

Raimund Hofbauer

Interkulturalität in Philosophie und Wirtschaft

Vergleiche an Hand praktischer Erfahrungen in einem globalen Unternehmen

Inhalt

Einleitung 2

Kultur und Unternehmenskultur 2

Weltwirtschaft und Globalisierung 4

Individualität und Identität 6

Intrakulturalität 7

Interkulturalität 8

Zentrismus 10

Zusammenfassung 12

Anmerkungen: 12

Einleitung

Seit Menschengedenken gibt es zwischen Kulturen bzw. Regionen Austausch von Waren, Personen und Dienstleistungen. Entscheidende Impulse erhielt der Warenaustausch durch Einführung des Geldwesens, später durch das internationale Finanzwesen sowie durch den Abbau von Handelshemmnissen und durch Fortschritte in der Verkehrstechnik. Der Personenaustausch im Sinne von Migration erhielt und erhält seine Impulse aus der Öffnung und Erweiterung politischer Gemeinschaften. Der Austausch von Dienstleistungen erhält seine größten Impulse heute, und zwar aus den Fortschritten in der Informations- und Kommunikationstechnik. Computer revolutionieren das Angebot an immateriellen Dienstleistungen, von der Textverarbeitung über Wissensmanagement bis zu Produktentwicklung. Netzwerke ermöglichen Leistungserbringung und –bereitstellung aus der Ferne. Nicht nur Jugendliche laden Spiele, Musik, Filme, Klingeltöne, Programme, Übersetzungen, Referatstexte über das Netz „herunter“, bestellen Tickets, tauschen Fotos aus, senden Behördeneingaben, Steuererklärungen, Seminararbeiten. Heimische Firmen lagern ihre Buchhaltung in den ostasiatischen Raum aus, die Mitarbeiter von Wiener Call Centers sitzen in Hollabrunn, Chemnitz oder Dublin.

Vor kaum mehr als zwei Jahrzehnten brachte IBM den ersten Personalcomputer heraus und prägte damit diesen Begriff. Damals erklärte der völlig unbekannte Bill Gates, der die Ausschreibung für das Betriebssystem gewonnen hatte: „640 Kilobyte sind für alle Zeiten genug!“ Seitdem steigt die Leistungsfähigkeit der Computer alle 1 ½ Jahre auf das Doppelte, das Phänomen wird Moore'sches Gesetz genannt. Eine Trendwende ist nicht abzusehen. Die Möglichkeiten der Telekommunikation sind also keineswegs ausgeschöpft, aber auch deren Risiken sind nur ansatzweise erkannt. Weltwirtschaft, Spekulanten, internationale Scientific Community, Scharlatane, Kriegsführung und Verbrechensbekämpfung, Verbrechens- und Terrorszene „profitieren“ gleichermaßen davon.

Während physische Dienstleistungen wie Alten- und Krankenpflege örtlich gebunden sind, können immaterielle Dienstleistungen wie Büroarbeit, Kunden- und Behördenkontakte, Beratung, Ausbildung, Planung und Projektierung, Softwareentwicklung, Fernüberwachung und -steuerung ortsunabhängig erbracht werden. Berufstätige brauchen nicht an einen entfernten Arbeitsort reisen, Dienstreisen erübrigen sich, ja sogar die weltweite Migration.

Im Folgenden werde ich zu einigen Begriffen und Aussagen über interkulturelle Philosophie meine Interpretationen und Erfahrungen als Leiter eines Geschäftsgebietes für Elektronik- und Softwareentwicklung in einem global tätigen Unternehmen darstellen. Unsere Unternehmenszentrale befindet sich in Deutschland. Mein Geschäftsgebiet hat seinen Sitz in Wien und Standorte in Österreich, Deutschland, Kroatien, Ungarn, Slowakei, Tschechien, Rumänien, Türkei, USA und jüngst auch China. Kunden und Partner haben wir rund um die Welt.

Kultur und Unternehmenskultur

Unter Kultur sollen hier Werte und Verhalten von Angehörigen einer Gemeinschaft verstanden werden, samt deren Bräuchen und Gebräuchen, Herkunft und Lebensweisen, Geboten und Verboten¹. Kultur besteht aus so unterschiedlichen Lebensbereichen wie sprachlicher und nichtsprachlicher Kommunikation, Religion und Philosophie, Kunst und Unterhaltung, Politik, Sport, Wissenschaft und Technik. Gemeinschaft ist Familie, Sippe, Dorf, Grätzel, Land, Staat, Religionsgemeinschaft, Partei, Körperschaft, Verein, das arbeitgebende Unternehmen, das Team. Je komplexer unser Leben wird, desto mehr unterschiedlichen Gemeinschaften gehören wir an, ändern unsere Zugehörigkeiten oder Prioritäten im Laufe des Lebens, woraus sich für jedes Individuum ein spezifisches „Flickwerk“ an Kulturzugehörigkeiten ergibt². Je abgeschlossener ein Siedlungsraum ist, desto traditioneller und homogener ist die Kultur. In internationalen Ballungsräumen dominiert Pluralität und Säkularität. Traditionelle Kulturen und vor allem Minderheiten ziehen sich zurück. In der ehemaligen DDR werben Scientology und Hare Krishna lautstark um das religiöse Vakuum, das der Kommunismus hinterließ, die christlichen

Kirchen warten in vornehmer Zurückhaltung vergeblich auf Zulauf³.

Traditionelle Kulturen entstanden also lokal, wirken aufeinander ein, breiten sich aus, gehen unter oder werden aufgesogen. So wie die natürliche Artenvielfalt derzeit durch globale Einflüsse stark rückläufig ist, besteht auch die Gefahr, dass Kulturen verschwinden. Vermutlich wird es gelingen, aussterbende Kulturen - ebenso wie aussterbende Arten - für die Forschung und vielmehr noch für den Tourismus auf einige Zeit zu erhalten, lebensfähig werden sie aber nicht mehr. Das, was übrig bleibt, entwickelt sich weiter, nimmt neue Formen an, die immer weniger lokal begrenzt sind. Da praktisch von jedem Ort, zu jeder Zeit, ohne Zeitverzug und bei minimalen Kosten auf jede Kultur zugegriffen werden kann und mit jeder Gemeinschaft interagiert werden kann, gibt es ein nie da gewesenes Angebot für jeden Lebensbereich und jedes Lebensalter. Im freien Spiel von Angebot und Nachfrage tendiert dieses allerdings zu Oberflächlichkeit und ist obendrein „westlich“ dominiert. Im Unterschied zur Wirtschaft ist der Wettbewerbsdruck gering, jedenfalls dort, wo es sich um Angebote von Non Profit Organisations handelt, also um Vereine, Institutionen, Parteien, Religionsgemeinschaften, Philosophien. Während in der Wirtschaft der Rationalisierungsdruck zu immer weiterer Machtkonzentration führt, verlieren die meisten traditionellen Machtträger im Non Profit Bereich an Einfluss. Allerdings werden immer weitere Lebensbereiche vom Profitstreben erfasst, auch gewinnt Fundamentalismus an Einfluss, sodass eine Trendumkehr nicht ausgeschlossen werden kann.

Es ist also nicht anzunehmen, dass sich in absehbarer Zeit eine weltweit universelle Kultur konstituieren wird. Der Wiener Philosoph Franz Martin Wimmer schreibt diesbezüglich:⁴

„Kulturen tendieren dazu, ‚intern universell‘ zu sein, das heißt alle Lebensbereiche und Ausdrucksweisen der Menschen, die sie repräsentieren, zu bestimmen. Solche Systeme stehen untereinander in Konkurrenz (...) Zumindest seit Beginn der Neuzeit (... etablieren sich global) wesentliche Züge einer alten Kultur (...als) global wirksam, (so) dass also eine ‚extern universelle‘ Kultur entsteht. Die Frage ist zu stellen, ob mit dieser ‚extern universellen‘ Kultur wieder so etwas wie eine interne Universalität erreicht wurde oder in Zukunft erreichbar ist. Es ist eine aufklärerische Hoffnung, dass dies der Fall sei. (...) In der Zwischenzeit haben wir miteinander zu leben. (...) Politische Entwicklungen zeigen, dass der Erfolg von Globalisierungstendenzen immer wieder konterkariert wird durch das Aufleben von Pluralismen verschiedener Art, unter dem Namen von Nationalismus ebenso wie unter dem eines religiösen Fundamentalismus und diverser Regionalismen.“

Das weltweite dezentrale Netzwerk der Telekommunikation, insbesondere das Internet, trägt zur raschen und unzensurierten Verbreitung derartiger Pluralismen bei, allerdings auch von unerwünschten. „Regionalismen“ sind nicht mehr örtlich gebunden, sondern virtuell, als globale Separatismen. Damit wird weltweite Dominanz einer Meinung, einer Kultur, einer nationalen Regierung erschwert, das dezentrale Netzwerk von Regierungen und Non Governmental Organisations (NGO's) gestärkt.⁵ Vermutlich wird es daher in absehbarer Zeit keine weltweite Monokultur geben, jedenfalls nicht in den Bereichen Weltanschauung, Religion, Politik und Tradition. Nebst Wissenschaft, Technik, Wirtschaft und Kunst⁶ werden sich weitere Teilbereiche des praktischen Lebens weltweit harmonisieren, einige weiter diversifizieren, beispielsweise alternative Medizin und Religion.⁷

Auch Unternehmenskulturen sind Kulturen: Werte und Verhalten der Angehörigen eines Unternehmens, deren Bräuche und Gebräuche, Herkunft des Unternehmens und seiner Organisationseinheiten, Arbeitsweisen, Gebote und Verbote. Oft werden sie sogar hochtrabend Unternehmensphilosophien genannt. Da der durchschnittliche Berufstätige der Industriegesellschaft einen großen Teil seiner aktiven Zeit im oder für das Unternehmen verbringt, kommt der Unternehmenskultur hohe Bedeutung zu. An Stelle des Staates, des Bürgermeisters, des Pfarrers oder des Vereinspräsidenten tritt der Chef. Er ist dem Kunden, seinem Chef bzw. den Eigentümern, sowie den Mitarbeitern gegenüber verantwortlich.

Das „mittlere“ Management lebt die Kultur vor und vermittelt den Mitarbeitern die Unternehmensziele. Erfolg hat jene Führungskraft, die Kundenbedarf, Unternehmenswerte und -ziele und Mitarbeiterinteressen unter einen Hut bringt. Gemessen wird der Erfolg an Hand von Zielvereinbarungen, Lohn ist in der Regel - neben Anerkennung - die Incentiveprämie.

Zielvereinbarungen bestehen aus quantitativen und qualitativen Zielvorgaben, Randbedingungen und Prozessen zur Zielerreichung. Neben jährlichen oder quartalsweisen wirtschaftlichen Zielen wie Umsatz und Gewinn werden auch nachhaltige Ziele vereinbart, zum Beispiel Marktbearbeitung, Kundenbeziehung, Mitarbeiterausbildung, Innovationskraft, Umweltmaßnahmen, Kooperationen. Letztere sind für den Aufbau globaler Dienstleistungen besonders wichtig. Zur Messung kann zum Beispiel das Volumen der außerhalb des Zentrums erbrachten Dienstleistung herangezogen werden. So erbringt meine Organisationseinheit deutlich mehr Leistung außerhalb Österreichs als innerhalb, was sich darin niederschlägt, dass die Anzahl unserer Mitarbeiter im Ausland größer ist als im Inland.

Unternehmen sind mehr oder weniger streng hierarchisch und damit zentristisch strukturiert. Innerbetriebliche Demokratie ist - im Gegensatz zur Politik – keine Notwendigkeit. Nur so können Entscheidungen der Unternehmensleitung effizient umgesetzt werden. Der „Mittelbau“, also das mittlere Management, hat die Entscheidungen im eigenen Verantwortungsbereich unter Berücksichtigung der Möglichkeiten, vor allem der Mitarbeiter, umzusetzen. Interessen der Mitarbeiter werden in der Regel darüber hinaus vom demokratisch gewählten Betriebsrat wahrgenommen. Die Unternehmensleitung trägt also volle Verantwortung für den Erfolg, der sich im Wettbewerb beweist. Ähnliche Tendenzen bestehen ja derzeit im Non Profit Bereich, unter Anderem an den Universitäten.

Nichthierarchische bzw. dezentrale Strukturen gibt es in auserwählten innerbetrieblichen Inseln, vor allem aber bei Kooperationen von mehreren Unternehmen oder Organisationseinheiten desselben Unternehmens. Kooperationen zwischen Personen oder Einheiten unterschiedlicher Wertigkeit benötigen meist einen starken Mentor. Besonders komplex sind Kooperationen in Projekten, deren Mitarbeiter verschiedenen Unternehmen bzw. Organisationseinheiten angehören und die daher unterschiedliche Disziplinarvorgesetzte haben, die aber ihre Projektziele von einem gemeinsamen Projektleiter vorgegeben bekommen. Ein ähnliches Spannungsfeld ergibt sich bei örtlich verteilten Strukturen wie jener in meinem Geschäftsgebiet: die Mitarbeiter sind disziplinar ihren lokalen Standortleitern unterstellt, ihre fachlichen Vorgaben erhalten sie aber vom Geschäftsgebiet, das die weltweite geschäftliche und fachliche Verantwortung trägt. Das bedeutet, dass sie in zwei Unternehmenskulturen leben: einerseits in jener ihrer lokalen Gemeinschaft, geprägt durch den Leiter, den Standort und die Landeskultur, andererseits in jener der „Zentrale“, die oft weit entfernt ist, aus einer anderen Kultur kommt und wenig bis gar nicht präsent ist.

Weltwirtschaft und Globalisierung

Bei den Wirtschaftsgesprächen Alpbach 2003 wurden Teilnehmer über Stärken und Schwächen der drei großen Wirtschaftsräume befragt⁸. Demnach wird für die nächsten fünfzig Jahre dem ostasiatischen Wirtschaftsraum ein deutlicher Vorrang vor Europa gegeben, während die USA relativ zurückfallen. Die Ostasiaten werden als klug, bildungsbeflissen, gemeinschaftsorientiert und fleißig beschrieben, allerdings nicht sehr demokratiefähig. Die USA hat Hemmfaktoren wie Ressourcenverknappung, sozialen und politischen Stress sowie Umweltprobleme zu bewältigen, wobei letztere in Ostasien zwar physikalisch größer wären, aber im Bewusstsein noch nicht dominieren. Europa ist der kreative Allrounder und wird von den Hemmfaktoren am wenigsten gebremst.

Ähnliches sagt eine aktuelle Prognose⁹: Die Weltwirtschaft soll demnach im laufenden Jahr um 5% wachsen, mit Schwerpunkt in Südostasien, gefolgt von den USA. In Europa beträgt das Wachstum 2%, wobei jenes in den EU- Beitrittsländern deutlich höher, jenes in der bisherigen EU deutlich niedriger liegt. Doch selbst ohne Wachstum gelten die wirtschaftlichen Prinzipien und kann Lebensstandard gehalten werden. Die polnische Botschafterin in Wien, Irena Lipowicz, meinte anlässlich der Osterweiterung der EU, Europa solle sich nicht abgrenzen, schon gar nicht gegen die USA, sondern seine Stärken ausspielen, vor allem die Integration einer Vielfalt von regionalen Interessen und Fähigkeiten¹⁰, also Interkulturalität.

Geht es bei Weltwirtschaft um zwischenstaatlichen Austausch von Waren, Personen und

Dienstleistungen, so geht es bei Globalisierung darum, den Ressourceneinsatz global zu optimieren. Im Vordergrund stehen billige Arbeitskräfte. In der Produktion sind neben Investitionen für Infrastruktur und Ausbildung sowie Betriebskosten auch Transportkosten und -dauer zu berücksichtigen. Die Kosten von Dienstleistungen werden nahezu ausschließlich durch den Aufwand für Arbeitskräfte bestimmt. Immaterielle Dienstleistungen lassen sich besonders einfach verlagern. Der Arbeitsplatz kommt dem Wohnort bzw. Heimatland entgegen, die weltweiten Migrationsströme von Arbeitskräften werden reduziert. Die Betriebsstätten lassen sich allerdings bei steigenden Lohnkosten oder zunehmenden Risiken schnell in günstigere Regionen verlagern. So lange die Weltwirtschaft in diesem Bereich überdurchschnittlich wächst, besteht für etablierte Standorte nur geringe Gefahr. Bei Einbrüchen, wie in den letzten Jahren nach dem überzogenen Boom der New Economy und wegen einer gewissen Sättigung im Telekommunikationsmarkt, kann es dennoch zu Personalreduktionen in Hochlohnländern kommen.

Wie bei jeder Liberalisierung eines Marktes sind flankierende Maßnahmen erforderlich. Je freier ein Markt, desto strikter die Regeln. Denn ein Monopol braucht keine Wettbewerbsregeln. Ziel jeder Regulierung ist es, faire Wettbewerbsbedingungen zu schaffen und Monopole ebenso wie Oligopole zu vermeiden. Wenn man die Liberalisierung des Marktes allerdings zur Sanierung des Staatsbudgets missbraucht, wie das in Europa zum Beispiel anlässlich der Versteigerung der UMTS- Lizenzen erfolgte, kann man ganze Wirtschaftszweige in Notstand bringen. Verbindliche Regulierungen erfolgen durch Einzelstaaten aus Eigeninitiative, auf Grund von Empfehlungen weltweiter NGO's oder in Ratifizierung verbindlicher Vorgaben von Staatengemeinschaften wie der EU.

Trotz aller Gefahren der Globalisierung wird von den meisten Experten keine Alternative gesehen. In Anlehnung an ein bekanntes Sprichwort über die Demokratie gilt, dass Globalisierung zwar schlecht sein mag, wir aber keine bessere Alternative kennen. Wenn jene 4 Milliarden Menschen, die heute am Rande der Armut oder in Armut leben, ein Anrecht auf Befriedigung ihrer Bedürfnisse haben sollen, dann ist globale, prosperierende Wirtschaft nötig.

¹¹ Dies kann nur im tertiären und quartären Wirtschaftssektor erfolgen. Diese Bedürfnisse können durchaus unterschiedlich sein. Abendländischer Wohlstand muss nicht alle glücklich machen. Globalisierung ist also dann erfolgreich, wenn sie nicht nur den Shareholders höhere Dividenden oder Kurssteigerungen bringt, sondern auch den Armen höheren Wohlstand.

Daher sollten wir Szenarien wie das folgende nicht verdrängen:

- Die Qualifikation in Niedriglohnländern erreicht das Niveau von Hochlohnländern
- Das Lohnniveau in Niedriglohnländern gleicht sich an jenes in Hochlohnländern an
- Interkulturelle Hemmnisse werden abgebaut
- Der Markt wächst langsamer als in der Vergangenheit

Das muss nicht heißen, dass die Wohlstandsländer den Gürtel enger schnallen. Das heißt aber, dass wir nicht mit weiteren Wohlstandssteigerungen rechnen sollten und so manches „woherworbene Recht“ – wenn schon nicht aus weltweiter Solidarität so doch aus Wettbewerbsgründen - zurückstellen werden müssen. Gerade Österreich hat gute Chancen, auf Grund seiner Lage, der Erfahrung mit Interkulturalität, der guten Qualifikation und Einsatzbereitschaft seiner Berufstätigen, sowie günstiger Bedingungen für Unternehmen eine herausragende Rolle innerhalb Europas zu spielen, gerade im Zuge der EU Erweiterung. Wesentliche Kriterien bei der Standortauswahl im Dienstleistungsbereich sind Verfügbarkeit von Arbeitskräften mit der ausreichender Qualifikation, niedrige Lohn- und Lohnnebenkosten, hohe Produktivität, mäßige Fluktuation, ausbaufähiger lokaler Markt. In meinem Verantwortungsbereich ist eine abgeschlossene Ausbildung an einer Technischen Universität oder Fachhochschule gefragt. Vor allem in Ländern des ehemaligen Ostblocks fanden wir günstige Bedingungen: gutes Ausbildungsniveau, da mit Ausnahme von einigen Protektionskindern nur die Besten zum Studium zugelassen wurden; geringe Arbeitskosten, wenngleich sich diese dem EU- Niveau sukzessive annähern; hohes Engagement, weil „westliche“ Firmen als Karrierechance gesehen werden; großes lokales Marktpotenzial.

Während die Bedingung lokaler Wertschöpfung für öffentliche Aufträge abnimmt, steigt die Notwendigkeit lokaler Präsenz für schnelle und kundenangepasste Lösungen. So haben FAX und Bildtelefonie in jenen Kulturen, in denen Schriftzeichen und nicht Buchstaben verwendet

wird, einen wesentlich höheren Stellenwert als E-Mail oder SMS, da die Texterstellung mittels Tastaturen wesentlich schwieriger ist. Auch die Anpassung der Benutzungsoberfläche von Mobiltelefonen (Handy) erfordert mehr als bloße Übersetzung. Nicht zuletzt waren wir sehr erstaunt, dass Telefonate im chinesischen Raum oft nur wenige Sekunden dauern, während in Europa einige Minuten üblich sind. Grund ist, dass viele Chinesen ihre Meinung dem Partner kurz mitteilen und danach das Gespräch beenden. Sobald der Partner nachgedacht hat, ruft er zurück und antwortet.

Individualität und Identität

Sobald die Grundbedürfnisse nach Leben, Nahrung, Fortpflanzung befriedigt sind, entstehen beim Menschen Bedürfnisse nach Geborgenheit und Wärme, Anerkennung, Selbstverwirklichung. Individualität bedeutet Einmaligkeit der eigenen Person und wird durch Anerkennung bestätigt. Identität bewirkt das Gefühl einer inneren Einheit. Personale Identität entwickelt sich aus Selbstbewusstsein und Interaktionen. Sie kann durch Gruppenidentität, also Geborgenheit in einer Gemeinschaft, unterstützt werden.

Wimmer unterscheidet sechs Grundtypen von Identität:¹²

- retrospektiv (Vergangenheit als Ursprung): bringt Tradition.
- prospektiv (Gegenwart als Ursprung): bringt Utopien.
- momentiv (Gegenwart als Übergang): bringt Evolution.
- pluripolar („Tourismus“ als Suche nach neuen Lebensformen): lässt Rückkehr zu
- repetitiv (Seelenwanderung): Kontinuität jenseits der wahrgenommenen Welt
- perenn (unvergänglich): Welt der Ideen.

Das gilt auch für die Identität von Unternehmen und Organisationseinheiten:

- retrospektiv: Tradition von der Gründungslegende bis zu Anekdoten
- prospektiv: Visionen als verwirklichtbare Utopien,
- momentiv: Evolution von Markt und Fähigkeiten,
- pluripolar: Geschäftsreisen- Tourismus als Suche nach neuen Märkten und Partnern
- repetitiv: Kontinuität der Organisationseinheit über das eigene Wirken hinaus,
- perenn: unbegrenzte Welt der Kreativität und Innovation.

Streng hierarchisch strukturierte Unternehmen haben oft eine dogmatische Unternehmenskultur und lassen den Mitarbeitern wenig Freiraum für Individualität. Innovative und kundenorientierte Unternehmen fördern hingegen individuelle Initiative und lassen Subkulturen zu. Während Identität im ersten Fall unternehmensweit vorgegeben und vorgelebt wird, entsteht sie im zweiten Fall aus kreativer Nutzung der Chancen des gemeinsamen Unternehmens.

Je selbstbewusster ein Mitarbeiter, ein Team, ein Unternehmen ist, desto weniger bedarf es identitätsfördernder Maßnahmen. In Krisen und Umbruchszeiten suchen die Mitarbeiter hingegen Identität und erwarten sich davon Schutz: gemeinsam sind wir stark.

Als sich einmal in meiner Mannschaft nach einem Misserfolg Depression zu verbreiten begann, versuchten wir die Gründe zu eruieren. Es fehlte offenbar an einer zündenden Vision. Die bisher akzeptierten Ziele schienen plötzlich unerreichbar, und überhaupt fehle es an Identität. In einer Multiple Choice Umfrage boten wir als Identifikationsmerkmale konkrete wirtschaftliche, technische und marktbezogene Visionen an, aber auch identitätsstiftende Symbole, Personen, Sprüche. Eine deutliche Mehrheit entschied sich für die Person des Chefs. In kritischen Zeiten ist Führung gefragt. Mit einem Kernteam erarbeiteten wir dann eine neue Vision und darauf aufbauende Ziele, die dann von der Mannschaft voll angenommen wurden. Sogar der Name der Organisationseinheit wurde geändert, als Zeichen des Neubeginns. Außenstehende stellten nicht ganz zu Unrecht fest, dass die Vision sich von der alten kaum unterscheide und dass die neuen Ziele von den Mitarbeitern mehr fordern als die alten. Aber die Mannschaft zog wieder kräftig mit.

„Flexibilität bis zur Beliebigkeit, (...) Kurzfristigkeit und Elastizität bis zur Unkenntlichkeit“: das sind die aktuellen Forderungen an das Management.¹³ Für Identität und Individualität ist da nicht viel Platz. Und dennoch drängt es viele zur Karriere. Nebst pekuniären Anreizen sind es

Selbstbestätigung, Anerkennung, Identität und Individualität. Nach Geschäftsjahresende ist alles vergessen. Zurück zum Start.

Intrakulturalität

Auf Basis der eingangs gegebenen Definition von Kultur zeigen sich Kulturunterschiede auf allen Ebenen des Zusammenlebens. Die einzelnen Individuen streichen ihre Besonderheiten heraus und grenzen sich gegen andere Individuen ab, um Anerkennung zu erreichen, um Erfolg zu haben. Missverständnisse entstehen aus unterschiedlicher Kulturzugehörigkeit in wesentlichen Teilbereichen des individuellen Lebens, aber auch aus unterschiedlichem Verständnis der gleichen Kultur auf Grund unterschiedlicher Bildung, sozialer Stellung, Berufszugehörigkeit¹⁴.

In Gruppen geht es um mehr als die Summe, den Durchschnitt oder den Spitzenwert der Profilierungen und Abgrenzungen der Angehörigen. Was ist das Besondere das Einmalige, das Anerkennung schafft? Jede Gruppe weiß: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. In der Gruppe findet das Individuum Geborgenheit und Anerkennung, Identität und Individualität.

Bei der Zusammensetzung von Teams ist einerseits auf ausreichendes gegenseitiges Verständnis der Teammitglieder zu achten, andererseits auf vielfältige Kenntnisse und Fähigkeiten. Für die Entwicklung von Hardware und Software bewähren sich Teams, die hauptsächlich aus Experten der Elektronik und Informatik bestehen, Exzellenz erlangen sie aber erst durch Teammitglieder aus einem anderen Fachgebiet, aus einer anderen Kultur, mit anderer Muttersprache oder des anderen Geschlechts. Beim notorischen Frauenmangel in den technischen Berufen ist die letzte der genannten Bedingungen oft am schwersten zu erfüllen.

Bei besonders wichtigen Projekten werden Wettbewerbe ausgeschrieben. Konkurrierende Teams entwickeln Konzepte in Klausur, das beste Konzept wird prämiert. Die Realisierung erfolgt dann arbeitsteilig durch mehrere Teams und an mehreren Standorten, unter Führung des prämierten Teams, wobei die besten Ideen aus allen Konzepten einfließen. Teams, die sich in derartigen Klausuren bewähren, bestehen oft über Projektdauer hinaus und bekommen Folgeaufträge: never change a winning team! Wer einmal in einer derartigen Klausur gemeinsam mit Kollegen durch dick und dünn gegangen ist, hat die besten Voraussetzungen für nachhaltige vertrauensvolle Zusammenarbeit, auch über große Entfernungen hinweg. Nach den ersten Projektfortschritten werden die über mehrere Standorte verteilten Teams noch einmal zusammengerufen, um im Rahmen eines Integrationsworkshops ihre Erfahrungen auszutauschen. Darüber mehr im nächsten Abschnitt. Dann kommunizieren die Teams oft monatelang ausschließlich elektronisch miteinander. Da man einander ja kennt, ist kein Treffen, ja nicht einmal eine Videokonferenz nötig. Wichtiger ist „collaborative working“, das heißt, dass die Teilnehmer gleichzeitig an ihren Arbeitsplätzen dieselben Unterlagen einsehen können, darüber diskutieren und diese „online“ ändern.

Bei den genannten Teamstrukturen ist oft nicht unterscheidbar, ob es sich um inter- oder intrakulturelle Teams handelt. Teams bestehen in der Regel aus 3 bis 10 Mitarbeitern. Größere Teams werden in Subteams strukturiert. Gerade in der Technik bestehen weltweite Fachsprachen: elektronische Schaltungen, Konstruktionszeichnungen und Ablaufpläne werden in einheitlicher Symbolik gezeichnet; für Software gibt es Programmiersprachen; auch für Spezifikationen und Systementwürfe werden weitgehend formale Sprachen angewendet. Für nicht formalisierbare Dokumentation wird Englisch verwendet, ebenso für die Kommunikation mit internationalen Auftraggebern, bei verteilten Teams auch für die interne mündliche und schriftliche Kommunikation. Doch selbst innerhalb lokaler Teams wird auf Englisch kommuniziert, wenn ein Teammitglied des Deutschen nicht mächtig ist.

Wettbewerb herrscht nicht nur am externen Markt, sondern auch unternehmensintern, zwischen einzelnen Bereichen oder Teams und natürlich auch zwischen einzelnen Mitarbeitern. Kooperationswille, Teamgeist und gegenseitige Anerkennung stehen dem gegenüber. Bei Projekterfolgen werden oft Prämien ausbezahlt, deren Aufteilungsschlüssel innerhalb des Teams meist durch das Team selbst festgelegt wird.

Wettbewerb bedeutet aber auch, das Team auszurichten, die Kräfte zu sammeln, eigene Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken zu erkennen und in eine Strategie umzusetzen. Damit

entstehen auch Ab- und Ausgrenzungen. Mitarbeiter, die sich mit ihrem Team nicht identifizieren, verändern sich meist aus eigenem Antrieb, zu Mobbing kommt es fast nie. Eher kommt es zur Entwicklung von Feindbildern, die erhebliche Energie binden können. In Workshops werden konkurrierende Teams zusammengebracht und mittels so genannter Aufstellungen, mit Spielen mit vertauschten Rollen, mittels gemeinsamer Erarbeitung von Lösungen ad hoc gestellten Problemen, zur Aufgabe ihrer gegenseitigen Feindbilder motiviert.

Wenn Teams oder Abteilungen zusammen arbeiten sollen, die aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen kommen, also bei Firmen- oder Abteilungsfusionen, sind oft intensive Kooperationsworkshops erforderlich. Ich erlebte eine Fusion, das ein ganzes Jahr benötigte. Eine andere benötigte lediglich einen Abend und einige Krügeln Bier. Gegenseitiges Vertrauen, Erkennen des gemeinsamen Nutzens, Formulieren in konkreten Zielen, offene und laufende Information der Mitarbeiter, Einholen von Feedback sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Interkulturalität

Der Übergang von Intra- zu Interkulturalität ist fließend. Die Phänomene zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen sind ähnlich wie jene innerhalb einer Kultur. Als weitere trennende Elemente kommen Sprache, Verständnis von Alltag, Politik und Geschichte, oft auch Wohlstandsgefälle hinzu. Manchmal dienen tatsächliche oder vermeintliche Kulturunterschiede lediglich der Rechtfertigung des eigenen Verhaltens. Umgekehrt kann man unter Berufung auf Kulturunterschiede aus einem Konflikt ohne Gesichtsverlust aussteigen. In meiner Berufserfahrung konnten Probleme zwischen Ankara und Wien meist rascher gelöst werden, als solche zwischen Erdberg und Heiligenstadt, die mangels Berufungsmöglichkeit auf interkulturelle Unterschiede oft lange schwebten.

Immer wieder kommt es in der internationalen Zusammenarbeit zu Spannungen, deren Ursachen nicht im sachlichen Bereich lagen, und die lange nicht erkannt werden. Oft klären sich Hemmfaktoren im vertraulichen Gespräch, am Rande von Feiern, bei Betriebsausflügen, bei oder am Rande von Workshops. Sobald die Ursachen erkannt sind, können sie meist schnell und dauerhaft beseitigt werden. Zwei Anekdoten mögen dies illustrieren.

In einer Kommunikation mit Hamburg trennte uns die gemeinsame Sprache: „Hättest du morgen Zeit?“ fragte ich einen österreichischen Kollegen. „Bei mir ginge es um drei“ war die Antwort. Ich erwiderte: „Ich würde mein Büro- vorschlagen“ Er: „Es wäre gut, wenn unser deutscher Kollege teilnehmen könnte“ Ich blickte unseren deutschen Kollegen an, der daneben stand, und erwartete seine Zustimmung. Dieser reagierte jedoch nicht, weil er nicht erkannt hatte, dass in dieser Kette von Konjunktiven eine verbindliche Vereinbarung zustande gekommen war.

Bei einer Projektabschlussfeier in Budapest prosteten einander einige österreichische Kollegen mit Bier zu. Unsere ungarischen Kollegen wandten sich schlagartig ab, sprachen nur mehr untereinander und auf Ungarisch. Erst später verrieten sie uns, dass das Zuprosten mit Bier in Ungarn verpönt sei, seit im Jahr 1848 auf diese Art Ungarn verraten wurde. Unlängst erfuhr ich, dass dies ab dem Beitritt Ungarns zur EU kein Fauxpas mehr sei.

Bei hartnäckigen Konflikten haben sich interkulturelle Workshops bewährt. Mehrere Teams, die von verschiedenen Standorten kommen, werden zunächst gegeneinander positioniert, um die anstehenden Probleme zu artikulieren. Im Plenum werden dann die Probleme „geclustert“, also zu Problemkomplexen gruppiert. Je Problem wird dann ein interkulturelles Team aufgestellt, das aus zumindest je einem Vertreter der beteiligten Kulturen besteht. Die von den Teams erarbeiteten Erkenntnisse und Lösungsvorschläge werden dann im Plenum diskutiert, verabschiedet oder einer weiteren Bearbeitung zugeführt. Ein Grossteil der Missverständnisse kann dabei so ausgeräumt werden, dass keine weiteren Maßnahmen erforderlich sind, da die Betroffenen ja selbst teilgenommen hatten. Die offenen Probleme werden gemeinsam formuliert und einer weiteren, konsequenten und kulturübergreifenden Verfolgung zugeführt. Sämtliche Erkenntnisse und Maßnahmen werden protokolliert, im Internet zugänglich gemacht und die Erfolge nach Implementierung der Maßnahmen in einem all-hands-meeting allen Betroffenen verkündet. Wesentlicher Erfolgsfaktor dieses Vorgehens ist, dass in allen Phasen Vertreter der betroffenen Standorte bzw. Kulturen beteiligt sind.

Franz Martin Wimmer formuliert als Minimalregel für interkulturelle Philosophie¹⁵: *„Halte keine philosophische These für gut begründet, an deren Zustandekommen nur Menschen einer einzigen kulturellen Tradition beteiligt waren“*. Gleiches gilt in der Wirtschaft. Mit der soeben beschriebenen Methode ist dies gewährleistet. Darüber hinaus werden auch einige Anforderungen im Sinne der von Wimmer beschriebenen Methode des „Polylogs“, eines sequentiellen oder parallelen Multi-Dialogs¹⁶, erfüllt.

Der Schweizer Philosoph Elmar Holenstein hat „Ein Dutzend Daumenregeln zur Vermeidung interkultureller Missverständnisse“ aufgestellt.¹⁷ Diese Regeln gelten nicht nur für Philosophen sondern für alle Menschen, die mit anderen Kulturen zu tun haben, und damit auch für die Wirtschaft. Nachstehend in gekürzter Form die einzelnen Regeln, die meine eigenen, in den vorangegangenen Absätzen dargestellten Erfahrungen bestätigen:

- Rationalitätsregel (Logik-Regel): Hinter der fremden Äußerung steht vermutlich etwas Rationales, also nichts Irrationales, kein un- oder vorlogisches Denken
- Zweckrationalitätsregel (Funktionalitätsregel): Es ist nicht nur bedeutsam, was gesagt wird, sondern auch wie es gesagt wird.
- Menschlichkeitsregel (Natürlichkeitsregel): Vor der Annahme von Unnatürlichkeit soll an der Zugänglichkeit des eigenen Verstandes und Wissenshorizonts gezweifelt werden.
- Nos quoque Regel: Auch wir verhalten uns unter vergleichbaren Bedingungen gleichartig.
- Vos quoque Regel (Auch ihr Regel): stößt man in fremden Kulturen auf Verstöße gegen die Menschlichkeit, dann trifft man auch dort nicht auf ungeteilte Zustimmung. Dies gilt nach meiner Erfahrung schon bei ganz trivialen Verstößen gegen globale Wirtschafts- oder Wissenschaftspraxis.
- Anti- Kryptorassismus Regel: Eigene Mängel werden bei anderen übersteigert wahrgenommen und diesen sogar als gemeinsames Merkmal zugeordnet.
- Persönlichkeitsregel (Kants praktischer Imperativ): kein Mensch ist jemals bloß Untersuchungsgegenstand, sondern gleichberechtigter Untersuchungspartner. Kulturvergleiche sollten also zumindest eine Stellungnahme der Zielgruppe einschließen.
- Subjektivitätsregel: „Selbstdarstellungen sind ohne Gegenprobe ebenso wenig zum Nennwert zu nehmen wie die Eindrücke eines Außenstehenden. Beide bedürfen der gegenseitigen Kontrolle“. Überlegenheitsbewusstsein führt zu Glorifizierung der eigenen Kultur und zu Machtansprüchen, Unterlegenheitsbewusstsein zur Aufgabe der eigenen Kultur, bis zur kompletten Übernahme von Sprache, Kleidung, Etikette, Lebensweise und Wertsystem.
- Ontologie - Deontologie Regel (Ist-Zustand//Soll- Zustand Regel): das was als gegeben beschrieben wird, ist oft nur gesollt. *„Wer seine Kenntnisse einer fremden Kultur nur aus einer Bibliothek zu beziehen vermag, ist nicht in der Lage, zwischen Ist-Zustand (Ontologie) und Soll-Zustand (Deontologie) zu unterscheiden“*¹⁸.
- Entpolarisierungs- Regel (Anti- Kulturdualismus- Regel): Gegensatzpaare polarisieren, z.B. aktiv - passiv, männlich - weiblich, yang-yin, rational - emotional, okzidental – oriental
- Inhomogenitätsregel: Kulturen sind nicht homogen. Es gibt Epochen, Strömungen, Ausgestaltungen.
- Agnostizismus Regel. In keiner Kultur gibt es eine Antwort auf 'warum ist überhaupt etwas und nicht vielmehr nichts' (Leibnitz) bzw. auf wie es möglich ist, dass bare, nicht denkende Materie ein denkendes, intelligentes wesen hervorbringe. *„Was man aus anderen Kulturen lernen kann, ist höchstens, wie man vor solchen Fragen haltmacht“*¹⁹.

Auch im Management internationaler Kooperationen muss man vor mancher Frage Halt machen, um nicht den Boden unter den Füßen zu verlieren, um das Wesentliche zu erkennen, Ziele zu erreichen, wenn auch manchmal nur in kleinen Schritten.

Zentrismus

Wimmer unterscheidet vier Arten von Zentrismus²⁰:

- Expansiver Zentrismus: abendländische Denktradition. Auf der christlichen Basis "Geht und lehrt alle Völker" werden die eigenen Erkenntnisse verbreitet, wahrgenommene Alternativen werden durch aktive Beeinflussung überwunden. Vorläufiger Endpunkt ist die 'westliche' Industriegesellschaft, deren Wertvorstellungen und deren Wissensstand.
- Integrativer Zentrismus: insbesondere in chinesischen Traditionen anzutreffen, sowohl im Konfuzianismus als auch im daoistischen Konzept des Nicht-Eingreifens.
- Separativer Zentrismus: lässt eigene und fremde Denkformen quasi inselhaft zu. Die interkulturelle Beschäftigung beschränkt sich auf das Erfassen und Verstehen der Unterschiede, ermöglicht aber keinen argumentativen Dialog und damit keine neuen Erkenntnisse.
- Tentativer Zentrismus: basiert auf der Annahme, dass es *„ereignisgeschichtlich bedingte Lebensformen, Denkweisen und Ausdrucksformen (gibt), die für die einzelnen Kulturen charakteristisch zu sein scheinen, und solche, die entwicklungsgeschichtlich allen Menschen gemeinsam sind. Die Verständigung zwischen den Kulturen wird durch die menschliche Fähigkeit zum Perspektivenwechsel ermöglicht, die für die Verständigung innerhalb ein- und derselben Kultur (zwischen ihren diversen Regionen und desgleichen zwischen ihren verschiedene Standpunkte vertretenden Individuen) um nichts weniger erforderlich ist“*²¹

Große Teile der Wissenschaft, Technik und Weltwirtschaft basieren auf dem Modell des expansiven Zentrismus. Dieses Modell hat sich weltweit bewährt, auch dort, wo keine „westlichen“ Institutionen oder Unternehmen beteiligt sind. Wer zahlt, schafft an!

Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Wirtschaft wird ein Großteil der Leistung in Teams erbracht. So fern die Teammitglieder aus demselben Institut oder derselben Organisationseinheit stammen, wird in der Regel von der jeweiligen Leitung ein Verantwortlicher bestimmt. Kooperationen zwischen gleichberechtigten Personen oder Teams aus unterschiedlichen Einheiten konstituieren sich oft ohne Koordinator, je divergenter die Interessen der Kooperationspartner sind oder je mehr der Kosten- oder Termindruck steigt, desto lauter ertönt ein Ruf nach Führung, nach einer „Zentrale“. Das Potenzial an Interessenskonflikten kommt aus unterschiedlichen Meinungen über Ziele, Methoden, Machbarkeit oder Sinnhaftigkeit der gemeinsamen Arbeit, aber auch aus unterschiedlicher Herkunft, das heißt aus lebensweltlicher oder beruflicher Plurikulturalität. Wimmer schreibt: *„Wenn wir dabei immer noch von einem Zentrismus sprechen, so deshalb, weil der Perspektivenwechsel nicht willkürlich oder einer bloßen Mode folgend, sondern nur aus argumentierbaren oder einsichtigen Gründen geschieht“*²². Es bedarf schon einer Portion an Kooperativität gepaart mit Selbstbewusstsein, den Vorteil einer anderen Meinung mit dem geflügelten Wort zu bekennen: Was interessiert mich meine irriige Meinung von gestern? Dies gilt sowohl unter Gleichberechtigten, wenn sie Angst um ihre Reputation haben, als auch für den Primus, wenn er damit seine Führungsrolle abgeben muss.

Wie erwähnt, sind wirklich dezentrale Kooperationen zumindest in der Wirtschaft selten. Wo - und wer - das Zentrum ist, entscheidet sich im Wettbewerb. Zwar gibt es in global tätigen Unternehmen jeweils einen „Nabel der Welt“, ein Headquarter, wo die Unternehmensentscheidungen getroffen werden, aber die breite und vielfältige Struktur von Großunternehmen lässt lokalen Einheiten Spielraum für innovative Eigenunternehmungen, mit Zustimmung des Headquartiers - oder auch ohne dessen Wissen: es ist oft leichter, nachher um Verzeihung zu bitten, als vorher um Erlaubnis. Für erfolgreiche Extratouren gibt es Beförderung oder Gehaltserhöhung, bei Misserfolg bleibt immer noch der Jobwechsel.

Wo und wie mächtig das Zentrum ist, hängt nicht zuletzt von der Reife der Führungskräfte ab. So wie einiger Mut dazu gehört, den besten Mitarbeiter so lange zu fördern, bis er Konkurrent oder gar der eigene Chef wird, so gehört auch Mut dazu, innerhalb von „tentativem Kooperationszentrismus“ das Zentrum von bestimmten Aktivitäten aus dem eigenen direkten

Verantwortungsbereich auszulagern.

Ich selbst habe an mehreren ausländischen Standorten Kompetenzzentren aufgebaut. Es gehört schon einige Überzeugungsarbeit dazu, wenn innerhalb eines in Österreich gegründeten und von hier aus weltweit aufgebauten und gesteuerten Unternehmens ein Projekt in Budapest geleitet wird, obwohl mehr als die Hälfte des Personals in Wien sitzt. Das schlägt sich auch in der Begriffswahl nieder: Aus dem „Außenstandort“ Budapest wurde eine „Region außerhalb Österreichs“, aus dem „Hauptsitz“ in Wien wurde die „Region Österreich“.

Vor einigen Jahren hatten wir eine Versammlung unserer Mitarbeiter aus Budapest, Wien und Graz, auf dem ungarischen Schloss Gödöllő, das seinerzeit Kaiserin Sisi so liebte. In meiner Festansprache wandte ich mich „an unsere Mitarbeiter im In- und Ausland“. Als ich merkte, dass diese Formulierung zweideutig war, ergänzte ich, dass unter Inland natürlich Ungarn zu verstehen sei, da wir uns ja hier befinden. Dies wurde mit langem Applaus quittiert.

Sowohl beim interkulturellen philosophischen Dialog oder Polylog, wie ihn Wimmer beschreibt, als auch bei den oben beschriebenen standortübergreifenden Projekten kommunizieren und kooperieren Menschen, um ein gemeinsames Ergebnis zu erarbeiten. In beiden Fällen sind Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten der Kooperationspartner auf annähernd gleichem Niveau, ist die Sprache weltweit einheitlich (Englisch, Programmiersprache), droht ein Fertigstellungstermin (Liefer- oder Präsentationstermin) und liefern die Partner annähernd gleichwertige, einander ergänzende Inhalte. Wo der Hauptteil der Leistung erbracht wird, welche weiteren Standorte involviert werden, wer den Hut auf hat, hängt von der Verfügbarkeit von geeignetem Personal ab, denn die Teilergebnisse können elektronisch über beliebige Distanzen ausgetauscht und interaktiv bearbeitet werden.

In meiner Berufserfahrung zeigten sich dabei zwei Schwierigkeiten. Erstens muss Gleichrangigkeit nachweisbar sein. Aus diesem Grunde steht auf der deutschsprachigen Seite meiner Geschäftskarte „Leiter des Geschäftsgebietes...“, auf der englischsprachigen Seite „Vice President“. Letzteres öffnete mir sowohl im amerikanischen „Silicon Valley“ als auch in japanischen Hochtechnologieunternehmen die Türen. Und zweitens, selbst wenn Gleichrangigkeit gegeben ist, wird Gleichwertigkeit noch lange nicht akzeptiert. So wurde ich in Japan als Vertreter der Wissenschaft empfangen, obwohl ich ein Technologieunternehmen vertrat. Denn in Japan hat man hohe Achtung vor den theoretischen Fähigkeiten Europas, nicht hingegen vor praktischer Anwendung. Auf dem Gebiet der Software blicken wir übrigens gemeinsam neidvoll nach den USA.

Zentrismus ist gegeben, wenn einer der Partner dominiert. Das kann der Verantwortliche, Herausgeber oder Projektleiter sein. So lange er sich an die Spielregeln hält, wird das im Allgemeinen akzeptiert. Das kann ein Partner sein, der auf Grund seiner Erfahrung überlegen ist. Auch das wird akzeptiert. Das kann ein Geldgeber oder Geschäftsgebiets- Verantwortlicher sein. Wenn sein Einfluss dem Vorhaben nutzt, wird auch das akzeptiert. Nicht akzeptiert wird, wenn einer der Genannten seine Dominanz zum Nachteil des gemeinsamen Vorhabens oder einer beteiligten Person ausübt.

In meinem Geschäftsgebiet liegt ein Großteil der Erfahrung in Wien, einfach deswegen, weil die anderen Standorte relativ jung sind. Außerdem liegt die Geschäftsverantwortung in Wien. Gleichrangigkeit ist daher nicht gegeben. Dennoch konnte Akzeptanz erzielt werden, weil die Erfahrenen den weniger Erfahrenen zur Seite stehen, weil interessante Themen und Projekte angemessen verteilt werden, weil alle Standorte in die geschäftspolitischen Entscheidungen und in die Weiterbildung einbezogen werden, weil die Entscheidungen an allen Standorten regelmäßig gemeinsam kommuniziert werden.

Zusammenfassung

Verhaltensmuster und Lösungsansätze für Zusammenarbeit von Personen oder Teams sind in der Scientific Community und in globalen Unternehmen ähnlich. Dies gilt sowohl innerhalb einer Kultur als auch zwischen unterschiedlichen Kulturen. Voraussetzung ist ein vorurteilsfreier Dialog bzw. Polylog. Entscheidend ist nicht so sehr die gesellschaftliche oder berufliche Gleichrangigkeit, auch nicht eine objektive wissensmäßige oder intellektuelle Gleichwertigkeit, sondern die Akzeptanz des Anderen. Eine Forderung, die sich seit Kant's Imperativ in der zweiten Formulierung nicht geändert hat: „Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden Anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“

Anmerkungen:

¹ vgl. Panikkar, Raimon: „Religion, Philosophie und Kultur“. In: „Polylog 1(1998), S.54-69: „Kultur ist ein umfassender Mythos einer Kollektivität zu einem bestimmten Moment der Zeit und des Raumes“ (zitiert nach der Arbeit zur Vorlesung Einführung in die interkulturelle Philosophie WS 2003/04 von Dominik Rumler: „Interkulturelle Philosophie - Bedingungen, Konzepte & Thesen, pro & contra“ <http://mailbox.univie.ac.at/Franz.Martin.Wimmer/vo0304arbrumler.html>)

² vgl. Holenstein, Elmar: *Kulturphilosophische Perspektiven*. Frankfurt/Main: Suhrkamp 1998, S.230: „Nicht die an einer platonischen Organismus- Vorstellung orientierte Kugelmetapher (...) ist das angemessenste Modell für einzelne Kulturen, sondern das Bastelei- Bild“. S.282f (Revision der klassischen Ganzheitskonzeption): „Menschen leben in z.T. widersprüchlichen Teilbereichen von Kulturen, die nicht harmonisch und konfliktfrei in das Ganze integriert sein müssen (...) Nicht nur in keinem einzigen Menschen, auch in keiner einzelnen Kultur findet sich alles, was Menschen an Kultur möglich ist, entfaltet. (...) Dank seiner potentiellen Mehrsprachigkeit und Plurikulturalität ist für den einzelnen Menschen aber doch bedeutend mehr erreichbar als nur das, was in seiner eigenen Sprache und Kultur realisierbar ist“

³ Impulsreferat des Wiener Religionswissenschaftlers Univ. Prof. DDr. Johann Figl bei einem Podiumsgespräch über „Vielfalt und europäische Identität: Europas Mitte als Beispiel?“ am 23.4.04 im Rahmen der Tagung „Das geschichtliche Erbe Europas“, veranstaltet von der C.F. von Weizsäcker-Gesellschaft vom 21.-23.4.04 in Wien

⁴ Wimmer, Franz M. (1996): „Polylog der Traditionen im philosophischen Denken. Universalismus versus Ethnophilosophie?“ Zuerst veröffentlicht in: H.J. Sandkühler (Hg.): *DIALEKTIK*. (Hamburg), 1996, H.1, S.81-98, sowie in: Ram Adhar Mall und Notkar Schneider (Hg.): *Ethik und Politik in interkultureller Sicht*. Amsterdam: Rodopi 1996 (=Studien zur interkulturellen Philosophie, Bd.5) S.39-54; <http://mailbox.univie.ac.at/Franz.Martin.Wimmer/intphdt96.html>.

⁵ Univ. Prof. DDr. Karl Homann, Philosoph an der LMU München, beim Symposium über „Vielfalt und Einheit Europas“ am 22.4.04 im Rahmen der oben zitierten Tagung „Das geschichtliche Erbe Europas“. Homann geht davon aus, dass die USA spätestens nach der Regierung Bush in das Netzwerk der internationalen Organisationen zurückkehren werden.

⁶ Heinz Kimmerle zählt auch die Philosophie dazu: „Philosophie und Kunst können als 'Vorhut' fungieren, wenn es darum geht die gegenläufigen Tendenzen von Globalisierung und Regionalisierung und die Prinzipien der Einheit und Vielfalt bejahend zu stärken“ (Kimmerle, Heinz: „Das Verstehen fremder Kulturen und die interkulturelle philosophische Praxis“. In: Wolfdietrich Schmied-Kowarzik (Hg.): *Verstehen und Verständigung. Ethnologie, Xenologie, interkulturelle Philosophie*. Königshausen und Neuman, 2001, S. 298; zitiert in: Daniel Jarosch: „Annäherung an Bedingungen interkultureller Philosophie“. Seminararbeit SS2002; <http://mailbox.univie.ac.at/Franz.Martin.Wimmer/se02arbjarosch.pdf>)

⁷ Vgl. Wimmer, Franz M (2003a). *Interkulturelle Philosophie. Eine Einführung*. Wien: Facultas 2003. S.47f. Dort werden drei mögliche Szenarien einer künftigen Weltkultur beschrieben:

- “- Die künftige Weltkultur organisiert sich weltanschaulich auf eine Weise, die aus keiner der bisherigen Traditionen vorrangig bestimmt ist, sondern stellt etwas Neues dar.
- Die globale Kultur beschränkt sich auf technische und wissenschaftliche Bereiche, während lebensweltlich bestimmende Anschauungen different bleiben und immer wieder neue staatliche oder regionale Organisations- und Lebensformen sowie regional dominante Weltanschauungen hervorbringen.

- Diese Weltkultur wird intern universell dadurch, dass primär eine der früheren universellen Kulturen für sie durchgehend bestimmend wird.“

⁸ Gehmacher, Ernst: „USA, Europa und Ostasien - Stärken und Schwächen. Teilnehmer-Umfrage Wirtschaftsgespräche Alpbach 2003“. In: conturen 1/2004, S.106-110. Wien: Kremayer & Scheriau (Ad hoc Befragung von 65 Besuchern).

⁹ Zeit im Bild I, ORF2, 24.4.2004, 19:30 Uhr.

¹⁰ Botschafterin Prof. Irena Lipowicz beim oben zitierten Podiumsgespräch über „Vielfalt und europäische Identität: Europas Mitte als Beispiel?“

¹¹ vgl. Stierle, Michael Harold: *Globalisierung und Globalität. Schrittmacher; Merkmale und Reversibilität*. Berlin: VWF Verlag für Wissenschaft und Forschung, 1999 (INFER-Discussion Paper No.1): „Somit sind im Gegensatz zum Ende der siebziger Jahre nicht mehr nur ein Drittel der Weltbevölkerung, sondern ca. 90% in die Weltwirtschaft eingebunden“

¹² Wimmer, Franz M. (2003b): *Globalität und Philosophie. Studien zur Interkulturalität*. Wien: Turia + Kant, 2003. S. 92ff

¹³ Zapke-Schauer, Gerhard: *The Art of Leadership. Reflektionen und Inspirationen für wirkungsvolle Führung*. Wiesbaden: Gabler, 2003 S. 212.

¹⁴ Vgl. Pietschmann, Herbert: *Eris und Eirene. Eine Anleitung zum Umgang mit Widersprüchen und Konflikten*. Wien: Ibero, 2000: Interkulturelle Verständigung kann nicht erlernt, sondern muss geübt werden, ist daher eher Kunst als Wissen(schaft).

¹⁵ Wimmer (1996), a.a.O. S.12; Wimmer (2003b), a.a.O. S.51

¹⁶ Wimmer (1996), a.a.O. S.2ff; Wimmer (2003b), a.a.O. S.66ff

¹⁷ Holenstein, a.a.O. S.288ff.

¹⁸ Holenstein, a.a.O. S.304

¹⁹ Holenstein, a.a.O. S.308

²⁰ Wimmer (2003b), a.a.O. S. 55

²¹ Holenstein, a.a.O. S. 257

²² Wimmer (2003b), a.a.O. S. 57