

## Der interkulturelle Führerschein

### Überlegungen zur Didaktik komplexer Lernprozesse

*"Setz Dich auf den Platz, vor dem das Rad angebracht ist. Steck den Schlüssel ins Schlüsseloch, es gibt nur eines, Du wirst es schon finden! Stell den linken Fuß aufs linke Pedal und drück es ganz durch. Dreh den Schlüssel im Uhrzeigersinn. Wenn der Motor ein Geräusch macht, lass den Schlüssel los. Greif zu dem Hebel rechts von Dir und schieb ihn nach links vorne. Stell den rechten Fuß aufs rechte Pedal - das mittlere kannst Du erst einmal vergessen - und drück es ein wenig durch, bis der eine Uhrzeiger auf '1000' steht. Der andere hat keine '1000', sondern endet bei '200'. Nun heb den linken Fuß langsam an. Wenn sich das Auto zu bewegen beginnt, drück mit dem rechten Fuß bisschen stärker, bis der Zeiger auf '1500' steht. Gib das linke Pedal ganz frei. Drück rechts noch stärker!*

*Das Rad vor Dir ist zum Lenken! Wenn Du es im Uhrzeigersinn drehst, fährt das Auto nach rechts, gegen den Uhrzeigersinn nach links.*

*Wenn Du das rechte Pedal so weit durchgedrückt hast, dass der Zeiger auf ungefähr '3000' steht, machst Du zwei Dinge gleichzeitig: Du lässt das rechte Pedal los und drückst das linke. Dann ziehst Du schnell den rechten Hebel nach links hinten. Jetzt drückst Du wieder aufs rechte Pedal und lässt das linke los. .... "*

Keine Frage: Zu beschreiben, wie man ein Auto bedient, füllt nur wenige Seiten! Reine Geldschneiderei, dass unsere Kinder zig teure Fahrstunden nehmen müssen, um sich überhaupt zur Fahrprüfung melden zu dürfen! Gebt ihnen die schriftliche Instruktion, möglichst in bebildeter Version, besser noch: zeigt ihnen auch noch ein Video und dann husch ins Auto und zur Prüfung!

Wie?! Sie glauben nicht, dass man so Autofahren lernen kann? Sie meinen, schon die Bedienung eines Autos lasse sich nur durch praktische Übung lernen, schließlich handele es sich um relativ komplexe Wahrnehmungs- und Handlungsketten, die man wiederholt ausführen muss, um sie zu lernen? Schon das Anfahren sei zumindest bei einem Fahrzeug mit handgeschaltetem Getriebe nicht ganz einfach: Selbst auf einem geteerten Parkplatz erfordere es ein wenig Übung, weder den Motor 'abzuwürgen', noch mit viel zu hoher Drehzahl zu starten. Ganz zu schweigen vom 'Anfahren am Berg'.

Sie glauben erst recht nicht, dass der so auf die Bedienung des Fahrzeugs Instruierte eine faire Chance habe, im Straßenverkehr zu bestehen, wo die Handlungsketten der Fahrzeugbedienung nun 'automatisiert', aber situationsangemessen abgespult werden müssen, wäh-

rend die Aufmerksamkeit davon absorbiert ist, einzuschätzen welche Bewegungen andere Verkehrsteilnehmer machen, während gleichzeitig rechtliche Rahmenbedingungen einzuhalten sind und das Fahrziel nicht aus den Augen verloren werden darf?

Dann gehören Sie vermutlich zu den Kunden des IFIM!

Wieso ich das vermute? Weil Sie dann vermutlich überzeugt sind, dass das Lernen neuer komplexer Verhaltensweisen, die unter Stress einigermaßen verlässlich ausgeführt werden sollen, generell ein wenig Zeit braucht und vor allem auch praktische Übung.

Und dass 'Didaktik' wichtig ist: Jeder Autofahrer *kann* Autofahren, aber es hat sich doch herumgesprochen, dass nicht jeder Autofahrer ein guter Fahrlehrer ist.

Diese Überzeugungen wenden Sie auch auf interkulturelles Lernen an:

Sie erwarten Effizienz, aber nicht, dass man an einem halben Tag lernen kann, erfolgreich mit Chinesen zu verhandeln.

Sie glauben, dass man Verhalten durch 'Ausprobieren' lernt und legen daher Wert auf Rollenspiele mit einem Trainer aus der Zielkultur.

Ihnen ist bewusst, dass der Fahrlehrer weder das Auto ist noch der Verkehr, also nicht selbst die 'Herausforderung' darstellt, die es zu meistern gilt, auch wenn manch schlechter Fahrlehrer so auf seine Schüler/innen wirkt. Ein guter ist ein 'Facilitator', der dem Lernenden hilft, angesichts der eigentlichen Herausforderungen den Überblick zu behalten. Daher schätzen Sie ein doppelt besetztes Trainerteam, in dem der ausländische Trainer die 'Herausforderungen' setzt und der eigenkulturelle das Lernen organisiert.

**Kurz gesagt:** Sie schätzen den seit gut zwanzig Jahren optimierten Trainingsansatz des IFIM, der gar nicht kompliziert ist, aber ein paar Grundbedingungen für Verhaltenslernen ernst nimmt und effizient umsetzt. Und Sie wundern sich nicht, dass das IFIM seit zehn Jahren eine 'ohne wenn und aber' Geld-zurück-Garantie ausspricht! Weil seine Teilnehmer im Training tatsächlich lernen, die anstehenden Prüfungen zu bestehen.

Es ist nicht schwer, motivierten Menschen komplexe Verhaltensweisen beizubringen, wenn man berücksichtigt, wie Menschen lernen!

Noch mal zurück zu unserem 'Autobedien-Instruktionsheft':

Es ist einfach, die Bedienung eines KFZ so präzise zu beschreiben, dass auch ein Zehnjähriger aus dieser abstrakten Beschreibung letztlich lernen würde, ein Auto über ein leeres Feld zu bewegen. Vermutlich würde er es jedoch mit einem menschlichen Lehrer schneller lernen. Ob man ihm wirklich nur ein Heft in die Hand drückt oder doch einen Lehrer an die Seite setzt, lässt sich danach entscheiden, was letztlich finanziell vorteilhafter ist: Vermutlich

würde niemand ein entsprechendes Heft kaufen, weil die wenigen Menschen, die glauben, man müsse Zehnjährigen beibringen ein Auto zu bewegen, sich gerne unentgeltlich als Lehrer zur Verfügung stellen.

Klar ist jedoch, dass man schnell in erhebliche Schwierigkeiten käme, wollte man nicht nur die *Bedienung eines KFZ*, sondern auch die *Teilnahme am Verkehrsgeschehen* 'rein kognitiv' durch ein Heft oder ein Video vermitteln: Die Beschreibung aller relevanter Fakten an einer normalen Kreuzung: Wetter, Sicht, Anzahl der einmündenden Straßen, Anzahl der Ampeln, Gestaltung der Fahrspuren, vor allem aber die möglichen anderen Verkehrsteilnehmer und ihre Platzierung würde so umfangreich und unübersichtlich, dass daraus kaum etwas zu lernen wäre, ganz abgesehen davon, dass Dutzende unterschiedlicher Kreuzungssituationen beschrieben werden müssten, um auch nur die wichtigsten in der Realität vorkommenden abzudecken.

Zum Glück haben Menschen jedoch die Fähigkeit, komplexe Situationen ganzheitlich zu erfassen, wenn sie ihnen ganzheitlich dargestellt werden, sprich: *wenn sie sie erleben!*

Zwölf Fahrstunden in der Stadt und der Fahrschüler kommt an den meisten Kreuzungen klar! Nicht immer fehlerfrei, aber doch so, dass man ihn allein auf die anderen Verkehrsteilnehmer loslassen kann.

Und natürlich fängt er in seinem Lernprozess nicht bei 'Null' an, sondern baut auf Erfahrungen auf, die er schon als Fußgänger oder Radfahrer mit Kreuzungen gemacht hat.

Dieses komplexe Musterlernen lässt sich auch in interkulturellen Trainings organisieren. Nicht jeder Teilnehmer muss dabei jede wichtige Situation, in der er im interkulturellen Kontakt bestehen muss, selbst üben. Es genügt, wenn einige exemplarische Situationen exemplarisch im Training erlebbar gemacht werden. Vorausgesetzt, die Teilnehmer bringen 'Erfahrungen als interkulturelle Fußgänger oder Radfahrer' mit, sprich, sie haben sich im eigenkulturellen Kontext als einigermaßen sozialkompetent erwiesen, was bei Fach- und Führungskräften fast immer vorausgesetzt werden kann.

Aber ein bisschen 'real life experience' im Training muss sein! Ohne sie geht's nicht!

Die minimale Trainingsdauer ergibt sich in der Fahrschule wie beim interkulturellen Training *einerseits* aus der Anzahl der Situationen, die sicher bewältigt werden sollen. Vor vierzig Jahren musste man in der Fahrschule weder eine Nachtfahrt noch eine Autobahnfahrt absolvieren. Dann wurde bewusst, dass Führerscheininhaber jedoch gleich nach ihrer Prüfung auch nachts und auf Autobahnen fahren und dafür unzureichend vorbereitet waren. Also wurde dieser Trainingsinhalt integriert.

Die minimale Trainingsdauer ergibt sich *andererseits* aus dem Minimum an 'realen Lernerlebnissen', die notwendig sind, um Mustererkennung und eigenständigen Transfer zu ermöglichen: Dieser Wert mag im Detail strittig sein, aber nicht grundsätzlich: Man kann darüber streiten, ob man in der Fahrschule 30, 60, 90 oder 120 Minuten auf der Autobahn fahren muss, um anschließend für die eigenständige Bewältigung der Herausforderung 'Autobahn' angemessen vorbereitet zu sein, aber zu glauben es ginge ganz ohne Übung, wäre ein Rückfall auf den Erkenntnisstand der Sechziger Jahre des letzten Jahrhunderts.

Für jegliches Training bedeutet das, dass man umso preiswerter arbeiten kann, je besser bekannt ist, welche Situationen die Teilnehmer tatsächlich bewältigen müssen. Beim IFIM sind wir allerdings immer wieder erstaunt, wie wenig manche, die uns um ein Angebot zu einem - sagen wir - 'interkulturelle China-Training' bitten, davon wissen, *welche interkulturellen Situationen* die Teilnehmer später im Kontakt mit Chinesen bewältigen sollen.

"Sollen sie auf einem abgeernteten Acker fahren oder zur Rushhour rund um den Arc de Triomphe?" fragen wir verzweifelt. "Das macht doch einen Unterschied!" Die Antwort lautet allzu oft: "Sie sollen fahren lernen, genaueres weiß ich nicht!"

Aber wir können dennoch meist aus ziemlich wenigen Angaben ein bedarfsgerechtes Angebot erstellen, weil wir unsere Zielgruppen über viele Jahre kennengelernt haben:

Wenn ein halbwegs vernünftiger Zwölfjähriger lernen will 'Auto zu fahren', kann man unterstellen, dass er nur lernen will, ein Auto auf einer nicht-öffentlichen Fläche zu bewegen und nicht erwartet, sich anschließend eigenständig im Straßenverkehr bewegen zu können. Und wenn Zweifel daran bestehen, ob sich der Kleine anschließend nicht doch von der Wiese auf die Straße begeben will, sollte man ihm auch nicht beibringen, wie man ein Auto bedient. Sonst verantwortet man schnell erheblichen Schaden!

Weshalb die meisten Erwachsenen einem Zwölfjährigen auch nicht die Bedienung des Autos beibringen.

Bei Achtzehnjährigen, darf man jedoch unterstellen, dass sie 'fahren lernen' wollen, um den Führerschein zu erwerben! Dabei können erfahrene Autofahrer unterstützend tätig werden, indem sie mit dem Lerner ein paar Runden auf einem Verkehrsübungsplatz drehen, aber aus gutem Grund geht es nicht ohne professionelle Unterweisung.

Will ein achtzehnjähriger Fahrschüler dann 'rückwärts einparken' lernen? Verzeihung: Bei aller 'Teilnehmerorientierung': Will er die Führerscheinprüfung bestehen, wird er es lernen müssen, ob er will oder nicht! Das muss ihm sein Fahrlehrer klar machen, ob er will oder nicht!

Das alles gilt auch für interkulturelles Training:

Nicht nur, dass erfahrene Trainer auch aus wenigen Angaben über die Zielgruppe ein 'passendes Programm' schneidern können, sondern auch,

- dass man als Trainer besser die Finger von der Sache lässt, wenn zu vermuten ist, dass die Trainierten anschließend glauben, Situationen bestehen zu können, für die sie überhaupt nicht trainiert wurden. Das ist nicht zu verantworten!
- dass der professionelle Trainer besser weiß, besser wissen *muss*, was man lernen muss, um die 'praktische Prüfung' zu bestehen als der Teilnehmer. Nur das zu vermitteln, was der Teilnehmer lernen möchte, aber nicht das, was er lernen muss, macht beliebt. Aber nur bis zum Tag der Prüfung!

Das IFIM erreichen auch Anfragen, in denen die Lerndynamik völlig falsch eingeschätzt wird: "Wir haben nur Zeit oder Geld für einen Tag, bringen Sie uns da bitte alles bei, was wir brauchen, um im interkulturellen Verkehr keine Blebschäden oder Schlimmeres zu verursachen!"

Diese Erwartung ist so sinnvoll wie die Erwartung, man könne einen Fahrschüler in einem Tag 'prüfungsfähig' machen.

Letzteres erwartet allerdings niemand! Die übergroße Mehrheit aller erwachsenen Deutschen besitzt einen Führerschein und kann ungefähr einschätzen, wie viel Mühe es erfordert, all das zu lernen, was man in der Prüfung braucht. Nicht ganz genau: Ob es zwölf, fünfzehn oder zwanzig Stunden dauert, darüber kann man trefflich streiten, da hat jeder seine eigene Einschätzung, denn das hat mit der 'Begabung' der Lernenden ebenso zu tun wie mit der Didaktik des Lehrenden. Aber dass fünf Stunden nicht ausreichen werden, ist Konsens! Ebenso, dass einer Fahrschule zu misstrauen ist, die gleich mal fünfzig Stunden kalkuliert!

Der Fahrschüler muss eine Prüfung absolvieren. Erfüllt er die Mindestbedingungen nicht, muss er 'mehr Training' kaufen. Da kann er noch so lange quengeln, dass er in der Prüfung in eine ganz 'blöde', ungewöhnlich schwierige Verkehrssituation gekommen ist oder der Prüfer 'gemein' war.

Eine vergleichbare Prüfung - mit all ihren Unwägbarkeiten - scheint bei interkulturellem Training zu fehlen. Aber sie fehlt natürlich nicht: Teilnehmer an interkulturellen Trainings legen ihre Prüfung auch in der Praxis ab: Das in einem Training Gelernte bringt Erfolg in der interkulturellen Zusammenarbeit, oder eben nicht! Und auch hier gilt: Manche stoßen in ihrer

'Praxisprüfung' auf schwierige Situationen und schwierige Partner, manche nicht. Manche haben Glück, andere Pech! Der Unterschied liegt nur darin, dass die interkulturelle Praxisprüfung und ihr Erfolg oder Misserfolg nicht so offensichtlich ist: Während jeder, der seinem Sprössling die Fahrschule finanziert hat, sehr genau wahrnimmt, ob 'bestanden' wurde, bleibt bei vielen Unternehmen unklar, wie sich die Teilnehmer am interkulturellen Training anschließend in der Praxis interkultureller Zusammenarbeit bewähren.

Manche Fahrschulen melden ihre Teilnehmer eher früh zur Prüfung an, um als 'preisgünstig' zu gelten, andere eher später, um mit geringen Durchfallquoten zu glänzen. Aber jede Fahrschule weiß, dass sie weder sich, noch ihren Schülern einen Gefallen tut, wenn sie Teilnehmer zur Prüfung meldet, die kaum eine Chance haben, die Prüfung zu bestehen. Das verursacht nur unnötige Prüfungskosten!

Zugegeben: Das IFIM verfolgt bei seinen interkulturellen Trainings auch eher die Strategie, lieber ein bisschen zu viel zu schulen als ein bisschen zu wenig. Selbst bei optimalem 'Briefing' vorab - das selten genug möglich ist - kann man im Vorhinein nicht *ganz* genau wissen, wie viel interkulturelle Schulung die jeweiligen Teilnehmer wirklich brauchen, um ihren Aufgaben gerecht zu werden.

Wir gehen davon aus, dass unsere Kunden vor allem möchten, dass ihre Mitarbeiter ihren interkulturellen Herausforderungen anschließend tatsächlich gerecht werden! Und deshalb angesichts der unvermeidlichen Unschärfen bei der exakten Bestimmung des Trainingsbedarfs lieber ein bisschen zu viel trainieren als ein bisschen zu wenig!

'*Zu viel*' bedeutet: Maximal im einstelligen Tausenderbereich *mehr* in Trainingshonorare investiert zu haben als wirklich unabdingbar gewesen wäre.

'*Zu wenig*' bedeutet, erheblich größere Summen in eine Maßnahme investiert zu haben, die letztlich in der Praxis doch keine Verbesserung der interkulturellen Zusammenarbeit bringt! Denn während der typische Fahrschüler die Zeit, die er für das erfolglose Lernen aufgewendet hat, nicht rechnet, sondern meist nur darauf schaut, was er an die Fahrschule zahlen soll, sind bei einem interkulturellen Gruppentraining für zehn oder fünfzehn Fachexperten oder Manager die Kosten der Arbeitszeit der Teilnehmer allemal höher als die Honorarkosten der Trainer.

Beim IFIM stellen wir fest, dass über 90 % unserer Teilnehmer Erfolge bei ihren interkulturellen Prüfungen erleben: Sie erleben, dass sich das interkulturelle Training beim IFIM für sie persönlich gelohnt hat, sie wären daran interessiert, ein vergleichbares Training für andere Länder zu besuchen, wenn sich dafür für sie eine Notwendigkeit ergäbe, und sie glauben, dass sich ihre Teilnahme am Training auch für ihr Unternehmen gelohnt habe. Das bestäti-

gen sie uns, wenn wir sie Monate nach dem Training nach dessen 'Wirkungen' befragen (siehe [www.ifim.de/evaluation/](http://www.ifim.de/evaluation/)). Um in unserem Bild zu bleiben: Unsere Teilnehmer behaupten nicht, nun jeglichen 'interkulturellen Verkehr' in ihrem Arbeitsleben perfekt zu meistern, aber das erwarten sie auch gar nicht: Sie erleben, dass sie durch einen relativ geringen 'Input' in die Lage versetzt wurden, bei ihren interkulturellen Prüfungen nicht zu scheitern und dass sie eine wesentlich bessere Ausgangsbasis erhalten zu haben, um eigenständig weiterzulernen und ihren interkulturellen Fahrstil zu perfektionieren.

Diese hohen Erfolgsquoten erreichen wird nicht durch 'Magie': Wir sind einfach nur seriöse Fahrlehrer für den interkulturellen Parcours! Wir bringen unseren Teilnehmern bei, mit minimalem Aufwand im interkulturellen Geschäftsverkehr zu bestehen ohne anzuschrammen, sofern wir dafür die notwendigen Rahmenbedingungen erhalten:

- Wenn unser Kunde akzeptiert, dass wir, weil wir in den letzten zwei Jahrzehnten schon Tausende von Teilnehmern dazu gebracht haben, ihre je eigene 'interkulturelle Prüfung' zu bestehen, *wissen*, was auch seine Teilnehmer dafür benötigen, anstatt uns die 'Wunschthemen' seiner Mitarbeiter vorzulegen.

Und uns statt dessen eine möglichst präzise Beschreibung der Situationen liefern kann, die die Teilnehmer nach dem Training erfolgreich bewältigen sollen, sowie eine möglichst präzise Beschreibung der interkulturellen Vorerfahrungen der Teilnehmer: Wir wollen ja niemandem, der seit Jahren 'schwarz' über nicht-öffentliches Gelände düst, noch einmal beibringen, wie man ein Auto in ruckfrei in Bewegung setzt. Aber wir müssen unterstellen, dass ein 'normaler Fahrschüler' nicht mal das weiß. Und im Gegensatz zur Fahrschule können wir im Gruppentraining nicht die Stundenzahl reduzieren, wenn sich Teilnehmer als unerwartet erfahren erweisen. Dazu brauchen wir schon 'vorab' präzise Auskünfte!

- Und wenn der Kunde unterstellt, dass sich das IFIM nicht deshalb seit 1991 erfolgreich am Markt behauptet, weil wir unseren Kunden 'fünfzig Fahrstunden' aufdrücken, damit *al/le* Teilnehmer, auch die unbegabtesten, garantiert ihre Praxisprüfung bestehen.

Das hätte sich doch längst herumgesprochen!

Sondern weil wir genau so viel Training anbieten, wie selbst bei immer wieder verbesserter Didaktik minimal erforderlich ist, um rund 90 % der Teilnehmer an unseren Gruppentrainings nach deren eigenen Aussagen erfolgreich durch ihre 'interkulturellen Prüfungen' zu führen. Nicht mehr Trainingsstunden, nicht mehr Aufwand, aber auch nicht weniger! Und dass diese **Optimierung von Aufwand und Nutzen** genau das ist, was unsere Kunden am IFIM schätzen! ♦