

Mariela I. Georg / Carlos Kölbl /
Alexander Thomas

Beruflich in Bolivien

Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte



HANDLUNGSKOMPETENZ IM AUSLAND

V&R

Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von Alexander Thomas,
Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Mariela I. Georg
Carlos Kölbl
Alexander Thomas

Beruflich in Bolivien

**Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte**

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 7 Cartoons von Jörg Plannerer.

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.

ISBN 978-3-647-99717-9

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter:
www.v-r.de

© 2015, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, USA
www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg
Umschlag: SchwabScantechnik, Göttingen

■ Inhalt

Vorwort

Einführung in das Training

Einleitung

Theoretischer Hintergrund

Aufbau, Ablauf und Ziele des Trainings

Themenbereich 1: Sympathieorientierung

Beispiel 1: Die Begrüßung

Beispiel 2: Der »colado«

Beispiel 3: Die »caserita«

Beispiel 4: Wann geht es mal voran?

Kulturelle Hintergründe zu »Sympathieorientierung«

Themenbereich 2: Indirekte Kommunikation

Beispiel 5: Die Kündigung

Beispiel 6: Der Hausbau

Beispiel 7: Kein Geld für das Dorfprojekt

Beispiel 8: Das Kirchdach

Kulturelle Hintergründe zu »Indirekte Kommunikation«

Themenbereich 3: Flexibilität

Beispiel 9: Einfach aus- und umsteigen

Beispiel 10: Was willst du machen?

Kulturelle Hintergründe zu »Flexibilität«

Themenbereich 4: Zeitverständnis (»Hora boliviana«)

Beispiel 11: Ich komme gleich an der Plaza an

Beispiel 12: Die Einladung

Beispiel 13: Der Vortrag

Kulturelle Hintergründe zu »Zeitverständnis (>Hora boliviana<)«

Themenbereich 5: Indigenität

Beispiel 14: Die Herzoperation

Kulturelle Hintergründe zu »Indigenität«

Themenbereich 6: Synkretismus

Beispiel 15: Die »Virgencita«

Beispiel 16: »Mesas«

Beispiel 17: »El Tío« in Potosí

Beispiel 18: Auf dem Dorf

Kulturelle Hintergründe zu »Synkretismus«

Themenbereich 7: Hierarchieorientierung

Beispiel 19: Götter in Weiß

Beispiel 20: Wir haben es schon immer so gemacht

Beispiel 21: Die Beschimpfung des Kassierers

Kulturelle Hintergründe zu »Hierarchieorientierung«

Besonderheiten im bolivianischen Alltag

Straßenverkehr

Umweltschutz

Öffentliche Verwaltung

Informationen zu Bolivien

Eine kurze Geschichte Boliviens

Landeskundliche Fakten im Überblick

Kurze Zusammenfassung der kulturellen Themen und der Besonderheiten im bolivianischen Alltag

Literatur

Literaturempfehlungen

»Si se dice que Bolivia es una formación abigarrada es porque en ella no sólo se han superpuesto las épocas económicas (las del uso taxonómico común) sin combinarse demasiado, como si el feudalismo perteneciera a una cultura y el capitalismo a otra y ocurrieran sin embargo en el mismo escenario o como si hubiera un país en el feudalismo y otro en el capitalismo, superpuestos y no combinados sino en poco. Tenemos, por ejemplo, un estrato, el neurálgico, que es el que proviene de la construcción de la agricultura andina o sea de la formación del espacio; tenemos de otra parte [...] el que resulta del epicentro potosino, que es el mayor caso de descampesinización colonial; verdaderas densidades temporales mezcladas no obstante no sólo entre sí del modo más variado, sino que también con el particularismo de cada región porque aquí cada valle es una patria, en un compuesto en el que cada pueblo viste, canta, come y produce de un modo particular y hablan lenguas y acentos diferentes sin que unos ni otros puedan llamarse por un instante la lengua universal de todos.«

»Wenn man sagt, dass Bolivien ein buntscheckiges, heterogenes Gebilde ist, so deswegen, weil sich in ihm nicht allein die ökonomischen Epochen (diejenigen der üblichen Taxonomie) übereinander geschichtet haben, ohne sich allzu sehr zu vereinen – so als ob der Feudalismus zu einer und der Kapitalismus zu einer anderen Kultur gehören würde, obgleich sie sich auf derselben Bühne abspielen, oder so als ob es ein Land im Feudalismus und ein anderes im Kapitalismus gäbe, übereinander geschichtet und allenfalls in geringem Maße miteinander verbunden. Wir haben zum Beispiel eine Schicht, die neuralgische, die aus der Konstruktion der andinen Landwirtschaft stammt, also aus der Formung des Raumes; wir haben andererseits [...] die Schicht, die aus dem Epizentrum Potosís resultiert, das den

größten Fall der kolonialen ›Entbäuerlichung‹ darstellt; das sind wirkliche zeitliche Verdichtungen, die sich gleichwohl nicht nur in sich in höchst variabler Art und Weise vermischen, sondern die sich auch mit dem Partikularismus jeder Region vermischen. Denn hier ist jedes Tal ein Vaterland, in einer Zusammensetzung, in der sich jede Bevölkerung auf eine besondere Art kleidet, singt, isst und produziert und wo unterschiedliche Sprachen und Akzente gesprochen werden, ohne dass die einen oder die anderen sich für einen Augenblick für die universale Sprache aller erklären könnten.«

René Zavaleta Mercado (1983, S. 17)
(Übersetzung: C. K.)

■ Vorwort

Bolivien übt durch seine kulturelle, klimatische und landschaftliche Vielfalt, seine oftmals dramatische und widersprüchliche Geschichte und Gegenwart eine große Faszination aus. Dieser Faszination erlag etwa im 19. Jahrhundert der französische Naturforscher Alcides d'Orbigny, der schrieb, Bolivien repräsentiere in den Grenzen einer einzelnen Nation die ganze Welt (d'Orbigny, 1844/1945). Auch Deutsche hat es immer wieder aus ganz unterschiedlichen Gründen in dieses Land gezogen. Darunter etwa Hans Ertl, der Leni Riefenstahls Kameramann gewesen war und dessen Tochter Monika mit Régis Debray die Entführung des ebenfalls in Bolivien lebenden Alt-Nazis Klaus Barbie plante und die schließlich als Guerillera in der Nachfolge Che Guevaras getötet wurde (Schreiber, 2009). Darunter auch zahlreiche deutsche Juden, die vor der nationalsozialistischen Vernichtung geflohen waren, wie der aus Breslau stammende und erst vor wenigen Jahren verstorbene Werner Guttentag, der mit »Los amigos del libro« (»Die Freunde des Buches«) einen der einflussreichsten und ambitioniertesten bolivianischen Verlage gegründet und jahrzehntelang geleitet hat (Gurtner, 2012). Davor, daneben und danach haben sich seit den Tagen der Unabhängigkeitskämpfe zu Beginn des 19. Jahrhunderts deutsche Kaufleute, Militärs, Techniker,

Bierbrauer und andere Einwanderer in Bolivien dauerhaft niedergelassen oder dort zeitweise gelebt und haben auf je eigene Art und Weise das Land mitgeprägt. Aktuell – auch dies übt (so oder so) eine starke Faszination aus – steht Bolivien im Zeichen mehr oder weniger tiefgreifender, widersprüchlicher und mitunter schwer zu beurteilender gesellschaftlicher Transformationsprozesse, die mit der Zurückdrängung der sogenannten neoliberalen Eliten, dem Erstarken unterschiedlicher sozialer und indigener Bewegungen sowie dem Amtsantritt von Evo Morales zu tun haben. Dessen Regierung hat sich nichts weniger als die innere Entkolonialisierung sowie die Anerkennung der Plurikulturalität und -nationalität Boliviens und eine insgesamt gerechtere Sozial- und Wirtschaftsordnung, kurzum: eine »Revolution in Demokratie«, vorgenommen. Kritiker – und das sind keineswegs bloß ewig gestrige Reaktionäre – werfen der Regierung allerdings eine Aushöhlung rechtsstaatlicher Prinzipien, die Gefährdung der Pressefreiheit, Autoritarismus und Korruption vor.

Bolivien ist nicht China und doch darf man erwarten, dass auch ein Training »Beruflich in Bolivien« auf Interesse und einen entsprechenden Bedarf stößt. Dass Bolivien nicht China ist, ist selbstverständlich nicht allein geographisch, sondern auch ökonomisch zutreffend. Während die großen deutschen Industrieunternehmen häufig Mitarbeiter nach Fernost entsenden und sich davon eine deutliche Erhöhung ihrer Firmengewinne versprechen, gehört das nach gängigen ökonomischen Standards gemessen sehr arme Bolivien mit Sicherheit nicht zu denjenigen Nationen, in die massenhaft Führungskräfte deutscher Wirtschaftsunternehmen geschickt werden. Dennoch gibt es solche Auslandsentsendungen auch im Falle Boliviens, zumal das Land reich an Bodenschätzen ist. In der Kolonialzeit richtete sich die Ausbeutung insbesondere auf das Silber, das man aus dem »Cerro Rico« (»Reicher Berg«) Potosí gewann, später – bis weit in das 20. Jahrhundert

hinein – auf das Zinn, das »Teufelsmetall«, wie einer der sozialkritischen Romane des bolivianischen Schriftstellers Augusto Céspedes betitelt ist. Heute spielen vor allem Erdgas, Eisenerz oder Lithium eine wichtige Rolle. Dem Lithium – dem »weißen Gold« – wird dabei eine große Zukunft als moderner Energiespeicher in Handys oder Notebooks vorhergesagt. Dass der Reichtum an Bodenschätzen nicht nur als Segen, sondern immer wieder auch als Fluch empfunden worden ist und bis heute zu erbitterten politischen Auseinandersetzungen führt, weiß man nicht erst seit Eduardo Galeanos (1971/1991) anklagender Schrift über die »offenen Adern Lateinamerikas« (speziell zum Lithium s. Beutler, 2011).

Über den erwähnten Personenkreis der in Industrieunternehmen Tätigen hinaus gibt es zahlreiche deutsche Managerinnen und Manager, Fach- und Führungskräfte gerade auch aus anderen Bereichen als der Wirtschaft, die es beruflich mit Bolivien mehr oder weniger lang zu tun haben. Zu ihnen gehören etwa Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter politischer Stiftungen, diplomatischer Dienste, der Internationalen Zusammenarbeit, von Bildungseinrichtungen, verschiedener NGOs oder Kirchen. Ihre berufliche Tätigkeit dürfte nicht zuletzt durch die vielschichtige kulturelle, sozioökonomische und politische Realität des Landes sowie seiner facettenreichen und bekanntlich auch nicht immer leichten Beziehungen zu Europa motiviert sein.

An sie alle richtet sich das vorliegende Buch, das zu den anderen Lateinamerika-Trainings der Reihe »Handlungskompetenz im Ausland« hinzutritt und sie – so hoffen wir jedenfalls – bereichert: Mexiko (Ferres, Meyer-Belitz, Röhrs u. Thomas, 2005), Brasilien (Brökelmann, Thomas, Fuchs u. Kammhuber, 2005), Argentinien (Foellbach, Rottenaicher u. Thomas, 2002), Chile (Ellenrieder u. Kammhuber, 2009) und Peru (Maurial de Menzel u. Thomas, 2012). Letzteres ist für unseren

Zusammenhang besonders wichtig, weil Bolivien und Peru eine lange gemeinsame Geschichte teilen sowie vielfache geographische und gesellschaftliche Ähnlichkeiten aufweisen.

Das Anliegen unseres Trainings ist es, zu einer ersten vorbereitenden Orientierungshilfe beizutragen, nicht mehr, aber auch nicht weniger. Dabei gilt es, die hohe Komplexität der bolivianischen Gesellschaft und ihre »Buntscheckigkeit« – im Sinne des eingangs zitierten bolivianischen Soziologen und Politikers René Zavaleta – stets im Bewusstsein zu halten.

Abschließend möchten wir uns noch herzlich bei allen Interviewpartnerinnen und -partnern bedanken, die mit ihren detaillierten Schilderungen kritischer Interaktionen die empirische Grundlage für unser Training geliefert haben. Ohne ihr Interesse für unser Vorhaben, ihr Vertrauen und die Bereitschaft, ihre spannenden Erfahrungen mitzuteilen, wäre das vorliegende Buch nicht möglich gewesen. Unser Dank gilt auch der großen Hilfsbereitschaft zahlreicher Personen vor Ort, die Kontakte zu potenziellen Interviewpartnerinnen und -partnern unbürokratisch angebahnt haben. Last but not least danken wir Andrea Kreuzer (Bayreuth) für ihre wertvollen Kommentare zu einer früheren Fassung des Buches.

Mariela I. Georg
Carlos Kölbl
Alexander Thomas

■ Einführung in das Training

■ Einleitung

In modernen Gesellschaften sind im Zuge von Prozessen der Globalisierung und Migration Begegnungen mit anderen Kulturen alltäglich geworden, nicht zuletzt im Kontext beruflicher Aufgaben. Dies bringt es mit sich, dass der – wie auch immer näher definierte – Erfolg beruflichen Handelns nicht allein von fachlichen Kenntnissen abhängt, sondern gerade auch von interkultureller Kompetenz (Kölbl u. Kreuzer, 2014). Das betrifft selbstverständlich Mitarbeiter von Organisationen, die ins Ausland entsandt werden; interkulturelle Kompetenz ist aber auch für die Daheimgebliebenen von Bedeutung, insofern als sie in internationalen Organisationen tätig sind oder medial vermittelt (beispielsweise per Telefon oder E-Mail) mit Angehörigen anderer Kulturen interagieren (müssen). Eine Grundsensibilität für die Besonderheiten einer uns zunächst einmal fremden Kultur – im vorliegenden Falle der bolivianischen – und darauf aufbauendes interkulturelles Wissen sind hilfreich, um tragfähige Beziehungen zu den Interaktionspartnern aufzubauen, mit denen man produktiv zusammenarbeiten möchte. Das vorliegende Training soll zum Verständnis einiger zentraler Besonderheiten der bolivianischen in Relation zur eigenen Kultur beitragen, so

dass mögliche Konfliktfelder frühzeitig antizipiert und das eigene Verhalten darauf abgestimmt werden können.

■ Theoretischer Hintergrund

Kultur kann aufgefasst werden als eine historisch gewordene Ganzheit aus aufeinander verweisenden kollektiv bedeutsamen Regeln, Normen, Werten, Zielen, Deutungsmustern, Symbolen und Geschichten. Dabei richtet Kultur explizit und implizit das Handeln, Wollen, Fühlen und Denken derjenigen Menschen aus, die dieser Kultur angehören (Thomas, 2000; Straub, 2007). Kultur stellt mithin einen Rahmen oder ein Orientierungssystem für das Handeln und Erleben von Menschen dar und wird zugleich selbst durch das Handeln und Erleben von Menschen verändert, ist also nicht allein Struktur, sondern ebenso Prozess (Boesch, 1991). Im Übrigen ist es durchaus nicht eindeutig, wer wann und warum einer Kultur angehört oder nicht, vielmehr ist dies oftmals eine politisch und gesellschaftlich heiß umkämpfte Frage. Darüber hinaus gilt für den Begriff der Kultur – heute mehr denn je –, dass

- Kulturen keine homogenen, sondern in sich differenzierte Gebilde sind, weshalb Redeweisen wie die von einer »bolivianischen« und einer »deutschen Kultur« drastische Vereinfachungen darstellen;
- er auf Kollektive einer variablen Größe und variablen temporalen Dauer verweist;
- Kulturen oder kulturelle Elemente nicht territorial verankert sein müssen;
- er auf »hochkulturelle« genauso wie auf Phänomene der Alltagskultur beziehbar ist;
- es multiple kulturelle Zugehörigkeiten gibt (s. hierzu Straub, 2007).

Die Zugehörigkeit zu einer Kultur bietet in Interaktionen mit Angehörigen derselben Kultur eine gewisse Sicherheit bezüglich des eigenen Verhaltens und Erlebens und desjenigen des Interaktionspartners. Wir wissen, was in etwa erwartbar, angemessen und kulturkonform ist und was eher nicht. Zwar gibt es gewisse Spielräume, aber es gibt auch – nicht immer leicht zu identifizierende – Grenzen dessen, was in einer Kultur als akzeptabel gilt und was als sanktionsbedürftig angesehen wird. Dabei fällt uns in der Regel nicht ohne Weiteres auf, welche Normen, Regeln, kollektiv geteilten Ziele, kulturell bedeutsame Geschichten, Deutungsmuster und Verhaltensweisen wir für selbstverständlich erachten. Im Zuge der Sozialisation sind solche Normen, Regeln, Deutungsmuster und dergleichen von uns so stark internalisiert worden, dass wir wie die sprichwörtlichen Fische im Wasser sind, die das sie umgebende Element gar nicht erkennen (können). Im Umgang mit Angehörigen anderer Kulturen verfügen wir freilich in viel geringerem Ausmaß über die angesprochene Sicherheit im Verhalten und Erleben. Mancherlei am Verhalten des Anderen erscheint uns fremdartig, irritierend und erklärungsbedürftig, weil wir es nicht vergleichsweise problemlos an die uns verfügbaren Schemata anpassen können. Das vorliegende Training soll einen Beitrag dazu leisten, mögliche Irritationen in deutsch-bolivianischen Interaktionen im Hinblick auf das fremd- und das eigenkulturelle Orientierungssystem zu reflektieren.

Die Grundlage dieses Trainingsprogramms sind Interviews mit deutschen bzw. deutsch-bolivianischen Managerinnen und Managern, Fach- und Führungskräften aus ganz unterschiedlichen Berufskontexten sowie Studierenden, die zu selbst erlebten, kritischen Interaktionssituationen mit bolivianischen Partnern vorzugsweise in ihrem Arbeits-, aber auch in ihrem privaten Umfeld befragt wurden. Mithilfe bewährter Methoden der interkulturellen Forschung (Thomas, 2000) wurden aus den Interviews zentrale

kulturelle Themenbereiche herausgearbeitet. Ergänzend wurden auch Ergebnisse aus Interviews mit deutschen Studierenden, die einen längeren Bolivienaufenthalt absolviert haben, herangezogen (Georg, 2010; Ergebnisse aus dieser Arbeit fließen insgesamt immer wieder in das Buch ein). Durch Gespräche mit Experten, die mit der bolivianischen Kultur vertraut sind und Lektüren einschlägiger kulturwissenschaftlicher, insbesondere anthropologischer und historischer Literatur, sowie bolivianischer Belletristik und durch Rückgriff auf Dokumentar- sowie Spielfilme wurden kulturell angemessene Erklärungen zu den Situationen erarbeitet. Die in diesem Buch vorgestellten kritischen Interaktionssituationen beruhen allesamt auf authentischen Begegnungen, die aber sprachlich aufbereitet, zugespitzt, pseudonymisiert und verfremdet wurden, nicht zuletzt um die Anonymität der Interviewpartnerinnen und -partner zu gewährleisten. Während solcherart Trainings früher als »Culture-Assimilator« bezeichnet wurden, spricht man heute – unseres Erachtens zu Recht – lieber von »Intercultural Sensitizer« (Leenen, 2007).

■ **Aufbau, Ablauf und Ziele des Trainings**

Das vorliegende Training kann im Selbststudium durchgearbeitet werden. Es besteht aus insgesamt 21 deutsch-bolivianischen Begegnungssituationen, die in sieben Themenbereiche zusammengefasst sind. Bei diesen idealtypischen Situationen handelt es sich um Interaktionen mit Bolivianerinnen und Bolivianern – seltener auch um Interaktionen zwischen Bolivianern –, die von deutscher Seite häufig erlebt und in ganz unterschiedlichen Hinsichten als kritisch, irritierend oder unverständlich interpretiert