

Ulrike Reisach, Christine Erlach

Kritik mit Humor: Wie offene Kommunikation im Unternehmen gelingen kann

Charme und Witz sind seit alters her bewährte Methoden, unliebsame Wahrheiten gegenüber hierarchisch höher gestellten Personen auf sozial verträgliche Weise zu kommunizieren. Schon die Fürsten des Altertums hielten sich Hofnarren, denen es erlaubt war, in erheiternder Form Kritik an kleineren und größeren Schwächen der Mächtigen und ihrer Vasallen zu üben. Das Prinzip „Kritik von unten“ in humorvolles Gewand zu kleiden, ist auch in modernen Unternehmen Erfolg versprechend – und birgt großes Potenzial für die Veränderung hin zu einer offenen Kommunikation in Unternehmen.

Humor wirkt befreiend

Was bedeutet es, Humor zu haben? Interessanterweise wird im allgemeinen Sprachgebrauch damit nicht so sehr die Fähigkeit, andere zum Lachen zu bringen, bezeichnet, sondern beim „Humor haben“ schwingt stets das Wörtchen „trotzdem“ mit. Das Sprichwort: „Humor ist, wenn man trotzdem lacht“, bringt dies sehr gut auf den Punkt. Das „trotzdem“ bezieht sich auf Lebensumstände oder Situationen, die als negativ wahrgenommen werden. Ein Mensch mit Humor kann über Pech und Pannen, über Schmährufe und letztlich auch über sich selbst lachen; er bietet einer widrigen Lebenssituation die Stirn, setzt ihr ein Lachen entgegen und gewinnt so an Stärke zurück. Das Gefühl der Selbstwirksamkeit tritt an Stelle des Gefühls, Opfer zu sein. Über andere und über sich selbst zu lachen, ist daher eine Form des Aufbegehrens gegenüber dem Gefühl der Ohnmacht, was befreiend wirkt und Optimismus ermöglicht. Diese Wirkung gilt dabei nicht nur für die eigene Person, sondern kann andere anstecken und verbindet uns in unserer Lebenswelt – sei es privat oder in Unternehmen.

Die Mächtigen aufs Korn nehmen

Komödianten und Kabarettisten treiben ihre Späße mit den Mächtigen, die – ob sie wollen oder nicht – lachen müssen, weil sie sonst als humorlos gelten. Die Faschingszüge am Rosenmontag nehmen Politiker aufs Korn, die sonst Respektspersonen sind, und keiner hat einen Schaden davon, im Gegenteil: Humor ist ein Ventil, das befreiend wirkt, Stimmungen deutlich macht und Anstoß zu Veränderungen gibt. Man amüsiert sich gemeinsam, bricht den Druck des Schweigens und Gehorchens und kann die Realität leichter ertragen und neu gestalten.

In modernen Unternehmen gibt es ähnliche Methoden, auch wenn sie nur selten institutionalisiert sind. Witze über das Unternehmen und seine Protagonisten sind die Urform. Spitze Kommentare in Blogs stellen die moderne, internetbasierte Variante in den digitalen sozialen Netzwerken dar. Mancherorts veröffentlichen Mitarbeiterzeitungen nicht nur Erfolge, sondern auch firmenbezogene Cartoons und Erzählungen aus dem Alltag des Unternehmens, die zum Schmunzeln einladen. Einige Firmen kennen auch (Mitarbeiter-)Kabaretts, Satiren, Slapsticks oder Firmentheater, die die Verhaltensweisen von Unternehmensvertretern „auf die Schippe“ nehmen. Unvergessen der Auftritt des Firmentheaters eines internationalen Großunternehmens, auf dem neue, Kosten sparende Reiserichtlinien karikiert wurden: der Vertriebsmann, der nach 12 Stunden Flug in der „Holzklasse“ völlig zerknittert in Asien ankommt, dort ein Fahrrad mietet, weil das Taxi zu teuer wäre, in der tropischen Hitze schwitzend vom Konkurrenten in der Limousine überholt wird. Alle, einschließlich des CEO lachen herzlich, jeder weiß, der CEO hat verstanden, so kann man kein Geschäft machen.

Kurz gefasst:

- Das Kommunikationsprinzip „Humor als Vehikel“ kann Kritik und neue Vorschläge auf unterhaltsame Weise bis in die obersten Führungsetagen tragen.
- Feedback an Führungskräfte krankt in hierarchisch organisierten Unternehmen oft an der Scheu vor offener Aussprache und den Karriereinteressen der 2. Ebene. Die Folge ist oft eine verzerrte Realitätswahrnehmung der Führungsorgane.
- In Form des Storytellings gelingt die Abstraktion von der Person des Senders und somit offenere, mehrdimensionale Kommunikation in Unternehmen. Humor als Vehikel schafft Raum für Wandel.

Was zeichnet diese Form der Kommunikation aus? Sie ist spaßig, birgt aber wie jeder gute Witz auch ein Körnchen Wahrheit – eine Wahrheit, in der authentisches Wissen zum Ausdruck kommt. Die Wahrheit sucht das Gewand des Scherzes, um den Wissensträger vor dem Zorn der Mächtigen zu schützen – genauso wie früher das Narrengewand des Hofnarren. Im Schutze dieser witzigen Verkleidung können auch Fehlentscheidungen oder falsche Verhaltensweisen öffentlich gemacht werden, ohne dass dies verletzend wirkt oder den Beteiligten zum Nachteil gereicht. Der große Vorteil dieser Kommunikationsform: Sie sprengt den Rahmen der alltäglichen Selbstbeweihräucherung, der mehr ver- als aufklärenden Worte der Unternehmenskommunikation und bleibt so im Gedächtnis. Sie kann aufrütteln, sie macht die Wahrheit erträglich, sie macht Selbsterkenntnis und Wandel möglich, ohne ihn auf aggressive Weise erzwingen zu wollen.

Feedbackprozesse als unverzichtbares Instrument der Kommunikation

Nach Bestsellerautor Ken Blanchard gilt: „Feedback is breakfast for champions.“ [1] Feedback sorgt dafür, dass die Selbstreflexion lebendig und aktuell bleibt. Daher ist es bedeutsam, den Führungsverantwortlichen ein regelmäßiges und konkretes Feedback zu ermöglichen. Dennoch fehlt es Führungskräften häufig an einer offenen, substanzialen Rückmeldung über das eigene Verhalten und die Wirkung auf die Außenwelt. Dafür gibt es zwei wesentliche Gründe:

1. Erstens lassen die verdeckten, den Agierenden meist selbst nicht bewussten Normen und Werte [2] in hierarchisch organisierten Unternehmen in der Regel ein Weiterleiten von Unzufriedenheit der unteren Etagen in der Unternehmenspyramide nicht zu. Das würde als illoyal, unpassend oder zumindest, in einer mildernden Form des Negierens, als irrelevante Botschaft abgetan werden. Doch kritische Einwände sind ein positives Signal, viel besser als das Schweigen der vielen, die sich nicht kümmern oder aufgegeben haben. Kritischen Mitarbeitern liegt das Schicksal des Unternehmens am Herzen, sie denken mit und wollen die Zukunft konstruktiv mit gestalten.
2. Zweitens sind Führungskräfte in aller Regel von konkurrierenden Gleichgestellten sowie weisungsgebundenen Mitarbeitern umgeben. Individualinteressen interner Konkurrenten und die Machtdistanz der rangniedrigeren Mitarbeiter verhindern ein fundiertes Feedback. Die Allgegenwart der Medien tut ein Übriges: Spitzenführungskräfte der Wirtschaft stehen unter Dauerbeobachtung, sie umgibt ein Nimbus, der von der Unternehmenskommunikation mit Rücksicht auf den Aktienkurs und die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit sorgsam gepflegt wird. Offene Kritik ist daher schwierig, sie könnte den Star beschädigen – und die Karriere dessen, der es wagt, Kritik zu üben. [3]

Die mit dem hierarchischen Aufstieg verbundene „immer dünner werdende Luft“ treibt die Führungskraft in eine

gewisse Isolation, eine „Einsamkeit“ an der Spitze, von der Betroffene durchaus mit Bedauern berichten. Die Folge ist, dass kommunikative Prozesse zunehmend top-down verlaufen. [4] Dies führt zur so genannten „champion bias“, einer verschobenen Realitätswahrnehmung. Schlechte Nachrichten, Einwände und Warnungen oder alternative Vorschläge werden von den Untergebenen in vorausgehendem Gehorsam oder aufgrund eigener Karriereinteressen ausgefiltert. [5] Diese Form der Selbstzensur erstickt neue Ideen und unkonventionelle Vorschläge im Keim. Eine gewisse Zeit mag sich die Führung der Illusion kollektiver Übereinstimmung hingeben, doch Selbstzufriedenheit ist für Unternehmen in wettbewerbsintensiven Märkten risikoreich. [6] Ähnlich wie autoritäre politische Systeme überrascht sind vom plötzlichen Aufbegehren der Untergebenen, so laufen auch Unternehmen Gefahr, die besten Mitarbeiter nachhaltig zu frustrieren oder zu verlieren, wenn es nicht gelingt, Raum für Wandel zu schaffen.

Tabus und kommunikationslose Zonen können mit Humor leichter „geknackt“ werden, was besonders für die bottom-up-Kommunikation hilfreich ist: Ein Feedback nach oben zu geben, ist ähnlich anstrengend, wie eine große Kugel einen Berg hinaufzurollen; in die andere Richtung rollt die Feedbackkugel in den klassischen, hierarchisch aufgebauten Unternehmen ganz von selbst. Um diese Feedbackkugel aber bottom-up, nach oben zu bewegen, ist es mitunter hilfreich und notwendig, diplomatisch und elegant vorzugehen. Je versteckter die eigentliche Botschaft, desto eher erreicht sie die Führungsetage; je mehr sich alle von ihr angesprochen fühlen, desto eher wird sie weitergegeben. Ein Witz, eine Analogie, eine Satire, Glosse oder welche Ausprägung auch immer das Prinzip „Humor als Vehikel“ annimmt, hat deutlich größere Chancen, im Unternehmen verbreitet zu werden – auch bis zur Bergspitze hinauf – als die Formulierung der unverblühten Wahrheit ohne Schnörkel und Verzierungen. [7] Der Effekt beim Witz ist, dass die in Humor gewandete Wahrheit eine Sprache annimmt, die eine Identifizierung mit der Botschaft erleichtert – schließlich ist sie so formuliert, dass man

schmunzeln kann und nicht den Sender der Botschaft als Unruhestifter, als Stänkerer sanktionieren muss.

Storytelling als Kommunikationsinstrument

Geschichten liefern Hintergründe, reduzieren Komplexität, füllen Fakten mit Leben, sind unterhaltsam; Geschichten sprechen eine einfache und ansprechende Sprache, haben eine eigene Ästhetik und transportieren eine Botschaft. [8] Es ist daher nicht verwunderlich, dass Geschichten im strategischen und operativen Geschäft ein hoch wirksames Kommunikationsinstrument sind. Die Macht von Geschichten umgibt uns schon im alltäglichen Sprachgebrauch, beispielsweise wenn wir Geschichten erzählen, um unsere Absichten in einem gegebenen Kontext zu verdeutlichen. Wir können den Kollegen einfache Anekdoten zum Schmunzeln erzählen, um etwas zu erläutern oder ein Argument zu verstärken. Auch die kleinste Anekdote enthält die vier Schlüsselemente des Storytellings – Botschaft, Konflikt/Streitpunkt, Akteure und Handlung – und ist leicht mündlich weiterzugeben. [9] Humorvolle Geschichten im Gewand eines Witzes, einer Satire oder eines Theaterstücks sind also das ideale Transportmedium für Kritik von unten nach oben.

Neben dem Einsatz von konstruierten Geschichten, wie etwa Anekdoten, geht es im Methodenkanon des Storytellings aber auch um das Zuhören, das Sammeln der Erzählungen der Mitarbeiter zu einem besonderen Ereignis, zum Beispiel einem Projekt. Aus all den verschiedenen Erzählungen der Mitarbeiter entsteht ein Erfahrungsdokument, das die Originalaussagen der Mitarbeiter zu einem roten Faden spinnt, zu einer neuen multiperspektivischen und hintergründig-humorvollen Erfahrungsgeschichte. [10] Diese transportiert die Erfahrungen der Einzelnen, deren Einstellungen und Werte, aber auch deren kritische Positionen und Veränderungsvorschläge in das Top-Management: „Das Entscheidende beim Storytelling ist, dass der Entstehungsprozess einer Erfahrungsgeschichte bottom-up erfolgt; jeder Beteiligte findet sich später in der <großen Story> in irgendeiner Form wieder.“

[11] Damit wird aus den Erkenntnissen und Einschätzungen der Vielen ein Meinungsbild in neuem, attraktivem Gewand gewoben.

Fazit:

Wer die in Witz und Humor verborgene Kritik als Chance zur Veränderung begreift, nutzt das Potenzial dieser Kommunikationsform weit besser, als es (leider) oft geschieht: Humor ist in Unternehmen zwar überall zu finden, sei es auf den Gängen unter den Mitarbeitern, sei es institutionalisiert, etwa als Cartoon in Mitarbeiterzeitschriften, als Unternehmenstheater oder Satire-Aufführung. Die befreiende Wirkung von Humor aber rückt dessen Veränderungspotenzial auch schon mal in den Hintergrund. Alle haben ein bisschen Dampf abgelassen, gemeinsam über die eigenen Fehler gelacht und wenden sich zufrieden und innerlich über die gelungene Pointe schmunzelnd wieder ihrer Routine zu – und machen die gleichen Fehler weiterhin. Veränderung zu initiieren, ist aufgrund der menschlichen Widerstände und Ängste gegenüber allem Neuen ein schweres und langfristiges Unterfangen. Doch können die Betroffenen Veränderungsprozesse mit Humor leichter tragen. In ein sozial verträgliches Gewand gekleidet, finden unliebsame Wahrheiten Einlass in Unternehmen und verkünden über alle Hierarchieebenen hinweg ihre Botschaft.

Ein Unternehmen mit pluralistischer Kultur wird Humor als Kommunikationsform schätzen und von der aus Meinungsvielfalt geborenen Kreativität profitieren. Interne Kritik und die Verbesserung der aufgezeigten Defizite stählt für den harten Wind des externen Marktes der Meinungen [12] und macht das Unternehmen für kreative Köpfe interessanter. Nicht zuletzt stärkt die Offenheit für abweichende Meinungen die Glaubwürdigkeit und Identifikation nach innen und außen. [13]

Literatur:

[1] Vgl. Blanchard, Ken (2009): *Leading at a Higher Level*, revised and expanded edition: Blanchard on Leadership and Creating High Per-

forming Organizations, Financial Times Press.

[2] Schein, E.H. (1995), Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main: Campus.

[3] Vgl. Reisach, U. (2010): Management, Macht und Moral, Reputation und Unternehmensethik als Erfolgsfaktoren, in: *Der Betriebswirt*, 4/2010. Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag

[4] Seebacher, U./Klaus, G. (2004): *Handbuch Führungskräfte-Entwicklung*, S.204, USP Publishing International.

[5] Vgl. Reisach, U./Sohm, S. (2009): Courage oder Karriere, in: *Zeitschrift Personal*, Heft 10, S. 42-44. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt

[6] Hoefle prägt dazu den Begriff der Robustheit von Unternehmen, die durch Demut und Bescheidenheit bzgl. des eigenen Wissens geprägt wird, vgl. Hoefle, M. (2010): *Managerismus, Unternehmensführung in der Not*. Wiley VCH, Weinheim.

[7] „Wahrheit“ ist immer relativ, wir folgen der konstruktivistischen Auffassung von sozial ausgehandelter „Wahrheit“ als Konstrukt für die zwischenmenschliche Kommunikation (vgl. Gerstenmaier, J. & Mandl, H. (1995): *Wissenserwerb unter konstruktivistischer Perspektive*. *Zeitschrift für Pädagogik* 41, 6: S. 867-888).

[8] Vgl. Erlach, C. & Thier, K. (2004): Mit Geschichten implizites Wissen in Organisationen heben. In: *Wyssusek, B. (Hrsg.): Wissensmanagement komplex: Perspektiven und soziale Praxis*. Schmidt, Berlin., S. 207-226.

[9] Vgl. Fog, K./Budtz, C./Munch, P./Blanchette, S. (2010): *Storytelling – Branding in Practice*, S. 52, Heidelberg: Springer-Verlag.

[10] Mehr zur Methode Storytelling siehe z.B.: Erlach, C. & Thier, K. (2005): *Geschichten in der Unternehmenskultur: Was Narrationen mit Cultural Change zu tun haben*, S.145-161: In: G. Reinmann (Hrsg.), *Erfahrungswissen erzählbar machen – Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule*. Pabst: Lengerich.

[11] Reinmann-Rothmeier, G.; Erlach, C. & Neubauer, A. (2000): *Erfahrungsgeschichten durch Story Telling – eine multifunktionale Wissensmanagement-Methode*, S. 7. *Forschungsbericht Nr. 127*; LMU München.

[12] Vgl. Reisach, U. (2007): *Die Amerikanisierungsfalle – Kulturkampf in deutschen Unternehmen*, S. 122, Econ-Verlag (Ullstein).

[13] Vgl. Reisach, U./Sohm, S. (2009): *Courage oder Karriere*, In: *Zeitschrift Personal*, Heft 10, S. 42-44. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt.

Die Autorinnen:



Prof. Dr. Ulrike Reisach lehrt Unternehmenskommunikation, Unternehmensethik und Intercultural Management an der Hochschule Neu-Ulm. In der Leitung des Kompetenzzentrums Corporate Communications der Hochschule ist die Verknüpfung von Theorie und Praxis der internationalen Wirtschaftskommunikation ihr Spezialgebiet. Über dieses verfügt sie nach 20 Jahren in Führungspositionen von Kreditwirtschaft und Industrie, zuletzt als Direktorin in der Zentralabteilung Corporate Communications and Government Affairs der Siemens AG, über einen breiten Erfahrungsschatz, der in zahlreichen Büchern und Fachbeiträge eingeflossen ist.

reisach@wissensmanagement.net



Dipl.-Psych. Christine Erlach, Gründerin des Beraternetzwerks NARRATA Consult, beschäftigt sich seit 1998 mit narrativem Wissensmanagement und insbesondere mit dem Wissenstransfer von schwer fassbarem Wissen, wie etwa (implizitem) Erfahrungswissen von Mitarbeitern und Experten. Ihre Schwerpunkte sind die Erfassung und Weitergabe von Erfahrungs- und unternehmenskulturellem Wissen in den Anwendungsfeldern Projekt-Debriefing, Changemanagement und Leaving Experts. Christine Erlach hat das Potenzial von narrativen Methoden bereits in zahlreichen Publikationen dokumentiert.

erlach@wissensmanagement.net