

Hartmann / Herle (Hrsg.)

Interkulturelles Management in Freizeit und Tourismus

Kommunikation – Kooperation – Kompetenz

Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft e.V.

Schriften zu Tourismus und Freizeit
Band 17

Interkulturelles Management in Freizeit und Tourismus

Kommunikation – Kooperation – Kompetenz

Herausgegeben von

Prof. Dr. Rainer Hartmann und Prof. Dr. Felix Herle

Unter Mitarbeit von

Marie-Lena Berger

Mit Beiträgen von

Gila Altmann, Katharina Anhalt, Ass.-Prof. Dr. Wolfgang Aschauer,
Prof. Dr. Ulrich Bauer, M.A. Nele Marisa von Bergner,
Prof. Dr. Christoph Burmann, Prof. Dr. Ines Carstensen,
Prof. Dr. Nicole Fabisch, Dipl. Geogr. Rainer Fugmann,
Prof. Dr. Susanne Gervers, MBA Dipl. phil. II Barbara Haller Rupf,
Prof. Dr. Rainer Hartmann, Ass.-Prof. Dr. Thomas Herdin,
Prof. Dr. Felix Bernhard Herle, Prof. Dr. Hans Hopfinger,
Prof. Dr. Eric Horster, Prof. Dr. Edgar Kreilkamp,
Paula Moura Lacerda de Souza, Dr. Carola May, M.A. Andrea Menn,
Cornelia Müllauer, Dr. Andreas Müller, Prof. Dr. Julia Eva Peters,
Prof. Dr. Mike Peters, Prof. Dr. Birgit Pikkemaat, Dr. Markus Pillmayer,
Dr. Heidi Salaverría, Prof. Dr. Bernd Schabbing, Dr. Michael Schade,
Prof. Dr. Knut Scherhag, Prof. Dr. Nicolai Scherle, Tina Simon,
MSc Carolin Stamm, Prof. Dr. Bernd Stecker, Prof. Dr. Tatjana Thimm,
Arisa Wada, Prof. Dr. Antje Wolf, Prof. Dr. Anita Zehrer,
Prof. Dr. Martina Zschocke

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 15776 1](http://ESV.info/978%203%20503%2015776%201)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15775 4
eBook: ISBN 978 3 503 15776 1

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2014
www.ESV.info

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks
und dem gedruckten Werk Abweichungen,
ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

Vorwort

Im Zuge der Vorbereitung auf die FIFA Fußball-WM 2006 in Deutschland wurden vom Deutschen Seminar für Tourismus (DSFT) in Berlin öffentlich geförderte Seminare zur interkulturellen Kommunikation angeboten. Diese fielen jedoch wegen mangelnder Nachfrage aus. Dies ist eines von vielen Beispielen, die zeigen, dass dem Thema „Interkulturelles Management“ in der Freizeit- und Tourismusbranche offenbar sehr wenig Bedeutung beigemessen wird. In der Freizeit- und der Tourismuswissenschaft ergibt sich ein ähnliches Bild: Die Auswirkungen auf die Kultur in den Destinationen sind seit den 1980er Jahren zwar ein wichtiges Thema, jedoch selten im Sinne des interkulturellen Managements, also des gemeinsamen Handelns und Verständnisses aller Beteiligten.

Die Hochschule Bremen gehört in Deutschland seit etwa 15 Jahren zu den führenden Hochschulen bezüglich des Anteils an internationalen Studierenden. Das gilt sowohl für den Incoming- als auch den Outgoing-Bereich. Interkulturelles Management ist hier gelebter Hochschul-Alltag und curricular in den meisten Studiengängen fest verankert, u.a. in Form von Vor- und Nachbereitungsseminaren rund um das Auslandsstudium. Vor diesem Hintergrund entwickelten die internationalen Studiengänge Tourismusmanagement und angewandte Freizeitwissenschaft sowie das „Zentrum für Interkulturelles Management und Diversity“ (ZIM) an der Hochschule Bremen die Idee, die 17. DGT-Jahrestagung zum Thema „Interkulturelles Management in Freizeit und Tourismus“ in Bremen auszurichten. Wunsch und Ziel waren es, ein offenes Forum zu bieten, bei dem die unterschiedlichen Sichtweisen aus Wissenschaft und Praxis in Bezug auf dieses Thema präsentiert und diskutiert werden können. Das unterschiedliche Verständnis von interkulturellem Management in der Wissenschaft wie auch der Praxis spiegelte sich wie vermutet in den eingereichten Beiträgen wider.

Der vorliegende Sammelband stellt die Mehrzahl der Tagungsbeiträge vor. Nach allgemeinen Grundüberlegungen zum Tagungsthema folgen im zweiten Kapitel Aufsätze zur interkulturellen Kommunikation, einem Kernthema des interkulturellen Managements. Anwendungsorientierte und praktische Beispiele aus der Branche sind Gegenstand des dritten Kapitels, u.a. fokussiert es die zukunftsweisende Frage, wie durch interkulturelles Management Produktqualität und Erlebnisqualität gesteigert werden können. Das vierte Kapitel fasst alle Beiträge zusammen, die sich mit interkultureller Kompetenz und interkulturellen Erfahrungen in Kooperationen befassen. Länder- und branchenspezifische Schlüsselqualifikationen sowie Erfolgsfaktoren internationaler Kooperationen von Tourismusunternehmen und Hochschulen werden diskutiert. Interkulturelle Kommunikation ist ebenso wesent-

licher Bestandteil einer nachhaltigen Destinationsentwicklung. Daher widmet sich das fünfte Kapitel „Interkulturalität als Element des nachhaltigen Tourismus“ diesem Thema. Im abschließenden Kapitel werden Marktanalysen präsentiert und diskutiert, welche eine wichtige Basis für interkulturelles Management in Freizeit und Tourismus darstellen. Insgesamt zeigt der Tagungsband der 17. DGT-Jahrestagung auf, wie differenziert und mitunter auch noch unreflektiert das Thema „Interkulturelles Management“ in der Freizeit- und Tourismuswissenschaft sowie auch der Branche behandelt wird.

Zum Abschluss der Tagung wurden in einem Workshop vier wesentliche Bereiche mit Handlungsbedarf identifiziert: Forschung, Politik, Wirtschaft und Lehre.

1. In der Forschung wird neben interdisziplinärer Grundlagenforschung vor allem die anwendungsorientierte Forschung und Evaluation von interkulturellen Projekten als notwendig erachtet.
2. Für die Politik ergibt sich daraus die Forderung, stärker über administrative Grenzen hinweg zu denken. Zudem muss sie sich intensiv für die Verankerung von Tourismusstudiengängen an Universitäten einsetzen und vermehrt Forschungsgelder für Universitäten und Fachhochschulen bereitstellen.
3. Auch Wirtschaftsakteure müssen sich verstärkt mit interkulturellem Management beschäftigen und die unternehmerischen Chancen erkennen, die sich daraus ergeben. Dazu bedarf es z. B. des Trainings der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiter und einer kreativeren Produktentwicklung.
4. Die Hochschulen eignen sich idealerweise als Partner für Forschung und Entwicklung im interkulturellen Management. Vor allem jene, die das Thema bereits curricular verankert haben und/oder in diesem Bereich forschen. Interkulturelles Management ist als Querschnittsaufgabe für Lehre und Forschung zu verstehen und unbedingt in allen Freizeit- und Tourismusstudiengängen zu verankern.

Die Herausgeber möchten sich an dieser Stelle bei den vielen Unterstützern der 17. DGT-Jahrestagung ganz herzlich bedanken. Das gilt neben den vielen „helfenden Händen“ besonders für die Sponsoren, die Referenten und die Autoren dieses Bandes. Besonders bedanken möchten wir uns bei Marie-Lena Berger, die einen wesentlichen Beitrag zu den redaktionellen Arbeiten an diesem Band geleistet hat.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern eine spannende Lektüre und hoffentlich viele neue Erkenntnisse.

Bremen, Juni 2014

Prof. Dr. Rainer Hartmann
Prof. Dr. Felix B. Herle

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
---------------	---

Kapitel 1: Grundüberlegungen zum interkulturellen Management in Freizeit und Tourismus

Ulrich Bauer

Interkulturell? Pauperkulturell. Fraudekulturell! Ein theoretisches Modell zur Beschreibung des Umgangs mit fremden Kulturen im Tourismus	13
---	----

Heidi Salaverría

Interkulturelle Anerkennung am Beispiel des ländlichen Tourismus in Uruguay	27
---	----

Julia Eva Peters

Tourismusphilosophie – von der Interkulturalität von Denkmustern im tourismuswissenschaftlichen Diskurs.....	41
--	----

Kapitel 2: Interkulturelle Kommunikation als Herausforderung für Destinationen

Nele Marisa von Bergner, Edgar Kreilkamp

Ethno-Marketing als Herausforderung im Destinationsmanagement: Anforderungen an die Kommunikationspolitik für Migranten	53
---	----

Wolfgang Aschauer

Ägyptischer Umsturz, touristischer Absturz? Kulturelle Herausforderungen der künftigen Tourismusedwicklung in Ägypten.....	65
--	----

Felix Bernhard Herle

Symbole von Reisen und Tourismus: Brasilien, China, Deutschland, Japan und USA im Vergleich	79
---	----

Kapitel 3: Interkulturelle Vermittlung und Begegnung in Freizeit und Tourismus

Bernd Schabbing

Potenziale des interkulturellen Tourismus für eine bessere Positionierung und Kundenbindung von Reiseveranstaltern und Leistungsträgern..... 91

Susanne Gervers

Kulturvermittlung und Kunstförderung durch Reiseveranstalter? – Konzeption eines Forschungsvorhabens 105

Tatjana Thimm

Tango for Export – zur Kommodifizierung von Kulturvermittlung durch Tourismus 115

Carola May

Kulturvermittlung durch Literaturinszenierungen: Ein Praxisbericht aus Nordfriesland..... 123

Katharina Anhalt, Eric Horster

Flashpacking: Annäherung an eine Reiseform..... 133

Kapitel 4: Interkulturelle Kompetenz und Kooperation in Freizeit und Tourismus

Thomas Herdin

Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation im Tourismus – Herausforderung Asien..... 147

Nicole Fabisch, Antje Wolf

Ausbildung auf dem Prüfstand – Kernkompetenzen im Eventmanagement im europäischen Kontext 157

Anita Zehrer, Mike Peters, Birgit Pikkemaat, Cornelia Müllauer

Herausforderungen interkultureller Führung in der Hotellerie 165

Nicolai Scherle, Markus Pillmayer

Vertrauen und Konfliktmanagement als zentrale Erfolgsfaktoren interkultureller Unternehmenskooperationen..... 177

<i>Knut Scherhag, Andrea Menn, Gila Altmann</i> Herausforderungen bei der Curriculaentwicklung im internationalen Kontext – ein Erfahrungsbericht	195
---	-----

Kapitel 5: Interkulturalität als Element des nachhaltigen Tourismus

<i>Rainer Hartmann, Bernd Stecker</i> Nachhaltiger Städte- und Kulturtourismus in Osteuropa: Vergleichende Erfassung, Analyse und Beurteilung in Danzig, Vilnius und Sibiu	207
--	-----

<i>Carolin Stamm</i> Die Rolle von Nicht-Regierungsorganisationen in gemeindebasierten Tourismusprojekten in Namibia	219
--	-----

<i>Ines Carstensen</i> Neue Verantwortung mit neuen Allianzen – Tourismuswirtschaft und Entwicklungspolitik.....	231
--	-----

Kapitel 6: Marktanalysen als Basis für interkulturelles Management in Freizeit und Tourismus

<i>Rainer Fugmann, Hans Hopfinger</i> Von der Masse zum Individuum – chinesischer Individualtourismus in der Destination Deutschland.....	245
---	-----

<i>Barbara Haller Rupf, Arisa Wada</i> Optimierungsansätze der Serviceleistungen für japanische Touristen unter Berücksichtigung kultureller Werte	257
--	-----

<i>Martina Zschocke, Tina Simon, Paula Moura Lacerda de Souza</i> Das Image von Brasilien als Basis für die touristische Vermarktung	271
---	-----

<i>Christoph Burmann, Michael Schade, Andreas Müller</i> Erfolgreiche Führung von Destinationsmarken – das Fallbeispiel Bremen	281
---	-----

Autorenverzeichnis.....	289
-------------------------	-----

Kapitel 1: Grundüberlegungen zum interkulturellen Management in Freizeit und Tourismus

Interkulturell? Pauperkulturell. Fraudekulturell! Ein theoretisches Modell zur Beschreibung des Umgangs mit fremden Kulturen im Tourismus

1 Unverständliche Modelle der Theoretiker gegen Patentrezepte der Praktiker

1.1 Gegen Komplexität hilft nur Struktur

Die Komplexität jedes Forschungsgegenstandes lässt sich nur durch klare Eingrenzung, durch Strukturierung und ggf. durch Vereinfachung in der Darstellung und Modellbildung beherrschen.

Im Unterschied zu den Naturwissenschaften, die eine extrem enge **Eingrenzung** der meisten ihrer Forschungsgegenstände leisten können, ist das in den Sozial- und Kulturwissenschaften weit weniger möglich. Forschungsgegenstände wie „Interkulturelles Management im Tourismus“ bleiben notwendigerweise recht breit angelegt.

Die **Vereinfachung** ist immer das letzte Mittel der Wahl, um mit einem komplexen Thema zurechtzukommen; sie ist eine verführerische Gefahr. Wird zu stark vereinfacht, „verstehen“ alle die These, aber diese bildet die Wirklichkeit nicht mehr angemessen ab. Wird zu wenig vereinfacht, bleibt das wissenschaftliche Modell näher an der komplizierten Wirklichkeit, aber es wird nicht mehr rezipiert, weil es „zu kompliziert“ ist.

Bleibt also die **Strukturierung**. Wenn es gelingt, ein Forschungsfeld begrifflich und konzeptuell hinreichend klar zu strukturieren, können die entstehenden und (begründet) gebildeten Strukturen dann ausdifferenziert und weiter vertieft untersucht werden. Diese Strukturierung des Forschungsfeldes ist ebenso arbiträr und kontingent wie die Schaffung der akademischen Disziplinen überhaupt. Sie schafft aber Übersicht und dazu soll dieser Beitrag eine Hilfe sein.

1.2 Warum hat sich noch keine überzeugende Lösung durchgesetzt?

Das Thema der 17. DGT-Jahrestagung war „Interkulturelles Management in Freizeit und Tourismus“. Wann immer von sogenanntem interkulturellem Management die Rede ist, reden Viele mit, die sich mit dem Thema jenseits der anekdotischen Befassung erkennbar noch nicht auseinandergesetzt haben. Man könnte den Ein-

druck gewinnen, dass jeder, der ohne fremde Hilfe beruflich vier Wochen im Ausland verbracht hat, sich für einen Experten für interkulturelles Management halte. Trotzdem ist das, was da an Managementleistung zu beobachten ist, so oft von Scheitern auf vielen Ebenen gekennzeichnet, dass man immer wieder fragen muss: Wieso wird in einer globalisierten Welt mit so vielen Begegnungen und Möglichkeiten zu Austausch und Erfahrungen so wenig verstanden, wie interkulturelles Management erfolgreicher gestaltet werden könnte? Wieso stößt diese Frage auf so wenig Interesse in der Praxis? Warum nehmen sich Manager nicht mehr Zeit dafür?

Das liegt zunächst an der enormen **Komplexität des Themas**, vor allem seiner begrifflichen Fassung. Sobald wir die vorfindliche Welt beschreiben und erfassen wollen, um uns in ihr zu orientieren, verheddern wir uns schon in der Beschreibung und bemerken, dass unsere Instrumente und Begriffe dafür nicht reichen. Während wir oft genau berechnen können, ob ein Investment sich zu einem gegebenen Zeitpunkt lohnt, sind wir ziemlich hilflos, wenn es um die Beschreibung der kommunikativen Probleme beim Management dieses Investments geht. Kommunikation ist aber die zentrale Kompetenz jedes Managers und je größer seine Verantwortung, umso höher der Anteil an Kommunikation an der Gesamtarbeitszeit. Die Bedingungen der Kommunikation sind aber in anderen Kulturen eindeutig anders als bei uns, und die Komplexität dieser Handlungssituation und deren sinnvolle Beschreibung und Vereinfachung sind ein Hauptproblem.

Weiterhin ist die missliche Situation auch in dem eindeutig spürbaren, allgemeinen **Leidensdruck der Beteiligten** begründet, der sich u.a. in einer großen Zahl von Kurs- und Schulungsangeboten und in einer unüberschaubaren Zahl von Anekdoten des Scheiterns in ebendiesem Management ausdrückt. Jeder, der mit dieser Problematik zu tun hat, wird sich dazu äußern, muss Entscheidungen treffen, braucht Modelle und Empfehlungen, aber kaum einer will ausreichend Zeit investieren, um sich intensiv mit den Bedingungen seiner eigenen Wahrnehmung, Handlungsweise, Optionenvielfalt, Folgenabschätzung und der kulturellen Rückgebundenheit all dieser Faktoren zu beschäftigen. Stattdessen sucht jeder, getrieben von der Hektik des Tagesgeschäfts, schnelle und eindeutige Empfehlungen. Scheitern wird systematisch vertuscht, ignoriert oder anderen Faktoren zugeschrieben. Argumentativ besonders entlastend sind dabei epistemologisch unhaltbare Fremdzuschreibungen für nicht zielführende Handlungsweisen, denen fantasievolle Gründe hinzuerfunden werden („Die Hotels in Italien haben nicht unseren Standard, weil dort die Sonne viel scheint“ oder „Das Qualitätsmanagement in Frankreich klappt einfach nicht, weil die alle zu zentralistisch sind“). Dabei können die Vertreter solcher Thesen, in denen das eigene Scheitern im interkulturellen Management mit

den *shortcomings* der Anderen begründet wird, sicher mit Zustimmung durch Dritte rechnen, die froh um entlastende Argumente sind.¹

1.3 Chaos oder Kairos? Begriffliche Unschärfen als Aporien der Wissenschaft

Schließlich gibt es auch deshalb bis heute keine Patentlösung für die vielfältigen Probleme der interkulturellen Kommunikation, weil das wissenschaftliche Feld, welches theoretische Grundlagen für das interkulturelle Management liefern sollte, noch jung, seine **Fachbegriffe und Modelle nicht gefestigt** und seine Diskurse noch wenig wirkmächtig sind. Hier soll daher der Versuch gewagt werden, das kontingent und fast ohne wechselseitige Bezüge entstandene Begriffswirrwarr rund um das Kernkonzept „interkulturell“ neu zu ordnen. Dieser Versuch ist gewagt und selbstverständlich heuristisch zu verstehen, und ob ihm die erwünschte diskursive Wirkmächtigkeit zuteil wird, muss die Zeit erst zeigen.

Gerade der letzte Punkt, also die noch lange nicht etablierte wissenschaftliche Fachgenese, führt auch dazu, dass etliche Begriffe ganz unterschiedlicher Provenienz, Reichweite und Definitionsqualität nebeneinander bestehen, die dem Laien vor allem nur verwirrend vorkommen müssen. In der Alltagsdebatte um multikulturelles, transkulturelles oder interkulturelles Management werden Begriffe verwendet, die von verschiedenen Akteuren stammen, teilweise politisch stark instrumentalisiert und damit Werkzeuge des politisch Korrekten sind, und die vor allem keinerlei Bezug aufeinander nehmen. Sie stammen aus unterschiedlichen Debatten in unterschiedlichen Jahrzehnten, überlappen sich, schließen sich gegenseitig aus und konkurrieren um Deutungshoheiten, die nur von jeweils interessierter Seite behauptet werden. Es wird bei diesen Begriffen in der Regel nicht zwischen individueller und kollektiver Identität differenziert, sehr oft wird von statischen Verfasstheiten der Identität ausgegangen, und es werden regelmäßig Reifizierungen von Konzepten vorgenommen, die ihrerseits gerne rezipiert werden, weil die unterliegende Komplexitätsreduktion einfach zu verführerisch ist. Übergeneralisierungen, selektive Plausibilisierung und ein Geltungsanspruch großer Reichweite (vgl. Habermas 1981) charakterisieren viele im Alltag verwendete Begriffe. Dies ist angesichts ihrer politischen Instrumentalisierung unmittelbar verständlich, hilft aber dem Diskurs nicht weiter.

Eine unmittelbare Folge der diskursiven Disparität verschiedener theoretischer Ansätze einerseits und einer wild wuchernden Landschaft von Trainings und Trainern andererseits resultiert in einem weiteren, gravierenden Problem: Auch Akteure im Tourismusmanagement, die willens und hinreichend aufgeschlossen sind, um

¹ Der Autor hat eine reichhaltige und jahrelange Erfahrung als Trainer im internationalen Management und alleine mit den Anekdoten des Scheiterns und den dafür erfundenen Erklärungen – die Sonne, die Rasse, die Religion, das Essen, die Mentalität, die Schule, das System, der Kommunismus usw. – ließen sich mehrere Bücher füllen.

mit den Herausforderungen globaler kommunikativer Vernetzung etwas bewusster umzugehen, finden für ihre Selbstfortbildung **kaum geeignetes Material**. Zwischen den Handreichungen aus der Bahnhofsbuchhandlung mit der dort angebotenen Affendressur einerseits und den wissenschaftlichen Fachtexten, die von intransparenten intertextuellen Referenzen, terminologischer Hermetik in Verbindung mit postmoderner Identitätsapologetik sowie einem Praxisbezug unterhalb der Nachweisgrenze gekennzeichnet sind, gibt es nur wenig hilfreiche Publikationen. Abgesehen von sehr wenigen Ausnahmen (z. B. Bolten 2007; Thomas 2013) sind in diesem Mittelfeld, in dem Theorie und Praxis sich treffen könnten, kaum Hilfen zu finden, die Ansätze zu einer Praxeologie des interkulturellen Managements bieten könnten. So laufen denn auch die meisten Trainings nach dem bewährten Schema: „Alle einmal ausweinen, dann ein paar unverständliche aber eindrucksvolle Zitate großer Autoren zur allgemeinen Einschüchterung, danach etwas Kochrezepte und Affendressur, dann nochmal ausweinen und schließlich gehen alle ohne Erkenntnis aber guten Mutes nach Hause“.

2 Interkulturelles Management?

2.1 Die alltägliche Verwendung des Begriffes

Es gibt hinreichend viele Definitionen von Management, auch von Management im Dienstleistungsbereich, um den es im Tourismus im Wesentlichen geht. Diesen Punkt des Konferenztitels können wir als gesetzt annehmen. Was würde nun interkulturelles Management von „anderem“ Management unterscheiden, bzw. gibt es überhaupt „interkulturelles Management“ und welche wären die *differentiae specifica*, die es von anderem Management abheben? Folgt man dem Begriff *interkulturell*, so muss man zunächst die Annahme explizit machen, dass die besonderen Unterschiede auf einer kulturellen Folie und nicht beispielsweise auf einer juristischen („interlegales“ Management) oder auf einer historischen („intertemporales“ Management) manifest werden. Der folgerichtig nächste Schritt wäre eine Arbeit am hier zugrunde gelegten Begriff „kulturell“ bevor wir das „inter“ begrifflich zu festigen suchen. Mit der Arbeit an den Hunderten von heute diskutierten Kulturbegriffen alleine könnte man weit mehr als nur diesen Tagungsband füllen. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung über mögliche Kulturbegriffe hat in den letzten Jahrzehnten eine Komplexität und Differenzierung erreicht, deren meist konstruktivistische, oft postmoderne Ansätze zum Verständnis erhebliche fachliche Vorkenntnisse und eine breite soziologisch/philosophisch/historisch/linguistische Basis voraussetzen. Viele der vorgeschlagenen Definitionen sind weder für den Einsatz in Nachbardisziplinen, noch gar für die praktische Arbeit in Kontexten außerhalb ihres Ursprunges geeignet, wie z. B. ein soziologischer Kulturbegriff, der Kultur nur mehr als „Fähigkeit zur Sinnstiftung“ beschreibt, oder Konzepte der

Transkulturalität, die die Konturenlosigkeit als Fortschritt empfinden und den Fokus auf das Besondere² eher denn auf das Allgemeine richten.

Umgekehrt wird „die berufliche Praxis“ von Begriffsdeutungen beherrscht, deren Grad an Komplexitätsreduktion meist nahe bei *manichäischen* Bildern liegt. Wenn wir Kants Formulierung folgen, dass Anschauung ohne Begriff blind sei, während Begriff ohne Anschauung leer sei, so sehen wir hier trefflich die beiden Extreme in der Befassung mit einem Kulturbegriff.

Im Management herrschen Konzepte von Kultur und Interkulturalität vor, deren Gebrauchswert bei null liegt, deren Anschauung im Kantischen Sinne kaum je mit Begriffen gefüllt wurde, und deren Erklärungswert nur als negativ begriffen werden kann. Sie schaden den Managern eher, als dass sie nutzen und führen statt in einen hermeneutischen Zirkel in einen unhermeneutischen Zirkel, der (stark vereinfacht) aus unreflektierten Vorannahmen, selektiver Wahrnehmung, fundamentalen Attributionsirrtümern und falschen Plausibilisierungen mit nachfolgender Fossilierung der Heterostereotypie besteht. Genau das führt zu der zu beobachtenden Verunsicherung im Management.

Der *hiatus* zwischen den streng wissenschaftlichen, mit Kautelen und Annahmen verbundenen und auf diskurshistorisch etablierte Positionen rekurrierenden Diskussionen einerseits, die die *Aporien* der Komplexitätsreduktion reflektieren, und den alltäglichen und im Management üblichen, nachgerade erstaunlichen Vereinfachungen andererseits ist kaum unüberbrückbar.

Ein **zentrales Problem ist dabei der Grad an Komplexitätsreduktion**. Während Manager unter dem Druck ihrer täglichen Arbeit am liebsten monokausale Erklärungen und Modelle hätten, am besten noch versehen mit klaren und eindeutigen Handlungsempfehlungen, die prognostizierbare Ergebnisse erwarten lassen, möchten die Kulturwissenschaftler lieber einen weit höheren Grad an Komplexität erhalten wissen, der der komplizierten vorfindlichen Wirklichkeit näher kommt. Wer sich als Kulturwissenschaftler auf zu starke Vereinfachungen einlässt, wird dafür aus dem kollegialen Fachdiskurs entlassen – also nicht mehr rezipiert. Wer zu nahe bei der extremen Vereinfachung steht – vor allem die sogenannten Trainer – erkennt vielfach nicht einmal die Komplexität der Diskussion. Wer andererseits im Management das Thema zu komplex fasst, wird in der Regel sehr schnell aus der Beratung der Manager entlassen.

2.2 Arbeitsdefinition Kultur

Wir wollen hier eine praktische und stark vereinfachte Arbeitsdefinition von Kultur vorschlagen, die wir an Luhmann anlehnen: Im Folgenden gehen wir davon aus,

² Der Einfluss der Cultural Studies auf die theoretischen Diskussionen im Fach – ganz besonders auf Dissertationen und Habilitationen – hat in den letzten Jahren m.E. sogar die Orientierung an französischen Entwicklungen (Bourdieu, Foucault, Derrida) überholt. Das ist ertragreich zu lesen, aber für die im Management erforderliche Vereinfachung nicht hilfreich.

dass „Kultur“ doppelt gefasst werden kann: als ein System und als eine Gruppe (von „Kulturträgern“). **Kultur verstehen wir als ein historisches und dynamisches System aus Fakten, Strukturen, Regeln und darunterliegenden Werten und als eine Gruppe von Menschen, die diese im Wesentlichen teilen.** Zur Darstellung dieses Konzeptes für das Management gehören grundsätzlich Komplexitätsreduktionen, Generalisierungen und allgemeine Zuschreibungen bezüglich der Kultur(en) der Geschäftspartner als *point of departure*. Nur ausgehend von generalisierenden Zuschreibungen („die spanischen Kollegen sind oft so oder so ...“) können Manager sich dann komplexere Bilder zunächst als Standard und erst in einem zweiten Schritt dann als Standard plus infinite Devianzen auf reflektierter Beobachtung erarbeiten. Dies setzt weiter einen Erfahrungsbegriff voraus, der (mit Kant) aus Anschauung (also dem Erleben) und Begriff (also dem reflektierten Nachdenken und den dabei gewonnenen Konzepten = Begriffen) besteht.

Der hier vorgeschlagene Begriff für die Kulturträger ist an Stuart Hall angelehnt. Die Träger einer Kultur werden heuristisch definiert als eine Gruppe, deren Leben durch ähnliche Systeme dominant beeinflusst wird (vgl. Acemoglu 2013), die Bedeutungen teilt (*shared meanings*), also mit Halbwachs (später Assmann) über eine *mémoire collective* verfügt und daher *grosso modo* eine „gefühlte Identität“ bzw. als Gruppenphänomen eine „gemeinsam vermutete Identität“ besitzt, zu deren Konstitution, Produktion, Regulierung und Repräsentation ein Nationalstaat mit seinem Schulsystem, seinen staatlichen Medien und anderen Mitteln ebenso wesentlich beiträgt wie eine globalisierte Wirtschaft mit ihren Produkten und Bildern. Dieser Kulturbegriff ist also nicht determiniert, sondern eine offene, auf Austausch angelegte und von Abhebung lebende Vorstellung, die sich aus Selbstzuschreibungen und (oft auch widersprüchlichen) Binnenperspektiven zusammensetzt (vgl. Wierlacher 1993; Fäcke 2006). Während politische und ökonomische Systeme diesen Begriff tendenziell eher essentialistisch und normativ füllen, wird er in jeder einzelnen Biographie anders realisiert, unterlaufen und ergänzt. Im Einzelfall wird es vielfache Abweichungen und Varianten geben, die sozial, religiös, ökonomisch, geschlechtsspezifisch, historisch, ethnisch oder gar phänotypisch begründet sind. Das ändert aber nichts daran, dass Bewohner eines vornehmlich von einer Gruppe bewohnten Landes zunächst mit der Mehrheit vielfache Bedeutungen teilen und sie andernfalls dieses Land ja in den meisten Fällen verlassen könnten, wenn sie mit der Mehrheit keinerlei Bedeutungen teilen könnten oder wollten.³ Die Freiwilligkeit des Daseins in einer Gemeinschaft und der Erfolg dieser Gemeinschaft leben we-

³ Die Rede ist hier nicht von Einzelfällen wie politisch Verfolgten, die sich unfreiwillig in einer Gruppe aufhalten. Wer in einem Land wohnt, dessen Bedeutungs- und Wertaushalt er/sie nicht teilt, wird an diesen Diskursen auch kaum Anteil haben, und ist daher bei der Vermittlung dieses Landes sicher keine geeignete Referenz. Mit anderen Worten: bikulturelle Migrantenkinder in Deutschland, die das Land, in dem sie leben, ebenso verachten und ablehnen wie seine Sprache, seine Werte, seine Sicherheit und seinen Sozialstaat, sind nicht das geeignete Thema für die Darstellung von Deutschland in Japan, Mexiko oder Griechenland.

sentlich von der Bereitschaft ihrer Mitglieder, bestimmte Bedeutungen und Werte aktiv zu teilen. Entscheidend für die Annahme einer in großen Teilen gemeinsamen Kultur in einem Nationalstaat, ist für unsere Zwecke daher der Fokus auf ein gemeinsames soziokulturelles Regelwerk mit inhärenten Sanktionsmechanismen (vgl. Acemoglu 2013), auf die gemeinsame Sprache und ihre Verwendung sowie die (kulturspezifischen) Normalitätsannahmen bezüglich der Regeln im öffentlichen Raum und deren funktionalen Folgen sowie die innerhalb dieses Regelwerkes geltenden Werte und Traditionen, deren historische Reichweite wir auf etwa 80 bis 100 Jahre unterstellen (vgl. Assmann 2013). Dieses Modell ist also kontingent, historisch und dynamisch – allerdings schwerfällig.⁴ Eine solche Annahme lässt sich – wie eigentlich jede Konstitution von Gruppen oberhalb oder unterhalb des nationalstaatlichen Niveaus – immer als angeblich „in sich homogene, homogenisierende Konstruktion“ diffamieren; dabei wird aber außer Acht gelassen, dass jede Gruppenkonstitution und seien es nur drei Personen, immer eine Vielzahl von unauflösbaren Differenzen umfasst, die politisch, dekonstruktivistisch oder anderswie hervorgehoben werden können, wenn man das will. Was eine allgemein überzeugende und praktikable Lösung sein könnte und ob man wirklich in der Folge von Kluckhohn alle Probleme der Welt auf fünf Dimensionen reduzieren – und dann noch zu ernsthaften Aussagen kommen kann – bleibt jedoch *quaestio indissolubilis*.

2.3 Inter

Das „inter“ in „interkulturell“ verdient eine eigene terminologische Befassung. Es gibt als *Fahnenwort* die Richtung für eine Diskussion vor, die im globalen Management aus der Erfahrung von fremdartigem Verhalten begründet ist und die dafür und für den erfolgreichen Umgang damit nach Begriffen und Konzepten sucht. Dabei hat sich im vorwissenschaftlichen Umgang, also in Firmen, bei Trainings, im Alltagsgespräch, die Verwendung von „interkulturell“ als Oberbegriff für alles etabliert, was irgendwie mit anderen Kulturen zu tun hat. Selbst Phänomene, die eindeutig auf einer sozialen, legalen, ökonomischen oder anderen Bedeutungsebene liegen, werden gerne als „interkulturell“ bezeichnet. Damit ist alles und nichts interkulturell.

Wir wollen das „inter“ hier mit der Definition fassen, die schon seit etwa 20 Jahren in den Xenophilologien verwendet wird: Es soll für ein fragiles, flüchtiges Zwischen stehen, das entsteht, wenn zwei Personen mit je unterschiedlichem kulturellen und damit auch kommunikativen Hintergrund gemeinsam ein Ziel erreichen wollen, und dazu beide Distanz zu ihrem eigenen persönlichen und professionellen Rollenverständnis nehmen, um einen Schritt aufeinander zuzugehen. Beide geben

⁴ Ausgezeichnete Hinweise auf die Schwerfälligkeit von Regeländerungen lassen sich in der Forschung zum Thema „Shifting Baselines“ finden. Die unreflektierten Normalitätsannahmen im Management können sich jederzeit verändern, aber bis die gesamte Peergroup diese Veränderungen mitträgt, vergehen meist Jahre (vgl. Welzer 2013).

ihren Standort partiell auf, um sich an einem dritten Ort zwischen beiden Positionen zu treffen. Wenn jeder etwas nachgibt, kann eine Kommunikation auch dann gelingen, wenn die Voraussetzungen dafür denkbar unterschiedlich sind.

Dieses Inter bezieht sich nur auf den kommunikativen Prozess und nicht auf die möglichen Resultate. Wenn die Frage ist, wie ich das Qualitätsmanagement in einem spanischen Hotel verbessern kann, so kann ich in der Sache keine Abstriche machen, aber in der Gesprächsführung, in der Art und Weise, im Ton und in der Kontextualisierung sehr wohl auf die andere Seite zugehen und vor allem versuchen, sie zu verstehen. Das Inter ist die Voraussetzung für den klassischen hermeneutischen Dreischritt *intellegentia – interpretatio – applicatio*. Mit diesen stark vereinfachten Arbeitsdefinitionen wollen wir nun darangehen, ein Handlungsfeld für verschiedene Akteure aufzuspannen. Die vorstehenden Bemerkungen zum „inter“ als determinierendes Präfix sind ein guter Übergang zum Entwurf eines Modells für dieses Handlungsfeld.

3 Annäherungen an begriffliche Differenzierungen

3.1 Präliminaria

Der Versuch, die vielfältig motivierten, unterschiedlich komplexen und nicht zueinander in Beziehung stehenden Begriffe wie „multikulturell“, „interkulturell“, „transkulturell“, „cross-cultural“ usw. in einem gemeinsamen Modell zu „versöhnen“, muss scheitern. Ist z. B. „multikulturell“ aus der politischen Diskussion entstanden und meist (polygenetisch) essentialistisch wie (ontogenetisch) statisch belegt, so fehlt für das damit verbundene „bikulturell“ die Aufweitung in der Unterscheidung von Gruppe („multi“) zum Individuum („poly“). Demgegenüber stammt die vielfach anzutreffende Verwendung von „transkulturell“ m.E. aus einem akademischen (Miss)verständnis von Herder und der Begriff „interkulturell“ dient vor allem dazu, alles zu „erschlagen“, was überhaupt auf einer Folie passiert, die man als „kulturell“ apostrophieren darf.

Aus diesem Grund soll hier versucht werden, das Handlungsfeld des interkulturellen Managements als System zu verstehen und es mit einer Serie von Begriffen zu strukturieren, die aufeinander Bezug nehmen und gemeinsam durch koordinierte Abgrenzung und eine nur mittlere Reichweite bei gleichzeitiger Dynamik der Konzepte nicht vorgeben, dauerhafte Lösungen zu sein. Dabei sollen auch manifeste Desiderata angegangen werden, die Begriffsfassung zwischen individuell und kollektiv unterscheiden und es sollen vorhandene Begriffe, soweit das deren Genese und applicatio möglich erscheinen lassen, integriert werden.

Im Handlungsfeld Tourismus können alle Akteure in Situationen der Wahrnehmung, der Kommunikation und des konkreten Handelns kommen, die durch Differenzen der Handelnden auf der Ebene der Kultur geprägt sind: Gastgeber,

Touristen, Personal, Management, Dritte. Wir fokussieren die folgenden Überlegungen auf den Umgang der Manager im Tourismus und die Touristen selbst.

3.2 Begriffe im Handlungsfeld Management

Im interkulturellen Management können wir davon ausgehen, dass Tourismusmanager vielfach mit Personen aus dem eigenen kulturellen Umfeld zu tun haben, also in einer **autokulturellen** [eigen-kulturell] Umgebung handeln. Haben Sie hingegen mit Kollegen aus anderen kulturellen Umfeldern zu tun, so könnten wir dies einen **heterokulturellen** [anders-kulturell – von ἕτερος = anders, ungleich] Kontakt nennen. Wird dieser Kontakt nicht nur als „anders“, sondern als „fremd“ im Sinne von „nicht zu mir und meiner Gruppe gehörig“ wahrgenommen, so könnte man von einem **xenokulturellen** Kontakt sprechen [fremd-kulturell – von ξένος = fremd]. Der Unterschied zwischen „anders“ und „fremd“ ist wesentlich, denn ein Kollege aus meinem Büro ist zwar anders als ich (zum Glück!) aber nicht „fremd“. Fremdheit ist in diesem wissenschaftlichen Kontext keine *qualitas*, sondern *ratio*, also eine Beziehung.

Ein Großteil der professionellen Kommunikation findet jedoch in einer kulturell vielfach aufgelösten und global neu versponnenen Welt statt, in der – vor allem auf der Dingebene – die gleichen Phänomene vorherrschen: internationale Flughäfen, große (aber keineswegs alle) Teile des Internets, Konferenzhotels, Piktogramme, Coca Cola, Ikea, Jeans oder Fastfood⁵, die weltweit gleichen Shoppingmalls oder kommerzielle westliche Filme, bzw. Facebook, Youtube und ähnliche Social Media, die im Wesentlichen mit instrumenteller Vernunft zu bewältigen sind. Spezifische sprachliche oder kulturspezifische Kenntnisse sind für den erfolgreichen Umgang mit solchen Phänomenen kaum⁶ oder nicht mehr nötig. Wir nennen diesen Bereich **transkulturell**.

In erstaunlich vielen Fällen, lässt sich beobachten, dass Personen, die von solchen heterokulturellen oder transkulturellen Umgebungen beeinflusst werden, das als Bedrohung ihrer autokulturellen Identität erfahren. Sie reagieren dann mit einer Verstärkung der eigenen Bedeutungsmuster auf diese Bedrohung, die gegenläufig zur Globalisierung und zur Angleichung der Dingwelten ständig wächst. Die Verstärkung der autokulturellen Wahrnehmungs- und Handlungsmuster nennen wir

⁵ Die ersten tatsächlich zu keiner herkömmlichen Kultur mehr gehörigen Phänomene waren sicherlich schon seit Mitte des 20. Jahrhunderts die global vermarkteten Produkte einer weltweit agierenden multinationalen Industrie; erst in den 1990ern kommt durch den weltweit enormen Anstieg des zivilen Flugverkehrs (was vorher ein eher inneramerikanisches Phänomen war) auch der „Normalbürger“ plötzlich in häufigen Kontakt mit anderen Ländern weiter jenseits der Nachbarländer.

⁶ Die vor allem französisch inspirierte Diskussion um die westliche Hegemonie in vielen Produkten und sogar in Piktogrammen, und die „nötig Dekonstruktion“ der hinterlegten Herrschaftszusammenhänge erachte ich für eine nette intellektuelle Spielerei von Leuten, die sich mangels anderer Sorgen damit beschäftigen können.

katakulturell und dies gilt für Manager im Tourismus ebenso wie für Touristen selber. Die meisten international tätigen Manager haben das durchaus schon an sich selbst beobachtet, dass sie z. B. im Ausland so deutsch sind, wie sie es zuhause niemals wären. Unsicherheit in der Kommunikation führt meist nicht zu metakommunikativen Explorationen, sondern zur Verstärkung eingeübter Muster und damit zur Zuspitzung latenter Konflikte.

Wegen der terminologischen Systematik da capo: interkulturell. Wenn es den Managern gelingen sollte, mit ihren Gegenübern jeweils eine eigene, neue, gemeinsame Sprache zu finden, wenn also jeder seine eigenen Voraussetzungen sichtbar macht und zugleich auf einen Teil derselben verzichtet, um auf den anderen zuzugehen, dann kann ein gemeinsames Verständnis entstehen und es können gemeinsam Ziele erreicht werden. Diese Haltung auf Andere zuzugehen ist gelegentlich mit der *spatialen* Metapher des dritten Raums beschrieben worden. Wir bezeichnen das als **interkulturell**.

Manager, die man nach ihrer sprachlichen oder kulturellen Vorbereitung auf ferne Länder fragt, erklären meist den praktisch erfolgreichen Umgang mit dem Taxi, dem Supermarkt und dem Internet vor Ort für ausreichend. Für diese rein funktionale, oft durch Zeichensprache unterstützte oder sprachlose Kommunikation (die Preise im Supermarkt stehen am Produkt und werden an der elektronischen Kasse angezeigt) könnte man das Konzept des **funktional-kulturellen** einführen.

Dazu kommt u.U. ein mehrere Kulturen überspannender Anspruch einer bestimmten Verhaltensweise mit eigenen Werten und Regeln innerhalb einer großen Firma, der dort als globale Vision und Mission offensiv vertreten wird. Dieser Anspruch soll einerseits die Kommunikation innerhalb der Firma erleichtern, andererseits auch Identität stiften, so wie das Erziehung und Zugehörigkeit zu jedem anderen sozialen Kollektiv auch schaffen. Dies kann man als **orgakulturell** bezeichnen.

3.3 Begriffe im Handlungsfeld Touristen

Die Beschreibung der kommunikativen Situationen für Touristen ist noch komplizierter als die für das Management, weil für die Touristen ja nicht nur die tatsächliche interkulturelle Begegnung eine Möglichkeit darstellt, sondern zusätzlich auch die pseudo-fremden Phantasiewelten der Tourismusindustrie in der Fremde (Stichwort „Latinomusik in Cancun“) ein Sujet wären, das wir als **fraudekulturell** bezeichnen wollen; das unter den Schlagwort der „staged authenticity“ bekannt ist.

Auch wären die Zuhause für die Touristen als „vereinfachte Fremde“ dargestellten Fremdbilder zu betrachten, die Erlebniswelten wie der Europapark Rust anbieten. Will man die Kunden in ihrer Vorstellungswelt da abholen, wo sie sich identifizieren können, muss die fremde Kultur notwendig mit sehr wenigen Schlagwörtern dargestellt werden, was wir als **pauperkulturell** (*pauper ex proposito*) beschreiben würden.

Dazu käme – im Falle der Touristen – auch noch die nach deren Wahrnehmungsmustern hergestellte dingliche Fremdheit, die unter dem Begriff „airport-art“ wissenschaftlich seit Jahrzehnten diskutiert wird, und die wir, gemäß ihrer Entstehung und Gerichtetheit, als **depravokulturell** (ebenso *ex proposito*, jedoch im Unterschied zu pauperkulturell im Kern konzeptlos) definieren wollen.

Bleibt noch die alltägliche Verwendung von „interkulturell“ einzuordnen. Da dieser Grad von Differenzierung und Struktur in der täglichen Debatte ebenso wenig erreicht wird wie in den üblicherweise angebotenen Trainings, operiert die Mehrheit der Autoren mit einem *Omnibusbegriff*. Unter diesem „Begriff für alle“ (lat.: *omnibus* – mit allen, durch alle) werden in der vorwissenschaftlichen (und leider auch in der wissenschaftlichen) Befassung eine Vielzahl an empirischen Ergebnissen zusammengefasst und in teils abenteuerlicher Diktion wird darunter alles subsummiert, was überhaupt mit anderen Kulturen zu tun haben könnte. Dieser allumfassende „Totschlagbegriff“ hat auch der 17. DGT-Jahrestagung den Namen gegeben: Es ist „**interkulturell**“.

3.4 Begriffe im Handlungsfeld aller Individuen

Schließlich wären noch weitere Begriffe zu festigen, die alle Beteiligten betreffen können. Sowohl Manager im Tourismus, als auch Touristen und natürlich alle anderen Beteiligten – von Personal über Gastgeber bis zu Dritten – können individuell einer Minderheitengesellschaft angehören. Gerade im Dienstleistungsbereich ist Arbeitsmigration ein häufiges Phänomen, sodass sehr wohl damit zu rechnen ist, dass Mitarbeiter einer kulturellen Minderheit angehören, die – jedenfalls ihre Eltern – vielleicht nie verlassen wollten. Hier würden wir von „**multikulturell**“ sprechen. Darüber hinaus kann es vielfach vorkommen, dass eine handelnde Person selber zwei Kulturen angehört („**bikulturell**“) oder sich drei oder mehr kulturellen Handlungszusammenhängen, Regelsystemen und Werten verpflichtet fühlt. Hier könnte man auf individueller Ebene im Unterschied zur ethnischen Gruppe von „**polykulturell**“ sprechen. Weitere Ausdifferenzierungen sind möglich und vorstellbar.

4 Ausblick

Will man heute zum Thema der kulturspezifischen Herausforderungen im Management sprechen, so kommt man um die Verwendung des etablierten Fahnenwortes „interkulturell“ oder im Angelsächsischen „cross-cultural“ nicht herum. Es gibt aktuell keine diskursmächtige Alternative. Die vorwissenschaftliche und völlig undifferenzierte Verwendung dieses Begriffes führt jedoch u.a. dazu, dass der wissenschaftlich geschärfte und ausgearbeitete Begriff des Interkulturellen als eines dritten Raumes, der entsteht wenn alle Beteiligten aufeinander zugehen und der bestimmte diskurstheoretische Annahmen und Vorbedingungen voraussetzt (vgl.

Gadamer 1960; Habermas 1981; Jonas 1979), aktuell droht unterzugehen. Wie absurd die vorwissenschaftliche Befassung mit diesem Begriff sich in der Praxis gestaltet sieht man z. B. an den Ankündigungen vieler Trainings, man werde dort „interkulturelle Kompetenzen“ erwerben können, weil man lernt, wie man in Japan eine Visitenkarte nach lokalem Standard überreicht. Eine solche Kompetenz ist, unbenommen ihrer inhaltlichen Nähe zur Affendressur, bestenfalls eine kulturelle Kompetenz – in diesem Falle eine japanische.

Die ungebrochene Dominanz eines politisch besetzten Begriffes und die postmodern geprägte Freude an der Auflösung von Identitäten, die sich in der Verwendung von „transkulturell“ in manchen Zusammenhängen manifestiert, erschweren auch das Gespräch über eine differenziertere Terminologie, die Voraussetzung für eine weitere wissenschaftliche Befassung wäre. Der Fächer der möglichen Begriffe zum Zwecke der Ausdifferenzierung des Forschungsfeldes ließe sich noch weiter aufspannen, und je genauer die einzelnen Verwendungszusammenhänge voneinander abgegrenzt werden, umso besser lassen sich die so konstituierten Felder beforschen. Im Tourismusmanagement, das sich durch die *differentia specifica* der **Fremdbegegnung als Produkt** von anderen Feldern abhebt, könnte sich vielleicht ansatzweise eine gemeinsame terminologische Basis herausbilden, wenn die hier angesprochen Phänomene und der Umgang damit weiter systematisch thematisiert werden. Manches könnte man aus Nachbardisziplinen lernen, vor allem aus den xenophilologischen Fächern, wo unter dem Rubrum *Landeskunde* seit Jahrzehnten eine angeregte und gut dokumentierte Diskussion zu diesen Fragen geführt wird. Man kann sich für die Tourismusforschung nur wünschen, dass hier weiter gearbeitet wird und dass die Ergebnisse auch dem hier tätigen Management zugute kommen, das solche Hilfen auf vielen Ebenen nutzen könnte: bei den ganz klassischen Fragen des Managements im internationalen Kontext, bei der Gestaltung von Produkten in fremden Kulturen, bei der Gestaltung von kultureller Fremdheit zu Hause, bei der Analyse von Kundenwünschen und beim Marketing, vor allem aber beim Selbstverständnis in einer globalisierten Welt.

Literaturverzeichnis

- Acemoglu, Daron/James Robinson (2013): Why nations fail. The origins of power, prosperity, and poverty. Crown Business.
- Assmann, Jan (2013): Das kulturelle Gedächtnis. Schrift, Erinnerung und politische Identität in frühen Hochkulturen. C.H.Beck.
- Bolten, Jürgen (2007): Interkulturelle Kompetenz. Landeszentrale für politische Bildung Thüringen.
- Fäcke, Christiane (2006): Transkulturalität und fremdsprachliche Literatur. Frankfurt: Peter Lang.
- Gadamer, Hans Georg (1960): Wahrheit und Methode. Mohr Siebeck.
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt: Suhrkamp.
- Halbwachs, Maurice (1939): La mémoire collective. Paris: Presses Universitaires de France.
- Jonas, Hans (1979): Das Prinzip Verantwortung. Frankfurt: Suhrkamp.
- Kant, Immanuel (1781): Kritik der reinen Vernunft. Felix Meiner Verlag.
- Thomas, Alexander (2013): Leben und arbeiten in internationalen Kontexten. Lit Verlag.
- Welzer, Harald (2008): Klimakriege. Wofür im 21. Jahrhundert getötet wird. Frankfurt a.M.: S. Fischer Verlag.
- Wierlacher, Alois (1993): Kulturthema Fremdheit. Leitbegriffe und Problemfelder kulturwissenschaftlicher Fremdeitsforschung. iudicium verlag.

Interkulturelle Anerkennung am Beispiel des ländlichen Tourismus in Uruguay

Mit einer ‚erweiterten Denkungsart‘ denken heißt, dass man seine Einbildungskraft lehrt, Besuche zu machen (Hannah Arendt).

Ich ist ein Anderer (Arthur Rimbaud).

1 Einleitung: Touristin der eigenen Denkungsart

Als Hannah Arendt davon sprach, dass man seine Einbildungskraft lehren solle, Besuche zu machen, hatte sie nicht nur die *aktive* Fähigkeit im Sinn, „eine Sache vom Gesichtspunkt des anderen her zu sehen“ (vgl. Arendt 1998, S. 20f. und 2013, S. 124). Es ging Arendt auch darum, die *passive* Angewiesenheit der eigenen „Denkungsart“ auf Andere in den Blick zu rücken. Denn Besuche machen kann nur, wer vorher eingeladen worden ist. Selbst bei einem unangekündigten Besuch ist man darauf angewiesen, vom Anderen eingelassen, in die Welt des Anderen eingelassen zu werden.

Eine paradoxe Denkfigur: Man soll seine Einbildungskraft lehren, beim Anderen Besuche zu machen und gleichzeitig ist dies nicht etwas, das man aktiv erzwingen kann. Wie kann man sich in erweiterter Denkungsart üben, wenn diese sich auch passiv ereignet? Die Antwort darauf lautet, dass die eigene Denkungsart sich darin üben soll, sich von festgelegten, von regelgeleiteten Denkwegen zu verabschieden, um stattdessen neue, unbefestigte Routen zu erproben, und das heißt, von anderen Gesichtspunkten – oder von Gesichtspunkten Anderer – aus zu denken. Denn das Identische und die identische Wiederholung des Selben sind Fiktionen, die nur unter Aufbietung von Gewalt Realitätsgehalt gewinnen und beibehalten. Identitäten (individuelle, kulturelle oder andere) ähneln vielmehr Reisenden, welche die Orte wechseln und dabei selbst stets in Veränderung begriffen sind. Diese Veränderungen zu unterbinden ist etwas, das Adorno als identifizierendes Denken bezeichnete und das der erweiterten Denkungsart alle Wege abschneidet. Wird Veränderung nicht durch Gewalt unterbunden und lässt man stattdessen die Einbildungskraft frei, gibt sich das Denken von allein auf Reisen zum Anderen.

Es ist, mit anderen Worten, die *passive Anerkennung* der/des Anderen, durch welche sich die eigene Denkungsart erst entfaltet und erweitert. Interkulturelle Anerkennung, das ist die These dieses Aufsatzes, vollzieht sich, wenn die eigene Den-

kungsart auf Reisen geht und anderen Besuche macht – metaphorisch und nichtmetaphorisch. Die Einbildungskraft wird dann Touristin der eigenen Denkungsart.

Mein Aufsatz gliedert sich in drei Teile: Im *ersten Teil* beschreibe ich anhand eines konkreten Beispiels aus dem *ländlichen Tourismus* in Uruguay, wie nachhaltiger Tourismus aussehen kann, der interkulturelle Anerkennung fördert. Im *zweiten Teil* werde ich aus philosophischer Sicht den Begriff der Anerkennung aufblenden und skizzieren, welche Bedeutung dieser für Interkulturalität und auch für eine Ethik des Anderen hat. Der *dritte Teil* synthetisiert Teil eins und zwei, indem darin erläutert wird, was das Spezifische an interkultureller Anerkennung im Kontext nachhaltiger touristischer Erfahrungen sein könnte.

2 Ländlicher Tourismus in Uruguay

Meine eigene bi-kulturelle Biografie führte mich 2013 nach Uruguay, wo ich Bekanntschaft mit dem dortigen ländlichen Tourismus machte. Die Erfahrungen dieser Bekanntschaft flossen in meine philosophische Arbeit zu Fragen der Anerkennung ein und stellen daher an dieser Stelle die Brücke zwischen Reflexionen zu Reisen, Interkulturalität und Anerkennung dar. Der *ländliche Tourismus* in Uruguay ist noch relativ jung. Er stellt ein Beispiel für nachhaltigen Tourismus dar, der interkulturelle Erfahrungen ermöglicht, indem Reisende auf einer *Estancia* den Alltag der Landwirte teilen und dadurch nicht nur etwas über kulturelle Praktiken, sondern auch über das Alltagsleben in relativ abgeschiedener Natur hautnah miterleben können. Uruguay greift damit einen Trend auf, der sich im Nachbarland Argentinien schon sehr viel länger etabliert hat. Seit 2011 wurde Uruguay jedes Jahr von der Zeitschrift *Ethical Traveler* auf die Liste "The Developing World's 10 Best Ethical Destinations" gesetzt. Die Kriterien der Studie, nach denen diese Reiseorte ausgewählt werden, sind Umweltschutz, Sozialleistungen und Menschenrechte im jeweiligen Land (vgl. Esberg et al., o.J.).

Seit 1975 gilt Tourismus in Uruguay offiziell als wesentlicher Faktor öffentlichen Interesses in Hinblick auf ökonomische wie soziale Entwicklung. Verantwortlich für den Sektor sind das Ministerium für Tourismus und Sport (MINTURD) sowie der nationale Tourismusrat (CONATUR). Es gibt einen staatlichen Entwicklungsplan für ländlichen und ökologischen Tourismus, zu dem u.a. die Vergabe von Kreditverträgen zwischen der interamerikanischen Entwicklungsbank (IDB) und dem MINTURD gehören. Seit 2008 müssen sich Anbieter des ländlichen Tourismus überdies bei MINTURD offiziell registrieren lassen. Zurzeit gilt die Zusammenarbeit der einzelnen Institutionen jedoch noch teilweise als unübersichtlich und nicht optimal koordiniert. So gibt es keine verbindlichen Statistiken hinsichtlich der Zahl ländlich touristischer Einrichtungen und ihrer Besucher (vgl. Mackinnon González et al. 2009, S. 52ff. und Mackinnon González 2009, S. 66f.). Die Professionalisierungsbestrebungen wachsen gleichwohl, den ländlichen Tourismus als Alternative zum dominierenden Sektor des klassischen Strandurlaubs in Uruguay (die

Strände Uruguays gelten in Argentinien und Brasilien, mittlerweile aber auch in den USA und Europa als legendär) auszubauen. CONATUR bietet dafür Weiterbildungen an. Es existiert ein Verband der Touristischen Bauernhöfe. Auch bieten mittlerweile diverse Universitäten in Montevideo Studiengänge zum Tourismus-Management an (vgl. Mackinnon González et al. 2009, S. 52ff. und Mackinnon González 2009, S. 36ff.).

Ein Bericht von 2006 geht von ca. 100 Betrieben des ländlichen Tourismus aus. Während die Touristen für den uruguayischen Strandurlaub größtenteils aus Argentinien (in manchen Jahren an die 80 %), aus Chile und Brasilien kommen, ist die Zusammensetzung der Touristen im ländlichen Sektor diverser. Im Nachbarland Argentinien spielt ökologischer und ländlicher Tourismus schon wesentlich länger und in größerem Umfang eine zentrale Rolle und wird daher stärker von der Regierung unterstützt. Diese hat natürlich ein Interesse daran, die zunehmende Abwanderung in die Städte zu bremsen und lokale Strukturen am Leben zu erhalten (auch wenn die politischen Maßnahmen, mit denen auf die großen Wirtschaftskrisen des Landes reagiert wurde, teilweise zum Niedergang der Landwirtschaft beigetragen haben). Mit dem ländlichen Tourismus kann sich die dortige Bevölkerung neben der Landwirtschaft neue berufliche Optionen (insbesondere für junge Menschen und Frauen) aufbauen. Darüber hinaus bietet diese Art von Tourismus die Möglichkeit, ländliche Alltags- und Kulturpraktiken am Leben zu erhalten. In diesem Zusammenhang ist auch der politisch motivierte „solidarische Tourismus“ in ganz Lateinamerika zu nennen, den *„einige europäische und nordamerikanische Nichtregierungsorganisationen traditionsgemäß [...] organisieren, um ländliche Gemeinden in Lateinamerika kennenzulernen, um Reisende zu sensibilisieren und Solidarität mit diesen Gemeinden zum Ausdruck zu bringen.“* Aus Sicht der Veranstalter gemeindebasierter ländlicher Tourismusinitiativen darf aber *„die Erschließung wirtschaftlicher Alternativen zur Diversifizierung der Einkünfte der ländlichen Bevölkerung nicht von dieser Art von Initiativen abhängen.“* Denn diese sind natürlich nie besonders umfangreich, der wirtschaftliche Weg kann daher nicht darin bestehen, *„Armut [zu] verkaufen, sondern muss auf einem Angebot basieren, das interessant und attraktiv ist. Dazu gehört, sich der Herausforderung zu stellen, Vermarktungsstrukturen aufzubauen, die reale wirtschaftliche Alternativen generieren können, ohne dass die Gemeinden die Kontrolle darüber verlieren“* (Cañada 2013).

Das gilt auch für Uruguay, wo sich der Sektor ländlichen Tourismus – anders als in Argentinien – anfänglich weniger durch staatliche Anreize als durch Initiativen der Landbewohner und ihrer Verbände selbst entwickelt hat. Noch weist er nicht die Stabilität des in Uruguay dominierenden Strandtourismus aus, ist dafür aber weitgehend jahreszeitenunabhängig (vgl. Mackinnon González et al. 2009, S. 52ff.).

Aufgrund der Argentinien-Krise zwischen 2001 und 2003 brach die Wirtschaft (und damit auch die Tourismuswirtschaft) in Argentinien und seinen Nachbarlän-