



## PRESSE - SERVICE 2 / 2004

IFIM Institut für Interkulturelles Management GmbH - E-Mail [info@ifim.de](mailto:info@ifim.de) - Internet <http://www.ifim.de>

Maarweg 48 - D-53619 Rheinbreitbach ?0 22 24 / 94 95-0 - Fax 94 95 96

### 'Lernökonomie' und 'Wirtschaftlichkeit'

#### Wie wird Weiterbildung ökonomisch?

"50% unserer Bildungsausgaben sind wahrscheinlich vergeblich. Wir wissen leider nicht, welche 50%." <sup>1</sup> Nicht alle Top-Manager kommen zu solch drastischen Einschätzungen der Weiterbildungsaktivitäten ihrer Unternehmen, aber es ist unverkennbar: Weiterbildung, vor allem die Kosten-Nutzen-Relation von Weiterbildungsmaßnahmen, werden in vielen Unternehmen zunehmend kritisch hinterfragt, 'Bildungscontrolling' wird zum Thema. Auch interkulturelle Trainings kommen auf den Prüfstand.

"Wir haben überhaupt nichts dagegen, dass Unternehmen kritischer fragen, welchen Nutzen Weiterbildungsmaßnahmen eigentlich haben und ob in der Weiterbildung wirtschaftlich gearbeitet wird" sagt Andreas Bittner, geschäftsführender Gesellschafter des IFIM Institut für Interkulturelles Management. "Wir bezweifeln aber, dass es zielführend ist, wenn betriebswirtschaftlich ausgebildete Controller und Einkäufer die Weiterbildungsabteilungen entmachten oder bevormunden. Die Weiterbildner selbst müssen sich daran erinnern, dass 'Lernökonomie' durchaus ein erziehungswissenschaftliches Thema ist und ihre Veranstaltungen stärker lernökonomisch ausrichten."

Lernökonomische Betrachtungen beschäftigen sich genau mit den hier aufgeworfenen Fragen von Aufwand- und Nutzeffekten bei Lehr- und Lernprozessen. Schon 1969 (!) hat H. Frank in seinen "Kybernetischen Grundlagen der Pädagogik" als Lernökonomie definiert: "Lernen ist nur dann ökonomisch, wenn der Zeitaufwand für das Lernen (wesentlich) kleiner ist

#### In dieser Nummer lesen Sie:

**'Lernökonomie' und 'Wirtschaftlichkeit'**  
Wie wird Weiterbildung ökonomisch?

**Interkulturelle Lernökonomie**  
Welche Fragen stellen sich?

als der Zeitgewinn, den derjenige, der sich zum Lernen entschließt, im Laufe der späteren Anwendung gegenüber demjenigen zu erwarten hat, der nicht lernt, sondern im Notfalle die Sachverhalte und Verfahren zeitraubend nachschlägt, erfragt oder einem Fachmann überlässt." <sup>2</sup>

Neben dem Zeitaufwand fließt schon wenig später (Reinhardt, Ökonomische Aspekte des Lehrens und Lernens, Darmstadt 1970) auch der Mittelaufwand (Finanz- und Sachmittel, Kosten des Lernens) in die Diskussion ein.

"Allgemein formuliert ist es das Anliegen der Lernökonomie, durch die überlegte Organisation von Lernprozessen einen größtmöglichen Lernerfolg bei geringstem Aufwand zu erzielen." <sup>3</sup>

Vereinfacht ausgedrückt geht es also bei der Lernökonomie um zwei Kernfragen:

- 1) **Wie kann ein definiertes Lernergebnis mit einem möglichst geringen Aufwand an Zeit und sonstigen Mitteln erreicht werden?**
- 2) **Ist dieser mindestnotwendige Aufwand ökonomisch dadurch gerechtfertigt, dass die spätere Zeit- und Mittelersparnis im Regelfall signifikant größer ist, als wenn auf den Lernaufwand verzichtet würde?**

<sup>1</sup> Zitiert in 'Was Vorstände von Trainings erwarten', Wirtschaft und Weiterbildung 5-2003

<sup>2</sup> Bd.1, S. 373

<sup>3</sup> Peter Köck & Hanns Ott: Wörterbuch für Erziehung und Unterricht 3. Aufl. 1983

Bei genauerer Betrachtung impliziert dies viele weitergehende Fragestellungen, etwa

- welche Lerninhalte sind unabdingbar, um das angestrebte Lernergebnis erreichen zu können? (**Was**)
- wann ist der richtige 'Lernzeitpunkt' gegeben, mit minimalem Aufwand ein maximales Lernergebnis zu erzielen? (**Wann**)
- Welches ist die optimale 'Lernorganisation'? – Ein individuelles Coaching? Ein Präsenzlernen in der Gruppe? ein On-the-Job- oder Off-the-Job-Training? (**Wie**)
- Welches sind die optimalen Trainingsmethoden, um die angestrebten Lernergebnisse zu erreichen? (**Womit**)

Der unabdingbar notwendige Aufwand bestimmt sich immer in Abhängigkeit der zu erreichenden Lernergebnisse: Was soll nach dem Lernprozess beherrscht werden, welche Situationen sollen gemeistert werden? Das sind die entscheidenden Fragen!

Jeder Fremdsprachenunterricht lässt sich auf eine Stunde begrenzen, wenn das angestrebte Lernergebnis lediglich ist, "Bitte", "Danke", "Guten Tag", "Auf Wiedersehen", und: - besonders wichtig! - "Ich spreche Ihre Sprache nicht, bringen Sie mich bitte zu jemanden, der deutsch kann" am Ende fehlerfrei aufsagen zu können. Man kann sich durchaus Situationen vorstellen, in denen es lernökonomisch sinnvoll ist, nicht mehr als Lernergebnis zu verlangen.

### Lernzielstufen

Doch noch andere zentrale Aspekte spielen bei der Ermittlung des notwendigen Aufwands eine wesentliche Rolle, nämlich die 'Lernzielstufe', die mit dem Lerninhalt verknüpft wird: 'Bitte' oder 'Danke' auf chinesisches sagen zu können, bewegt sich lautmalerisch zunächst auf der untersten 'Lernzielstufe', der **'Reproduktion von Gelerntem'**.

Bereits die nächste Lernzielstufe **Reorganisation des Gelernten** auf ein bestimmtes Ziel hin ('Wann wäre es zweckmäßig, sich beim chinesischen Geschäftspartner zu bedanken, um ein gutes Klima zu schaffen?') erfordert einen erheblich komplexeren Lernaufwand.

Soll schließlich als nächste Lernzielstufe **Transfer des Gelernten** auf neue Sachverhalte und Situationen erreicht werden ('Wie lässt sich 'Danksagung' strategisch in Verhandlungen nutzen?') erhöht sich der Lernaufwand erneut.

Wird als Lernzielstufe **Problemlösendes Denken** vorgegeben, also erwartet, dass der Lernende in einem vorgegebenen problematischen Sachverhalt das Problem richtig erkennt und selbstständig löst ('Ihr chinesischer Geschäftspartner hat sich sehr viel Mühe gegeben, .... Am Morgen des vierten Tages re-

agiert er sichtlich ärgerlich, als Sie ihn um ... bitten... Was könnte der Grund dafür sein?') wächst der Lernaufwand weiter.

Wird als Lernergebnis noch weitergehend **Problemfindendes Denken** des Mitarbeiters benötigt ('Wir zeigen Ihnen jetzt einen Videoausschnitt aus einer Verhandlung. Bitte erläutern Sie uns anschließend, wie Sie die Chancen auf einen Verhandlungserfolg einschätzen. Begründen Sie Ihre Meinung und arbeiten Sie ggf. ein alternatives Vorgehen aus...') so erreichen wir jene Lernzielstufe, die einen Mitarbeiter zur erfolgreichen internationalen Projektarbeit fähig macht.

Zu Lernen, auf chinesisches 'Danke' zu sagen, kann also enorm unterschiedliche Komplexität annehmen in Abhängigkeit davon, welche Lernzielstufe hiermit erreicht werden soll.

### Lernebenen

Diese unterschiedlichen Lernzielstufen beeinflussen auch die Ebenen, auf denen gelernt werden soll. Das kognitive Lernen einer Vokabel und der lautmalerische Akt, sie auszusprechen, erfordern einen anderen Lernprozess als das zielführende Anwenden dieser Fähigkeit in einer komplexen Handlungssituation jedenfalls dann, wenn es nicht um reine 'Übersetzung' geht, sondern auch darum zu verstehen, dass in einer fremden Kultur ein 'Dankeswort' vielleicht auch in Situationen erwartet wird, in denen es in Deutschland unüblich ist. In diesem Falle muss zumindest gegen die 'Lebenserfahrung' gearbeitet werden, die jedem Erwachsenen sagt 'Ich weiß schon, wann ich mich zu bedanken habe!'

Vielleicht beinhaltet der Lernprozess auch 'affektiv-normative Umbewertung': In Situationen in denen man aus der deutschen Sozialisation heraus einen (ausführlichen) Dank als zu 'devot' oder 'schleimig' betrachtet und deshalb auch nicht ausgesprochen würde, wird er - Vokabelbeherrschung hin oder her - auch in der fremden Kultur solange nicht ausgesprochen, bis dieses Verhalten in Einklang mit den eigenen Werten und Überzeugungen gebracht werden kann, also nicht mehr als 'schleimig', sondern als höflich betrachtet wird.

Wohl gemerkt: Wir sprechen hier von Prozessen, die weitgehend unbewusst ablaufen. Sie zu verändern setzt ihre Bewusstmachung voraus. So etwas simples, wie in einer fremden Kultur im richtigen Moment 'danke' zu sagen, mag einen sehr komplexen Lernprozess erfordern.

### Lernbedarfsanalyse

Wie nun kommt die betriebliche Weiterbildung zu einer sinnvollen Form, ein angestrebtes Lernergebnis etwa für ein interkulturelles Training zu ermitteln?

Der klassische Weg hierfür ist eine Lernbedarfsanalyse: Ausgangspunkt ist die Frage, was ein Mitarbeiter an Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten (in welchem Ausmaß) beherrschen muss, um seine transkulturellen Arbeitskontakte möglichst effizient und erfolgreich zu gestalten. Welche Wege gibt es, ihm dies lernökonomisch vertretbar zu vermitteln, also sicherzustellen, dass es ein positives Ergebnis von Lernaufwand und Lernertrag für Unternehmen wie Mitarbeiter gibt?

Dies setzt allerdings voraus, dass in diese Analyse zwei Expertisen einfließen:

- **Wissen um die Lernbedarfe:**

Was der Mitarbeiter können sollte, lässt sich nur beantworten, wenn klar ist, welche Situationen im interkulturellen Kontakt er zu bewältigen hat und welche Schwierigkeiten dabei er persönlich oder auch vergleichbare Mitarbeiter im allgemeinen erleben. Dies ist aber den Weiterbildungnern in der Regel zunächst nicht bekannt und sie haben meist auch weder Zeit noch Ressourcen, es zu erheben. Daher wurde dieser Teil der Analyse in den meisten Unternehmen längst dadurch ersetzt, dass der potentielle Teilnehmer an der Maßnahme eben seine subjektiven 'Lernbedürfnisse' äußert. In vielen Fällen ist das ein effizientes Vorgehen. Oft jedoch nicht: Angehende Auslandsmitarbeiter beispielsweise konzentrieren sich vor ihrer Ausreise auf unmittelbare 'umzugslogistische' Fragen: "Soll ich meine Waschmaschine mitnehmen oder nicht?" Naheliegende, verständliche Frage, aber der Schaden einer Fehlentscheidung beläuft sich nur auf ein paar Hundert Euro. Es gibt 'Nicht-Wissen' und 'Nicht-Können', das sich bei der Auslandsentsendung erheblich kostspieliger auswirken kann. Aber das vermutet zumindest der Erstausreisende nicht, weil er noch gar nicht weiß, mit welchen interkulturellen Herausforderungen er konfrontiert sein wird.

Es ist wie bei einem neuen Computerprogramm: Das 'Lernbedürfnis' kann der völlige Neuling nur grob als "Ich möchte es beherrschen!" definieren. Was man im Detail lernen muss, um es zu beherrschen, kann ihm nur derjenige sagen, der das Programm schon kennt.

- **Wissen um Lernprozesse:**

Auch international tätigen Mitarbeitern, die schon in der Praxis stehen und ihre Lernbedarfe etwas präziser beschreiben können als viele angehende Auslandsmitarbeiter, fehlt meist der andere Teil der notwendigen Expertise: Das Wissen um die sinnvolle Organisation von Lernpro-

zessen! Sie sind ja meist keine 'gelernten' Erwachsenenbildner. Das müssen sie auch nicht sein. Wer zum Arzt geht, weil die Niere zwickt oder zum Autohaus, weil das Getriebe kracht, muss auch nicht wissen, *wie* ihm geholfen werden kann. Dafür wendet er sich ja an einen Fachmann seines Vertrauens!

Aber leider muss man feststellen, dass in vielen Unternehmen die Weiterbildungner offensichtlich nicht mehr als 'Fachleute des Vertrauens' gesehen werden. Die sogenannten 'internen Kunden' machen ihnen klare Vorgaben, was Zeit und Aufwand betrifft: "Reparieren Sie mein Getriebe in zehn Minuten und mehr als 20 € darf es auch nicht kosten! Denn in einer Viertelstunde brauche ich mein Auto, weil ich zum Kunden fahren muss!" Halt, falsches Beispiel! Es muss natürlich heißen: "Bringen Sie uns alles bei, was wir für den erfolgreichen Umgang mit den indischen Outsourcing-Partnern wissen müssen, aber bitte in einem halben Tag, wir sind schließlich eine vielbeschäftigte IT-Abteilung und mehr Zeit können wir beim besten Willen nicht aufbringen!"

Und das Erstaunliche geschieht: Während jeder KFZ-Meister müde abwinken würde, weil er weiß, dass das Ziel in der vorgegebenen Zeit nicht zu erreichen ist, übernehmen viele Weiterbildungner den Auftrag und reichen ihn an einen externen Anbieter weiter. Fündig werden sie meist bei Anbietern, die entweder auch keine Ahnung haben oder zynisch genug sind, für gutes Geld ein wenig 'Kosmetik' zu liefern.

Wenn jahrelang so verfahren wird, überrascht nicht, dass im Unternehmen verbreitet kolportiert wird, 'Weiterbildung' bringe nichts und man nun die Controller beauftragt, Kosten und Nutzen der Weiterbildungsmaßnahmen in ein besseres Verhältnis zu bringen. Das sind betriebswirtschaftlich ausgebildete Menschen, die weder wissen, welche Fähigkeiten - um beim Beispiel interkultureller Trainings zu bleiben - die erfolgreiche Zusammenarbeit mit indischen Softwareunternehmen erfordert, noch wie man Lernprozesse gestaltet. Eines können sie jedoch leisten: Die Weiterbildungskosten dem ohnehin geringen Nutzen anpassen! Genügt nicht auch eine preiswertere Tagungsstätte, finden wir nicht einen billigeren Trainer, können wir die Teilnehmerzahl erhöhen, die Lernzeit verkürzen? Das alles wird möglich sein und in manchem Etat auch ein paar Euro einsparen. Aber es wird keinen Nutzen stiften! Es wird den Lernbedarf nicht besser befriedigen und damit auch nicht die kostenrelevanten Defizite der Mitarbeiter abbauen.

Das lässt sich nur erreichen, wenn die Weiterbildner selbst tätig werden: Wenn sie ihr Wissen über die lernökonomisch optimale Organisation von Lernprozessen einbringen und Zeit und Ressourcen aufwenden können, seriöse Lernbedarfsanalysen zu erstellen!

Bei interkulturellem Training - wie bei manchen anderen Weiterbildungsformen auch - bleibt ihnen auch noch ein anderer Ausweg: Externe Anbieter auszuwählen, die die Lernbedarfe in ihrem speziellen Tätigkeitsfeld gut kennen und lernökonomisch optimierte Trainingsformen anbieten. Es ist ja ein Mythos, dass sich die Lernbedarfe in einzelnen Unternehmen dramatisch unterscheiden. Erfahrene Anbieter können meist mit relativ geringem Erhebungsaufwand Weiterbildungsmaßnahmen vorschlagen, die auch für die Mitarbeiter des speziellen Unternehmens weit nützlicher wären, als vieles, das derzeit angeboten wird. Das sind dann nicht die billigsten Anbieter. Aber 'lernökonomisch' die preiswertesten! ♦

### **Interkulturelle Lernökonomie Welche Fragen stellen sich?**

**Im vorstehenden Artikel wurde in einige Grundüberlegungen der Lernökonomie eingeführt. Hier werden einige konkrete Hinweise für interkulturelle Trainings gegeben.**

Wählen wir als Beispiel interkulturelles Training für einen angehenden Auslandsmitarbeiter in den USA, nehmen wir der Einfachheit halber an, er habe noch keinerlei berufliche Auslandserfahrung und vernachlässigen wir hier seine mitausreisende Partnerin.

- Was (Lerninhalte) muss er beherrschen, um im amerikanischen Umfeld seine fachlichen Fertigkeiten
- vergleichbar gut (Anspruch an das Lernergebnis) zur Erreichung des Unternehmenszieles einsetzen zu können wie zu Hause?

Der Auslandsmitarbeiter muss in den USA vieles tun, das dort unstrittig anders getan wird als in Deutschland. Er muss das nicht alles 'wie ein Amerikaner' tun, aber er sollte zumindest einschätzen können, in welchen Bereichen er 'ungestraft' deutsch agieren kann und in welchen er damit zwar nicht 'zwangsläufig', aber doch nach aller sozialwissenschaftlichen Wahrscheinlichkeit die Erreichung seiner Ziele beeinträchtigt. Er muss also mit Amerikanern so agieren, dass bei diesen keine 'Sanktionsbedürfnisse' entstehen.

Was muss er also lernen? Das hängt vom Anspruch ab und der ist strittig: Es gibt eine 'Schule' interkultureller Trainer, die antworten werden, er brauche gar keine speziellen auf die USA bezogenen Kenntnisse oder Fertigkeiten, sondern geeignete Haltungen: Offenheit, Sensibilität, keine Angst vor Fremdheit und Ungewissheit und dergleichen.

Finanziell bietet diese Position einige Vorteile: Man muss nun keinen Trainer mit aktuellen USA-Kenntnissen einsetzen, was die Fortbildungskosten des Trainers reduziert und ihm damit erlaubt, seine Dienste billiger anzubieten. Sollte man ein Gruppenprogramm planen, muss man keine ziellandspezifischen Gruppen zusammenstellen, die Organisationskosten sinken.

Dem stehen aber einige schwere Nachteile gegenüber: Vor allem ist es sehr umstritten, ob es wirklich effizient ist, nur an den Haltungen der Teilnehmern zu arbeiten. Selbst wenn der erwartete Effekt eintritt und der so geschulte Ausreisende sich die fremde Kultur relativ rasch selbst erschließen kann, dürfte das mehr Lernzeit im Einsatzland erfordern, als wenn er schon mit einigem kulturspezifischem Know-how einreist. Hier wird also bestenfalls umgebucht: Im Weiterbildungsetat eingesparte Kosten steht 'vergeudete Arbeitszeit' im Ausland gegenüber.

Es ist auch eine riskante Strategie: Beispielsweise besteht in den US-Unternehmen 'Zero-Tolerance' gegenüber jeglichen Fehlern im Bereich Diskriminierung und sexuelle Belästigung und Expatriates, die solche begehen, werden umstandslos nach Hause geschickt. Gleichzeitig weichen die amerikanischen Vorstellungen, was 'Belästigung' sein kann, so deutlich von den deutschen ab, dass Fehler ungeschulter Mitarbeiter wahrscheinlich werden.

Es gibt also gute Gründe, einen **kulturspezifischen Ansatz** der Auslandsvorbereitung für ökonomischer zu halten. Es wäre lernökonomisch allerdings völlig unsinnig, *alles* in einem Training zu vermitteln, was ein Auslandsmitarbeiter irgendwann, irgendwie im Laufe seines Auslandsaufenthaltes wissen oder bewältigen muss.

Lernökonomisch sinnvoll ist '**exemplarisches Lernen**', das zur 'Mustererkennung' befähigen soll. Die exemplarisch ausgewählten Inhalte müssen den Kriterien der Relevanz (Wichtigkeit), der Richtigkeit (Aktualität) und der 'Repräsentativität' (für die Probleme der Zusammenarbeit) genügen.

#### **Auswahl der Inhalte**

Eine lernökonomische Auswahl nach diesen Kriterien bedeutet, dass die Beherrschung solcher Situationen gelernt werden muss, die

- im Zielland *so* unterschiedlich verstanden werden, dass 'ein bisschen gesunder Menschenverstand' in der Regel nicht ausreicht, um sie erfolgreich zu bewältigen;
- in der Anfangszeit - also bevor der Auslandsmitarbeiter ausreichende Gelegenheit zu eigenständigem Lernen hat - häufig vorkommen;
- für seinen beruflichen Erfolg wichtig sind, weil Fehler im Vorgehen schwer reversibel sind und damit anhaltende Kosten oder einmalige hohe Kosten verursachen.

Die Auswahl der Ziele und Inhalte nach diesen Kriterien setzt also die Kenntnis beider Kulturen und die Analysen vieler Zusammenarbeitssituationen zwischen beiden Kulturen voraus. Schon deshalb kann sie von den Teilnehmern nicht selbst vorgenommen werden. So mögen sich USA-Ausreisende in einem Wahljahr etwa wünschen, etwas über das amerikanische Wahlsystem mit seinen 'Primaries' und 'Caucuses' zu erfahren. Dieser nachvollziehbare Wunsch macht das Thema aber noch lange nicht zu einem lernökonomisch sinnvollen Bestandteil eines interkulturellen Trainings, da das Relevanzkriterium nicht erfüllt wird.

Allerdings gilt auch, dass die **Lernmotivation** eine wichtige Determinante des Lernerfolges ist. Wenn die Teilnehmer nicht einsehen, *warum* sie etwas lernen sollen, wird der Lernerfolg gering bleiben. Bei interkulturellem Training besteht hier ein Problem: Während man von den Trainern jederzeit erwarten darf, dass sie die Themenauswahl überzeugend begründen können, fehlt Fachvorgesetzten, aber auch Personalern und Weiterbildnern dazu oft der interkulturelle Sachverstand. In den ersten Stunden eines Trainings mit relevanten Inhalten wird das Motivationsdefizit rasch behoben, aber wenn die Teilnahme nicht verpflichtend ist, muss die Überzeugungsarbeit im Vorfeld geleistet werden. Das IFIM unterstützt seine Kunden hier dadurch, dass es kostenfreie Restplätze seiner Training Personalern und Weiterbildnern zur Verfügung stellt, damit diese im Vorfeld besser für die Relevanz der Inhalte werben können.

Selbstverständlich müssen Trainer über ein breiteres Wissen über die zu behandelnde Kultur haben als sich in den Programmenthemen niederschlägt. Es dient der Lernmotivation nicht, wenn Trainer alle Teilnehmerfragen, die außerhalb des relevanten Themenkanons liegen, nur mit der Erklärung beantworten, weshalb das nicht relevant sei. Sie müssen fähig sein, flexibel und knapp auf entsprechende Fragen einzugehen, ohne dabei die eigentlich relevanten Themen aus dem Auge zu verlieren.

## Lernorganisation

Präsenztraining ist nur *eine* Form der Vermittlung und eine der aufwendigsten dazu. Viele Inhalte lassen sich durch eigene Lektüre, Recherche im Internet, Bearbeitung einer Lern-CD etc. wesentlich ökonomischer vermitteln.

Präsenztraining ist dann sinnvoll, wenn Verhaltensweisen gelernt werden sollen und sich diese Vorgehensweisen nicht oder nur schwer eigenständig aus einer 'Instruktion' ableiten lassen. 'Überreichen Sie Ihre Visitenkarte in Japan mit zwei Händen' lässt sich durch ein Foto oder Video soweit illustrieren, dass jeder diese Geste eigenständig lernen kann.

'Kritisieren Sie amerikanische Mitarbeiter indirekter als Sie deutsche Mitarbeiter kritisieren' ist hingegen eine 'Instruktion', die, auch wenn sie noch mit ein paar Beispielen untermalt wird, sich nur schwer eigenständig adäquat umsetzen lässt. Welche Formulierung ist indirekt genug, welche Formulierung wird auch für amerikanische Ohren zu indirekt, um noch eine Botschaft zu transportieren? Hier ist die lernökonomischste Methode die praktische Übung mit Feedback durch einen kompetenten Beurteiler und das gilt nicht nur für dieses Beispiel, sondern für 'Verhaltenslernen' in vielen Situationen. Gewiss kann man nicht alle relevanten Situationen so lange durchspielen, bis alle Teilnehmer 'Verhaltenssicherheit' in ihnen erworben haben. Aber wenn nicht wenigstens ein minimales 'Gespür' für das zu lernende Verhalten durch eigenes Tun und die Beobachtung anderer Teilnehmer und natürlich vor allem auch eines Angehörigen der fremden Kultur erworben wird, ist es äußerst unwahrscheinlich, dass das erwünschte Verhalten in realen Situationen gezeigt wird.

Dass 'Ausprobieren' und 'Üben' für die Aneignung neuer oder veränderter komplexer Verhaltensweisen unabdingbar ist, ist eine uralte Erkenntnis der Menschheit, die in Schule wie Fahrschule, Tanzstunde wie beruflicher Ausbildung ganz selbstverständlich umgesetzt wird.

Umso erstaunlicher ist, dass vermeintlich kostenbewusste Unternehmen im Feld interkulturellen Lernens immer wieder nach Maßnahmen rufen, deren Lernerfolg so gering sein *muss*, wie der einer Fahrschule, die nur referiert, wie man ein Auto steuert.

Erst recht ist Präsenztraining dann die lernökonomischste Methode, wenn 'Werte' des Teilnehmers ihn daran hindern, seine Vorgehensweisen zu ändern. Beispielsweise halten viele deutsche Teilnehmer 'klare authentische Meinungsäußerung' für etwas 'Gutes' und sind deshalb nicht bereit, entsprechendes Verhalten zugunsten indirekterer Äußerungen aufzugeben. Die effizienteste Methode, dennoch die Bereitschaft für eine Ver-

haltensänderung zu erzielen, ist die persönliche Auseinandersetzung mit einem geschätzten Gesprächspartner, der sehr 'persönlich' erklären kann, weshalb für ihn 'Höflichkeit statt Klarheit' nicht im Widerspruch zu dem Anspruch steht, als aufrichtiger Mensch zu gelten.

### **Lernökonomische Begründung eines bikulturellen Trainerteams**

Daraus erklärt sich auch die zentrale Bedeutung eines Trainers aus der Zielkultur: ER ist die effizienteste Ressource für präzises Feed-back, ER ist derjenige, der die Umbewertung von Werten am effizientesten erreichen kann. Verzichtbar ist er bei allen Trainings, die nur kognitive Inhalte vermitteln, dort spielt die Nationalität des Referenten keine Rolle, wichtig ist nur, dass seine Inhalte korrekt und relevant sind. Aber solche Trainings sind lernökonomisch betrachtet ohnehin nicht effizient, wenn es um **Handlungskompetenz** in einer fremden Kultur geht oder mit Angehörigen einer fremden Kultur.

Die Notwendigkeit von und mit einem Trainer aus der Zielkultur zu lernen, begründet noch nicht den Einsatz eines bikulturellen Trainerteams, in dem auch ein Trainer aus der Kultur der Teilnehmer vertreten ist. Doch auch dessen Einsatz 'rechnet sich': Seine Moderation und Steuerung ermöglicht dem ausländischen Trainer erst, sein didaktisches Potential zu entfalten. Es ist lernökonomisch, die Lerngewohnheiten der Teilnehmer aufzugreifen. Sich einen fremdkulturellen Lernstil anzueignen, kann 'interkulturell' auch sehr reizvoll sein, ist aber für Manager und Fachexperten nicht relevant. Sie sollen andere Fertigkeiten möglichst effizient lernen und das tun sie am besten, wenn sie ihren bewährten Lerngewohnheiten folgen können. Diese sind aber durch Schule, Studium und typische Weiterbildungsmaßnahmen ebenfalls kulturell geprägt.

Das bringt allein arbeitende ausländische Trainer aber in eine Zwickmühle: Folgen sie den Lehr-, Argumentations- und Darstellungsformen ihrer Heimatkultur, machen sie den Inhalt für die Teilnehmer unnötig schwer verständlich. Das ist lernökonomisch nicht wünschenswert!

Gehen sie jedoch deutsch vor, konterkarieren sie ihren Inhalt: Sie müssen über so große Zeiteile des Trainings nach deutschen Mustern vorgehen, dass die Botschaft von der kulturellen Unterschiedlichkeit dahinter verblasst. Menschen, die nicht zum Rassismus neigen, haben keine Probleme mit fremdkulturellen Partnern, sie haben Probleme mit bestimmten ihnen fremden Denk- und Vorgehensweisen ihrer fremdkulturellen Partner. Wenn der chinesische, japanische, amerikanische Trainer in weiten Teilen des Trainings nach deutschen Lehrge-

wohnheiten vorgeht, um den Lernprozess seiner Teilnehmer zu fördern und überhaupt die notwendige Akzeptanz in seiner Trainerrolle zu erwerben, erzeugt er die kontraproduktive 'Metabotschaft', die Unterschiede zwischen der Kultur seiner Heimat und der deutschen seien doch eher vernachlässigbar. Diese Metabotschaft gefährdet den Lernerfolg der Teilnehmer im Kern.

Es gibt noch ein zweites Argument für den Einsatz eines bikulturellen Trainerteams: Ein gutes, auch lernökonomisch sinnvolles Training verlangt eine hohe didaktische Kompetenz. Gleichzeitig erfordert es eine hohe inhaltliche Kompetenz. Damit der ausländische Trainer Mitarbeiter von internationalen Unternehmen auf die für sie relevanten Situationen im Unternehmensalltag seines Heimatlandes trainieren kann, ist eigene Arbeitserfahrung im Heimatland überaus hilfreich, und bitte nicht als Blumenverkäuferin oder Grundschullehrer, sondern möglichst auch in einer Managementfunktion. In allen Kulturen haben Manager nur selten einen didaktischen, pädagogischen oder verhaltenswissenschaftlichen Hintergrund. Es ist daher sehr schwer, Trainer zu finden, die sehr gute inhaltliche und didaktische Kompetenz aufweisen. Ein Trainerteam ist hier potentiell überlegen.

Beide Aspekte zusammen machen es hoch wahrscheinlich, dass ein bikulturelles Trainerteam so viel bessere Lernergebnisse der Teilnehmer erzielen kann, dass sich sein Einsatz lernökonomisch rechtfertigt, vorausgesetzt, dass es tatsächlich die genannten Kompetenzen aufweist und ein klares Konzept hat, wie es seine Unterschiedlichkeit didaktisch optimal einsetzen kann. Einfach zwei Leute auf ein Podium zu setzen, die das erzählen, was auch einer allein hätte sagen können, mag der Monotonie vorbeugen, aber das allein kann die Kosten für ein Team nicht rechtfertigen..

### **Zeit ist Geld!**

Es ist eine der zentralen Fragen der Lernökonomie, wie viel Zeit für einen Lernprozess optimal aufzuwenden ist. So verständlich jedoch ist, dass bei Weiterbildungsmaßnahmen von Unternehmen 'Zeit' der Teilnehmer meist noch knapper ist als das 'Geld', das man für eine Veranstaltung aufwenden kann: Es ist lernökonomisch unsinnig, eine Lernveranstaltung von der zur Verfügung stehenden Zeit ausgehend zu planen. Sie muss vom Lernbedarf und den Lernzielen her bestimmt werden!

"Ich habe nur einen Tag Zeit, bringen Sie mir an dem Tag möglichst viel Spanisch bei!" Kann man machen, kann man auch als Unternehmen finanzieren, vielleicht als Incentive für den Pfört-

ner vor seinem Urlaub auf Mallorca. "Ich habe nur einen Tag, bringen Sie mir an dem Tag Spanisch bei, weil ich nächste Woche ohne Dolmetscher Verhandlungen mit einem mexikanischen Großkunden führen muss, der nur spanisch spricht!" Hier ist das Lernziel durch eine betriebliche Anforderung klar zu bestimmen und es ist einsichtig, dass es in einem Tag nicht erreicht werden kann. Der Mitarbeiter wird seine Aufgabe mit diesem Lernaufwand nicht bewältigen können und es ist deshalb 'rausgeschmissenes Geld', diesen einen Tag zu finanzieren.

Bei interkulturellem Training sind zu kurze Veranstaltungen oft nicht nur nicht nützlich, sondern **schädlich**: Verhaltenslernen beinhaltet oft auch 'Verlernen' von bisherigem Verhalten. Bei interkulturellem Lernen soll das bisherige Verhalten nicht generell verlernt werden, Teilnehmer sollen auch weiterhin in ihrer Heimatkultur sozial kompetent agieren können, aber der Automatismus des bisherigen Verhaltens, seine Spontaneität muss gebrochen werden. Das ist ein notwendiger, aber für Teilnehmer durchaus auch unangenehmer Schritt. Teilnehmer äußern in dieser Lernphase häufig Zweifel am Training: 'Früher wäre ich ganz unbefangen auf die Amerikaner zugegangen, jetzt bin ich völlig verunsichert!' Das müsse doch eher kontraproduktiv wirken. Und genau das tut es! Das Training darf in dieser Phase nicht beendet werden, sonst hat es geschadet. Es muss solange fortgeführt werden, bis die Teilnehmer wenigstens eine rudimentäre neue 'Verhaltenssicherheit' spüren. Eine Restunsicherheit wird man in Kauf nehmen müssen, sie verschwindet in der Praxis von alleine und nach einer gewissen Zeit der Übung und positiven Verstärkung durch Erfolge, die mit dem neuen Verhalten erzielt werden, automatisiert sich auch das Umschalten zwischen verschiedenen Verhaltensmustern: Ganz selbstverständlich und unbewusst werden amerikanische Kollegen nun anders angesprochen als deutsche.

"Man kann doch immer etwas lernen, auch aus einem fünfzehnminütigen Vortrag!" Das ist richtig. Vorträge vermitteln kognitive Informationen. Diese können relativ weit fragmentiert werden. Verhaltensorientiertes und emotionales Lernen folgt anderen Gesetzmäßigkeiten. Weiterbildungner sollten das wissen. Und sie sollten das auch 'internen Kunden' mit anderem fachlichen Hintergrund vermitteln, die es oft nicht wissen.

Wo Weiterbildungsmaßnahmen nach der Frage 'wie lässt sich ein vorgegebener Zeitrahmen füllen?' geplant werden, anstatt vom Lernbedarf auszugehen, ist man von optimaler Lernökonomie jedenfalls weit entfernt. Eine Maxime wie 'Soft-skills trainieren wir grundsätzlich nur in eintägigen Veranstaltungen'

ist kein Beleg für Kostenbewusstsein, sondern für völlige Ignoranz, was Lernprozesse und Erwachsenenbildung betrifft.

### **Einzel- oder Gruppenveranstaltung**

Eine weitere, lernökonomisch höchst relevante Frage ist, ob in den Fällen, in denen Präsenztraining sinnvoll ist, Einzel- oder Gruppenmaßnahmen zu bevorzugen sind.

In aller Regel werden es bei interkulturellem Lernen Gruppentrainings sein.

**Einzelmaßnahmen** haben zwar den Vorteil, dass die Maßnahme sehr genau auf die Lernbedarfe des individuellen Teilnehmers zugeschnitten werden können, weshalb alle Inhalte vermieden werden, die der Teilnehmer entweder schon beherrscht oder für seine Zielerreichung gar nicht benötigt. Außerdem richten sich alle Übungselemente und alle 'umbewertenden' Gespräche nur an ihn.

Diesem Effizienzgewinn, der sich in verringerter Trainingszeit und damit niedrigeren Kosten niederschlägt, steht allerdings die banale Tatsache gegenüber, dass Trainingsanbieter die Kosten eines Trainertags berechnen müssen und es meist wesentlich günstiger ist, drei oder vier Tage in einem Gruppentraining zu buchen, das auf eine Auslastung durch 10 oder 12 Teilnehmer kalkuliert ist, als ein oder zwei individuelle Trainingstage, selbst wenn man die erhöhten Unterkunftskosten und die längere Abwesenheit vom Arbeitsplatz einrechnet.

In eine lernökonomische Kalkulation muss aber auch eingehen, ob ein Gruppentraining im Vergleich zum Einzeltraining zusätzliche Vorteile und Nachteile bietet. Die Rückmeldungen der Teilnehmer sind hier völlig eindeutig: Sie erleben den Nachteil, sich in einzelnen Kurseinheiten auch mal mit Themen beschäftigen zu müssen, die ihnen für ihre eigene Situation als weniger relevant erscheinen, als weit weniger bedeutsam als den Vorteil, bei den Programmteilen, die sie für relevant erachten, mit einem breiteren Spektrum an Meinungen, Haltungen, Strategien etc. konfrontiert zu werden.

Was den Teilnehmern hier als 'breiteres Meinungsspektrum' erscheint, hat bei interkulturellen Trainings aber eine viel weitergehende Bedeutung. Es wird nämlich auch deutlich, dass die Breite der Meinungen und Strategievorschläge begrenzt ist. Es sind alles nur Varianten des gleichen deutschen Kulturmodells. Unstrittig ist, dass erfolgreiche kulturübergreifende Interaktion ein Bewusstsein der eigenen Kulturmodells voraussetzt. Kultur ist aber ein intersubjektives Phänomen; also ein Gesellschafts- und Gruppenphänomen; die wichtige Erkenntnis: ich agiere 'deutsch' kann nur aus der und in der Gruppenaktion entstehen; die Gruppe ist daher didaktisch nahezu unverzichtbar.

Aber auch dies gilt nur dann, wenn die Teilnehmer den *überwiegenden* Teil der Kursinhalte als 'relevant' erleben. Dies zu erreichen ist bei interkulturellen Trainings gar nicht so schwierig, eben weil 'Kultur' kein individuelles Phänomen ist. Es geht nicht um die erfolgreiche Interaktion von Max Müller mit Jim Smith, die völlig anders verläuft als die Interaktion zwischen Paul Mayer und Bob Brown, weil doch jeder Mensch ein einmaliges Individuum ist. Es geht um die erfolgreiche Interaktion eine deutschen Managers, der in Deutschland in eine Managementposition aufsteigen konnte, weil er erfolgreich umsetzen konnte, was in Deutschland unter einem 'guten Manager' verstanden wird, mit einem amerikanischen Manager, der auch nur Karriere machen konnte, weil er den amerikanischen Maßstäben an einen 'guten Manager' genügen konnte.

### **Mustererkennung**

Hier berühren wir ein anderes wesentliches Kriterium dafür, ob ein interkulturelles Training 'lernökonomisch' gut gemacht ist: Gelingt es die Lerneinheiten so zu gestalten, dass exemplarisch Gelerntes in der Praxis korrekt auf analoge und ähnliche Situationen transferiert werden kann? Werden den Teilnehmern 'kulturelle Muster' hinter der konkreten Beispielsituation deutlich? Das ist entscheidend für den Transfer in die Praxis!

Weder ein interkulturelles Training, das vor allem darauf abhebt, dass jeder Mensch anders ist, noch eines, das betont, dass letztlich alle Menschen gleich sind, trägt wesentlich dazu bei, dass Aufgaben im Unternehmen erfolgreicher gemeistert werden können! Beide sind Ausdruck konzeptueller Hilflosigkeit!

### **Exemplarischer Transfer**

Doch auch wenn ein geeignetes Konzept Transferleistungen in die Praxis möglich macht, sollte auch im Training selbst exemplarischer Transfer stattfinden. Reine Übungseinheiten, in denen das zuvor Gelernte in analogen Aufgaben umgesetzt wird, sind lernökonomisch nicht optimal. Besser sind Reihen, bei denen die aufeinanderfolgenden Übungen an Komplexität zunehmen. Beispielsweise lernen Teilnehmer in einem ersten Rollenspiel mit dem amerikanischen Trainer wichtige Grundlagen über die 'Kommunikation mit Amerikanern'. Beim nächsten Rollenspiel geht es *inhaltlich* um 'Führungsverständnis', aber dabei kann und sollte alles berücksichtigt werden, was im ersten über 'Small-talk', positiv-optimistische Äußerungen etc. gelernt wurde. Im dritten Rollenspiel geht es *inhaltlich* um 'Feedback', aber da nun ein Teilnehmer aus einer Vorgesetztenrolle heraus agiert, kann bei der Auswertung wieder mitbetrachtet werden, wie das zu 'Kommunikation' und 'Führungsverständ-

nis' gelerntes umgesetzt wurde. Es wird also gleichzeitig Neues gelernt *und* Transfer geübt.

Solche 'Reihen' erfordern eine gewisse Zeit, aber sie sind die kostengünstigste Möglichkeit um sicherzustellen, dass angemessener Transfer auf neue Situationen erfolgt und damit auch sinnvoller Transfer in die realen interkulturellen Arbeitssituationen. Ökonomisch fragwürdig wäre allerdings, wenn jeder Teilnehmer *alle* Übungsschritte selbst mit einem Trainer durcharbeiten würde. Es genügt, wenn ein Teilnehmer dies stellvertretend für alle tut, aber es genügt *nur*, wenn alle in die Vorbereitung und Auswertung der Situation *so* eingebunden werden, dass ihre vom Vorgehen des Rollenspielers abweichenden Transferüberlegungen ebenfalls Feedback erhalten.

### **Fazit**

Die betriebswirtschaftliche Betrachtung von Lernprozessen ist durchaus sinnvoll und man kann vermuten, dass Unternehmen in der Tat erhebliche Summen sparen könnten, wenn dies konsequent geschähe. Das gilt auch für interkulturelle Trainings.

Aber es kann nicht zorderst darum gehen, in völlig unangemessener Übertragung aus anderen Bereichen entlehnter Produktivitätsanforderungen dafür zu sorgen, dass Trainings immer kürzer werden oder ein bikulturelles Trainerteam durch einen einzelnen Referenten zu ersetzen. Lernen hat seine eigene Ökonomie! Um die zu optimieren, stellt sich den Weiterbildnern eine doppelte Aufgabe:

**Zum einen** sollten sie genauer prüfen, ob die internen wie externen Trainer, mit denen sie zusammenarbeiten, ihrerseits lernökonomisch denken. Ob sie die Definition ihrer Lernziele und Lernzielebenen, die Auswahl ihrer Inhalte und die eingesetzten Methoden lernökonomisch rechtfertigen können, oder ob sie einfach nur ihren subjektiven Vorlieben folgen.

**Zum anderen** müssen sie ihren internen Kunden und allen für die Kostenkontrolle des Unternehmens zuständigen Kollegen erklären können, weshalb eine Maßnahme lernökonomisch optimal ist, auch wenn sie vielleicht auf den ersten Blick aufwendiger erscheint als sich das der Kunde gewünscht hätte.

Wo beides geschieht, wird es auch in Zeiten verschärften Kostendrucks sinnvolle Weiterbildung geben, und das Ansehen der Weiterbildner im Unternehmen wieder steigen. Es ist die originäre Aufgabe der Weiterbildner selbst, ihren Bereich von dem Verdacht zu reinigen, hier werde sinnlos Geld verbrannt. ♦