

Gegen den chronischen Ernst

Humor als Führungsqualität

Humor ist in der Pflege ein wichtiges Hilfsmittel. Nicht nur für Pflegebedürftige, sondern auch für Mitarbeiter und Pflegeleitung. In vielen Einrichtungen wird Humor als heikles Thema begriffen. Oftmals wird es als unangemessen empfunden, angesichts vermeintlichen Leids humorvolle Bemerkungen oder Witze zu machen. Zudem befürchten manche Führungskräfte, durch herzliches Lachen an Autorität zu verlieren oder inkompetent zu wirken. Diese Angst ist verständlich, wenn die Betroffenen negative Humorerfahrungen gemacht haben. Demgegenüber stehen die positiven Auswirkungen, die Lachen in der Pflege haben kann. Lachen ist die körperliche Ausdrucksform des Humors und damit eine intellektuelle und psychosoziale Kompetenz. Denn Humor wirkt nicht nur verbindend. Er ist auch ein Beschützer. Von ihm können Pflegebedürftige und Pflegekräfte gleichermaßen profitieren.

Führungskräfte können die Kraft des Humors in dreifacher Weise nutzen. Für die Pflegebedürftigen, für die Mitarbeiter und zusätzlich für sich selbst. Deshalb sollten Führungskräfte Humor in der Pflege fördern und produktiv einsetzen.

Humor mindert die Angst

Pflegebedürftige profitieren von einem humorvollen Umfeld, weil es ihnen Entspannung verschafft. Humor ist ein Gegenspieler der Angst und hilft, den Widrigkeiten des Alltags zu trotzen. Darum wird Humor auch als Trotzmacht beschrieben. Diese Macht kann zum Beispiel die Angst vor dem Unbekannten mindern.

Wenn Krankheit oder gar Tod drohen, verengt sich meistens der Blick. Die Bedrohung steht im Fokus. Andere Dinge werden nur schwer wahrgenommen oder in das Bedrohungskonzept eingearbeitet.

PRAXISBEISPIEL

Frau A. kann sich nur noch schwer fortbewegen und sieht deshalb überall Hindernisse. Ihr Gehwagen ist für sie Symbol des körperlichen Verfalls. Bezeichnet das Pflegepersonal den Rollator liebevoll als „Porsche“, verliert dieser jedoch an Bedrohungspotenzial. Für Frau A. weitet sich der eingeengte Fokus, sie gewinnt neue Perspektiven. Im günstigen Fall wird der „Porsche“ dann nicht mehr als Zeichen des Mangels wahrgenommen, sondern als Hilfsmittel, das Mobilität erlaubt.

Zudem stellt gemeinsames Lachen eine persönliche Verbindung her. Ein Pflegebedürftiger, der zusammen mit einer Pflegekraft lacht, entwickelt eine individuellere und freundlichere Beziehung zu dieser Person. Wahrscheinlich wird er weniger unzufrieden, dafür verständnisvoller und kooperativer sein.

Das gilt natürlich auch in die andere Richtung. Auch die Pflegekraft entwickelt durch das gemeinsame Lachen eine persönlichere Verbindung.

Humor hilft helfen

Freundliche Beziehungen tragen wesentlich zum Wohlbefinden bei. Deshalb ist Humor gerade für Menschen, die in sozialen Berufen tätig sind, eine wichtige Kompetenz. Denn Humor reguliert soziale Verbindungen. Er kann Konflikte entschärfen, aber auch auslösen, Intimität herstellen, aber auch Distanz fördern, anziehend wirken, aber auch abschreckend. Inwieweit uns ein Mensch nahe ist, hängt unter anderem davon ab, ob wir mit ihm auf einer Humorebene sind.

Der verbindende Charakter des Humors kann in der Pflege auf vielen Ebenen genutzt werden. Er kann nicht nur den Umgang mit Pflegebedürftigen verbessern. Auch innerhalb eines Teams kann er positiv wirken. Humor vermag unter anderem, Leichtigkeit in den Alltag zu bringen und Kooperation zu fördern. Deshalb ist er eine einfache und effektive Teambuildingmaßnahme.

Darüber hinaus dient Humor der Stressbewältigung. Bewusst eingesetzt kann er Pflegekräfte bei Überlastung, mangelnder Wertschätzung und in Konflikten beistehen. Er beseitigt nicht die Stressursache, wohl aber die Bewertung der Situation, zeigt damit neue Perspektiven auf und eröffnet neue Handlungsmöglichkeiten.

Gerade im Pflegebereich arbeiten viele altruistisch veranlagte Menschen. Diese können in besonderem Maße von einer humorvollen Haltung profitieren. Denn durch ihre aufopferungsvolle Hilfsbereitschaft begeben sie sich oft an den Rand zum Burn-out oder darüber hinweg. Ursache ist häufig ein starkes Mitgefühl und die damit verbundene Nähe zu den Pflegebedürftigen. Diese Empathie ist einerseits eine Stärke, sie kann andererseits aber eine Gefahr sein, denn professionelle Hilfe erfordert auch eine gewisse Distanz zu den Widrigkeiten, mit denen die Pflegebedürftigen zu kämpfen haben. Humor hilft, diesen Abstand zu bewahren. Über etwas zu lachen oder zu schmunzeln, verschafft Pflegekräften die nötige Distanz, um effektiv helfen zu können. Diese Distanz ist besonders wichtig, wenn altruistisch veranlagte Menschen für ihre Tätigkeit nicht ausreichend wertgeschätzt oder sogar angegriffen werden.

PRAXISBEISPIEL

Die mobile Altenpflegerin, der von einem Pflegebedürftigen regelmäßig vorgeworfen wird, dass sie angeblich nicht oder zu spät kommt, braucht emotionalen Abstand. Eine humorvolle Bemerkung kann das Konfliktpotenzial mindern. Denn eine Verteidigung („Stimmt gar nicht, ich bin immer pünktlich!“, „Ich habe zu viele Betroffene, die ich versorgen muss!“ etc.) hilft in diesem Fall nicht, sondern heizt den Konflikt an. Stattdessen kann die Pflegekraft zum Beispiel antworten: „Ich komme immer extra spät, damit Sie sich mehr auf mich freuen.“ Auf jeden Fall hilft diese paradoxe Bemerkung der Pflegekraft, die Vorwürfe nicht an sich heranzulassen. Sie schützt sich damit vor krankmachendem Stress.

Humor verbessert das Betriebsklima

In gleicher Weise können Pflegeleitungen Humor auch für sich selbst nutzen. Sich in Humor zu üben, kann vor Überlastung und anderen Stressformen schützen. So beinhaltet zum Beispiel nahezu jede Konfliktsituation einen komischen Kern. Sei es, weil sich die Beteiligten kindisch benehmen oder weil das Ausmaß der Aufregung in einem unangemessenen Verhältnis zum Problem steht. Die paradoxen Seiten eines Konflikts zu erkennen, bewahrt auch die Pflegeleitung vor dem Ausbrennen.

Für Pflegeleitungen hat dieser Humoransatz noch einen weiteren Vorteil: In einem humorvollen Team können Fehler leichter benannt und aus ihnen gelernt werden. In einem restriktiven Umfeld, in dem Fehler sofort sanktioniert werden, traut sich niemand, diese zu benennen. Eine humorvolle Arbeitsatmosphäre lässt Fehlermeldungen eher zu. Die Akzeptanz, dass niemand perfekt ist, ermöglicht befreiendes Amüsieren. Danach kann offen darüber gesprochen werden, wie dieser Fehler in Zukunft vermieden werden kann.

Eine amerikanische Studie zeigte, dass Humor gerade in verantwortungsvollen Berufen wichtig ist. Sie untersuchte die Arbeitsweisen von Feuerwehrleuten, Justizangestellten sowie Koordinatoren in Notfallzentralen. Dabei stellte sie fest, dass diese ihren Humor nutzten, um aus Fehlern zu lernen und sich auf ihre Aufgaben zu konzentrieren.

Guten Humor fördern, schlechten verhindern

„Humor ist wie Aspirin – es wirkt nur doppelt so schnell“, hat einst der Komiker Groucho Marx gesagt. Doch wie jedes Medikament ist auch Humor kein Allheilmittel. Mit besonderer Sorgfalt muss zudem auf Dosis und Darreichungsform geachtet werden. Denn auch Humor hat Schattenseiten. Eine davon ist der Spott. Das verächtliche Überhöhen über einen anderen Menschen hat in der Pflege nichts zu suchen. Denn Spott schürt aufseiten des Verspotteten Ängste und attackiert sein Selbstbewusstsein.

In fünf Schritten zu mehr Humor

Ein Auszug aus dem Trainingsprogramm des Psychologen Paul McGhee (1999):

- 1. Den eigenen Humorstil kennenlernen:**
Achten Sie darauf, worüber Sie lachen. Welche Komödianten gefallen Ihnen, welche nicht? Warum ist das so?
- 2. Eine spielerische Haltung entwickeln:**
Spielen Sie, so viel sie können. Versuchen Sie beispielsweise, auf dem Gehweg nicht auf die Linien zwischen den Steinplatten zu treten.
- 3. Humor im Alltag erkennen:**
Achten Sie auf paradoxe Situationen im Alltag. Verändern Sie kleine Routinen, indem Sie einen gewohnten Weg zum Beispiel nicht links, sondern rechts herum gehen.
- 4. Über sich selbst lachen:**
In welcher Situation neigen Sie zu Perfektionismus oder Verbohrtheit? Wie können Sie diese Situation scherzhaft auflockern?
- 5. Humor im Stress anwenden:**
Platzieren Sie Erinnerungsstützen (Spielzeug, Cartoons etc.) an Orten, an denen Sie häufig Stress haben. Lächeln Sie beim Betrachten dieser optischen Hilfen.

Ein Begleiter des Spotts ist der Zynismus, der die Gefühle anderer missachtet. Das Ziel von Zynismus ist nicht Verbindung oder Schutz, sondern Verletzung. Er ist ebenso wie der Sarkasmus kontraproduktiv zu den Zielen der Pflege. Denn auch Sarkasmus ist auf Angriff aus. Dennoch sind diese Humorformen durchaus im Pflegealltag anzutreffen, oft wenn aufseiten der Spottenden Ohnmachtsgefühle vorherrschen. In stark autoritär geprägten Pflegeteams äußert sich Unzufriedenheit zum Beispiel nicht in konstruktiver Kritik, sondern in sarkastischen Bemerkungen („Dann können wir den Laden ja gleich dicht machen!“). Das gefährdet nicht nur den Zusammenhalt des Teams, es hat auch Auswirkungen auf den Umgang mit Pflegebedürftigen und auf die Gesundheit des Pflegepersonals.

Führungskräfte sollten deshalb grundsätzlich darauf achten, welche Humorformen im Team vorherrschen. Destruktiver Humor, wie Zynismus und Sarkasmus, lässt sich leicht an der Art des Lachens erkennen. Die Töne sind in der Regel tiefer und klingen bitter. Das Lachen des konstruktiven Humors

klingt höher und herzlich-fröhlich. Da Humor ansteckend ist, kann ein Team an destruktivem Humor „erkranken“. Umgekehrt kann die Leitung durch eigenen konstruktiven Humor unerwünschten Entwicklungen entgegensteuern. Zu diesem Zweck können unter anderem humorvolle Mitarbeiter in gestaltende Positionen gebracht werden, von denen aus sie die Kollegen „infizieren“.

Humor lernen

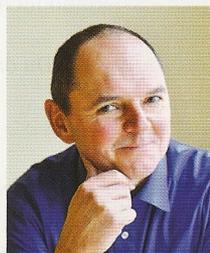
„Humor hat man oder hat man nicht!“ Diese landläufige Meinung wurde durch zahlreiche Studien widerlegt. Jeder Mensch hat Humor, denn Humorbildung gehört zur kindlichen Entwicklung. Er wird gelernt und kann geübt werden. Aber: Jeder Mensch hat seinen eigenen Humorstil, und es gibt keinen richtigen oder falschen Humor! Jemanden vorzuwerfen, er hätte einen falschen Humor, ist so, als würde man jemandem falsche Gefühle vorwerfen. Das heißt nicht, dass man jede Humorform kritiklos hinnehmen muss. Wenn eine bestimmte Humorform unerwünscht ist, sollte das auch benannt werden.

Humorstile sind veränderbar. Der amerikanische Psychologe Paul McGhee, der zu den bekanntesten Verhaltenspsychologen der USA und zu den Pionieren der Lachforschung zählt, hat in den 1990er-Jahren sogar ein Trainingsprogramm für Humor entwickelt (→ Kasten S.32), das mehrfach wissenschaftlich überprüft wurde. Pflegeleitungen können sich an diesem Programm orientieren, wenn sie Humor als Führungskompetenz einsetzen möchten.

PRAXISBEISPIEL

Widrigkeiten mit Humor begegnen

Der 81-jährige Herr B. lebt seit etwa einem Jahr in einer Pflegeeinrichtung. Er leidet unter seiner Vergesslichkeit und Orientierungslosigkeit. Seine geistige Entwicklung ängstigt ihn und macht ihn oft traurig. Er wendet viel Energie auf, um „zu funktionieren“. Wenn ihm das Essen gebracht wird, will er es immer sofort bezahlen. Sein Standardsatz: „Was bekommen Sie von mir?“ Das Pflegepersonal erklärt ihm immer wieder vergeblich, dass er das Essen nicht zu bezahlen braucht. Diese ständigen Erklärungen werden zum Teil als nervig und zeitraubend empfunden. Die Pflegekraft Frau C. antwortet eines Tages auf die Frage von Herrn B. mit dem Satz: „Ich bekomme noch 100 Euro von Ihnen!“ Daraufhin fängt Herr B. an zu lachen und sagt: „Ne, das ist zu viel.“ Frau C. lacht mit ihm und erklärt erneut, dass er nichts zu bezahlen braucht. Fortan beantwortet sie seine Frage immer mit „Noch 100 Euro“. Herr B. lacht jedes Mal und sagt verschmitzt: „Ich muss nicht zahlen, nicht wahr?“ Beide schmunzeln regelmäßig über die komische Situation. Herr B. kann dadurch entspannt essen, und Frau C. ist im Umgang mit ihm deutlich gelassener als zuvor.



Jan-Rüdiger Vogler ist Systemischer Coach und Kommunikationstrainer in Hamburg und auf Humor und Improvisation spezialisiert. Diese Kompetenzen vermittelt er Unternehmen und Führungskräften, die überwiegend im Gesundheitsbereich tätig sind. vogler@rollenwexel.de