

# Das wäre doch gelacht?!

## Humor als Erfolgsfaktor beim interkulturellen Lernen

Horst Rölz, Matthias Vött und Verena Gerner

*Wie humorvolle Interventionen in der Trainings- und Beratungsarbeit wirkungsvoll eingesetzt werden können, welche Stolpersteine es insbesondere im interkulturellen Kontext zu beachten gilt und welche konkreten Erfahrungen die Autoren mit dieser Herangehensweise gemacht haben, zeigen die folgenden Einblicke.*

### Eine gemeinsame Basis

Verena Gerner

Der Workshop mit deutschen und indischen Kollegen zur Optimierung der Zusammenarbeit lief bisher hervorragend. Die Stimmung ist locker und gelöst, und auch der Moderator ist bester Stimmung. Vor dem Abendessen diskutieren die Teilnehmer nun, ob das Restaurant in dem Landhotel bei den Speisen auch darauf achtet, den indischen Kollegen rindfleischlose Kost anzubieten. Da Flexibilität im Workshop ein großes Thema war, und die indischen Kollegen sich durchaus flexibel zeigten, meinte der Moderator, das Ganze mit einer humorvollen Intervention etwas zu «würzen»: Indien wäre ja der weltweit größte Exporteur für Rindfleisch und somit ginge er auch davon aus, dass diesbezüglich in Indien eine gewisse Flexibilität gegeben wäre. Schlagartig – eisiges Schweigen. Die Stimmung war gekippt. Es stimmt zwar, dass Indien der weltgrößte Exporteur von Rindfleisch ist; dieses Thema anzusprechen war aber absolut tabu.

Wie können wir Humor in interkulturellen Lern- und Veränderungsprozessen gewinnbringend einsetzen? Wohlwissend, dass Humor ein dehnbarer Begriff ist und dass es keine einheitlich funktionierenden Kulturen gibt, für die wir ein Regelwerk darlegen könnten, unternehmen wir hier den Versuch, unterschiedliche Herangehensweisen und Erfahrungen darzustellen und kontrovers zu diskutieren, um abschließend übergreifende Erkenntnisse und Empfehlungen zu extrahieren.

Warum ist es lohnenswert, sich mit Humor als «Interventionsmöglichkeit» auseinanderzusetzen? Bernhard Trenkle (2004) hat in seinem «Haha Handbuch» eindrucksvoll dargestellt, dass Humor ein mächtiger Wirkfaktor in der Beratung

ist: Er kann helfen Problemtrancen zu verflüssigen und neue Lösungskorridore zu öffnen. Der Begründer der «Provokativen Therapie», Frank Farelly (1986), hat bereits 1985 in seinen ersten Workshops in Deutschland berichtet, dass man fast alles zu seinen Klienten sagen kann, sofern man es «mit offenem Herzchakra» tut, mit einer wohlwollend-humorvollen Grundhaltung. Darüber hinaus fördert Humor das Lernen von neuen Inhalten. Insbesondere bei angstbesetzten Themen, die Stress und Erregung im Körper erzeugen, trägt Humor zur Entspannung und damit zur Verankerung neuer Informationen im Gehirn bei (Schloffer, Prang & Frick-Salzman 2010).

Aber hat Humor auch in der «ernsten», globalen Business-Welt etwas zu suchen? Der Kabarettist Oliver Tissot (2009) hat in seiner Forschungsarbeit unter anderem folgende Chancen herausgestellt:

#### Humor und Kultur

Humor ist alles, was komisch und lustig ist. Humor entwickelt sich durch das Rezipieren inkongruenter Informationen, z. B. Widersprüche, Übertreibungen oder Doppeldeutigkeiten: Gelingt es dem Rezipienten, diese aufzulösen, kann er lachen (oder empört sein...). Genau hier zeigt sich die Herausforderung im interkulturellen Kontext. Was in der einen Kultur (sofern diese in sich überhaupt als homogen angenommen werden kann) als lustig gilt, findet die andere überhaupt nicht zum Lachen. Herkunft prägt Kultur: Unterschiedliche Kulturen haben beispielsweise unterschiedliche Tabus und daher unterschiedliche Auslöser für ihr Lachen. Man muss somit die Gepflogenheiten der Kulturen kennen, um diese als Grundlage für einen Witz heranziehen bzw. als Rezipient auch verstehen zu können.

1. Humor bietet die Möglichkeit des zumindest verbalen Normbruchs und
2. Lachen ist eine Annäherungshandlung gegenüber Fremden – wir reduzieren also Distanz.

Humor ist daher gerade für jede (Beratungs-) Arbeit, in der es um Diversität und inklusive Führung geht, interessant. Nachfolgend zeigen wir anhand praktischer Beispiele und Erzählungen, wie dies konkret aussehen kann.

## Praxisbeispiel Humor in einem internationalen Führungsentwicklungsprogramm

Dr. Matthias Vött

Beim Designen und Durchführen von internationalen Führungsentwicklungsprogrammen stellt sich immer wieder die Herausforderung, wie die Themen Interkulturalität beziehungsweise effektives internationales Arbeiten kompakt und gleichzeitig lerneffektiv adressiert werden können. So auch beim Aufbau eines Führungstrainings für mittlere Manager in ganz Europa und später in Amerika.

Die Arbeiten von Milton Bennett (2004) und Mitch Hammer (2008) zum Erwerb interkultureller Kompetenz haben darauf hingewiesen, dass die Fähigkeit zum produktiven Umgang mit Unterschieden in Führungssituationen einen persönlichen Entwicklungsprozess über mehrere Stufen voraussetzt. Es geht um Haltung und Persönlichkeit, nicht um Tools.

In einer frühen Entwicklungsstufe, wenn zum ersten Mal ein deutlicher kultureller Kontrast erlebt wird, ruft dieser oft eine emotional aufgeladene Abwehrreaktion («Polarization defense») hervor. Diese zu erleben und dann zu reflektieren ist notwendig für die folgenden Entwicklungsschritte. Um diese wichtigen Kontrasterfahrungen in der Seminargruppe zuzulassen und gleichzeitig gut reflektierbar zu machen, hilft eine humorvolle Einrahmung der Lernsituation: im Rahmen einer Simulation oder spielerischen Übung («Serious Play»). Diese ermöglicht Öffnung und Lernen an Grenzerfahrungen ohne die Gefahr eines Gesichtsverlusts.

Gerade mit gemischtnationalen Gruppen (innerhalb Europas, aber auch auf den amerikanischen Kontinenten) habe ich mehrfach die Erfahrung gemacht, dass solch erfahrungsorientiertes Lernen die entscheidenden Lern-Durchbrüche in Gruppen ermöglicht hat, nicht die Inputs. Oft wird in Englisch gearbeitet, was für viele ein Arbeiten in einer Fremdsprache bedeutet und Einschränkungen bei Verständnis und Ausdrucksfähigkeit mit sich bringt. Da bietet es sich an, statt einem starken inhaltlich-theoretischen Fokus («teaching») emotionale Erfahrungssituationen gemeinsam zu durchleben («learning»)

und sich dann über das Erlebte auszutauschen. Wesentlich für das Lernen ist, dass die Atmosphäre wohlwollend, positiv und entspannt bleibt. Hier ist beim Berater im wahrsten Sinne «Haltung» gefragt.

Methodisch arbeite ich beispielsweise mit der BARNGA Simulation, einem Gruppenkartenspiel, bei dem an unterschiedlichen Tischen mit (unbekannterweise) leicht unterschiedlichen Regeln gespielt wird. Später wechseln einzelne Spieler, wodurch es zu Konfusionen in den neuen – kulturell unterschiedlichen – Gruppen kommt. Dadurch, dass die Teilnehmer nur über Gestik, Mimik und Töne miteinander kommunizieren dürfen, wird nicht nur die Kommunikationseinschränkung internationalen Arbeitens simuliert, sondern die gesamte Simulation findet in einer wunderbar heiteren und humorvollen Gesamtstimmung statt: Spieler versuchen, sich mit Zeichen-Sprache, Gestik und Lauten darauf zu einigen, welche Regel denn nun die «Richtige» ist und wer das Spiel nun gewonnen habe. Die folgende verbale Auswertung, auch zu kritischen Gefühlen von Unverständnis und Ärger, ist dann geprägt von dieser humorvoll lustigen Erfahrung des gemeinsamen nonverbalen Kommunizierens. Es wird viel gelacht und viel gelernt. Oft bekomme ich die Rückmeldung: «... also das Kartenspiel ist mir wirklich hängengeblieben...».

Eine weitere Simulation, die ich für das humorvoll-kontrastive Lernen entwickelt habe, nutzt den Kontrast von Innen- und Außensicht auf kulturelle Unterschiedlichkeiten. Sie funktioniert nur in gemischtkulturellen Gruppen mit vier oder mehr unterschiedlichen Herkunftskulturen (zum Beispiel Nationalkulturen, Professionskulturen, Firmen-Standorte etc.), was beim aktuellen Beispiel sogar übertroffen wurde: Die 18 Teilnehmer stammten aus zehn verschiedenen Kulturen. Die Gruppen wurden «sortenrein» nach Kulturen getrennt und eingeladen, in einer Gruppenarbeit über je mehrere (2-3) der anderen Herkunftskulturen zu spekulieren: «Was ist unser wildestes Vorurteil über...?», «Was habe ich davon in dieser Gruppe beobachtet, was nicht?», «Was hat mich überrascht? Welche Gemeinsamkeiten habe ich entdeckt?»....

Die Gruppen präsentieren dann ihre Vorurteile und Wahrnehmungen zu den jeweils anderen Kulturen, die anschließend die Möglichkeit bekommen, darauf zu reagieren und zusätzlich etwas über ihre Kultur zu erzählen. Auch diese Übung, mit einer humorvollen Grundhaltung moderiert, bleibt aufgrund der provokativen «Vorurteilsfrage» die ganze Zeit über witzig, leicht und gleichzeitig tiefgründig und lernträchtig. Mit Selbstironie erklärte uns ein Finne den Unterschied zwischen einem introvertierten und einem extrovertierten Landsmann: Der Erstere schaut beim Reden auf seine Schuhe, der Letztere auf deine.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.**