

## 0. Einleitung

Beim Blick in aktuelle Management-Journale fällt auf, daß im Hinblick auf die zunehmende Europäisierung und Internationalisierung wichtiger Absatzmärkte Kompetenzen gefragt und gefordert werden, die in dieser Form neu und einmalig sind. Unter dem neuen Schlagwort "*Interkulturelles Management*"<sup>1)</sup> wird die Bereitschaft gefordert, den eigenen Dunst- und Denkkreis zu verlassen, Grenzen zu überwinden und das Unbekannte kennen- und begreifen zu lernen, ohne dabei die eigene Herkunft zu verdrängen. Nur Unternehmen, deren Mitarbeiter und Funktionsträger diese Qualifikationen ausbilden und einsetzen, werden sich im zunehmend schärferen internationalen Wettbewerb behaupten können und die Nase vorn haben. Die Grundidee dieser neuen Konzeption kann verkürzt auf folgende Formel gebracht werden: "In der Kultur eines Volkes liegt nicht nur seine Individualität, sondern auch ein unermeßliches Potential an Energie und Kreativität. Werden Kulturen zusammengebracht, öffnen sich ungeahnte Chancen und Möglichkeiten: 'Cross-culture makes the world go around'".<sup>2)</sup>

Angesichts dieser neuen Herausforderung stellt sich auch für die kaufmännische Berufsausbildung die Frage, wie die zukünftigen Angestellten in Wirtschaft und Verwaltung zu qualifizieren sind, damit sie die hier geforderten Qualifikationen und Fähigkeiten erwerben können. Für europaweit agierende Unternehmen wird es in Zukunft selbstverständlich sein,

- mit ausländischen Mitarbeitern im eigenen Betrieb zu kooperieren,
- mit ausländischen Kunden und Lieferanten in Geschäftsbeziehungen zu treten,
- für einige Zeit oder auf Dauer Aufgaben in ausländischen Filialen oder Partnerbetrieben zu übernehmen.

Wer die verschiedenen Kulturen, ihre Eigenarten, Traditionen und Wertvorstellungen sowie Kommunikationsformen nicht kennt, hat kaum Chancen, sich in einem solchen interkulturellen Management zu bewähren. Ein eindrucksvolles Beispiel für das hier Gemeinte gibt eine Korrespondentin der Frankfurter Rundschau, die seit langem in Bangkok lebt: "Die thailändische Sprache kennt weder für 'Ja' noch für 'Nein' ein eindeutiges Wort - dafür gibt es um so mehr Arten zu lächeln. Ein Lächeln für 'Danke', ein Lächeln für 'Entschuldigung', ein Lächeln für 'Das ist mir peinlich' und auch ein Lächeln für 'Ja, ich habe einen Fehler gemacht'. Wenn man das Lächeln richtig lesen kann, dann sagt es mehr als tausend Worte. Wenn nicht, dann gibt es

---

<sup>1)</sup> Vgl. Bittner, Andreas: Cross culture makes the world go around. Interkulturelles Management. In: Manager-Seminare, Nr.11 (April 1993), S.39 - 45.

<sup>2)</sup> Vgl. ebenda, S. 39

tausend Mißverständnisse."<sup>3)</sup> Gelingt in diesem Sinne interkulturelles Management, dann können ganz neue *synergetische Effekte* erwartet werden, dann können Potentiale freigesetzt werden, die die Leistungsfähigkeit und Produktivität des Unternehmens erhöhen und die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich bereichern, etwa nach dem Muster: "Den Himmel auf Erden ... muß man sich als Hotel vorstellen, in dem die Organisation in deutscher Hand ist, die Küche in französischer und die Bedienung durch britische Butler erfolgt, das synergetische Hotel also!"<sup>4)</sup>

Ich habe meinen Beitrag in vier Schritte gegliedert:

- (1) In einem ersten Schritt möchte ich einige Gedanken zur *Notwendigkeit musischer und kreativitätsfördernder Lernangebote in der kaufmännischen Berufsausbildung* entwickeln.
- (2) In einem zweiten Schritt werde ich einige didaktische Überlegungen zum *Lernen für die Zukunft als Kreativitätstraining* anstellen.
- (3) In einem dritten Schritt werde ich die *Szenario-Methode* in ihren wesentlichen Zielen und Merkmalen vorstellen.
- (4) In einem vierten und letzten Schritt werde ich eine *Unterrichtsskizze zum Thema "Multikulturelle Gesellschaft"* als Anwendungsbeispiel der Szenario-Methode entwickeln.

## **1. Zur Notwendigkeit musischer und kreativitätsfördernder Lernangebote in der kaufmännischen Berufsausbildung**

Franz LEHNER und Ulrich WIDMEIER haben im vergangenen Jahr im Auftrag der GEW eine Studie unter dem Titel "Eine Schule für eine moderne Industriegesellschaft" vorgestellt.<sup>5)</sup> Zur Verblüffung des Auftraggebers und der Öffentlichkeit wird hier eine weitgehende *Parallelität von schulischer Ausbildung und betrieblichem Arbeitseinsatz* konstatiert. Danach ist die heutige Schule immer noch nach dem tayloristischen Prinzip arbeitsteiliger und mechanistischer Produktion organisiert, während die Betriebe schon seit längerem Kompetenzen fordern, die einem neuen Verständnis von Produktion und Arbeitsorganisation entspringen.

Was reformorientierte Pädagogen seit Jahrzehnten von der Schule erwarten und bisher nur gegen den Widerstand aus Kreisen der Industrie und der Schulbürokratie durchsetzen konnten, wird

---

<sup>3)</sup> Deckenbach, Karin: Ein Brief aus Bangkok. In: Frankfurter Rundschau vom 14.12.91, Nr.291, S.22.

<sup>4)</sup> Bittner, Andreas: a.a.O., S.41.

<sup>5)</sup> Vgl. Lehner, Franz/Widmeier, Ulrich: Eine Schule für eine moderne Industriegesellschaft. Essen: Neue Deutsche Schule Verlagsgesellschaft 1992.

jetzt plötzlich als neues Qualifikations- und Bildungskonzept auch von Wirtschaftsverbänden und Kammernvertretern gefordert. Neue Produktionskonzepte und eine auf den Menschen bezogene, das heißt "*anthropozentrische Arbeitsorganisation*" erfordern Mitarbeiter,

- die aktiv ins Geschehen eingreifen,
- die Verantwortung übernehmen,
- die Prozesse durchschauen und
- die gemeinsam mit anderen kreative Lösungen entwickeln können.

"Der Betrieb der Zukunft ist dezentral, flexibel und hat wenige hierarchische Ebenen. Er hat Personal, das regelmäßig in Kommunikationstechniken geschult wird, im Team arbeitet, Ziele und Prozesse der Arbeit selbst formuliert und überprüft und motiviert ist, weil es nicht zum Empfänger von 'Top-down'-Anweisungen degradiert wird."<sup>6)</sup> Das Gutachten von LEHNER und WIDMEIER gibt nur allgemeine organisatorische Hinweise für die Schule der Zukunft. Sie fordern u.a. eine massive "Entbürokratisierung" des Schulsystems und der Schulorganisation (mehr Lehrplanfreiheit, Budgetrecht, regionale Profilbildung, mehr Mitsprache bei der Einstellung und Entlassung von Lehrern usw.). Die didaktisch-methodischen Schlußfolgerungen müssen erst noch gezogen werden. Ich werde hierzu im folgenden einige Vorschläge machen.

Mit diesen Vorbemerkungen will ich dem Mißverständnis vorbeugen, als ob die hier angesprochenen prinzipiellen Fragen einer Neuorientierung und Umgestaltung der beruflichen Schulen einschließlich der kaufmännischen Berufsschulen allein durch punktuelle Eingriffe in das bestehende System gelöst werden könnten. Aber neben den hier nicht weiter verfolgten organisatorisch-technischen und administrativen Rahmenbedingungen sind eine *didaktische Neuorientierung* sowie *methodische Innovationen* unerlässlich. Zu diesen beiden Aspekten möchte ich im folgenden einige Überlegungen anstellen.

---

<sup>6)</sup> Böttcher, Wolfgang: Keine Angst vor Ökonomie. In: Erziehung und Wissenschaft, Nr.3/1993, S.12.