workshop. Neben den wichtigen Zahlen, Daten, Fakten gab es somit viel Leichtigkeit für aktuelle Veränderungen. Hier hilft es, wenn medizinische Führungskräfte methodisch denken können. Viele Jahre war die Kommunikation im Medizinstudium ein unterbelichtetes Randthema. Erst seit 2002 wird in deutschen Universitätskliniken Kommunikation in sehr kleinen Gruppen und praktischen Gesprächsführungskursen trainiert. Im Alltag benötigen Mediziner in der Führung jedoch immer wieder das kommunikative und methodische Wissen um Gruppendynamiken. Natürlich ist uns bewusst, dass hier mit einem eintägigen Mitarbeiterworkshop nicht der gesamte Teamgeist für 1.000 Mitarbeitende gerettet ist. Aber mit diesem intensiven und sehr leichten Workshop stecken wir mit angenehmer Stimmung an, die sich in den Tagen danach gut durch das Haus verteilt.

Um eine Kultur in einem Unternehmen nachhaltig zu verbessern, benötigt es nicht nur eine mutige Geschäftsführung. Kultur ist die Summe menschlicher Interaktionen. Auch medizinische Führungskräfte und Trainerinnen „machen" nicht alleine die Kultur eines Unternehmens. Doch es geht in vielen Prozessen darum, auch als ärztliche Führungskraft Stimmung anzustoßen, Lust auf Veränderung zu machen, den Anspruch an Qualität zu heben und den positiven Buschfunk stärker sichtbar zu machen, als das negative Gerede über den eigenen Arbeitgeber.

Wie kann man als Führungskraft mit Leichtigkeit anstecken?

Uns ist es wichtig, dass Sie als Mensch, als medizinische Führungskraft verstehen, dass Sie immer einen humorvollen Fingerabdruck haben. Sie haben in Ihrer Ursprungsfamilie über Dinge gelacht oder den Humor eben verboten bekommen, weil man nun mal aufhört mit dem Quatsch. Manche Menschen haben sehr liebevollen, manche ganz schwarzen Humor. Manche sind schnell und schlagfertig und manche brauchen zwei Stunden, ehe ihnen eine schlagfertige Antwort einfällt.

Humor öffnet Türen, solange er sozial und nicht aggressiv ist. Sozialer Humor

bedeutet, einfach etwas humorvoll oder amüsant betrachten zu können. Aggressiver Humor bedeutet, Sie machen einen Gag auf Ihre Kosten oder die des Teams, um andere zum Lachen zu bringen. Das ist nicht gut oder schlecht. Unsere Erfahrung zeigt, dass Sozialer Humor Türen öffnet und aggressiver Humor Stoppschilder hochhält und Türen eben wieder schließt. Es ist für Führungskräfte absolut hilfreich, diesen handwerklichen Unterschied von Humor im Alltag zu verstehen.
Dieses Jahr haben Prof. Tabea Scheel, Laura Korock und Eva Ullmann folgende Studie im Journal Human Resource Development International veröffentlicht: „Effectiveness of work-related humour trainings: humour use, humour styles and well-being". Gemeinsam mit Katrin Hansmeier haben wir zweitägige, arbeitsbezogene Humortrainings evaluiert und dabei analysiert, inwieweit sich Humorstile, der Einsatz von Humor in der Kommunikation sowie negative Glaubenssätze gegenüber Humor durch ein Training verändern lassen.

Und das Ergebnis? Humor lässt sich tatsächlich schon innerhalb von zwei Tagen trainieren – mit Auswirkungen nicht nur auf den Humoreinsatz in der Kommunikation, sondern auch auf das Wohlbefinden durch einen Anstieg der beruflichen Selbstwirksamkeit und eine Abmilderung negativer Komponenten des Selbstmitgefühls am Arbeitsplatz. Auch konnten negative Überzeugungen wie „Humor ist unprofessionell" hinterfragt und reduziert werden.

Unsere konkreten Empfehlungen:
1. Um die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden zu verbessern, können Vorgesetzte Sozialen Humor benutzen und Aggressiven Humor vermeiden.
2. Sozialer Humor kann mit Hilfe von Humortrainings leicht ermöglicht und verbessert werden.
3. Humortrainings sollten bei Führungskräften nur eingesetzt werden, wenn diese freiwillig daran teilnehmen wollen. Erzwungener Humor kann negative Folgen haben.

Um es zusammenzufassen, hatte der ehemalige US-Präsident Dwight D. Eisenhower recht: „Ein Sinn für Humor ist Teil der Kunst zu führen, mit Menschen klar zu kommen, Aufgaben zu erledigen."

„Jetzt soll ich mich als Führungskraft auch noch mit Humor befassen, als hätte ich nicht schon genug zu tun. Früher genügte meine fachliche Expertise, um den Laden am Laufen zu halten."

Humor ist Chefsache

Ob Management im Personalwesen oder die Personalsuche, OP-Koordination oder die medizinische Leitung eines Fachbereichs: Gesundheitsinstitutionen und Krankenhäuser – an der intensiven Beschäftigung mit Werten und Kommunikation kommt kein medizinisches Haus vorbei. Das bedeutet beispielsweise, sich die eigene Wertephilosophie nochmals genauer vor Augen zu führen und in vielen Aspekten auch mal gegen den Strich zu bürsten. Denn es hilft nichts, wenn nach außen mit Humor gearbeitet wird, witzige Stellengesuche kursieren und man interessante Bewerber lockt. Wenn die dann feststellen müssen, dass das nur schöne Show war und Leichtigkeit überhaupt kein zentraler Wert in der Firma oder der Institution ist. Dann wirkt es eher schädlich anstatt beflügelnd. Humor kann man weder verordnen noch sich lediglich auf die Fahnen schreiben. Gerade im Rahmen des Employer Branding geht es darum, insbesondere den Führungskräften ein Bewusstsein dafür zu stiften. Mit aller Unperfektion, die das im Alltag mit sich bringt. Weil nie ein gesamtes Klinik-Team gleich kommunikativ und humorvoll ist. „Jetzt soll ich mich als Führungskraft auch noch mit Humor befassen, als hätte ich nicht schon genug zu tun. Früher genügte meine fachliche Expertise, um den Laden am Laufen zu halten", höre ich Führungskräfte stöhnen, wenn ich mit ihnen an Humor und an Kommunikation arbeite. Die Situation entspannt sich schnell, wenn die Führungskräfte im Austausch mit mir dann merken, dass es nicht um ein weiteres Aufgabenfeld namens Humor geht, sondern darum, die Verpflichtungen leichter abzuarbeiten und schneller zum Ziel zu kommen. Humor kann sehr nützlich sein, um die eigenen PS endlich oder besser auf die Straße zu bringen. ■

Eva Ullmann

Dr. René Rottleb

Eva Ullmann
Trainerin. Moderatorin. Humorexpertin. Zahlreiche Veröffentlichungen zum Einsatz von Leichtigkeit in Unternehmen zum Beispiel „Humor ist Chefsache: Besser führen, verhandeln und präsentieren – so entwickeln Sie Ihren humorvollen Fingerabdruck"

Dr. René Rottleb
Geschäftsführer des Gesundheitszentrums Bitterfeld/Wolfen. Mehr als 22 Jahre Managementerfahrung im Gesundheitswesen – sowohl auf Seiten der Leistungserbringer als auch als Managementberater & Interim Manager – mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung, Projektmanagement, Controlling und Digitalisierung.