

Halyna Leontiy

Deutsch-Ukrainische Wirtschafts- kommunikation

Ethnographisch-gesprächsanalytische
Fallstudien

ARBEIT GRENZEN POLITIK HANDLUNG METHODEN GEWALT SPRACHE WISSEN
SCHAFT DISKURS SCHICHT MOBILITÄT SYSTEM INDIVIDUUM KONTROLLE
ZEIT ELITE KOMMUNIKATION WIRTSCHAFT GERECHTIGKEIT STADT WERTE
RISIKO ERZIEHUNG GESELLSCHAFT RELIGION UMWELT SOZIALISATION
RATIONALITÄT VERANTWORTUNG MACHT PROZESS LEBENSSTIL DELIN
QUENZ KUNST UNGLEICHHEIT ORGANISATION NORMEN REGULIERUNG
IDENTITÄT HERRSCHAFT VERGLEICH SOZIALSTRUKTUR BIOGRAFIE KRITIK
WISSEN MASSEN MEDIEN EXKLUSION GENERATION THEORIE HIERARCHIE
GESUNDHEIT NETZWERK LEBENS LAUF KONSUM FREIHEIT BETEILIGUNG
GEMEINSCHAFT INFORMATION WANDEL DIFFERENZ WOHLFARTSSTADT
ETHNIE BERUF RITUAL KÖRPER MODERNISIERUNG GESCHLECHT DEMOKRATIE
EVOLUTION INTEGRATION KAPITAL REALITÄT KRIEG BILDUNG ALLTAG
KULTUR VERTRAUEN LIEBE WERBUNG GLOBALISIERUNG BEOBACHTUNG
RECHT EXTREMISMUS STATISTIK INTERAKTION KRIMINALITÄT ZUKUNFT
ALTER ERKENNTNIS MORAL RAUM KLASSE STEUERUNG GELD ZIVILISATION
EMPIRIE AUFKLÄRUNG ARMUT ENTSCHEIDUNG TECHNIK MIGRATION ÖFFENT



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Halyna Leontiy

Deutsch-Ukrainische Wirtschaftskommunikation

Halyna Leontiy

Deutsch-Ukrainische Wirtschafts- kommunikation

Ethnographisch-gesprächsanalytische
Fallstudien



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

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.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Katrin Emmerich / Tanja Köhler

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ten Brink, Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-16366-6

Gliederung

Vorwort	15
Zusammenfassung	17
1. Einleitung	19
1.1 Kommunikative Probleme in der interkulturellen Kommunikation	19
1.2 Osteuropa – Westeuropa	21
1.3 Geschlecht als Kategorie in der interkulturellen Kommunikation	22
1.4 Ziele der Arbeit	23
1.5 Methodisches Vorgehen	25
1.6 Aufbau der Arbeit	26
2. Stand der Forschung	29
2.1 Begriffliche Klärung	31
2.1.1 Zum Begriff der „interkulturellen Kommunikation“	31
2.1.2 Zum Begriff der „Kultur“	32
2.1.3 Zum Begriff der „Kommunikation“	33
2.1.4 Kritik an der Charakterisierung der Kulturen und der Kulturdefinition	34
2.2 Interkulturelle Kommunikation aus der Perspektive verschiedener Disziplinen	36
2.2.1 Sprachwissenschaft	36
2.2.2 Didaktik / interkulturelle Pädagogik	48
2.2.3 Kultursoziologie	54
2.2.4 Psychologie	62
2.2.5 Geschichtswissenschaft	71
2.2.6 Internationale Beziehungen (binäre Studien)	74
2.2.7 Politik und Kultur	78
2.2.8 Literaturwissenschaft	81

2.2.9	Ethnologie / Völkerkunde	85
2.2.10	Zusammenfassung der Rezeption zur interkulturellen (Wirtschafts-) Kommunikation	91
2.3	Stereotypen und Vorurteile in Theorie und Praxis	98
2.3.1	Definitionen.....	99
2.3.2	Sozialpsychologische Ansätze in der Vorurteilsforschung.....	100
2.3.3	Wissenssoziologische Ansätze	103
2.3.4	Stereotypenforschung	103
2.3.5	Fazit	107
2.4	Interkulturelle / internationale Managementforschung Konzepte des interkulturellen Managementtrainings.....	108
2.4.1	Was ist Internationales Management?	108
2.4.2	Konzepte des Interkulturellen Managements.....	111
2.4.3	Konzepte des Interkulturellen Management <i>trainings</i>	114
2.4.4	Trainingsinstitute / Schulen	115
2.4.5	Kritik	116
3.	Osteuropa im Fokus	119
3.1	Stand der Forschung zur Ost-West-Kommunikation.....	119
3.1.1	Ost- und Westdeutschland: ein Fall für interkulturelle Kommunikation?.....	119
3.1.2	Empirische Studien zur früheren Sowjetunion	123
3.1.3	Studien zu Ost-West-Unternehmen.....	129
3.1.4	Transformationsprozesse in Osteuropa	131
3.1.5	Zusammenfassung.....	139
3.2	Ukraine in der Rezeption.....	141
3.2.1	Einleitung.....	141
3.2.2	Allgemeine Informationen zur Ukraine	143
3.2.3	Wirtschaftliche / rechtliche Entwicklung der Ukraine seit der Unabhängigkeit ...	147
3.2.4	Rekurs aus der ukrainischen (Kultur-)Geschichte	156
3.2.5	Stand der Forschung zum ukrainischen Regionalismus	173
3.2.6	Zusammenfassung.....	176
3.3	Gender Ost-West.....	177

3.3.1	Gender in der Ukraine	178
3.3.2	Gender in Deutschland.....	186
4.	Methodologie und methodische Vorgehensweise	189
4.1	Einleitung.....	189
4.1.1	Methodologische Überlegungen.....	189
4.1.2	Methodische Vorgehensweise der Arbeit im Überblick	191
4.2	Zur Datenerhebung.....	193
4.2.1	Die erste Forschungsphase: Erhebung von explorativen Interviews	193
4.2.2	Die zweite Forschungsphase: Ethnographischer Forschungsaufenthalt im Größt Tex International Einkaufsbüro in Kiew	207
4.3	Zur Verschriftlichung der Daten: Transkriptions- und Übersetzungsmethode	225
4.3.1	Transkription und Notationskonventionen.....	225
4.3.2	Kennzeichnung der Gesprächsdaten.....	226
4.3.3	Einige Bemerkungen zur gesprochenen Sprache	228
4.3.4	Transkriptionszeichen	232
4.3.5	Zur Übersetzung.....	233
4.4	Gegenstandstheoretische Auswertung und Dateninterpretation	236
4.4.1	Grounded Theory von Anselm Strauss.....	236
4.4.2	Deutungsmusteranalyse	238
4.4.3	Sozialwissenschaftliche Hermeneutik und Sequenzanalyse als interpretatives Verfahren.....	240
4.4.4	Konversationsanalyse.....	241
5.	Kategorien in den explorativen Interviews.....	245
5.1	Kontrastive Darstellung von Zuschreibungen / Einschätzungen der Charaktereigenschaften	246
5.1.1	„Geduld“ oder „Passivität“ der Ukrainer?	246
5.1.2	„Versaute“ Arbeitsmoral der Ukrainer?	248
5.1.3	Die „Ordentlichkeit“ der Deutschen gegen die „sowjetische Schlamperei“ der Ukrainer?.....	250
5.1.4	Fazit: „Mentalität“ als Erklärungsmuster	251
5.2	Hierarchien und Arbeitsmethoden.....	251

5.2.1	Die deutschen und die ukrainischen Chefs. Zum Zusammenprall von Autoritätsstrukturen.....	251
5.2.2	Unterschiede im Rechtssystem (unterschiedliche Gesetzeslage in der Ukraine und in Deutschland)	254
5.2.3	Das Aufeinanderprallen von unterschiedlichen Managementkonzepten	256
5.3	Phänomene der „Verwestlichung“ aus der Sicht der Informanten.....	260
5.3.1	Kontrastive Wahrnehmung der Verwestlichung	260
5.3.2	Veränderungen in der Ukraine: „Kopieren“ der westlichen Standards?	261
5.4	Gender als Faktor in der interkulturellen Wirtschaftswelt: Das Geschlechterrollenverhalten in multinationalen Betrieben	262
5.4.1	Deutsche Sicht auf die ukrainischen Frauen: „Fleißige Arbeiterin“ und „Familienernährerin“ vs. „Beherrscherin der Familie“	263
5.4.2	Deutsche Sicht auf die ukrainischen Männer: Trinker, Ausbeuter und kompetenzlose Führer.....	266
5.4.3	Geschlechterverhältnisse in der Ukraine aus der Sicht der ukrainischen Frauen.....	270
5.4.4	Geschlechterverhältnisse in der Ukraine aus der Sicht der ukrainischen Männer.....	274
5.5	Ergebnisse der Interviewstudie.....	277
6.	Kontextualisierung der Fallstudie: Größt Tex International Einkaufsbüro als Organisation.....	285
6.1	Einführung.....	285
6.1.1	Zur Notwendigkeit der Ethnographie.....	285
6.1.2	Die Vorgehensweise	285
6.1.3	Überblick über den Aufbau.....	286
6.2	Das Einkaufsbüro als Organisation	287
6.2.1	Organisation als Organ in der Gesamtwirtschaft	288
6.2.2	Organisation als Organismus: Organisationsstruktur und Arbeitsabläufe des Einkaufsbüros	295
6.2.3	Das Einkaufsbüro als informelle Organisation.....	302
6.3	Mini Tour Observations: interne kommunikative Abläufe und die Kommunikation nach Außen	304
7.	Interne Kommunikation im Einkaufsbüro Kiew	307
7.1	Einleitung: Kommunikation als Schlüsselkategorie.....	307

7.2	Kommunikation auf der Ebene der Belegschaft	310
7.2.1	Fehler durch Nicht-Kommunikation zwischen einzelnen Mitarbeiter/-innen.....	310
7.2.2	Konflikte zwischen den Abteilungen.....	317
7.3	Konflikte auf der Hierarchieebene.....	323
7.3.1	Einführung einer „Doppelspitze“	323
7.3.2	Konflikt zwischen Alina und der Büroleitung.....	326
7.4	Konfliktlösung.....	342
7.5	Vergleiche zwischen allen drei Büroleitern: Führungs- und Persönlichkeitstypologie.....	344
7.5.1	Charakterisierung der Leiter/-innen des Einkaufsbüros	345
7.5.2	Qualifikationen: Fach- und Sprachkenntnisse.....	348
7.5.3	Arbeitsorganisation und Personalführung	351
7.5.4	Repräsentation des Einkaufsbüros nach außen	362
7.5.5	Zusammenfassung und Schlussfolgerung des Vergleichs	365
7.6	Probleme im Büro aus der Sicht des aktuellen General Managers	366
7.6.1	Verschwendung vs. Sparmaßnahmen.....	366
7.6.2	Unpünktlichkeit als „Mentalitätsmerkmal“ der Ukrainer	368
7.7	Schlussfolgerungen der internen Kommunikation.....	374
8.	Kommunikation des Einkaufsbüros mit deutschen Einkäufern und ukrainischen Lieferanten (Kommunikation nach außen).....	379
8.1	Einleitung.....	379
8.2	Geschäftsablauf: Die subjektive Sicht der Akteure	380
8.2.1	„Bestätigung eines Treffens“	380
8.2.2	Lieferantensuche / Musteranforderung	387
8.2.3	Qualitätstests und Weiterbearbeitung der Muster	402
8.2.4	Vorgang der Verhandlung.....	403
8.2.5	„Zufällige“ Geschäftsabschlüsse	414
8.2.6	Konzeption des Vertrages	415
8.2.7	Bestellung und Ausschreibung des Größensatzes	417
8.2.8	Qualitätskontrolle von QC-Manager/-innen des Einkaufsbüros.....	421

8.2.9	Qualitätskontrolle im Konzern in Deutschland sowie die Beseitigung von Defekten	422
8.3	Langfristige / wiederkehrende Faktoren: Preisfaktor	424
8.3.1	Preisproblem bei einem Lieferanten	424
8.3.2	Perspektive der Einkaufsmanagerin Nadja Kraft: „dass die unser System auch verstehen“	426
8.3.3	Ukrainische Sicht: Preisfragen bei der Fa. Roxana (Verhandlung)	436
8.4	Zum ukrainischen Management	440
8.4.1	Die deutsche Sicht	440
8.4.2	Literatur zum ukrainischen Management.....	446
8.5	Die ukrainische Sicht auf die Situation der Betriebe und des Binnenmarktes	450
8.5.1	Die Rolle der Investoren	451
8.5.2	Die Situation der Textilbetriebe: Probleme der Produktionskosten und des Absatzes	454
8.5.3	Fakten zur ukrainischen Leichtindustrie	456
8.5.4	Export vs. Binnenmarkt: Die Perspektive des Vertriebsleiters Martschuk.....	457
8.6	Zusammenfassung	463
9.	Schlussfolgerungen.....	467
	Literatur	479
	Literatur in ukrainischer/russischer Sprache	505

„Die Kleinrussen (Ukrainer) sind die Schwaben des Russischen Reiches: so furchtlos, kindhaft, naïv, liebevoll, ausgemachte Freunde des Spiels, des Tanzes und der Musik,“ so befähigt und von einer Durchsetzungskraft, „dass man hier nicht nur die besten Kutscher und Reiter, sondern vor allem die besten Kirchenchöre und die besten Kaufleute, dazu die besten politischen Personen trifft.“

Dietrich Christoph von Rommel, 1854¹

„Teilweise anfangs bin ich schon die Wände hoch gegangen, also bin ich echt verrückt geworden, aber, ich hab gedacht, das gibt es gar nicht. die Firmen sind so/ (-) FÄHIG, die haben (-) vom Maschinenpark, bis zum Know-how, bis zur Qualitätssicherung haben die alles da, aber vom MANAGEMENT her, s- stellen sie sich so stur, und äh, sie zeigen eigentlich keinerlei Servicebereitschaft, oder äh, überhaupt eine Zusammenarbeitsbereitschaft, also, man verlangt natürlich als Westeuropäer sehr viel, die Anforderungen sind sehr hoch, (/H) aber es ist aus unserer Sicht NORMAL [...]“

Zitat aus dem Interview mit Evelyn Kantovsky, einer Deutschen und (zum Zeitpunkt des Interviews) General Managerin eines deutschen Einkaufsbüros in Kiev, Z.106-118. Siehe Anhang, S.40-41

„К сожалению мы не можем им выставлять, потому что:// [[ironisch]] ну как, мы должны со всем соглашаться, вот и все. Потому что:// да, мы можем сопротивляться/ но: э, этому есть предел. (/H) То есть в принципе вот это вот э:м, (-) ну ПРИНЦИПЫ которые там эвелин говорила, что закупщик король/ это:, у них в голове сидит°. просто. У каждого закупщика. Он считает что он действительно король.“

„Leider können wir an sie keine (Forderungen) stellen, weil:// [[ironisch]] wie denn, wir müssen mit allem einverstanden sein, das ist alles, weil:// ja, wir können uns wehren/ aber: äh, das hat Grenzen. (/H) Das heißt im Prinzip dies da ä:m, (-) na die PRINZIPIEN von denen Evelyn gesprochen hat, dass der Einkäufer König ist/ das:, °sitzt bei denen im Kopf°. Einfach. bei jedem Einkäufer. Er meint dass er in WIRKLICHKEIT der König ist.“

Zitat aus dem Interview mit Irina Daschkowa, einer Ukrainerin und lokalen Managerin eines deutschen Einkaufsbüros in Kiev, Z.96-108. Siehe Anhang, S.156

¹ Dietrich Christoph von Rommel (1854): Erinnerungen aus meinem Leben und aus meiner Zeit. In: Friedrich Bülaus (Hg.): Geheime Geschichten und rätselhafte Menschen: Sammlung verborgener und vergessener Merkwürdigkeiten, 5 Bde, Leipzig (hier: Bd. 5, S. 556). Zitiert von: Lindner, Rainer (2006): Unternehmer und Stadt in der Ukraine, S. 137.

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BFAI	Bundesagentur für Außenwirtschaft
BIP	Bruttoinlandprodukt
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DDWU	Delegiertenbüro der deutschen Wirtschaft in der Ukraine
Ders.	derselbe
d.h.	das heißt
DZ-SH	Datenzentrale Schleswig-Holstein
ebd.	ebenda
Ed.	Editor
et al.	et aliud
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GUS	Gemeinschaft der unabhängigen Staaten
Hg.	Herausgeber
i.e.	id est
IBM	International Business Machines
IWF	Internationaler Währungsfonds
Jh.	Jahrhundert
Kap.	Kapitel
KMU	kleine und mittlere Unternehmen?
m.E.	meines Erachtens
Mio.	Millionen
MC	Merchandiser (bei Größt Tex)
Mrd.	Milliarden
QC	Quality controller (bei Größt Tex)
OSZE	Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa
resp.	respektive
sog.	sogenannte/-r/-s
s.u.	siehe unten
u.a.	unter anderem
UAH	ukrainische Währung: Hrywnja
uvm.	und vieles mehr
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
vs.	versus

z.B. zum Beispiel
z.T. zum Teil

Vorwort

„Wir kämpfen jeden Tag“ – diesen Ausdruck, den ich ursprünglich zum Haupttitel meiner Doktorarbeit wählen wollte, stammt von einer deutschen Managerin, die die Repräsentanz eines deutschen Unternehmens in der Ukraine geleitet hat. Jedoch bezeichnet diese Metapher des Kampfes (der durchaus als interessant und erfolgreich, aber keineswegs ‚normal‘ eingestuft wird) die Situation aller Unternehmen: sowohl der deutschen als auch der ukrainischen, und kann im Prinzip allen Akteuren im Kontext der deutsch-ukrainischen Geschäftsarbeit zugeordnet werden. Es geht um den Überlebenskampf der Unternehmen in der unsicheren post-sowjetischen wirtschaftlichen, politischen und sozialen Situation in der Ukraine; um die Kollision von unterschiedlichen Interessen, Arbeitsmethoden, Geschäfts- und Unternehmenskulturen, Deutungs- und Handlungsmustern der Akteure. Es geht also auch um die Rolle von Stereotypen, Vorurteilen und Übersetzungsprozessen in der interkulturellen Kommunikation.

Aber genau so gut passt die o.g. Aussage auf den langjährigen Prozess meiner Promotion: der tagtägliche Kampf durch den kaum einzugrenzenden Stand der Forschung zur interkulturellen (Wirtschafts-)Kommunikation, zu Transformationsprozessen in Osteuropa, zur mythischen ukrainischen Geschichte und zur unüberschaubaren Situation in der Ukraine nach der Wende. Es war auch der Kampf mit der großen Menge an erhobenem empirischen Datenmaterial, das strukturiert, transkribiert, „vielfältig methodisch gekoppelt“ analysiert und schließlich im Sinne der grounded theory in Form von ‚Theorie mittlerer Reichweite‘ zu einem in sich schlüssigen, lesbaren und verständlichen Text umgeformt werden musste. Dass dieses ambitionierte Vorhaben zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden konnte, verdanke ich zu einem großen Teil den Personen, die mich in all der Zeit begleitet haben.

Zuerst möchte ich meinen beiden Betreuern danken, ohne die dieses Promotionsprojekt nicht zustande gekommen wäre: meinem Doktorvater, Hans-Georg Soeffner, der mir stets sein vollstes Vertrauen entgegen brachte, mich kompetent und konstruktiv betreute, mir den ‚hermeneutischen Blick‘ auf die empirischen Daten beibrachte, der mich nicht mehr losgelassen hat. Die Anbindung an seinen (damaligen) Lehrstuhl für Kultursoziologie (auch als Mitarbeiterin in Projekten des Lehrstuhls) und die Möglichkeit der Teilnahme an den von ihm geleiteten Forschungskolloquien brachte mich sowohl in der Theorieentwicklung als auch bei der Datenanalyse stets weiter. Herzlicher Dank gilt allen Kollegen des Lehrstuhls, die sich die Mühe gemacht haben, mit mir die aufwändige sequenzanalytische Arbeit an Teilen meines Datenmaterials zu leisten. Besonderer Dank gilt Dirk Tänzler, der für mich insbesondere in der Endphase der Arbeit stets ein offenes Ohr hatte und mich wertvoll beraten hat. Herzlichen Dank möchte ich meiner Doktormutter, Helga Kotthoff, aussprechen, die mich noch während meines Studiums in Konstanz mit der Begeisterung für die Erforschung der Interkulturalität ansteckte, was mich seitdem nicht mehr losgelassen und mein Leben nachhaltig geprägt hat. Dank ihrer intensiven Betreuung (auch an Wochenenden) und konstruktiven Kritik, konnten die Irrwege der Empirie vermieden und die Daten auf einem angemessenen Niveau (gemäß den Anforderungen der soziolinguistischen Gesprächsanalyse) aufbereitet werden. Dank ihrer Förderung konnte ich Teile meiner Forschungsarbeit in den Doktorandenkolloquien im

sprachwissenschaftlichen Institut Wien, an der Fachhochschule Fulda und an der pädagogischen Hochschule Freiburg präsentieren.

Einer Anzahl von Stiftungen und Projekten bin ich verpflichtet, die mir die beiden Phasen der Feldforschung ermöglicht haben: dem Graduiertenkolleg „Gender, Ruptures and Society“ der Universität Wien, mitbegründet von Helga Kotthoff im Jahre 2000, sowie dem Ausschuss für Forschungsfragen der Universität Konstanz. Ein besonderer Dank gebührt der ehemaligen Leiterin des Auslandsreferats Konstanz, Dr. Gerhild Framhein, für die Finanzierung der Endphase meiner Dissertation durch die Mittel des DAAD sowie der Stiftungen „Universität und Gesellschaft“ (Herbert-Quandt-Sonderförderungsprogramm) und „Wissenschaft und Gesellschaft“ an der Universität Konstanz.

Zu großem Dank bin ich all denjenigen Personen und Institutionen verpflichtet, die mir zur Feldforschung in der Ukraine verholfen haben und ohne die ich oft mit ‚leeren Händen‘ ausgegangen wäre: der Fa. „Interval“ in Cherniwzi für die Hilfe bei der Kontaktaufnahme mit den deutschen Unternehmen in Kiew; Wowa, der mir den Zugang zum Einkaufsbüro eines deutschen Konzerns in Kiew ermöglichte; der Leitung und den Mitarbeitern dieses Einkaufsbüros, die mir ihr Vertrauen schenken, mir die Möglichkeit der viermonatigen Mitarbeit sowie der ethnographischen Forschung gaben, und die mich außerdem in die Vorzüge und Nachteile einer Großmetropole wie Kiew einwiesen: Wladimir Jakowlewitsch, Julia, Marina, Jura, und vor allem Wowa und Nina, die mir gute Freunde geworden sind. Herzlichen Dank an alle ‚Informanten‘, die sich Zeit genommen haben, ausführliche Interviews zu geben und offene Gespräche zu führen, und mir den Zugang zu ihrer ‚Deutungswelt‘ eröffneten.

Herzlich danken möchte ich meinen Eltern, die die Ungewissheit meines Promotionsabschlusses viele Jahre hinweg ausgehalten haben und stolz auf mich sind. Mein besonderer Dank gilt (der leider kürzlich verstorbenen) Gudrun von Hellermann, die mich über Jahre hinweg stets vielseitig und großzügig – sowohl materiell als auch immateriell – unterstützt und immer an mich geglaubt hat.

In großer Schuld stehe ich bei Freunden und Kollegen für die langen und lästigen Korrekturen und die Schlussredaktion des Textes: Marco, Annegret, Michael, Bettina, Annika, André, Patrick, Andi und Jochen. Dank an Polly für den wertvollen Blick einer Historikerin auf die so gar nicht eindeutige ukrainische Historiographie.

Nicht zuletzt einen herzlichen Dank an das Netzwerk der Internationalen Doktorandinnen Konstanz, das von Frau Dr. Silvana Figueroa 2003 ins Leben gerufen wurde. Der starke Verbund von Frauen an der Universität hat mich durch alle Krisen-, aber auch Erfolgsphasen meiner Promotion begleitet und war für mich wirklich ein unverzichtbares Auffangnetz.

Ich hoffe, dass die vorliegende Arbeit nicht nur für die soziologische empirische Forschung der deutsch-ukrainischen Wirtschaftsarbeit, sondern auch für die Unternehmenspraxis einen guten Beitrag geliefert hat; doch das bleibt dem Urteil der Leser überlassen. Für mich persönlich hat sie mich sowohl in meiner wissenschaftlichen Qualifikation als auch in meiner persönlichen Reifung sehr viel weiter gebracht. Ohne die vielen Helfer, Ratgeber, Lehrer, Mentoren und Vorbilder wäre dies jedenfalls nicht möglich gewesen.

Halyna Leontiy
Konstanz, im Juli 2009

Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wurde die interkulturelle Wirtschaftskommunikation zwischen Deutschen und Ukrainern analysiert. Es ging darum herauszufinden, wie die Akteure ihre kulturellen Zugehörigkeiten kommunikativ erzeugen, wie sie sich selbst und die Anderen sehen, wie sie das Geschehen im interkulturellen Arbeitsfeld bzw. im Geschäftsprozess deuten (sog. Deutungs- und Handlungsmuster herstellen), und nicht zuletzt darum herauszufinden, welche tatsächlichen Geschehnisse / Probleme hinter diesen subjektiven Wahrnehmungen stehen.

Orientierend am dynamischen, interaktionistisch angelegten und als ein Resultat gesellschaftlich gebundener Interaktionsprozesse definierten Kulturbegriff wurden anhand der explorativen Interviews (die erste empirische Studie der Arbeit) sowie der Methode der Ethnographie (die zweite empirische Studie) verschiedene deutsch-ukrainische Arbeitskontexte untersucht. Dabei wurde nicht von vorne-herin von (national-) kulturellen Unterschieden ausgegangen. Die Daten wurden in Anlehnung an die sich aus den Daten begründende kontrastierend angelegte Theoriemethode der Grounded Theory analysiert. Es ging darum, aus der Reihe der in Frage kommenden Determinanten (Hierarchien, Machtverteilung, personale Variable, Geschlecht, Alter, Interessen, Organisation bzw. Wirtschaftszweig, Wirtschaftssystem, wirtschafts- bzw. nationalkulturelle Prägung etc.) diejenigen Faktoren erst herauszufinden, die sich aufgrund der Datenlage als relevant erwiesen. Somit stellt die vorliegende Arbeit eine in Daten begründete Theorie der mittleren Reichweite dar, der zudem eine umfangreiche interdisziplinär angelegte Rezeption der wissenschaftlichen Literatur zur interkulturellen (Wirtschafts-) Kommunikation und zur Osteuropaforschung sowie die methodologische Reflexion vorausgehen.

Teil I
Theoretische Grundlagen

1 Einleitung

Dem Projekt zum komplexen Thema der interkulturellen Wirtschaftskommunikation liegen mehrere Themenbereiche zugrunde, die miteinander verbunden werden: kommunikative Probleme im Arbeitsfeld multinationaler deutschsprachiger Unternehmen (darunter auch Joint-Ventures) in der Ukraine, der Einfluss des Westens in der postsowjetischen unabhängigen Ukraine (Phänomene der „Verwestlichung“), westliche mediale Einflüsse auf die Stereotypenbildung in der gegenseitigen Fremdwahrnehmung und ihre Rolle für die interkulturelle Kommunikation, und nicht zuletzt Veränderungen in den Geschlechterrollen, die sich auch in den Unternehmen zeigen; die Umwandlung von einer sozialistischen zu einer marktorientiert-kapitalistischen Gesellschaftsstruktur hatte auch ihren Einfluss auf die Geschlechterverhältnisse. Die Fragestellung der vorliegenden Arbeit wird im Folgenden ausführlich dargestellt.

1.1 Kommunikative Probleme in der interkulturellen Kommunikation

Dieses Dissertationsprojekt beschäftigte sich mit interkultureller Kommunikation in global organisierten deutsch-ukrainischen Unternehmen. Man geht davon aus, dass in jedem Land Verhaltensstandards und darauf bezogene Interpretationsweisen etabliert sind, die für die Mitglieder der dortigen Kultur unhinterfragt gelten². Im Kontakt mit Menschen aus anderen Kulturen kommt es auch im Bereich der Wirtschaft zu Kollisionen unterschiedlicher Verhaltensmuster und Kommunikationsweisen in Hinblick auf die Managementführung, die Autoritätsäußerung, die Verhandlungsführung etc., welche Irritationen, Konflikte und ungünstige soziale Beurteilungen nach sich ziehen und Geschäftsbeziehungen gefährden. In der aktuellen wissenschaftlichen Literatur wird nicht mehr von statischen und starren Kulturstandards gesprochen, sondern von (inter-) kulturellen Konstruktionen, von interaktiven Aushandlungsprozessen der Kultur (dazu Kap. 2.1.2.). Kulturelle Prägung im Rahmen der Sozialisation bedeutet nur die erste Stufe des Kulturindividuums. Beim Kulturkontakt kommt es vielmehr auf die Aushandlung der kulturellen Identität zwischen den Akteuren, auf die permanente interaktive Produktion und Konstruktion der Kultur (2. Stufe) an. Und gerade dieser Aspekt gehört zur Analyse.

Die zunehmende Offenheit der postsowjetischen Länder für die Einführung der Marktwirtschaft und das wachsende Interesse des Westens an der Markterweiterung ermöglichten die Entstehung sog. internationaler Joint-Ventures. Doch die Transformationsprozesse vom Anfang der 90er Jahre führten zu überraschenden (jedoch in Teilen erwartbaren) Ergebnissen und Enttäuschungen:

² Im Kapitel 2 wird ausführlich erforscht, in welchen wissenschaftlichen Disziplinen genau diese Annahmen vorherrschen, so z.B. in der Psychologie, in der Managementlehre oder in der kontrastiven Soziolinguistik.

„Die Beispiellosigkeit der eingetretenen Zusammenbrüche und fortwirkenden Umbrüche sowie die Unmöglichkeit, diese Situationen im ‚Osten‘ in Bezug auf den ‚Westen‘ Europas [...] transformations- und / oder modernisierungstheoretisch zu subsumieren, äußern sich [...] in der völligen Verschiedenheit der sozialen Existenzgrundlagen, der Inhalte, Formen und Zwecke des Arbeitens, Wirtschaftens, des Erwerbs der Lebensmittel aller Art sowie der Inhalte und Formen sozialer Beziehungen und kultureller Lebensäußerungen in allen Bereichen dieser Gesellschaften vor, während und nach dem Zusammenbruch der sie prägenden politischen Systeme.

Dies betrifft schließlich auch die sozialen Verhaltenspositionen und -muster durch die kulturellen Wertesysteme, Normen aller Art sowie die Tradierungen der sozialen Psyche, der politischen Mentalität von Individuen, Gruppen und Schichten in den Generationen und durch sie in den verschiedenen Bereichen der Individuation und Sozialisation“ (Geier 1994: 115).

Dieser Mangel an einer für die west- und osteuropäischen Staaten gemeinsamen institutionellen Grundlage stellt einen weiteren Grund für die Konflikte im Kommunikationsbereich der Unternehmen dar. So haben z.B. viele westeuropäische Unternehmen im Gastland eigene Büros eingerichtet, um auf diese Weise das Geschäft vor Ort effizienter betreiben zu können. Vor allem die sog. Repräsentanten westlicher Unternehmen wickeln vor Ort vielfältige Geschäfte ab, beschäftigen ukrainische Mitarbeiter/-innen und stellen insofern ein geeignetes Feld für die Erforschung der interkulturellen Kommunikation dar, direkt im Arbeitsalltag.

Auf der anderen Seite zeichnen sich in den international tätigen Unternehmen oft problematische Kommunikationsstrukturen ab, welche generell für Institutionen und Organisationen typisch sind. Gerade diesen Kommunikationsproblemen, die mit Macht, Hierarchie, Konkurrenz zu tun oder ihren Ursprung im mangelhaften Management des Unternehmens haben, wird in der Forschung der interkulturellen Wirtschaftskommunikation wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Damit meine ich, dass nicht alle zwischen zwei nationalen³ Kulturen entstehenden Kommunikationskonflikte ihren Ursprung tatsächlich in den kulturellen (vor allem nationalen) Unterschieden haben. Kommunikation in multinationalen Unternehmen zeichnet sich durch eine komplexe und verwobene Struktur aus, in der ganz verschiedene Faktoren wie Wirtschaftskultur, politisches System, Hierarchie, Macht, Interessen sowie persönliche Faktoren wie Alter, Geschlecht und Bildung (vor allem Fremdsprachkenntnisse) eine Rolle spielen.

Um auf diese komplexe Fragestellung adäquat eingehen zu können, wurde eine Methoden-Kombination, sog. Triangulation (siehe Kapitel 4) verwendet. Damit unterscheidet sich diese Arbeit von den klassischen Untersuchungen im interkulturellen Management sowie in der Psychologie, die vorwiegend mit standardisierten Befragungsmethoden arbeiten. Aus dieser Art von Untersuchungen erfährt man etwas über die Konfliktstellen, jedoch kaum etwas über deren Problemlösungen sowie die unterschiedlichen Deutungsmuster der Akteure. Stattdessen werden die bereits aus der Presse und den Medien bekannten Stereotypen und Klischees aufgegriffen resp. neue erschaffen.

Deswegen konzentriert sich dieses Dissertationsprojekt darauf, zentrale Kommunikationsprobleme in deutsch-ukrainischen Joint-Ventures aufzudecken und diese je nachdem, ob sie kultureller, organisatorischer oder stereotypisierter Art sind, differenziert zu betrachten. Abschließend werden gesellschaftliche Rahmenbedingungen (politische, wirtschaftliche Pro-

³ Wobei diese längst supranational sind. Siehe dazu Soeffner (1995), Hörning (1999, Einleitung zum Band), Kotthoff (2002, Einleitung zum Band) u.a. Ausführlicher zur Diskussion des Kulturbegriffs im Kapitel 2.

zesse im Land, historischer Hintergrund, nationale Bewegung, gesellschaftliche Veränderungen etc.) geschildert, in denen diese Unternehmen arbeiten müssen.

Zu den bereits bekannten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der 90er Jahre, die eine (gewisse) Skepsis ausländischer Unternehmen in Bezug auf direkte Investitionen in der Ukraine zur Folge hatten⁴ und diverse interkulturelle Konflikte provozieren oder verstärken, gehören auch die abnehmende Attraktivität der postsowjetischen Wirtschaftsräume infolge der Russlandkrise, Verzögerungen bei Kreditzusagen durch den IWF und die Weltbank, Verzögerungen und Widersprüche bei den Haushaltsvorlagen 1998 und 1999 (einschließlich Budgetdefizit), geringe Kaufkraft als Transformationsphänomen, unvollkommene und widersprüchliche Gesetzgebung, Rücknahmen zunächst zugesagter Vergünstigungen, merkwürdige Zollgesetze.⁵ Weitere Probleme sind die Zertifizierung und Lizenzvergabe und generell die geringe Vertrautheit ausländischer Unternehmer mit dem Markt und den Perspektiven der ukrainischen Wirtschaft und Währung (Lindner 1999: 11-12).

Zu den landeseigenen Besonderheiten, die Probleme im internationalen Wirtschaftsbe- reich verursachen, kann man auch historische Spezifika der Ukraine als post-sozialistisches Land zählen, sowie die nationale Zerrissenheit in der vorsowjetischen Epoche, die die ukrainische Mentalität (entsprechend) geprägt haben (dazu Kapitel 3.2.).

1.2 Osteuropa – Westeuropa

Im Projekt wird nach Wegen der gegenseitigen Wissensvermittlung über die jeweilige Kultur, ihren Einfluss auf die Stereotypenbildung und somit auch über kommunikative Konflikte geforscht. Deutsche berichten von zunehmender „Verwestlichung“ des Ostens und messen selbst die Geschäftspraxis nach westlichen Standards. Seitens der Ukrainer wird der „Westen“ sowohl idealisiert und dessen Einflüsse begrüßt als auch abgelehnt⁶. Das Projekt analysiert das entsprechende Fremdbild, das sich die Ukrainer und die Deutschen in der Geschäftspraxis (gegenseitig) voneinander machen. Dabei muss der sich in der Ukraine seit dem Zusammenbruch der Sowjetunion vollziehende Wandel erfasst werden.

Da es in der Natur des Menschen liegt, seine Umgebung, das Verhalten seiner Mitmenschen und auch sein eigenes Verhalten zu deuten (vgl. Soeffner (1984) im Anschluss an Plessner), ist der Mensch zum Vergleich verschiedener Deutungsmöglichkeiten ‚gezwungen‘ (ebd.: 10). Unsere Vorstellung ist ein Mischprodukt aus verschiedenen Elementen: Sie ergibt sich aus Eindrücken, Erinnerungsbildern, auf der Basis der überlieferten gesellschaftlichen ‚Wissensbestände‘, die jeder von uns als soziohistorisches Apriori bereits vorfindet, in die er hineinwächst und auf die er sich in seinem Handeln bezieht. Die gesellschaftlichen Wissensbestände der verschiedenen Generationen der Ukrainer haben sich jedoch in den letzten Jahren (nach dem Fall des eisernen Vorhangs) geändert, sowohl in Bezug auf die sowjetische Geschichte als auch

⁴ Die deutsche Wirtschaft hat mit rund 240 Mio. US\$ einen Investitionsanteil von 7% erreicht (siehe Materialien DDWU 2000).

⁵ Die unter Zeitdruck erlassenen Gesetze sind ständigen Änderungen und Ergänzungen ausgeliefert. In den letzten Jahren sind allein für Kleinunternehmen etwa 1000 Gesetze erlassen worden, die sich manchmal sogar widersprechen (DZ-SH 1998).

⁶ Siehe die Ergebnisse der Interviewstudie im Kapitel 5.

auf das nationale Bewusstsein und darüber hinaus auf verschiedene Teilgebiete der Gesellschaft: Wirtschaft (das neue Bewusstsein der Marktwirtschaft und Konkurrenz), politisches System (Demokratieverständnis), Normen und Werte (Moralkodex) etc. Die Frage ist, wie sich verschiedene Generationen, insbesondere die Generation der 20- bis 30-jährigen, die den gesellschaftlichen Wandel gleichzeitig mit ihrer Ausbildung und ihrem Berufseinstieg miterlebt haben, damit abfinden. Auf welche gesellschaftlichen Wissensbestände berufen sie sich? Wann ziehen sie den Vergleich zu „damals“, und wann dominiert das in den 90er Jahren erworbene Bewusstsein? Gerade die junge Generation stellt in meiner Fallstudie (das Einkaufsbüro des Konzerns Größt Tex in Kiew) die zentrale Kategorie der handelnden Akteure dar. Ihnen gegenüber stehen die ältere Generation ihrer ukrainischen Geschäftspartner (Lieferanten) auf der einen Seite und unterschiedliche Vertreter (in verschiedenen Altersgruppen) der ‚fremden‘ Kategorie der Deutschen auf der anderen. Den Deutschen sind diese ukrainischen ‚gesellschaftlichen Wissensbestände‘ nur fragmentarisch bekannt oder vertraut. Einigung geschieht anhand der Unternehmenskultur, Managementmethoden, die in die Ukraine (und insb. in dieses Büro) importiert wurden und auf deren Basis die ukrainischen Mitarbeiter ausgebildet werden. Die Frage stellt sich hier, ob es zur ‚Kollision‘ der Kulturen kommt. Wenn ja, dann in welchen Situationen, in Bezug auf welche Wissensbestände? Wann werden die Wissensbestände der Deutschen und Ukrainer gemeinsam geteilt?

Die ukrainische Kultur wie die Gesellschaft selbst sind äußerst inhomogen. Je nach Region (Zentrum / Peripherie, West- / Ostukraine), sozialer Schicht (Neureiche und Verarmte, Intellektuelle) und Generation (Bildungsstand, Zugang zu Bildungseinrichtungen und gut bezahlten Arbeitsstellen) variieren das nationale Bewusstsein, die politische Meinung, Deutung der Vergangenheit, Werte und Sitten und nicht zuletzt die Einstellung zur umstrittenen „Verwestlichung“, gegenüber welcher die Entwicklung des ‚Eigenen‘, Nationalen propagiert wird.

1.3 Geschlecht als Kategorie in der interkulturellen Kommunikation

Die vorliegende Arbeit möchte auch dazu beitragen, eine immer noch vorhandene Lücke in diesem Themenkomplex zu füllen, nämlich die der Gender-Konstruktion in der *interkulturellen* Begegnung. Es kollidieren unterschiedliche Vorstellungen von Rollenmustern der Geschlechter in der Berufswelt, nämlich der – sowjetisch und vorsowjetisch-geprägten ukrainischen und der gewisse Emanzipationsstufen bereits durchlaufenen deutschen Vorstellung. Meine Studie geht dem Wesen dieser Stereotypen nach und untersucht im Datenmaterial deren Ausprägungen in der interkulturellen Geschäftspraxis. Da diese Stereotype im Wesentlichen die Frage der Beschäftigung und Aufstiegschancen der Frauen betreffen, stellen sich hierzu folgende Fragen: Was geschieht, wenn Gender-Rollenvorstellungen am Arbeitsplatz aufeinander treffen, die sich auf zwei verschiedene kulturelle Ausprägungen (die deutsche und ukrainische) zurückführen lassen? Wie sieht die Zusammenarbeit der Frauen und Männer aus unterschiedlichen Kulturen in der Realität aus? Mit welchen interkulturellen Konflikten ist zu rechnen? Wie nehmen die deutschen und die ukrainischen Geschlechter sich gegenseitig (d.h. das ‚Fremde‘) wahr und welche Reflexionen machen sie über sich selbst (d.h. über das ‚Eigene‘)? Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten zeichnen sich ab? Von welchen Konflikten, Ereignissen berichten die Interviewten? Was ist ihnen überhaupt bewusst? Welche Rollenmuster und damit verbundene Kommunikations- und Handlungsmuster werden konstruiert? Wie wirkt sich die Beschäftigung der ukrainischen Frauen in den deutschen Unternehmen auf ihre beruflichen Aufstiegs-

chancen aus? D.h., es wird nach dem direkten Einfluss der westlichen Repräsentanzen, der neu gebildeten West / Ost-Unternehmen gefragt.

Ich vertrete die Auffassung, dass das Thema Gender in der interkulturellen Kommunikation nur im Kontext der Gesamtfragestellung analysiert werden kann. D.h., die Analyse verläuft auf vielen Ebenen: Wirtschafts-, Organisations-, Kommunikations- und Alltagsebene. Die Faktoren Alter / Generation, Herkunft, Bildung (Fachkompetenz und Fremdsprachenkenntnisse), Position in der Hierarchie und schließlich Geschlecht werden gleich berücksichtigt. Nur so kann man sich der Antwort auf die Frage: „Welche Rolle spielt das Geschlecht in der interkulturellen Geschäftswelt?“ annähern. Erforscht werden somit auch die Ausprägungen des kulturell geformten Geschlechterverhältnisses als Faktor in der interkulturellen Wirtschaftskommunikation.

In das Gesamtprojekt wird die Erforschung von Ausprägungen des kulturell geformten Geschlechterverhältnisses (Gender) als Faktor der interkulturellen Wirtschaftskommunikation integriert. Um die Geschlechterfrage im interkulturellen Arbeitsfeld ‚verstehend‘ zu beschreiben, wird die Situation der ukrainischen Frauen und Männer im historischen Kontext analysiert. Insbesondere die Unternehmensgründung von Frauen und Männern seit der Unabhängigkeit des ukrainischen Staates ist von Bedeutung. Auch wenn der letzte Aspekt in meinen exploratorischen Interviews oft thematisiert wurde, zeigen soziologische Daten, dass es sich bei den Unternehmensgründungen von Frauen meist um kleine und mittlere Unternehmen in den sog. „Frauenbranchen“ wie Bildung und Erziehung, Gesundheitswesen, Sozialwesen, Finanzwesen, Handelswesen und Service, Betriebswesen handelt (Khotkina 1991)⁷. 70% der Beschäftigten in diesen Branchen sind Frauen (Monitoring 2000, Kap. Frauen und Wirtschaft). In der Geschäftswelt und in den großen westlichen Unternehmen haben männliche Manager die Vorherrschaft. Ukrainerinnen im Management machen in Groß- oder Mittelunternehmen 0,1% aus, Ukrainer 1,5%. Aber auch im Kleinbusiness ist der Frauenanteil halb so groß wie der Männeranteil: 7% gegenüber 13% der Unternehmer (ebd.).

Die Arbeit erklärt Bedingungen, unter denen sich Geschlechter in der Berufswelt arrangieren müssen. Es geht außerdem um die interaktive Konstruktion des kulturellen Geschlechts im interkulturellen Arbeitsfeld, wozu mein erhobenes Datenmaterial bereitsteht.

1.4 Ziele der Arbeit

Insgesamt wird mit dem Dissertationsprojekt beabsichtigt, anhand der Interviews in einigen ausgewählten deutsch-ukrainischen Joint-Ventures bzw. deutscher Repräsentanzen in der Ukraine (1. Forschungsphase: explorative Interviews) sowie der ethnographischen Fallstudie in einem der Unternehmen (2. Forschungsphase) zentrale Kommunikationsprobleme aufzudecken, wobei die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche Prozesse, historischer Hintergrund, nationale Bewegung) in die Analyse eingebun-

⁷ Auch in den folgenden „Frauenbranchen“ findet sich der größte Anteil an Führungs- und Fachkräften unter Frauen: im Kulturwesen arbeiten 116.000 Frauen (64%), es gibt 160.000 Führungs- und Fachkräfte, der Frauenanteil beträgt 70,5%. Jurisprudenz u.ä.: unter 3082 Beschäftigten der regionalen und städtischen Gerichten sind 1164 Frauen (37,8%), unter den 831 Beschäftigten der Landgerichte der Ukraine sind 317 Frauen (38,1%), unter 1614 Notaren – 1459 Frauen. In den Standesämtern arbeiten zu 100% Frauen (Genderna Statystyka 2000: 7)

den werden. Es sollen zunächst Verhaltens- und Kommunikationsweisen der ukrainischen und deutschen Geschäftsleute beschrieben und Erklärungen für ihre interkulturellen Konflikte gefunden werden. Nach Hymes (1979: 14) kommt es darauf an, „ein kulturelles System aus seiner eigenen Logik heraus zu verstehen“, wobei ich unter dem kulturellen System nicht die getrennten nationalen Kultursysteme der Deutschen und der Ukrainer meine, sondern die Begegnung der Kulturen, die „Interkultur“. Hier werden die kulturellen kommunikativen Muster herausgefunden, durch die sich ukrainisch-deutsche Geschäftsbeziehungen und -prozesse auszeichnen. Die Aufdeckung von geltenden Stereotypen im Datenmaterial der Arbeit, seien es Interviews oder aufgezeichnete natürliche Gespräche im Rahmen der internen Kommunikation des Unternehmens in meiner Fallstudie, die durch den ethnographischen Forschungsaufenthalt ermöglicht wurden, steht stets im Vordergrund. Die Fallstudie ist zunächst nur für das eine Unternehmen repräsentativ. Es sollen jedoch darüber hinaus durch Fallvergleiche allgemeine Vorurteilsstrukturen abgeleitet werden.

Praktische Relevanz für deutsch-ukrainische Geschäftsbeziehungen

In diesem Bereich hat meine Arbeit zum Ziel, die stereotypen Vorstellungen über den „Osten“ bei den deutschen, sowie über den „Westen“ bei den ukrainischen Unternehmensangestellten aufzubrechen. Es sollen auch praktische Empfehlungen für das interkulturelle Managementtraining entwickelt werden, die von den allgemeinen (oft pauschalisierten) kontrastiven Kulturbeschreibungen absehen und sich an Lösungen von konkreten Problemen im interkulturellen Geschäftsalltag orientieren.

An dieser Stelle möchte ich ein Beispiel aus meiner Forschung präsentieren. Viele Kommunikationsprobleme innerhalb der Geschäftsabläufe zwischen deutschen und ukrainischen Unternehmen werden sowohl in den exploratorischen als auch in den ethnographischen Interviews von den Interviewten auf die sog. „sowjetische Mentalität“ der Ukrainer bzw. eine „typisch ukrainische Volkscharaktereigenschaft“ zurückgeführt. Erstens verhilft die Zuschreibung (wie meine Fallanalysen ergeben) in keiner Weise dazu, konkrete Probleme zu lösen, und zweitens geht es in den Konfliktsituationen gar nicht um diese ‚mythische‘ Mentalität. Vielmehr wird seitens der deutschen Geschäftspartner mithilfe der entsprechenden Metaphorik eine Zwei-Welten-Theorie aufgestellt, welche die gesamte Welt in zwei Bereiche unterteilt: den *zivilisierten Westen* (für den im gegebenen Fall Deutschland steht) mit entwickelter Marktwirtschaft, notwendigem Wissen etc. und den *unzivilisierten Osten* (für den die Ukraine steht) ohne Wissen um den Markt, ohne entsprechendes Know-how, d.h. etwas Unbedeutendes, was am Rande der Welt liegt, wobei die Welt des Marktes, auf die gesamte zivilisatorische Welt ausgedehnt wird. Auf diese Weise wird den ukrainischen Geschäftspartnern suggeriert, unzivilisiert, unterentwickelt oder gar habituell unfähig zu sein, worauf sie entweder aggressiv reagieren (d.h. sich wehren) oder diese negativen Zuschreibungen übernehmen (d.h. sich anpassen). Im Grunde wird die *Ebene der Wirtschaft* und der *Wirtschaftskultur* auf die *Ebene der Nation* und der *Nationalkultur* übertragen. Auf diese Weise entstehen Stereotype bei den Ukrainern, denen zufolge die Deutschen arrogant, fordernd, hart (als Verhandlungspartner), Druck ausübend oder aber ordnungsliebend, organisiert etc. seien, und bei den Deutschen umgekehrt, dass die

Ukrainer (insb. ukrainische Männer älterer Generation) faul, passiv, unbewusst arrogant, chaotisch statt organisiert, unzuverlässig etc. oder aber (insb. Frauen) duldsam bzw. ertragend seien. Einige Studien⁸ liefern analoge Fremdzuschreibungen, was darauf hindeutet, dass es sich nicht um die nationalkulturellen Unterschiede handelt, sondern vielmehr um Interessenskonflikte, fehlende Gleichwertigkeit der Geschäftsbeziehungen, um Macht, Über- und Unterordnung, d.h. Faktoren, die außerhalb des nationalkulturellen Bereichs, statt dessen aber im wirtschaftskulturellen Bereich liegen.

Mit dem Erlangen der gesetzten Ziele (Rekonstruktion von Deutungs- und Handlungsmustern im deutsch-ukrainischen Handlungsfeld) trägt das Projekt zur Diskussion über die praktische Einsetzung / Anpassung der in Deutschland und in der Ukraine praktizierten Managementmethoden und -theorien sowie zur Erarbeitung von konkreten Vorschlägen zur Konfliktlösung am Arbeitsplatz bei.

1.5 Methodisches Vorgehen

Bisher besteht ein Mangel an methodisch fundierten Analysen des interkulturellen Geschäftsalltags in multinationalen (insbesondere deutschen und ukrainischen) Unternehmen, die problemlösungsorientiert sind und darüber hinaus auch die politischen, historischen, wirtschaftlichen und sozialen Prozesse in der Ukraine berücksichtigen.

Viele der bisher durchgeführten Studien zur interkulturellen Kommunikation sind eher an der kulturellen Kontrastierung orientiert, als dass sie tatsächliche interkulturelle Interaktionen erforschten. Die Arbeiten im Bereich der Sozialpsychologie verfolgen das Ziel, nationale Charaktereigenschaften zu generieren, ohne eine tiefgreifende Differenzierung von tatsächlichen Geschehnissen, Deutungen, der Analyse von Fremd- und Selbstbildern sowie der Rolle von Stereotypisierungen vorzunehmen.

Im Bereich der Gender-Forschung sind die aktuelle Rollenentwicklung der ukrainischen Frauen und ihre Einbettung in das interkulturelle Geschäftsumfeld kaum erforscht. Der Mythos der „starken“ und „fleißigen“ ukrainischen Frau steht dem Mythos des „faulen“ ukrainischen Mannes sowie des „dummen“, „ahnungslosen“ und „herrsüchtigen“ ukrainischen Chefs gegenüber.

Methodisch betrachtet soll die Begrenztheit von Interviews aufgezeigt und anhand der konkreten Beispiele sowie durch die Verwendung von anderen Methoden wie der Ethnographie, Grounded Theory und ausreichender Kontextinformationen belegt werden. Empirische Studien zur interkulturellen (Wirtschafts-) Kommunikation insb. in den Fächern Sozialpsychologie und interkulturelles Management sollen bezüglich ihrer methodischen Anwendung kritisch hinterfragt werden. In diesen Disziplinen werden vorwiegend Methoden der standardisierten (meist schriftlichen) Befragung angewendet, die alleine die entstehenden Ergebnisse nicht ausreichend belegen. Viele Forschungsobjekte lassen sich nicht direkt erfragen, es sind indirekte Zugänge notwendig. Z.B. veranlasst die Frage nach der Besonderheit der deutsch-ukrainischen Kommunikation am Arbeitsplatz die Befragten oft dazu, erst dann über die kulturellen Formen der eigenen Kommunikationsweisen nachzudenken. Dadurch kann es zu situa-

⁸ Z.B. Tylek-Hydrńska (2000), Hnila (2003).

tionsbedingten Verzerrungen in den Antworten kommen. Darüber hinaus sind sich die Befragten über ihre soziale und kulturelle Identität in vielen Fällen nicht bewusst, so dass diese Art der Befragung ihr Ziel verfehlt.

1.6 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2 wird der theoretische Hintergrund der Arbeit (der Forschungsstand zur interkulturellen (Wirtschafts-) Kommunikation sowie zur Stereotypenforschung) ausgearbeitet. In Kapitel 3. werden der Stand der Forschung zur Ost-West-Kommunikation sowie das Hintergrundwissen zur Ukraine systematisch dargestellt. In Kapitel 4 wird die methodische Vorgehensweise der Arbeit sowohl in Bezug auf die Datenerhebung und deren Analyse als auch auf die Konstruktion der Fallstudie vorgestellt. Kapitel 5 beinhaltet die Ergebnisse der explorativen Interviews, die in der ersten Forschungsphase durchgeführt und mithilfe der Methoden der Grounded Theory sowie der Gesprächsanalyse ausgewertet wurden. Die sich aus diesem Abschnitt herauskristallisierenden Thesen führen zum zweiten Teil des Projekts, nämlich zum ethnographischen Forschungsaufenthalt beim Einkaufsbüro Größt Tex International in Kiew, der in Kapitel 6 beschrieben wird. Die darauf folgenden drei Kapitel sind explizit auf die Fallstudie des oben genannten Unternehmens bezogen und beinhalten die Analyse des Forschungsfeldes (Kap.6) sowie die Ausrichtung der Kommunikationsprozesse des Einkaufsbüros „nach innen“, d.h. die interne Kommunikation im Büro der Repräsentanz in Kiew (Kap.7) und „nach außen“, d.h. zu den deutschen und ukrainischen Geschäftspartnern, mit denen das Büro seine Arbeit koordiniert (Kap.8). Schlussfolgerungen, die aus der Forschungsarbeit gezogen werden, finden sich in Kapitel 9. Hier werden allgemeine Vorurteilsstrukturen aufgedeckt und Aussagen aufgestellt, die über den Fall hinausgehen.

2 Stand der Forschung

Die wissenschaftliche Literatur zu den mittlerweile etablierten Arbeitsbereichen „interkulturelle Kommunikation / Wirtschaftskommunikation“ ist so reichhaltig, dass sich hinter diesen Titeln sehr unterschiedliche Inhalte verbergen können. „Ob Entwicklungszusammenarbeit, Rezeption ausländischer Medien, Fremdsprachenunterricht oder gar Tourismus, all dies wird – mitunter ohne weitere Differenzierung – als interkulturelle Kommunikation bezeichnet“ (Loenhoff 1992: 9). Begriffe wie „Kultur“ (siehe Kap. 2.1.2) oder „interkulturelle Kommunikation“ werden inflationär verwendet. Und so hat es sich etabliert, dass die meisten wissenschaftlichen Arbeiten mit dem Satz „Zahlreiche Wissenschaftsgebiete beschäftigen sich mit Fragen der interkulturellen Kommunikation“⁹ beginnen, dem eine lange Liste der Gebiete folgt: „Anthropologie, Ethnographie, Kommunikationswissenschaften, Linguistik, Psychologie, Ethnopsychologie, Ethnorhetorik / Ethnohermeneutik“ (hier Slembeck 1998: 27).

Obwohl die jahrzehntelange Auseinandersetzung der Wissenschaftler aus unterschiedlichsten Disziplinen mit dem Gegenstand der interkulturellen Kommunikation zu interdisziplinären Debatten und zu produktiver Konkurrenz¹⁰ führen sollte, zeichnet sich jedoch kein begrifflicher Konsens ab: Interkulturelle Kommunikation wird in den einzelnen Disziplinen unterschiedlich verstanden. Deswegen möchte ich mich in diesem Kapitel mit der vielfältigen Verwendung des Begriffs auseinandersetzen.

Meine Dissertation ist an der Schnittstelle von *Soziologie* (Kultursoziologie, Wissenssoziologie) und *interaktionaler Soziolinguistik* (Gesprächsanalyse) angesiedelt, deren theoretische und methodische / methodologische Annahmen meiner Arbeit zugrunde liegen. Die Spezifizierung „Wirtschaft“ im Begriff ‚interkulturelle Wirtschaftskommunikation‘ verlangt darüber hinaus eine Fokussierung auf entsprechende wissenschaftliche (sowohl theoretische als auch empirische) Studien aus den Bereichen interkultureller / internationaler Managementforschung und (Sozial-) Psychologie¹¹ sowie auf Materialien des interkulturellen Managementtrainings (Kap. 2.4.). Osteuropaforschung findet sich in den Kap. 3. Dabei unterscheide ich zwischen den Ländern der ehemaligen Sowjetunion, der Ukraine, den Ländern Mittel- und Osteuropas sowie Ost- und Westdeutschland. Mit dieser Forschung beschäftigen sich zumeist Osteuropainstitute. Insgesamt sind solche Disziplinen vertreten wie Soziologie, Politik-, Geschichts- und Sprachwissenschaften, Slavistik und Ethnologie. Kapitel 3.3. widmet sich dem Thema Gender. Es werden Arbeiten und Studien rezipiert, die den Faktor des sozialen Geschlechts in der Arbeitswelt (Führungspositionen) insb. interkulturell erforschen. Anschließend wird das zusammengefasste Forschungsbild präsentiert.

⁹ Siehe Slembeck (1998), Soraya (1997).

¹⁰ Hinnenkamp (1994: 3) in der Einführung zu seiner Bibliographie zur interkulturellen Kommunikation.

¹¹ Sozialpsychologie insofern, da ihre theoretischen Standpunkte sowie empirischen Befunde in der erstgenannte Disziplin häufig Verwendung finden.

Nach der Klärung der zentralen Begriffe folgt eine umfassende Klassifizierung und Rezeption der zentralen Arbeiten zur interkulturellen (Wirtschafts-) Kommunikation, um die Richtungen, in die sich die jeweiligen Disziplinen in den oben genannten Arbeitsbereichen bewegen, aufzuzeigen. Der Rezeption liegen folgende Fragen zugrunde: Welcher wissenschaftlichen Disziplin ist die Arbeit zugeordnet? Auf welchem Arbeitsgebiet dominiert diese Disziplin? Was sind die theoretischen Standpunkte der Arbeit? Was sind ihre Ziele und Methoden¹²? In welchen Verhältnis stehen diese Studien / Disziplinen zu meiner Forschungsarbeit? Es werden nur Studien zur Interkulturalität und zur interkulturellen (Wirtschafts-) Kommunikation besprochen. Folgende vier Arbeitsgebiete tangieren mein Dissertationsthema:

1. *interkulturelle (Wirtschafts-)Kommunikation*: Weil die vorliegende Arbeit die Kommunikation in der interkulturellen Geschäftswelt bzw. am interkulturellen Arbeitsplatz untersucht, wird das Thema „Interkulturalität“ in verschiedenen Disziplinen untersucht, wobei empirischen Studien zum interkulturellen Geschäftsalltag in der qualitativen Sozialforschung und Soziolinguistik – Fachrichtungen, in denen die vorliegende Arbeit angesiedelt ist – eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird.
2. *interkulturelle / internationale Managementforschung / interkulturelles Management-Training*: Für die erfolgreiche Praxis der interkulturellen Teams in den Unternehmen¹³, der Joint-Ventures, der fusionierten Unternehmen oder der Expatriates¹⁴ werden in der Regel Theorien und Forschungen des interkulturellen/ internationalen Managements als eine der am meisten praxisorientierten Disziplinen herangezogen. Die Erkenntnisse des interkulturellen Managements fließen wiederum in die interkulturellen Trainings (ob betriebsinterne oder externe) ein, in denen Wirtschaftsakteure (d.h. auch meine deutschen Informanten) eine kulturelle Schulung bekommen. Gerade aus diesem Grund – um die Interviewaussagen mit den deutschen Managern in Kiew (Expatriates) besser verstehend / erklärend rekonstruieren zu können – ist es notwendig, sich mit den Erkenntnissen und Ansätzen dieser Arbeitsbereiche auseinanderzusetzen: Welche Managementschulungen lassen sich aus den Äußerungen erkennen? Über Wissen welcher Art verfügen sie? Welche Übereinstimmungen in den Lösungsstrategien (z.B. in bei der Kollision von Managementmethoden) lassen sich zwischen dem Handeln der deutschen Manager und den theoretischen Erkenntnissen des interkulturellen Managements bzw. den Empfehlungen der interkulturellen Trainings feststellen? Nicht zuletzt möchte ich diese Theorien und Studien auf die Anwendbarkeit für meine Untersuchungen prüfen.
3. *interkulturelle Kommunikation zwischen West- und Osteuropa*: Im Datenmaterial meiner Arbeit rekurren die Akteure nicht nur auf die spezifisch ukrainischen Merkmale wie z.B. auf die Zuschreibungen der historisch bedingten Passivität, sondern auch auf diejenigen der früheren Sowjetunion oder des früheren Sozialismus: auf das planwirtschaftliche und nicht marktwirtschaftliche Denken und im Allgemeinen auf die ‚sowjetische Mentalität‘. Zudem

¹² Besonders ausführlich sollen die Studien dargestellt werden, die mit Befragungen arbeiten. Anhand der eigenen Ergebnisse sollen in dieser Arbeit die Grenzen der Befragungsmethode (seien es schriftliche oder mündliche Befragungen) aufgezeigt werden.

¹³ Siehe dazu das Forschungsprojekt an Research Institut for International Management der Universität St. Gallen „Multicultural Top Management Teams and Performance“. Siehe Url: <http://www.fim.unisg.ch>.

¹⁴ Die ins Ausland gesandten Manager und Unternehmer.

sind es zumeist negativ konnotierte Zuschreibungen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die wissenschaftliche Literatur zur Osteuropaforschung zu rezipieren: Was verbirgt sich hinter diesen sowohl Fremd- aber auch Selbstaussagen? Inwieweit decken sich die Zuschreibungen mit den objektiven Faktoren (z.B. in Bezug auf die Hinterlassenschaft der Planwirtschaft)? Welche Tendenzen gibt es bei der Erschließung dieses Forschungsgebietes? Angesichts der großen Materialmenge beschränke ich mich auf einige zentrale Arbeiten.

4. *Gender im Kulturvergleich*: Das soziale Geschlecht der Akteure soll als Faktor in der interkulturellen Wirtschaftskommunikation erforscht werden. Ich gehe der Frage nach kultureller, sozialer Konstruktion von Gender in der Ukraine und in Deutschland nach, die das Kontext- und Hintergrundwissen zur Analyse von Gender als Faktor in der interkulturellen Kommunikation darstellt. Mit welchen Gender-Vorstellungen, insbesondere in Bezug auf die Erwerbstätigkeit und die Besetzung der Führungspositionen, agieren die deutschen und die ukrainischen Akteure in meinem Datenmaterial (in meinem Forschungsfeld)? Kommt es zur Kollision von unterschiedlichen Gender-Vorstellungen in der interkulturellen Arbeitswelt? Wie sehen die Karrierechancen der Geschlechter in der Ukraine und in Deutschland aus? Wie groß ist der Frauenanteil in den Führungspositionen, vor allem in der Wirtschaft? Was sind die Gründe für den eventuell niedrigen Frauenanteil?

Die Erläuterung dieser Themen soll verdeutlichen, dass der Gegenstand meiner Forschungsarbeit eines interdisziplinären Zugriffs bedarf.

2.1 Begriffliche Klärung

2.1.1 Zum Begriff der „interkulturellen Kommunikation“

Der Begriff der „interkulturellen Kommunikation“ stellt lediglich ein „Kompromisslabel“ dar (Hinnenkamp 1994: 3), auf das sich verschiedene Disziplinen geeinigt haben. Je nach dem, aus welcher Perspektive Forscher das Phänomen der interkulturellen Kommunikation betrachten, verwenden sie auch andere Bezeichnungen: So findet sich das englische *cross-cultural communication*, das die komparative der interaktionalen Perspektive vorzieht, verstärkt in der Psychologie und Sozialpsychologie. *Internationale Kommunikation* bezieht sich in erster Linie auf Medien, Institutionen, Körperschaften; als Begriff ist sie in den Politik-, Sozial- und Kommunikationswissenschaften etabliert, vor allem im Bereich der Diplomatie und der globalen Organisationskommunikation. Der Begriff *interkulturelle Kommunikation* ist im deutschen Sprachraum besonders gebräuchlich und wird in den meisten Veröffentlichungen verwendet. *Transkulturelle* und *pankulturelle Kommunikation* beschreiben vor allem grenz- und kulturenüberschreitende Kommunikationsformen, allerdings weniger als interpersonale Kommunikation, sondern vielmehr als technisch-mediale one-way-communication¹⁵.

¹⁵ Die gesamte Klassifizierung ist von Hinnenkamp (1994: 3-4) übernommen. Hinnerkamp nennt u.a. auch *cross-racial* oder *interracial communication* (die als *interethnische Kommunikation* ins Deutsche übersetzt wurde), die heute nicht mehr

Ich verwende den Begriff *interkulturelle Kommunikation*, auch wenn es sich beim Begriff ‚Kultur‘ (wie auch bei vielen anderen ‚Zusätzen‘ wie Nation, Rasse, Ethnie) aus sozialwissenschaftlicher Sicht um einen problematischen Begriff handelt. Viele Autoren haben bereits darauf hingewiesen, dass sowohl proklamierte Mitgliedschaften jedweder Art als auch Identität und Abstammung fließende Kategorien sind¹⁶.

2.1.2 Zum Begriff der „Kultur“

Angesichts der zunehmenden Inflation des Kulturbegriffs¹⁷ möchte ich folgende Kulturdefinitionen für meine Studie zugrundelegen. Kultur wird zum einen verstanden als „Wissensvorrat, aus dem sich Kommunikationsteilnehmer, indem sie sich über etwas in der Welt verständigen, mit Interpretationen versorgen“¹⁸; *handlungstheoretisch* fungiert Kultur im Sinne der sozialen Praxis als ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe typisches Orientierungssystem¹⁹; als *dynamischer* Kulturbegriff, der zum prozessorientierten Verständnis der interkulturellen Kommunikation gehört (Cašmir 1998); als ein *diskursiver* Tatbestand und nicht als bloße Zustandsbeschreibung, wobei stets seine kommunikative Aushandlung in den Interaktionen im Vordergrund steht (Schröer 2002); als ein *Ensemble von in symbolischem Handeln manifestierten Wissensbeständen*²⁰, und schließlich in der anthropologisch und phänomenologisch begründeten soziologischen Perspektive, die „nicht nur den Gruppen-, Volks- und / oder Nationenbezug einiger bisheriger Kulturbegriffe überschreiben, sondern vor allem jene *menschliche Wendung zur und Haltung gegenüber der Welt* sichtbar macht, aus der heraus Menschen Kultur ‚produzieren‘ und etwas als ‚kulturell geformt‘ deklarieren“ (Soeffner / Raab 2003: 1).

Vor allem soll hier Kultur (und somit auch Gender als kulturelle Kategorie) als ein *Resultat gesellschaftlich gebundener Interaktionsprozesse* verstanden werden. Der hier verwendete Kulturbegriff geht über den Nationalkulturbegriff hinaus, was nicht bedeutet, dass nicht nach dessen interaktiver Konstruktion gefragt wird: Die Analyse der interkulturellen deutsch-ukrainischen Kommunikation bedeutet die Rekonstruktion von nationalkulturell zugeschriebenen Charakteren in den Interviews. Die Analyse des Forschungsfeldes in meiner Gesamtfragestellung wird weitere Begriffe wie supranationale Wirtschaftskulturen, Subkulturen, Geschäfts- und Unternehmenskulturen benötigen. In dieser Studie wird auf den Kulturbegriff, der im sog. Cross-cultural-communication-Ansatz verwendet wird, verzichtet. Dieser Ansatz, der den komparativen, d.h. kulturvergleichenden Aspekt hervorhebt, ist vor allem in der Sozialpsychologie verwurzelt und

betrieben wird. *Interracial* bezog sich zumeist auf die Hautfarbe. Typisch für diese Richtung war die schwarz-weiße Kommunikation in den USA. *Interethnisch* wurde in bezug auf Gruppen mit starker ethnischer Identität verwendet. Ethnische Identität oder Ethnizität wurden als Konstrukte bezeichnet, die sich auf eine gemeinsame Abstammung berufen (*ius sanguinis*).

¹⁶ LePage / Tabouret-Keller (1982); Dittrich / Radtke (1990).

¹⁷ Kroeber und Kluckhohn (1952, 1963) zählten 1952 über 150 Kulturdefinitionen, die sie aus einschlägigen Publikationen der zurückliegenden hundert Jahre zusammengetragen hatten (vgl. Hinnenkamp 1994, Einleitung zur Bibliographie).

¹⁸ Mentalistischer Ansatz, kognitive Anthropologie Goodenoughs, in: Habermas (1981: 209).

¹⁹ Funktionalistischer Ansatz, z.B. Thomas (1992: 35-58).

²⁰ Knapp / Knapp-Potthoff (1990).

wird in der interkulturellen Managementforschung sowie in den meisten kulturfokussierten Forschungen in den Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften angewendet. Eine repräsentative Studie dieses Ansatzes wurde von Geert Hofstede (1980) vorgelegt²¹.

Es muss vermerkt werden, dass Interkulturalität und Kultur nur als eine von vielen Kategorien / Faktoren betrachtet wird; die relevante Kategorie soll in der Fallstudie erst gefunden werden. Soraya (1997) bestätigt meine These, dass Probleme, Konflikte und Missverständnisse in der interkulturellen Kommunikation oft auch andere, nicht nur kulturelle Gründe haben, sondern organisations- und personenbedingt sind. Kultur wird oft als ‚Alibi‘ mißbraucht. Die Wirtschaft, die Unternehmen, das Geschäft stehen bei den Interessen im Vordergrund, bei Konflikten jedoch wird auf kulturelle Unterschiede hingewiesen. Man sucht dort nach Lösungen und nicht nach der Verbesserung des Geschäftssystems, der Unternehmensstruktur, des eigenen Managements etc.

2.1.3 Zum Begriff der „Kommunikation“

Wenn unter „Kommunikation“ interpersonale Interaktion verstanden wird, die mithilfe der Elemente eines im weiten Sinne sprachlichen (d.h. verbalen, paraverbalen und non-verbalen) Codes vollzogen wird, die ihrerseits zusammengefügt sind zu komplexen Handlungsmustern²², so ist demnach „interkulturelle Kommunikation“

die interpersonale Interaktion zwischen Angehörigen verschiedener Gruppen, die sich mit Blick auf die ihren Mitgliedern jeweils gemeinsamen Wissensbestände und sprachlichen Formen symbolischen Handelns unterscheiden (Knapp/Knapp-Potthoff 1990: 66).

Mit dieser Definition unternehmen Knapp und Knapp-Potthoff den Versuch, unterschiedliche disziplinäre Aspekte zu integrieren. Ein wesentliches Charakteristikum von interkultureller Kommunikation ist jedoch, dass sich einer der an ihr beteiligten Kommunikationspartner typischerweise einer zweiten oder fremden Sprache bedienen muss, die nicht eine Variation seiner eigenen ist (ebd.). Diese Tatsache stellt für viele Wissenschaftler den Grund dar, linguistische Aspekte in den Vordergrund der Betrachtung der interkulturellen Kommunikation zu stellen (Knapp / Knapp-Potthoff 1990: 68).

Der Kommunikationsbegriff wird von vielen Kommunikationsforschern dialogisch verstanden: „[W]enigstens zwei Menschen sind beteiligt, jeder Beitrag hat seinen Gegenbeitrag, jede Kommunikation ist sozial eingebunden“ (Hinnenkamp 1994: 5). Cašmir (1998) plädiert für die prozesshafte Definition der (interkulturellen) Kommunikation: sie soll als „Prozess, als Interaktion, als Dialog“ begriffen werden, sie „ist nicht reduzierbar auf rein monologisches Geschehen, wie es vielleicht ‚traditionellere‘ Theorien tun“ (Cašmir 1998: 16).

Hymes (1979: 14) geht es bei der Erforschung der interkulturellen Kommunikation in erster Linie darum, „ein kulturelles System aus seiner eigenen Logik heraus zu verstehen“ (Hymes 1979: 14), und diese zu beschreiben. Auf dieser Grundlage werden kulturelle kommunikative

²¹ Ausführlicher dazu siehe Kap. 2.2.4.

²² Ich verfolge hier die linguistische/kommunikationswissenschaftliche Konzeptualisierung von interkultureller Kommunikation nach Knapp und Knapp-Potthoff (1990).

Muster aufgedeckt, die im Kulturkontakt mit den kommunikativen Mustern einer anderen Kultur kollidieren.

Um die inflationäre Begriffsverwendung nicht noch weiter auszudehnen, schlägt Loenhoff (1992: 11) vor, nur von denjenigen Interaktionen zu sprechen, die in den Bereich des „unmittelbaren Wirkens“²³ fallen. Unter interkultureller Kommunikation sollen – so Loenhoff – nur solche Kommunikationsprozesse verstanden werden,

„die zwischen Angehörigen unterschiedlicher Sprach- und Kulturgemeinschaften stattfinden und folglich dadurch charakterisiert sind, daß sich die Interaktionspartner weitgehend an unterschiedlichen symbolischen Codes orientieren und damit ein relativ hohes Maß gegenseitiger Fremdheit empfinden“ (Loenhoff 1992: 11).

Darüber hinaus bezieht sich der hier zur Diskussion stehende Typ interkultureller Kommunikation „nur auf solche sozialen Situationen, in denen sich die Handlungspartner sowohl visuell als auch auditiv wechselseitig wahrnehmen können“ (ebd.).

Die vorliegende Arbeit beschränkt sich nicht nur auf den engen Kommunikations-Begriff, sondern verwendet auch die phänomenologische Perspektive der kommunikativen Vermittlung gesellschaftlichen Wissens. Demnach geht es um die kommunikativen Vorgänge der Wissensproduktion und -vermittlung sowie um die kommunikative Erzeugung und Reproduktion der sozialen Strukturen (Knoblauch 1995: 5 ff.) Während die interkulturelle Kommunikation face-to-face lediglich in natürlichen Daten analysierbar ist (und diese sind relativ rar), lässt sie die kommunikative Konstruktion von Kultur, Fremdheit, strukturellen Vorgängen etc. sowohl in den Interviews als auch in der Ethnographie analysieren. Meine Analysen gehen deswegen über die face-to-face-Kommunikation hinaus. Gerade in der ethnographischen Fallstudie handelt es sich um die kommunikative Verarbeitung von (sowohl intra- als auch interkulturellen) Konflikten am interkulturellen Arbeitsplatz.

2.1.4 *Kritik an der Charakterisierung der Kulturen und der Kulturdefinition*

Der in der interkulturellen Managementforschung verwendete Kulturbegriff ist stark auf nationale Faktoren bezogen. Hofstede, dessen Forschungsansatz in dieser Arbeitsrichtung wegweisend ist, definiert „national culture“ als „that component of our mental programming which we share with more of our compatriots as opposed to most other world citizens“²⁴.

Dieser Mangel an Differenzierung zwischen Kultur (-en) und der Nationalkultur kann wiederum zur verstärkten Stereotypisierung der untersuchten Gegenstände führen, weswegen Hofstedes Definition auch oft kritisiert wird²⁵. Es ist äußerst gewagt, von *der* Nationalkultur zu sprechen, wenn es um interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft zwischen zwei Nationen geht. Es wäre naiv, alle Konflikte in einem multinationalen Betrieb, Joint-Venture oder einer Auslandsdependance durch unterschiedliche kulturelle Prägung zu erklären. Faktoren wie Hierarchie, Machtverteilung, personale Variablen, Geschlecht, Institution etc. gehören genauso zu den Bestandteilen der interkulturellen Wirtschaftskommunikation wie die Kultur. In der

²³ Im Sinne von Schütz / Luckmann (1984: 104).

²⁴ Hofstede(1989a: 195), in: Dirven / Pütz (1993: 7). Dazu auch Moosmüller (1998).

²⁵ Dazu Kotthoff (2002), Zorzi (1999).

heutigen soziologischen und soziolinguistischen Forschung ist längst bekannt, dass eine moderne Gesellschaft (insbesondere eine moderne Nation) in sich zu inhomogen ist, um bei ihr von *einer, ihr* spezifischen Kultur sprechen zu können. Girtler (2002: 152) hat es treffend formuliert:

„Eine Gesellschaft (ist) nichts Einheitliches, sondern (besteht) aus einer Vielzahl von Kulturen bzw. Randkulturen, die alle ihre eigenen Werte, Normen und Symbole haben. Denn überall, wo Menschen sich zusammentun, um gemeinsam zu handeln, entweder als Diebe oder als Universitätsprofessoren, entsteht auch so etwas wie eine eigene Kultur“ (ebd.).

In Bezug auf seine Untersuchungen des Außenseiter-Phänomens begründet Becker (1982) die Entstehung von Kulturen innerhalb einer Gesellschaft:

„Wo Menschen, die sich auf abweichende Handlungen einlassen, Gelegenheit haben, miteinander in Interaktion zu treten, werden sie wahrscheinlich eine Kultur entwickeln, die sich um die Probleme gruppiert, welche sich aus dem Unterschied zwischen ihrer Definition dessen, was sie tun, und der von anderen Mitgliedern der Gesellschaft vertretenen Definitionen dieses Tuns ergeben. Sie bilden ihre eigenen Perspektiven aus im Verhältnis zu sich selbst und ihren abweichenden Handlungen sowie in den Beziehungen zu anderen Mitgliedern der Gesellschaft“ (Becker 1982: 72).

Kultur ist somit ein System von Diversitäten und Spannungen, wozu auch Machtunterschiede, Unterschiede im Zugang zu den legitimen Ausdrucksmitteln der Macht und Kämpfe um diese Ausdrucksmittel gehören. Viele interethnische Kommunikationskonflikte verweisen darauf, dass hinter ihnen eine Dynamik von Schichten- und Geschlechterungleichheit steht, die in der Kultur eine bestimmte Sozialordnung geprägt hat, mit sehr unterschiedlichen Konsequenzen für die Beteiligten. Nicht umsonst plädiert Keesing (1994) dafür, statt von einer definierbaren Kultur nur vom „Kulturellen“ auszugehen, somit die Illusion eines einheitlichen Bedeutungsgewebes zu vermeiden (vgl. Kotthoff 2002: 12).

Ich beabsichtige daher mit meiner Arbeit, diese Fallen der Generalisierungen und Stereotypisierungen aufzudecken und sie als solche darzustellen, anstatt neue „nationale Charaktereigenschaften“²⁶ anhand der Aussagen der beteiligten Akteure zu kreieren. Ein Beispiel aus meiner Arbeit: Wenn Evelyn (siehe Kapitel 7.2.1), ehemalige Büroleiterin einer deutschen Dependence in der Ukraine von *dem* Deutschen, bei dem sie die „Normalität“ antizipiert und *dem* Ukrainer, der andererseits Verkörperung der „Anormalität“ ist, spricht, so wäre es äußerst spekulativ, sich mit diesen nationalen Zuschreibungen als den objektiven nationalen Variablen, die *die* Ursache für deutsch-ukrainische Konflikte am Arbeitsplatz oder bei den Geschäftsverhandlungen darstellen, zu begnügen. Vielmehr sind die ihrerseits vorgenommenen polarisierten Zuschreibungen auch ein Echo der interkulturellen Managementschulungen, welche jede/-r ins Ausland berufene Unternehmer/in besucht (und die nicht nur für die deutsche Managementlehre typisch sind).

Im Bereich des Möglichen liegt lediglich die Rekonstruktion und der Vergleich der unterschiedlichen Deutungs- und Handlungsmuster in bestimmten wirtschaftlichen Kontexten, was die Polemik zum Nationenvergleich Ukraine / Deutschland oder Polen / Deutschland (die

²⁶ Die Studie von Kappel/Rathmayr / Diehl-Zelonkina (1994) hat zum Ziel, „eine etwas kritische Bewertung von Eigenheiten russischsprachiger Verhandlungspartner“ zu äußern (S. 11), wobei es sich um die „Charakterisierung“ (S. 13) bzw. „Bewertung deren Eigenheiten/Eigenschaften“ (S. 11) handelt, d.h. es wird hier seitens der Wissenschaftler bewusst eine Wertung vorgenommen.

Länder-Akteure sind oft austauschbar) vermeidet. Es ist möglich, dass der Ausdruck „Kultur“ insofern eine Rolle spielt, als er nicht auf die Nationalkultur der Ukraine (wie immer sie definiert wird, denn diese ist durch die unsichtbare Spaltung in die Ost- und Westukraine wiederum inhomogen) zurückgeht, sondern auf die unterschiedlichen *Wirtschaftskulturen* (die deutsche und die ukrainische), die nicht mit nationalen Grenzen zusammenfallen. Dies war die Forschungshypothese, die sich als anhand der Analyse des Datenmaterials als plausibel herausstellt hat.

2.2 Interkulturelle Kommunikation aus der Perspektive verschiedener Disziplinen

Je nach Perspektive, Zielorientierung sowie methodischer Vorgehensweise werden hier folgende Disziplinen und Fachrichtungen einbezogen wie Hermeneutik, Phänomenologie, Ethnomethodologie, Soziologie, Psychologie, Sprachwissenschaft, Geschichts-, Politik- und Literaturwissenschaften, Ethnologie und Völkerkunde. Dabei orientiere ich mich an den Klassifizierungen von Hinnenkamp (1994) sowie von Knapp / Knapp-Potthoff (1990: 63-65). In der letztgenannten Klassifizierung fehlt die Soziologie, weswegen ich vermute, dass sie als Sozialwissenschaft klassifiziert wurde. In der modernen Psychologie, Geschichte und Ethnologie sind zunehmend Tendenzen zu beobachten, diese Disziplin zu den Kulturwissenschaften zu zählen (siehe Eckensberger 2003, Straub 2003b). So verweisen Straub / Thomas (2003) auf den zunehmenden Bedarf der globalisierten Welt, die „immer mehr von einem gelingenden Dialog der Kulturen abhängig sein wird“, an jenen Wissenschaften, die sich „eingehend mit der Bedeutung kultureller Lebensformen, Praktiken, Deutungs- und Orientierungsmustern für das Handeln von Menschen befassen“ und nennen dabei neben der Psychologie „auch andere Sozial- und Kulturwissenschaften, namentlich etwa die Ethnologie und die Kulturanthropologie, die Soziologie, die Geschichtswissenschaft, die Pädagogik, die Philologie, die Sprach- und Literaturwissenschaft oder die Theologie und die Religionswissenschaft“ (Straub / Thomas 2003: 70 f.). Ich hebe primär die Strömungen, Forschungsrichtungen und Ansätze hervor, die sich mit Fragen der Kultur und der interkulturellen Kommunikation beschäftigen.

2.2.1 Sprachwissenschaft

Im Unterschied zum angelsächsischen Sprachraum, wo die anthropologischen Disziplinen das Feld der interkulturellen Kommunikation besetzt haben, ist für den europäischen Sprachraum dagegen die Sprachwissenschaft zu nennen.

In der Sprachwissenschaft sind die Arbeitsgebiete der *Sozio- und Pragmalinguistik (kontrastive Pragmatik)* zu unterscheiden. In der *ethnolinguistischen Tradition* der Sprachwissenschaft haben schon Sapir und Boas Formen der verbalen und non-verbalen Kommunikation in ihrem soziokulturellen Kontext untersucht und sind dabei stets weit über systemlinguistische Fragestellungen hinausgegangen (z.B. Saviile-Troike 1982).

2.2.1.1 Sozio- und Pragmalinguistik

In diesen Arbeitsgebieten wird die interkulturelle Kommunikation als authentische face-to-face-Kommunikation behandelt. Hierunter fallen die Arbeiten der *interaktionalen* bzw. der *inter-*

pretativen Soziolinguistik und die Arbeiten, die im Bereich der Gesprächsanalyse (ethnomethodologische Konversationsanalyse, Diskursanalyse) anzusiedeln sind (Hinnenkamp 1994: 15).

Die interaktionale Soziolinguistik wurde wesentlich durch *John Gumperz* geprägt (z.B. Gumperz 1982), der – im Unterschied zu kontrastiv angelegten Studien – Konversationsanalysen real ablaufender interkultureller Interaktionen betrieb und damit die Dynamik von interkulturellen Kommunikationsvorgängen, ihren Erfolg und ihr Scheitern, überhaupt erst sichtbar machte (Knapp / Knapp-Potthoff 1990: 64). Da ich die Gumperzsche Theorie in Kap. 3 (unter „Konversationsanalyse“) ausführlich darstelle, möchte ich an dieser Stelle lediglich auf ihre Kerngedanken hinweisen. Die interaktionale Soziolinguistik beschreibt eine „(mikro-) ethnographische, empirische, face-to-face-orientierte und interpretative Arbeitsweise [...], bei der Sprache und Gesellschaft keine juxtaponierten ‚Dinge‘ sind, sondern Gesellschaft als von den Beteiligten situativ produzierte ‚Realität‘ im Sinne der damit konstituierten sozialen Bedeutsamkeit gesehen wird“ (Hinnenkamp 1989: 38). Für die Linguistik gilt es primär aufzuzeigen, wie die verwendeten kommunikativen Zeichen ihre – im weiteren Sinn – pragmatische Funktion erfüllen; wie im Verlauf der Interaktion durch den Einsatz unterschiedlicher informationstragender Elemente gemeinsame (oder in der interkulturellen Kommunikation gerade auch verschiedene) Interpretationen ‚passieren‘ und welche kommunikativen und sozialen Folgen mit diesen Interpretationen einhergehen (Hinnenkamp 1994: 15).

Interaktionistische Ansätze versuchen in mehrfacher Hinsicht über die Grenzen kontrastiver Ansätze hinauszugehen. Sie berücksichtigen, dass kulturelle Unterschiede nicht notwendig zu Problemen und Kommunikationskonflikten führen müssen. Nicht jedes Element des kommunikativen Codes wird für sich genommen, gleichsam lokal, gedeutet, denn es ist normalerweise eingebettet in einen übergeordneten Handlungszusammenhang, der auf die Ziele bezogen ist, die die Kommunikationspartner mit der Interaktion verfolgen. Solange diese Ziele nicht gefährdet sind, wird das Missverstehenspotential eines einzelnen Code-Elements durch den Handlungszusammenhang neutralisiert und retrospektiv gedeutet. Dieses Missverstehenspotential ist je nach Handlungszusammenhang unterschiedlich; für sein Wirksamwerden spielen auch die realen Machtverhältnisse zwischen den Interaktionspartnern eine Rolle (Knapp / Knapp-Potthoff 1990: 76).

Zu berücksichtigen ist hierbei die *Erwartbarkeit* der kulturellen Unterschiede in einer Interaktionssituation, die ihrerseits sowohl von Erfahrung, Allgemeinbildung, Training, Sensibilität und anderen Persönlichkeitsvariablen als auch vom jeweiligen Kommunikationsbereich abhängt. Interaktionistische Ansätze berücksichtigen indes, dass Kommunikationspartner sich in der Interaktion mit Mitgliedern einer anderen Kultur in der Regel nicht genauso verhalten wie in der Interaktion mit einem Mitglied der eigenen Kultur. Neben den Erwartungen spielen hier auch *Akkomodationsprozesse* eine Rolle, die im Verlauf der Interaktion selbst stattfinden. Zu den bekannten Phänomenen zählen die Verlangsamung der Sprechgeschwindigkeit, Komplexitätsreduktion in Lexik und Syntax oder die Verwendung von *foreigner talk*²⁷. Ein besonderes Phänomen stellen die auf kulturspezifische Besonderheiten bezogenen Akkomodationen dar, wenn die Kommunikationspartner sich auf den – vermeintlichen – Stil des Gegenübers einstellen. Hypothesen bezüglich der spezifischen Andersartigkeit einer Kultur haben in der Regel den Charakter von Vorurteilen und Stereotypen, was in der Forschung ebenfalls berücksichtigt

²⁷ Knapp / Knapp-Potthoff (1990: 76 f.).

werden soll. Die *Auswirkungen* von Andersartigkeitserwartungen in der Interaktion müssen erforscht werden²⁸. Die Autoren berichten von einem Erlebnis mit japanischen Teilnehmern an einer akademischen Diskussion, die sich – ganz im Gegensatz zu den Erwartungen, die man in Bezug auf ihr kommunikatives Verhalten haben könnte – offen konfrontativ und beleidigend verhielten. Man könnte dieses Verhalten als „interkulturelle *hypercorrection*“ interpretieren, als ein über das Ziel hinausgeschossener Versuch, sich westlichen Diskussionskonventionen anzupassen (ebd.: 78). Ein ähnliches Beispiel findet sich in *Günthner/Luckmann* (1996) bzw. (2002): Die Autoren präsentieren einen sehr direkten Brief eines chinesischen Doktoranden an einen deutschen Professor. Im Bemühen, chinesische Indirektheitsideale zugunsten einer, den Deutschen attribuierten größeren Direktheit zu verlassen, übertrieb der Doktorand so sehr, dass sein Brief die hier übliche Höflichkeit vermissen lässt. Der einzige Versuch höflicher Formulierung im Brief erscheint wiederum als äußerst unhöflich, weil er die Höflichkeit direkt thematisiert und selbst Höflichkeit einfordert: „Bitte seien Sie so höflich und besorgen Sie mir ein Stipendium für die Doktorarbeit.“ (Günthner / Luckmann 2002: 237).

Auch die Frage, wie Interaktionspartner mit Konflikten, die sich aus kulturellen Unterschieden ergeben, in der Interaktion umgehen, lässt sich mit kontrastiven Ansätzen nicht beantworten. Es bleibt ein weiteres Forschungsziel, erfolgreiche Strategien für das Erkennen von Missverständnissen aufzuspüren oder auszuprobieren, sie (in den weiteren Interaktionen) zu vermeiden und auszuräumen.

Methodische Diskussion

Für die empirisch angelegte Forschung der interaktionistischen Arbeiten ist die Datenerhebung und -auswahl nicht unproblematisch: Authentische Interaktionsdaten wie Verhandlungen, Bewerbungsgespräche etc. sind sehr schwierig zu erheben. Oft wird mit simulierten oder quasi-authentischen Daten gearbeitet. Knapp / Knapp-Potthoff rechtfertigen diese Methode damit, dass sich trotz ihrer künstlichen Arrangement innerhalb solcher Interaktionen auch natürliche Kommunikationsabläufe – wie die Verabredung eines neuen Termins oder die Einigung auf ein Diskussionsthema – entwickeln²⁹.

Auch andere empirische Verfahren gewinnen an Bedeutung: Problemorientierte Erfahrungsberichte haben zumindest als heuristische Instrumente ihre Berechtigung. Die Rolle der *Befragungen* bleibt jedoch umstritten. Die Befürworter argumentieren, dass mit Fragebögen und strukturierten Interviews zwar keine Diskursabläufe analysiert, wohl aber die Wahrnehmung solcher Abläufe durch die Beteiligten als eine Art von Realität ex post erfasst werden können. Die Annahme, dass mit Hilfe dieser Methoden generalisierbare Aussagen gewonnen werden können als mit den sehr aufwendigen Analysen einzelner Diskurse, wird jedoch zunehmend kritisiert: „Gesprächsanalytische Herangehensweisen an Kultur sind hingegen sehr skeptisch in Bezug auf Befragungen, weil sie davon ausgehen, dass Menschen sich vieler Verhaltensdimensionen gar nicht bewusst sind, es deshalb viel weniger Sinn macht, sie dazu zu befragen, als ihr tatsächliches Verhalten aufzuzeichnen“ (Kotthoff 2002: 12). Erstens ist es gewagt, die Aussa-

²⁸ Knapp / Knapp-Potthoff (1990: 77)

²⁹ Knapp / Knapp-Potthoff (1990: 81).

gen der Befragten mit ihrem tatsächlichen Verhalten gleichzusetzen, und zweitens liegen interessante Unterschiede und Irritationspotentiale gerade auf den Ebenen des Kontexts bzw. Stils, denen die Generalisierungen, wie Hofstede (1997) sie kreiert, nicht gerecht werden können. Befragungen dürfen nicht die einzige Ressource zur Analyse von Verhalten sein (Kotthoff 2002: 12 f.).

Ein gutes Beispiel stellen die Beiträge im Sammelband „Kultur(en) im Gespräch“ von Kotthoff (2002) dar. Die Autoren des Bandes rekonstruieren interaktionales Geschehen (natürliche Gespräche) mit Hilfe technischer Aufzeichnung und der Transkription des Gesprochenen, wobei sie sich (im Unterschied zu Geertz' ethnographischer Methode der dichten Beschreibung) um einen systematischen Zugriff auf Gesprächsdaten bemühen. Die aufgezeichneten Gesprächsausschnitte sind viel zu reichhaltig und viele Handlungen allzu flüchtig, als dass sie in allen Dimensionen beim einmaligen Hören erfasst werden könnten (Kotthoff 2002: 9). Aber auch die (ethnomethodologische) Konversationsanalyse allein reicht nicht aus, das implizit gemeinte in einzelnen Sequenzen des Gesprächs aufzuschlüsseln. Gespräche sind in eine voraussetzungsreiche Interaktionsgeschichte eingebettet, so dass es multipler Zugänge zu einem Gesprächsdatum wie zusätzlicher Interviews, des Notierens von Beobachtungen etc. bedarf (ebd.: 10 f.).

Die Interaktionale Soziolinguistik Gumperzscher Prägung wird vor allem wegen der Fokussierung auf die kommunikative Differenz kritisiert. Diese wird zwar als ursächlich für Fehlkommunikation betrachtet und als solche verstärkt sie auch den Zirkel von Vorurteilsbestätigung, Stereotypisierung und Diskriminierung, wird aber den Eingangsvoraussetzungen inter-ethnischer Kommunikation in der multikulturellen Industriegesellschaft, die auf Ungleichheit und apriorischer ethnischer und sozialer Differenz beruhen, nicht gerecht³⁰.

Im deutschsprachigen Raum sind gerade in den letzten 15 Jahren (Ende der 80er Jahre bis dato) zunehmend mehr Arbeiten im Rahmen der *interkulturellen Soziolinguistik* entstanden. *Hinnenkamp* (1989) wendet die Methodologie im Rahmen deutsch-türkischer Kommunikationen an und verbindet sie vor allem mit der Frage von Diskriminierung und Ethnisierung sowie den ungleichen Eingangsvoraussetzungen.

Günthner (1991, 1993a, 1993b, 1995, u.a.³¹) behandelt im Rahmen ihrer empirischen Studien Fragen des Interaktionsethos, der Diskursorganisation, des Rezipientenverhaltens, der Diskursstile, der Sprichwörterverwendung und des Argumentierens in den (auf Deutsch geführten) deutsch-chinesischen face-to-face Kommunikationen. In ihrer Arbeit zur Thematisierung moralischer Normen in der interkulturellen Kommunikation (1993a) geht Günthner davon aus, dass sich Moral, moralische Normen und Wertungen keineswegs als autonomes, kontextfreies System von Aussagen, die logisch verknüpft sind, erweisen, sondern als *interaktiv erzeugte Normen und Wertungen*, die stark *kontextgebunden* sind. D.h., dass sie im Alltag kommunikativ konstruiert werden. Die Autorin analysiert die aufgezeichneten Gespräche zwischen deutschen und chinesischen Interagierenden: „Die Interagierenden entdecken bzw. wissen, dass sie als Angehörige verschiedener Kulturen über teilweise unterschiedliche Wissensbestän-

³⁰ Hinnenkamp 1994: 16. Vgl. Kandiah (1991), Singh / Lele / Martohardjono (1988).

³¹ Günthners Studien zur Frauen-Männer-Kommunikation (Günthner / Kotthoff 1991) und zur Kommunikation zwischen den deutschen und chinesischen Unternehmern (Günthner 1991) werden in den entsprechenden Kapiteln behandelt.

de verfügen, die divergierende Handlungsvorschriften und Interpretationsweisen menschlichen Verhaltens bereithalten [...]. Zu vermuten ist, dass die Handelnden bereits vorbeugend mit ‚fundamentalen Brüchen rechnen, wie man Dinge sieht und Situationen behandelt‘ und bewerteten“ (Günthner 1993a: 2 f). Deswegen machen die Interagierenden kulturspezifische Differenzen in der Bewertung von Handlungen häufig zum Interaktionsthema, wobei sie auch die moralischen Normen und Wertungen explizit machen, die zu den betreffenden Urteilen führen: Zunächst wird die Vermittlung kulturspezifischer Normen von Seiten der deutschen GesprächsteilnehmerInnen initiiert. Die chinesischen Sprecher/-innen formulieren dann die entsprechenden Normen und Wertungen als abstrakte Regeln und Prinzipien. Danach folgt häufig die Applikation dieser Regeln im konkreten Einzelfall. Dabei stellen diese Beispiele keineswegs reine Beschreibungen vergangener Erlebnisse dar, sondern sind Inszenierungen, die eine spezifische, affektive Beteiligung der RezipientInnen erwartbar machen: bei den deutschen HörerInnen werden auf diese Weise moralische Verurteilungen bestimmter Verhaltensweisen interaktiv erzeugt. Um die Gültigkeit vorgeführter Verhaltensregeln oder Einschätzungen zu untermauern, ziehen die chinesischen Sprecher/-innen neben Beispielerzählungen auch sprichwörtliche Redensarten heran, die als Beleg auf der Ebene der Verallgemeinerung fungieren. Sie stellen die betreffenden moralischen Wertungen oder Normen als kanonisierte, sozial verbindliche und im Wissensbestand der Mitglieder fest verankerte Prinzipien vor. Indem die SprecherInnen die spezifischen Sprichwörter und Redensarten mittels expliziten Verweises auf ihre kulturelle Einbettung „bei uns sagt man...“ verwenden, konstituieren sie einerseits ihre kulturelle Zugehörigkeit und reproduzieren zugleich standardisierte Schemata kulturellen Wissens, die ihnen ihre Eltern, LehrerInnen etc. als unhinterfragbare Handlungsanleitung übermittelt haben (Günthner 1993a: 26 f).

In einer anderen Arbeit (1995) zeigt Günthner am Beispiel deutsch-chinesischer Gespräche, wie die Unkenntnis kulturspezifischer Kommunikationskonventionen und Interaktionsnormen zu Missverständnissen führen und sogar beziehungsgefährdend sein kann. Meistens werden solche Missverständnisse nicht erkannt, sondern häufig als Zeichen charakterlicher Schwächen interpretiert (dem Gesprächspartner wird z.B. Aggressivität, Unzivilisiertheit, Unhöflichkeit bzw. Oberflächlichkeit, Undurchschaubarkeit, Mangel an individuellen Zügen zugeschrieben) oder aber in Zusammenhang mit existierenden Stereotypen über Angehörige der betreffenden Kultur gesehen: Chines/-inn/-en sind „rätselhaft und undurchschaubar“; Deutsche sind „direkt, grob und unhöflich“.

Kotthoff widmet mehrere Aufsätze der ethnographischen Untersuchung der kommunikativen Praktiken des Trauerns und der Tafel (Mahlzeiten und Trinksprüche) in Georgien, die von westeuropäischen Praktiken stark abweichen. Der Rahmen des Essens mit Gästen ist interkulturell unterschiedlich realisiert und aktiviert andere schematische Wissensbestände (Kotthoff 1993: 4). ‚Supra‘ (die georgische Tafel) ist hoch ritualisiert. Repetitivität erfährt in Georgien eine höhere Wertschätzung als in westlichen Kulturen: Es gibt einen bestimmten Themenkanon, eine bestimmte Speisenkombination mit der sie begleitenden Rede (ebd.: 43). Mit der üppig gedeckten Tafel wird Fülle und Überfluss demonstriert, zugleich ist sie eine Form der Ehrbezeugung gegenüber den Gästen. Danach folgt die Inszenierung des kommunikativen Kernstücks des Szenarios ‚supra‘, nämlich der Trinksprüche. Die ‚Toasts‘ folgen einem variablen thematischen Kanon, der dem Ereignis (Hochzeit, Geburt eines Kindes etc.) angepasst wird (ebd.: 7). Dabei handelt es sich fast ausschließlich um männliche Kommunikation. Die Wortgewandtheit ist in der georgischen Kultur Bestandteil der Inszenierung von Männlichkeit. So gibt es eine institutionalisierte Form der Trinkspruchwettkämpfe, bei welcher die Konkurrenz um den besten Ausdruck zum Prinzip erhoben ist, „alaverdi“ genannt. Die wichtigsten

Beurteilungskriterien sind Originalität und Schönheit der Formulierung (ebd.: 25). In den ‚Toasts‘ kommt die georgische Werteorientierung (gesellschaftliche Werte, moralische Normen) deutlich zum Ausdruck und wird immer wieder bestätigt. Trinksprüche gehören somit auch zur moralischen Kommunikation, da sie immer wertende Stellungnahmen über Menschen und menschliches Handeln beinhalten. Sie fungieren als Sozialisationsinstanz, die die Moralvorstellungen der Gesellschaft mitprägt. So gehört die Elternverehrung zum festen Bestandteil der ‚Toasts‘, im Unterschied zu westlichen Gesellschaften (ebd.: 31). Auch in den Danksagungen zeigt sich die Moralität des Handelns darin, dass man Gutes (als solches) dankend annimmt und zurückgibt (ebd.: 30). Generell ist der Ausdruck der Emotionen einem gesellschaftlichen Reglement unterworfen (ebd.: 26). Auch Gäste und Gastgeber der Tafel sind Objekte der Verehrung. Lob, Übertreibung, Huldigung und Verehrung werden in den Trinksprüchen auf die Spitze getrieben. Es wird eine Aufwertung der Person und ihrer Taten betrieben, die Außenstehende befremden könnte. Wenn man bedenkt, dass Ausländer aus westlichen Ländern ihre Toasts viel sachlicher, nüchterner und für georgische Ohren uninvolviert formulieren, so wird offensichtlich, welch interkultureller Zündstoff ihm Ausbringen von ‚Toasts‘ verbirgt (ebd.: 21). Methodisch handelt es sich um eine *Ethnographie der Kommunikation*, präsentiert in *Fallstudien*. Nach der Beschreibung der ‚supra‘ folgt eine ausführliche Analyse der Trinksprüche, die von Video- und Audioaufnahmen transkribiert wurden. Die Sprachdaten werden in ihrem jeweiligen Kontext vorgeführt, ihre Struktur wird erläutert und es wird gezeigt, welches kulturelle Wissen zum Verständnis des Gesagten notwendig ist (ebd.: 2).

In einem anderen Aufsatz (2002) untersucht Kotthoff – im Sinne der *anthropologischen Linguistik*³² – kommunikative Praktiken des Trauerns (sog. Lamentos) in Georgien. Dabei geht es darum, „die Formung von Gefühlen als einen Bereich vorzuführen, in dem das Kulturelle sich so in den Körper einschreibt, dass es als Natur angenommen wird“³³. Die Autorin betrachtet zwei sehr unterschiedliche Ritual-Gattungen aus dem Trauerbereich anhand von transkribierten Audio-Mitschnitten des „Lamento“ und der Trinksprüche bei der Nachtwache. „Lamento“ gilt in Georgien ethnokategorisch als zentraler Ort der Trauerdarbietung und -bearbeitung und wird als Beispiel intensiver Gefühlskommunikation vorgestellt. Diese äußert sich in den Geschichten, die im „Lamento“ auf besondere Weise erzählt werden, in den Formeln, Anrufungen und anderen Involvierungsstrategien. Lamentierende gelten als Künstlerinnen des Schmerzes, die die Beistehenden mit ihrer kunstvoll ausgedrückten Trauer anstecken sollen (ebd.: 15). Während das Ritual der ‚supra‘ zum männlichen Diskurs gehört, der öffentlich geschieht, sind „Lamentos“ eine Frauensache und vom Publikum abgeschirmt. Die andere Gattung (Trinksprüche bei der Nachtwache) erfährt in Georgien wenig Würdigung, gehört aber auch zu den typischen, wiederkehrenden kulturellen Praktiken im Komplex der Trauerrituale (ebd.: 15-16). „Lamento“ ist eine Aktivität von hoher emotionaler und gestalterischer Involviertheit, in den Toasts bei der Nachtwache ist nur ein geringer Grad an Involviertheit und wenig Mühe um Ausdruck zu beobachten. In das „Lamento“ sind nur Personen involviert, die mit dem / der Verstorbenen verbunden waren. Die Nachtwache steht im Dienste religiöser und nachbarschaftlicher Pflichterfüllung. Beide Gattungen zeigen große Unterschiede in der Gefühlskom-

³² Darunter wird hier eine datenzentrierte Untersuchung der affektiven Dimension menschlicher Praxis in einem konkreten kulturellen Kontext verstanden (Kotthoff 2002: 99).

³³ Kotthoff (2002: 15), Vorwort zum Band.

munikation. Die Autorin präsentiert Beispiele von Trinksprüchen, bei denen kaum ein Ausdruck der Trauer feststellbar ist (ebd.: 99 f.). Der Affekt der Trauer ist mit Meta-Affekten verbunden wie beispielsweise der Moral (wer für einen guten Menschen gut lamentiert, gilt auch selbst als gut). Innerhalb der Moral sind das soziale Geschlecht und die traditionelle Verbundenheit mit der Region (Befolgen der Sitten) weitere Einflussfaktoren auf die Affektdarbietung (ebd.: 145 f.).

Auch andere Autoren des Bandes von Kotthoff (2002) „Kultur(en) im Gespräch“ verbinden einen empirischen Ansatz mit vielseitigen Methodenkombinationen aus der interpretativen Soziolinguistik. Es geht hier um Kulturvergleich, interkulturelle Kommunikation und die Attribution von Differenz aus interaktionslinguistischer, kultursoziologischer und ethnologischer Perspektive. Die Beiträge zeigen, dass nationalkulturell verankerte Kommunikationsdifferenzen nur eine Größe unter vielen sind. Sie zentrieren in ihren Analysen kleinere Formate wie Gattungen, Situationen, Muster und Diskursstrategien und weisen diese als durch Wissensbestände, Moralvorstellungen, Interessen und Habitualisierungen geformt aus. Statt generalisierte Thesen darüber zu verbreiten, wodurch sich Kultur A von Kultur B unterscheidet, plädieren sie für genaues Hinsehen und Hinhören, womit sie die Aufmerksamkeit auf die Macht des Kulturellen lenken³⁴.

Die *Interlanguage Pragmatik* hat einen anderen Schwerpunkt. Zwar ist sie auch dialogisch orientiert und ihre Recherchen basieren auf face-to-face-Kommunikation, doch stehen pragmalinguistische Probleme zwischen dem Muttersprachler-Sprachsystem und dem Lernsprachsystem, der Interlanguage im Vordergrund (vgl. Selinker 1972). Untersucht werden Kommunikationsprozesse von ‚Native‘ und ‚Non-native Speakers‘. Dabei vermischen sich Lernniveau, Kommunikationsstrategien und pragmatischer Transfer aus der Erstsprache auf der einen Seite und Kommunikations- und Anpassungsstrategien auf der anderen. Der Kulturbegriff bei dieser Art interkultureller Kommunikation ist etwas minimalistisch: interkulturell ist die Situation qua Teilnehmer oder aufgrund der kulturell gebundenen kommunikationsstrategischen Verfahrensweisen der Kommunikationsteilnehmer. Diese Art von Interkulturalität ist jedoch umstritten (Hinnenkamp 1994: 17). Eine Bibliographie dazu findet sich in Hinnenkamp (1994: 57-59).

2.2.1.2 Kontrastive und vergleichende Pragmatik

Die kontrastive Pragmatik bildet das *komparative* Kerngebiet der Arbeiten zur Kommunikation im interkulturellen Kontrast und Vergleich. Die komparative Perspektive untersucht Kommunikation in den je eigenkulturellen Kontexten, vergleicht sensitive Teile des Kommunikationssystems miteinander, die entweder aus Erfahrung die Ursache für Fehlkommunikationen sind oder für solche prädestiniert sind. Methodologisch basiert die kontrastive Pragmatik auf der Kontrastiv- und Interferenzhypothese, deren prinzipielles Leitmotiv ‚Differenz = Fehlerquelle‘ lautet (Hinnenkamp 1994: 17). Man geht davon aus, dass Kulturunterschiede, die *vor* dem Vorgang der interkulturellen Kommunikation existieren und als solche von den Kommunikations-

³⁴ Kotthoff (2002: 21), Einführung zum Band.

partnern in die Interaktion eingebracht werden, die Verständigungsprobleme verursachen (Knapp / Knapp-Potthoff 1990: 60).

Die Daten innerhalb dieser Tradition sind in der Regel natürlichen Kontexten entnommen. Aber groß angelegte systematischere Vergleiche sind zu Datenerhebungsverfahren wie dem Fragebogen genötigt, die ethnographischen Ansprüchen kaum genügen. Oft gehen positivistische und ethnographische Forschungen Hand in Hand (Hinnenkamp 1994: 17). Zu nennen sind hier Arbeiten von *Blum-Kulka / House / Kasper* (1989). Im Mittelpunkt der kontrastiven Pragmatik steht der Sprechakt, der idealiter innerhalb des „gegebenen soziokulturellen und linguistischen Systems“ untersucht wird, um dann „nach ähnlichen oder äquivalenten linguistischen Akten in anderen Kulturen“ zu suchen (Coulmas 1981: 70).

Kulturspezifische Unterschiede im kommunikativen Handeln sind inzwischen durch kontrastive Arbeiten auf allen Ebenen der Beschreibung *verbaler, para-verbaler* und *non-verbaler* Kommunikation nachgewiesen worden. Man geht davon aus, dass die Arten dieser Unterschiede die Dimensionen interkultureller Verschiedenheit in der Kommunikation ausmachen.

Verbale Kommunikation

Im Mittelpunkt der kontrastiven Pragmatik steht der *Sprechakt*, der idealiter innerhalb des „gegebenen soziokulturellen und linguistischen Systems“ untersucht wird, um dann „nach ähnlichen oder äquivalenten linguistischen Akten in anderen Kulturen“ zu suchen (Coulmas 1981: 70). Sprechakte können sich interkulturell hinsichtlich der Vorkommensbedingungen und der bevorzugten Realisierungsformen unterscheiden: z.B. werden Aufforderungen im Deutschen tendenziell direkter realisiert als im Englischen (Blum-Kulka / Olshtain 1985).

Kulturbedingte Unterschiede gibt es auch bei *komplexen Handlungssequenzen*: so ist es in den USA üblich, ein Kompliment dankend anzunehmen, während diese Sequenz in Japan aus einer höflichen Zurückweisung des Kompliments besteht (Wolfson 1981)³⁵. Auch für Textaufbau- und Argumentationsschemata lassen sich – wie bei interaktiven Handlungsmustern – Kulturunterschiede aufweisen³⁶.

Ebenso variieren generelle *Diskurskonventionen* interkulturell. Die Notwendigkeit des Small-talks beim Zusammentreffen sowie die Themenwahl in Gesprächen mit Bekannten oder Freunden sind kulturspezifischen Beschränkungen unterworfen, insbesondere soweit es sich um Familienangelegenheiten, das Liebesleben, Einkommensverhältnisse, politische Überzeugungen oder ähnliche, die eigene Persönlichkeit betreffende Gesprächsgegenstände handelt³⁷. So berichtet *Kotthoff* (1993a) in ihrem Aufsatz zu deutsch-, sowjetischen“ Kommunikationskonflikten von den unterschiedlichen ‚sicheren‘ Themen in der GUS und in Deutschland: In ersten Ländern sei es üblich, nach Einkommen, Familienstand und Kindern zu fragen, in

³⁵ Diese Handlungssequenzmuster bei Komplimenten kann ich auch für das Ukrainische bestätigen: Komplimente werden nicht nur höflich zurückgewiesen, sondern das Objekt des Komplimentes selbst wird abgewertet. So wird eine Frau, die für ihr schönes Kleid Komplimente erhält, in der Regel beteuern, dass das Kleid schon alt sei und billig war, und dass ihr an diesem Morgen nichts anderes zum anziehen eingefallen sei usw.

³⁶ Für wissenschaftliche Texte siehe Clyne (1984). Zu deutsch-russischen Unterschieden in Vortragsstilen (-formaten) siehe Kotthoff (2001).

³⁷ Knapp / Knapp-Potthoff (1990: 70 f.).

Deutschland gilt es als indiskret. Weil die ‚Pro-Forma-Verdienste‘ in der GUS relativ einheitlich gewesen sind, galt die Frage nach Einkommen als ein Anlass, um sich gemeinsam über die Regierung, die Oberen, die Nomenklatura und die ganze Ungerechtigkeit in der Welt auszulasen. Anders verhält es sich im Westen, wo die meisten Bürger sich mit ihrem Gehalt identifizieren: „[V]erdienen wir wenig, wollen wir es nicht sagen, weil jemand denken könnte, wir hätten es zu nichts gebracht. [...] Verdienen wir zu viel, möchten wir den Unterschied zum eventuell weniger verdienenden Gegenüber nicht betonen, wir wollen nicht für angeberisch gehalten werden“. (Kotthoff 1993a: 488 f.).

Untersucht wird vor allem das kommunikative Feld *Höflichkeit*. Sie ist ein alle Schichten des kommunikativen Handelns durchdringendes System. Die Konventionalisiertheit von Höflichkeitsakten (Bitten, Danken, Fragen, Entschuldigungen; ritualisierten Sprachformen; Anredeweisen; verbal, pronominal, grammatikalisiert) verdecken ihre hochsensiblen pragmatischen und soziokulturellen Funktionen. Ihr Vergleich ist somit besonders relevant (Hinnenkamp 1994: 18).

Para-verbale Kommunikation

In diesem Bereich zeichnen sich interkulturelle Unterschiede in *Prosodie, Rhythmus, Lautstärke* ab, die leicht zu Missverständnissen führen können. Zu nennen sind Untersuchungen von *Gumperz* (1982a) zum ‚Indian English‘ sowie von *Loveday* (1981), der aufzeigt, dass Tonhöhenmodulationen, die im Englischen Freundlichkeit signalisieren, in anderen Kulturen als Affektiertheit oder als weibisch wahrgenommen werden. Erwähnenswert sind unter vielfältigen Aspekten para-verbaler Kommunikation solche der *temporalen Gliederung*. Hier verstoßen z.B. die für uns extrem langen Pausen zwischen den Redebeiträgen von Gesprächsteilnehmern bei den Indianern Nordamerikas (Scollon / Scollon 1981), aber auch schon die im Vergleich längeren Pausen von Finnen (March / Räsänen 1990) ebenso gegen unsere Normalitätserwartungen von Sprechgeschwindigkeit und Sprecherwechsel wie das stakkatohafte, weil weitgehend pausenfreie, ins-Wort-fallende Gesprächsverhalten US-amerikanischer Juden (Tannen 1981). Enninger (1987) zeigt zudem, dass selbst das Schweigen interkulturell gänzlich unterschiedliche Bedeutungen haben kann³⁸.

Non-verbale Kommunikation

Weil in der interpersonalen Interaktion ein großer Teil des Kommunizierten zusammen mit der verbalen Komponente transportiert wird, läuft die non-verbale Kommunikation gewöhnlich viel unbewusster ab als die verbale. Für die *Mimik*, die, soweit sie auf den Ausdruck von Emotionen bezogen ist, in genetischen Dispositionen angelegt und damit pankulturell ist, gibt es kulturspezifische Konventionen (display rules), denen zufolge Emotionen mehr oder weniger maskiert werden (Knapp / Knapp-Potthoff 1990: 72). *Gestik* ist in einem weit stärkeren Maß konventionalisiert und damit kulturabhängig. Kopfbewegungen, „o.K“-Geste, Handge-

³⁸ Aus: Knapp / Knapp-Potthoff (1990: 71).

ben beim Begrüßungsritual (im Vorkommen und in der Ausführung) etc. können kulturell missverstanden werden. So analysieren von Rose-Neiger und Thiele (1998) in ihrem Aufsatz zur transnationalen Betrachtung der Körpersprache drei dramatische Situationen, in denen die Kommunikation zwischen Amerikanern und Franzosen / Japanern / Argentinern an der unterschiedlichen Bedeutung eines Fingerzeichens ☞ scheitert: In den USA bedeutet dieses Zeichen etwas Gutes, „spitze“, „klasse“, Äußerung der bewundernden Zustimmung etc., und in den drei anderen Ländern hingegen: „Wertlosigkeit“ (in Frankreich), „Geld“ (in Japan) und „männlicher Homosexueller“ (in Argentinien bzw. Südamerika).

Kulturunterschiede sind auch bedeutsam im Bereich der *Proxemie*, d.h. der räumlichen Distanz von Interaktionspartnern zueinander, des zu suchenden oder zu vermeidenden *Blickkontakts* in der Interaktion oder der Situierung und Abwicklung einer Handlung in der Dimension der *Zeit* (ebd.).

Zu bemerken ist, dass die (oben vorgestellten) Formen des kommunikativen Handelns in der Interaktion niemals isoliert vorkommen, sondern stets in Kombinationen mit anderen. So umfasst z.B. eine Grußhandlung verbale, para-verbale, kinesische (gestisch-mimische), proxemische und Blickkontakt-Elemente, deren Vorkommen und Art zu einem komplexen, routinisierten Alltagsritual konventionalisiert sind. Deshalb ist es sinnvoll, in kontrastiven Untersuchungen komplexere kommunikative Handlungsmuster in der Gesamtheit der bei deren Vollzug involvierten verbalen, paraverbalen und non-verbalen Dimensionen zu vergleichen³⁹.

Die Tradition des Vergleichs wird in der Literatur kritisch betrachtet, es stellt sich die Frage nach Grenzen des Vergleichs: „Erstens bedarf es der funktionalen Äquivalenz, zweitens muss gewährleistet sein, dass in der NS-[native speaker] – NNS-[non-nativ speaker]-Kommunikation dieselben interaktiven Normen Anwendung finden (vgl. Hinnenkamp 1994a), und drittens ist zu fragen, ob alle Interferenzen, die Missverständnisse in der Kommunikation zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen stiften, auf kulturelle Eigenschaften oder ‚nur‘ auf die ihnen zugrundeliegenden sprachsystematischen Regeln zurückzuführen sind?“ (Hinnenkamp 1994: 18)⁴⁰. Das andere Problem betrifft die Generalisierbarkeit der Vergleichsaussagen angesichts der synchronen und diachronen Variabilität von Kulturen. Gerade wenn kontrastive Beschreibungen der Lehre als Grundlage dienen sollen, ist sehr genau zu bestimmen, für welchen Handlungskontext und für welche kulturelle Teilgruppe die beschriebenen Kommunikationsweisen gelten (Knapp / Knapp-Pothoff 1990: 74).

2.2.1.3 Studien zur interkulturellen Wirtschaftskommunikation

Das (sozio-) linguistische Interesse an der interkulturellen Wirtschaftskommunikation zeigt sich insbesondere in der Gattung der *Gesprächsverhandlungen*. Hier nur einige Beispiele der Studien. Diese finden sich auch in der Forschung zur interkulturellen Wirtschaftskommunikation. *Keim Cubas* (2000) z.B. analysiert – dem Ansatz der Pragmatik folgend – den Aspekt der „Imagewahrung“ in der deutsch-spanischen Wirtschafts-kommunikation. Dabei stützt sie sich auf die Annahmen von Gumperz (Kontextualisierungshinweise), Goffman (Imagepflege, Fra-

³⁹ Knapp / Knapp-Pothoff (1990: 73)

⁴⁰ Dazu siehe Ehnert (1988), Bickes (1992).

ming) sowie auf die Unterscheidung von Ochs (1996) von „universellem“ und „lokalem“ Kulturprinzip. Ochs geht davon aus, dass viele Gesellschaften bestimmte linguistische Merkmale verwenden, um bestimmte situationale Bedeutungen zu indexikalieren. Dazu gehören linguistische Mittel zur Angabe von Zeit und Raum, von Wissensgrad und emotionaler Haltung der Interaktanten, zur Angabe von Sprechakten, Handlungen und Identitäten (Rollen, Beziehungen). Dabei geht sie auch von der Ähnlichkeit mancher Dimensionen in vielen Kulturen, wie z.B. die Angaben von relativer Sicherheit / Unsicherheit, aus. Bei den indexikalischen Mitteln zur Angabe der emotionalen Haltung verfügen ebenso viele Gesellschaften über Mittel zur Angabe von Intensität / Moderation, Überraschung, positiven und negativen Gefühlen. Entscheidend für die interkulturelle Kommunikation ist, – so die Annahme – dass alle Dimensionen in der realen Interaktion miteinander verwoben sind. Als erfahrenes Mitglied einer Gemeinschaft muss man wissen, welche Redemittel in welcher Situation präferiert werden und mit welcher Intensität sie eingesetzt werden sollen (Keim Cubas 2000: 190). D.h., dass die Kooperation im Gespräch auf dem Einsatz von zwei Prozessen basiert: das Zurückgreifen auf das bekannte Wissen und die Interpretation der Handlungen anderer sowie deren Indexikalisierung im Verlauf des Diskurses. Jede Kultur verfügt jedoch über ihre eigenen linguistischen Mittel, obwohl einige davon universeller Natur sind (ebd.: 191). In ihrem Aufsatz konzentriert sich Keim Cubas auf die Gesprächsform „Verhandlung“, in der drei Sprechabsichten, die für die positive / negative Imagepflege notwendig sind, eine entscheidende interaktive Funktion erfüllen können: Äußerung von Wünschen und Ablehnung der Wünsche anderer, Äußerung und Empfang von negativen Werturteilen (Kritik) und Äußerung von Komplimenten und Danksagungen. Dabei stellt sie Interferenzen fest, die die Kommunikation irritieren, wobei diese Irritationen wieder repariert werden (ebd.: 194). Die spanischen Interaktanten verwenden beim Aufstellen von Forderungen mehr imagebedrohende Handlungen, die ein Eindringen in das Territorium des Partners beinhalten, als die deutschen, diese Imagebedrohung wird jedoch durch anschließende Kooperationsangebote wieder aufgehoben (ebd.). Die spanischen Interaktanten greifen kaum auf Drohakte zurück, die einen potentiellen Abbruch der Verhandlungen zum Ausdruck brächten, während die deutschen dies tun. Der persönliche Angriff des Gegenübers wird jedoch vermieden (ebd.: 195). Sowohl deutsche wie spanische Interaktanten greifen auf die Stilisierung als Opfer zurück, um zur Renormalisierung der Verletzung der Kooperation beizutragen. Die spanischen Teilnehmer bedienen sich jedoch der ‚Inszenierung des guten Willens‘, während die deutschen dies irritierend finden und diese Strategie in deutsch-spanischen Gesprächen nicht wirksam ist (ebd.: 196). An diesen Beispielen ist vor allem sichtbar, wie entscheidend der diskursive Charakter der Imagepflege ist und dass die Verwendung der kulturbedingten lexikalischen Merkmale allein nicht ausreicht, um ihre Rolle in der interkulturellen Kommunikation vorauszusehen. Nachdem Keim zwei spürbare interkulturelle Interferenzen festgestellt hat – die Inszenierung des guten Willens auf spanischer Seite und die negative Imagepflege ohne reales Entgegenkommen in der Sache auf deutscher Seite – formuliert sie folgende zwei Thesen, die sich lediglich auf Verhandlungen beziehen:

„Aus der spanischen Perspektive ist es wichtig, dass man gemeinsam handelt. Positive Imagepflege, die eine Einigung in Aussicht stellt, spielt eine entscheidende Rolle. Dabei ist es zunächst irrelevant, ob man wirklich gewillt ist, diese Einigung letztendlich zu akzeptieren. Hat man nämlich die ‚Vertrauensbasis‘ hergestellt, können solche proforma-Einigungen revidiert werden. Diese Vertrauensbasis erlaubt es auch, deutlicher in das Territorium des Anderen einzutreten. Aus der deutschen Perspektive ist es wichtig, dass man sich bereit zeigt, bei Anerkennung der eigenen Grenzen und der Grenzen und der Autonomie des Partners gemeinsam an einer möglichen Lösungsfindung zu arbeiten. Man unterstellt von vornherein, dass die Ausgangsstandpunkte unterschiedlich sind und man sich im Laufe der Interaktion entgegenkommen muss. Negative Imagepflege wird hier groß geschrieben“ (Keim Cubas 2000: 197).

Gerade Erkenntnisse dieser Art fließen in die interkulturellen Trainings ein⁴¹.

Mit der Analyse der Geschäftsverhandlungen beschäftigt sich auch *Ralf Pörings* (u.a. mit Paula Santos) am Beispiel der spanisch-irischen und der deutsch-englischen Kommunikation⁴². In beiden Aufsätzen werden linguistische / paralinguistische Merkmale unter Berücksichtigung des kulturellen Hintergrunds behandelt; beide Studien orientieren sich an Hofstedes Dimensionen der nationalen Kulturunterschiede⁴³. Anzumerken ist jedoch, dass für die Studie zu spanisch-irischen Verhandlungen (1993) reelle Verhandlungsdaten zur Verfügung standen, während die zweite Studie mit einer irisch-spanischen und einer deutsch-englischen Verhandlungssimulation arbeitet⁴⁴. In beiden Fällen geht es im Sinne der linguistischen Pragmatik um die Rolle der unterschiedlichen kulturellen Annahmen über die harmonische affektive Basis von Gesprächen für das Gelingen oder Scheitern von Interaktionen. Gemeinsame Dimensionen dieser Annahmen zu finden und kulturelle Einflussfaktoren aufzuzeigen, die der Verschiedenheit von Gesprächsharmonie zugrunde liegen, war das Ziel dieser Arbeit, was auch erreicht wurde. Allerdings gilt für Fragestellung, Methode und Ergebnisse dieser Art von Studien die gleiche Kritik wie auch für Hofstedes Untersuchungen, was in der *Methodischen Diskussion* dieses Kapitels bereits behandelt wurde.

Auch *Xinfang Jin* (1994), die die Kommunikation zwischen Deutschen und Chinesen in einem Joint-Venture aus der Perspektive der Soziolinguistik und der „Ethnographie der Kommunikation“ analysiert, geht von Kulturkonflikten bzw. Missverständnissen aufgrund der kulturspezifischen Unterschiede (Jin 1994: 13) aus, wobei man nur Kenntnisse der eigenen Kultur und mangelnde Kenntnisse über die fremde Kultur besitzt (ebd.: 16). Darüber hinaus berücksichtigt sie auch sozioökonomische Faktoren eines Joint-Venture Volkswagenwerks in Shanghai, welche das Verhalten der Kommunikationspartner beeinflussen. Sie hat 24 qualitative Einzelinterviews mit den Mitarbeitern des Joint-Ventures erhoben sowie Fragebogen ausgelegt, mit deren Hilfe objektive Tatsachen der Kommunikation und die subjektiven Reaktionen, Urteile und Verhaltensweisen der Befragten erfasst werden sollten. Die Autorin beschreibt im Einzelnen die chinesische und die deutsche Kultur in ihren politischen, wirtschaftlichen und sozio-kulturellen Dimensionen; dabei geht es ihr nicht um die isolierte Beschreibung sprachlicher oder kultureller Systeme, sondern um das Erkennen und Erklären von gesellschaftlichen Konflikten, die ihren Ursprung in Problemen sprachlicher und kultureller Identität haben. Dabei stellt sie als erstes Ergebnis fest, dass deutsche und chinesische Kooperationspartner über eine Kooperationsbereitschaft verfügen, die von den gemeinsamen politischen und wirtschaftlichen Interessen bestimmt wird und mit deren Hilfe die jeweiligen Probleme gelöst werden können. Zu den Problemen zählen mangelnde Kenntnisse über das Gastland aufgrund fehlender Informationen, Schwierigkeiten in der Anfangsphase im Gastland sowie Kontakt- und Kommunikationsbeschränkungen im beruflichen Bereich (Jin 1994: 235-240). Die Reibungsflächen, durch die Probleme und Konflikte der deutsch-chinesischen Kommunikation entstehen, finden sich in der beruflichen Zusammenarbeit und den alltäglichen Kontakten. Hierzu gehören für die Deutschen der Umgang mit der chinesischen Denkweise und bei den

⁴¹ Zur Kritik an Trainings siehe Kap. 2.4.

⁴² Siehe dazu Pörings (1994) sowie Pörings/Santos (1993).

⁴³ Die Kritik an Hofstedes Methode durchzieht meine ganze Rezeption der Literatur zur interkulturellen (Wirtschafts-) Kommunikation. Deswegen gehe ich an dieser Stelle nicht näher darauf ein.

⁴⁴ Zur Kritik an Simulationen siehe Kap. 2.4.

Chinesen die deutschen zwischenmenschlichen Beziehungen. Um nur einige Beispiele zu nennen: Für die Deutschen liegen die Reibungsflächen vor allem in dem „Kampf um jede kleine Veränderung“ im Betrieb, im Durchsetzen der „deutschen Qualität“, in der „leistungsorientierten Arbeit“. Hier würde modernes westliches Managementdenken und traditioneller chinesischer Arbeitsstil zusammenprallen (ebd.: 241). Im zwischenmenschlichen Bereich fällt es einem Chinesen schwer, die Ich-dominante-Einstellung der Deutschen zu verstehen, da sie aus unterschiedlichen historischen und soziokulturellen Hintergründen herausgebildet worden ist. Die deutsche „Arroganz, Intoleranz und der Kontaktmangel im allgemeinen“, würden intensive Kontakte mit Einheimischen erschweren (ebd.: 242). Auf der anderen Seite empfinden die Deutschen die Sonderbehandlung und Bevormundung der Ausländer in China negativ (ebd.: 241). Deutsche Befragte bemängeln an den Chinesen die „Rauheit“ und ihre fehlende Sozialdisziplin, die manche Chinesen in der Öffentlichkeit demonstrieren. Die Gründe liegen vielfach in der gestörten Harmonie und dem Herausreißen aus eigenen sozialen und familiären Bindungen durch die Kulturrevolution (ebd.: 241 f.). Nach diesem Muster werden auch alle anderen Ergebnisse der Studie formuliert, die ich nicht weiter aufzähle. Auffällig ist, dass aus der Formulierung der Ergebnisse nicht ersichtlich wird, ob sie die Meinungen der Befragten sind oder die Meinungen der Verfasserin. Es wird z.B. als Tatsache hingestellt, dass die deutsche Arroganz Kontakte mit Einheimischen erschwert, ohne diese Aussage auf ihren Stereotypisierungsgehalt hin zu analysieren. Man kann zwar vermuten, dass die genannten Reibungspunkte den Interviewaussagen entnommen sind, jedoch werden sie nicht wissenschaftlich-reflexiv und analytisch aufgearbeitet. Deswegen kann man dieser Arbeit den Vorwurf des Positivismus machen.

2.2.2 *Didaktik / interkulturelle Pädagogik*

2.2.2.1 Deutsch als Fremdsprache / Sprachdidaktik

Arbeiten aus dieser Fachrichtung beschäftigen sich mit interkultureller Kommunikation in Zusammenhang mit Fragestellungen der Lehre. Vor allen Dingen geht es um die Frage, ob und wie durch den Fremdsprachenunterricht eine Strategie des Fremdverstehens vermittelt wird, ohne die die Vermittlung einer kommunikativen Kompetenz ein leeres Unterfangen wäre⁴⁵. Dass es im Fremdsprachenunterricht nicht nur um den Erwerb grammatikalischer Kenntnisse geht, sondern vielmehr um die Optimierung der Kommunikationsfähigkeit in der fremden Sprache, versteht sich von selbst. Die im Band von *Bernd-Dietrich Müller* (1981) vertretenen Autoren gehen von einem sozialwissenschaftlichen Verständnis der Sprache bzw. von Sprachverhalten aus und versuchen, in einer bewussten Aufrechterhaltung der Verbindung von (fremder) Sprache mit der (fremden) gesellschaftlichen Wirklichkeit eine Theorie der Bedeutung zu entwickeln, die auch außersprachliche Wirklichkeit mit einbezieht (ebd.). Eine solche Ausrichtung führt dazu, das Verhalten des muttersprachlichen Ausdrucks- und Inhaltssystems zu thematisieren. So werden z.B. die Ansätze des dialektischen Lernens empfohlen, bei dem

⁴⁵ Vgl. B.-D. Müller (Hg.) (1981: 9), Einleitung zum Band.

Lernen „durch die Aneignung einer fremden Kultur die Aneignungsprozesse der eigenen bewusst(er) werden und rückwirkend ein bewussteres Verstehen der fremden Kultur ermöglicht“ (ebd.).

Um nur einige Beiträge des Bandes zu erwähnen: *Müller* (1981: 113 ff.) präsentiert in seinem Beitrag ein Etappenmodell der Aneignung von Bedeutung und der Verarbeitung von verschiedenen sozialen Erfahrungen. D.h., dass „das Erreichen einer guten Kenntnis über Objekte, einen Begriff von etwas bekommen, ein langsamer, etappenweise fortschreitender Prozess ist“, der von „schulischen Kenntnisbestätigungen“ durch Tests, Vokabelarbeit etc.“ unabhängig ist (*Müller* 1981: 147). Es muss eine Grundlagenkenntnis über fremde gesellschaftliche (Bedeutungs-) Zusammenhänge geschaffen werden, die für einen Vergleich mit den eigenkulturellen Kenntnissen ausreicht, weiter müssen Strategien für die Ermöglichung dieses Vergleichs im Alltag ausgearbeitet werden. Auch sozialisatorische Bedingungen und kognitive Resultate unbewusst angeeigneter Begriffe müssen in der Muttersprache rekonstruierbar gemacht werden (ebd.).

Quasthoff (1981: 75 ff.) arbeitet am Beispiel von impliziten Stereotypen in Texten (deutsche und amerikanische Alltagsgeschichten) die Rolle des nicht-sprachlichen Alltagswissens bei der Konstitution textueller Bedeutungszusammenhänge und die sich daraus ergebenden Schwierigkeiten der Fremdsprachenlerner heraus (*Quasthoff* 1981: 76). Der Stereotyp als linguistischer Gegenstand ist nicht nur sprachlich zu fassen. Er rekurriert auf eine bestimmte gesellschaftliche Erfassung des sozialen Handelns, die für den Fall kulturspezifischer Stereotype Nicht-Mitgliedern dieser Kultur nicht zugänglich ist (ebd.: 77). Die „weiterreichende indirekte Bedeutung“ (auch ‚soziale Bedeutung‘ genannt) erfordert neben der Kenntnis gesprochener Regeln auch „Alltagswissen von der Welt“. Soziale Bedeutungen sind somit nicht sprach-, sondern kulturspezifisch (ebd.: 80). *Quasthoff* kommt zu dem Schluss, dass erst das Wissen von der fremdkulturellen Welt fremdsprachliche Verständigung ermöglicht (ebd.: 86).

Drei weitere Beiträge des Bandes widmen sich der kulturspezifischen Analyse von Sprechhandlungen. Die Autorin *Hog* (S. 39 ff.) fragt sich, ob die Schwierigkeiten des situationsadäquaten Sprechens bei den Ausländern nicht durch die Sprachlernerfahrung im Unterricht und durch Lektionsdialoge angelegt sind, da Lehrbuchdialoge im Regelfall Beispiele problemlos gelingender Kommunikation sind und Lehrer vor allem auf syntaktische, morphologische, lexikalische und phonetische Fehler reagieren (*Hog* 1981: 39). Da eine Sensibilisierung für das Vorhandensein unterschiedlicher Register bei Anfängern und Mittelstufenlernern schwierig ist und in den Lehrstoff nicht aufgenommen wird, sollte der Sprachunterricht Strategien erarbeiten, wie die Lerner sich diese Aspekte der Zielsprache in ihrer Kommunikation mit Muttersprachlern erarbeiten können (ebd.: 48 f.). *Kuglin* (S. 52 ff.) analysiert deutsch-türkische Interferenzen im Bereich der Pragmatik und stellt fest, dass das Türkische, nach seinen pragmatischen Komponenten beurteilt, mehr Möglichkeiten zum Anruf und zur Anrede aufweist als das Deutsche, wobei auch die Disposition der Türken zur Initiierung von Kommunikation hinzukommt. Die Fähigkeit bzw. Neigung zur Verbalisierung von Sachverhalten und Handlungsabläufen ist dagegen schwächer ausgeprägt. Im Deutschen ist die Sachlage gerade umgekehrt. Die Folge ist, dass türkische Muttersprachler durch die Forderung nach Verbalisierung im Deutschen überfordert sind bzw. auf pragmatische Leerstellen stoßen. Darin könnte einer der Gründe für die Isolation der türkischsprachigen Minderheit in Westeuropa liegen (*Kuglin*

1981: 57). Unwerth und Buschmann (S. 60 ff.) beschäftigen sich mit konfliktiven Sprechakten⁴⁶ in Lehrtexten und stellen fest, dass es an handlungszentrierten gegenüber den äußerungszentrierten Sprechakten mangelt, zudem dominiert oft eine zyklische Wiederholung bzw. eine gehäufte Verwendung des gleichen Sprechakts. Damit haben die Autoren einen Beitrag zur Lehrwerkanalyse geleistet.

Ein anderer Sammelband von Bernd-Dietrich Müller und Gerhard Neuner (1984) beinhaltet Beiträge von Universitätslektoren aus 10 Ländern, die ihre Arbeitsbedingungen, den Aufbau und Inhalt des Unterrichts und eine Reihe von möglichen didaktischen Initiativen skizzieren. Die gemeinsame Diskussion aller Beiträge zeigt, dass die vorgestellten Reflexionen, Arbeitsformen und -inhalte innerhalb eines Landes sehr unterschiedlich sind, so dass sie nicht ohne Adaption übertragbar wären. Andererseits ist daraus ersichtlich, dass neue Ansätze und didaktische Versuche auch dort möglich zu sein scheinen, wo kulturelle, politische oder institutionelle Gegebenheiten das Handlungsfeld sehr einschränken.

Auch in späteren Arbeiten der 90er Jahre ist die Diskussion um die optimale Gestaltung des Fremdsprachunterrichts nicht versiegt. *Oksaar* (1991) beschäftigt sich mit der Verstehensproblematik des L2-Lerners und weist darauf hin, dass die Beherrschung der Lexik und Grammatik einer neuen Sprache noch kein adäquates Verstehen garantiert. Bereits die Wahrnehmung des Gehörten und Gesehenen kann von kulturbedingten Faktoren abhängen; sowohl die Verwendung von parasprachlichen, nonverbalen und extraverbalen Informationsträgern als auch deren Wahrnehmung sind kulturspezifisch. Jede Interaktion findet in einem Situationskontext statt, in dem auch gewisse kulturell bedingte Verhaltensregeln gelten. Mithilfe des *Kulturemmodells* lassen sich aus dem soziokulturellen Rahmen der Gesellschaft *Kultureme* – abstrakte Einheiten der Kommunikation – ausgrenzen: Begrüßungen, Danksagungen, das Ausdrücken von Emotionen, Schweigen etc. *Behavioreme* sind konkrete Realisierungen der *Kultureme* und stellen kommunikative Mittel dar, die verbal, parasprachlich, nonverbal und extraverbal sein können (Oksaar 1991: 16 f.). Beim L2-Erwerb liegen die Unterschiede zu L1 in der Strukturierung der Wirklichkeit durch die Sprache und in der Strukturierung der zwischenmenschlichen Verhaltensweisen durch *Kulturem*-realisierungen, die zu Verständigungsschwierigkeiten führen können. Um Missverständnissen vorzubeugen, müssen der Sprecher und der Hörer fünf Adäquatheits-Aspekte berücksichtigen, indem sie folgende Fragen stellen: adäquat für wen? Wann? Wo? Wozu? Bei welchem Thema? (Oksaar 1991: 18).

Günthner hält für die Forschung im Fach Deutsch als Fremdsprache (wie auch für die interkulturelle Kommunikation) die Untersuchung der Funktionen und Formen kommunikativer Gattungen – und damit verbunden die rhetorisch-stilistischen Konventionen der Durchführung bestimmter Textgattungen – für relevant (Günthner 2001: 27). Denn diese sind – wie Ulla Fix (1998: 18) in Zusammenhang mit schriftlichen Textsorten ausführt – „Schnittstellen zwischen verschiedenen für sprachlich-kommunikatives Handeln relevanten Wissensbeständen, Komplexen von Wissensbeständen, Komplexen von Wissenssystemen, zu denen neben Weltwissen [...], Kommunikationsnormenwissen und Sprachwissen auch Kulturwissen gehört“. Dabei stellt die Autorin im Anschluss an Ehlich (1999), der aufforderte, „alltägliche Wissenschaftssprache“ wie bspw. die Praxis einer Vorlesung, einer Seminardiskussion, eines Laborgesprächs etc. zu analysieren, folgende Fragen an die weitere Gattungsforschung: verfügen Spre-

⁴⁶ D.h. Sprechakte, die ein Individuum zur Behauptung eigener Interessen zur Verfügung haben muss (ebd.: 61).

cher/-innen verschiedener Sprechgemeinschaften über vergleichbare Gattungen? Und wenn ja, haben diese Gattungen vergleichbare interaktive Funktionen? Wie sieht die formale Gestaltung dieser Gattungen aus? Existieren kulturell divergierende stilistische Bewertungen scheinbar gleicher Textgattungen? Wie sind diese Differenzen in Zusammenhang mit kulturell vorhandenen kommunikativen Praktiken zu erklären? (Günthner 2001: 28). In ihrem anderen Aufsatz (1995) über die Schwierigkeiten bei der Aushandlung interaktiver Bedeutung in interkulturellen Kommunikationssituationen empfiehlt Günthner, die Ergebnisse empirischer Forschung in den Fremdsprachenunterricht einzubeziehen, um so Missverständnisse, Kommunikationsstörungen und Frustrationen zu vermeiden. Dabei ist diese Einbeziehung keineswegs direkt oder in Form von Rezeptwissen möglich:

„Die Interpretation von Kontextualisierungshinweisen, die Effekte von Intonationsmustern oder die Situationsangemessenheit bestimmter Rezipientenreaktionen sind sehr viel schwieriger zu ermitteln und didaktisch umzusetzen als dies bei sprachlichen Phänomenen der Fall ist, die stärker vom Kontext zu lösen sind. Die Art und Weise, wie im situativen Kontext syntaktische, prosodische und lexikalische Elemente zusammentreffen, um bestimmte Informationen zu übermitteln, wie Kontext aufgebaut wird, welche Inferenzen aufgrund welcher Kontextualisierungshinweise gezogen werden und welche Bewertungen aufkommen, kann nur anhand konkreter Gesprächssequenzen aufgezeigt werden“ (Günthner 1995: 71).

2.2.2.2 Interkulturelle Pädagogik

Die Entstehung des Arbeitsgebietes interkulturelle Pädagogik ist eng mit der Migrationsbewegung der ausländischen Gastarbeiter und dem Nachzug ihrer Familienangehörigen in die Bundesrepublik Deutschland verbunden. Die durch Arbeitsmigration in Gang gesetzten Umstrukturierungsprozesse der Gesellschaft wurden lange Zeit sowohl von politischer als auch von pädagogischer Seite ignoriert. Erst als sich das ursprünglich geplante migrationspolitische Rotationskonzept weitgehend als Fiktion herausstellte und die Probleme der Migrantenkinder im Bildungssystem immer deutlicher hervortreten, begannen Bildungspolitik und Erziehungswissenschaften theoretisch und praktisch auf die Problematik zu reagieren⁴⁷. So finden sich zu Beginn der 70er Jahre zögernde Versuche, pädagogische Fragestellungen auch auf Adressaten nicht-deutscher Nationalität auszurichten und entsprechend umzuformulieren. Eine Vielzahl entstandener Konzepte lassen sich entweder der Sozialarbeit zuordnen oder sie stellen verstärkt die Interkulturalität ihrer Zielgruppe in den Vordergrund. Interkulturalität soll hier eine Situation beschreiben, die geprägt ist von der dauerhaften Koexistenz kultureller bzw. ethnisch heterogener Bevölkerungsgruppen einschließlich der daraus resultierenden Interaktionsprozesse (ebd.: 8).

Die Theoriebildung des Arbeitsgebietes lässt drei Phasen erkennen: *Ausländerpädagogik* (Anfang der 70er Jahre), *Kritik der Ausländerpädagogik* (Anfang der 80er Jahre) und *interkulturelle Pädagogik* (90er Jahre). Der ersten Phase sind Veröffentlichungen der 70er Jahre⁴⁸ zuzurechnen, die der Bestandsaufnahme und Problemvergewisserung von Seiten der Wissenschaft dienen und u.a. Themen wie Integration in der Schule und außerschulische Hilfe sowie vor allem

⁴⁷ Vgl. Niekrawitz (1990: 8, 47).

⁴⁸ Koch (1970), Hermann Müller (1971) und (1974).

Sprachschwierigkeiten der ausländischen Schüler ansprachen⁴⁹. Als erkannt wurde, dass die Konzentration auf Sprachschwierigkeiten einer verkürzten und eingeeengten Problemsicht entsprach (die Sprachförderung war in der Regel auf das Lernen der deutschen Sprache bezogen), ging die Zahl der Veröffentlichungen zurück. Maßgebend blieb in der ersten Phase die Orientierung an der „Doppelstrategie“, der Integration bei gleichzeitiger „Erhaltung der kulturellen Identität“ (d.h. der Rückkehrfähigkeit). Der muttersprachliche Ergänzungsunterricht wurde dabei entsprechend der angedeuteten Arbeitsteilung nicht zum Gegenstand didaktischer Reflexion. Im Vordergrund stand der Abbau von Sprachdefiziten der ausländischen Schüler (ebd.: 7).

Der Beginn einer *kritischen*, teilweise polemischen Auseinandersetzung mit der Ausländerpädagogik wird in Zusammenhang mit der anhaltenden wirtschaftlichen Krise vermutet (Nike 1986: 463), als die Benachteiligung der ausländischen Arbeiter und ihrer Familien z.B. auf dem Arbeitsmarkt zunahm und deutlicher sichtbar wurde, was zur Neubestimmung der pädagogischen Aufgaben notwendig war. Die Reflexion auf die gesellschaftliche Entwicklung begann. Zunehmend bedeutsam wurden die außerschulische Jugendarbeit und die Sozialarbeit, was sich auch in der wissenschaftlichen Diskussion niederschlug. Fragen der beruflichen Bildung nahmen einen erstaunlich hohen Rang ein (Auernheimer 1995: 8). Innerhalb der wissenschaftlichen Öffentlichkeit wuchs die Einsicht, dass die Bundesrepublik zum Einwanderungsland geworden war. Wichtige Impulse kamen aus älteren Einwanderungsländern, so dass Konzepte einer interkulturellen Erziehung entwickelt und diskutiert wurden. Die Voraussetzung für die wachsende Zahl an Publikationen war die Anerkennung der kulturellen und ethnischen Minoritäten als „dauerhaftem Bestandteil einer multikulturellen Gesellschaft“ (Nieke 1986: 464, Auernheimer 1995: 9). Die Diskussion um interkulturelle Erziehung entwickelte sich in zwei Richtungen: die eine getragen vom Motiv der kulturellen Begegnung und Bereicherung, die andere mehr vom Motiv der Konfliktbearbeitung.

Erst in der *dritten Phase* wandte man sich der Diskussion um Grundsatzfragen zu, wie die Prozesshaftigkeit von Kulturen und zur Kontroverse um Kulturrelativismus versus Universalismus am Beispiel der Migrantenkulturen. Eine Gruppe von Wissenschaftlern sieht in der rechtlichen und sozialen Benachteiligung ebenso wie in der Diskriminierung der Ausländer das ausschlaggebende Problem und damit die Lösung vor allem in der *strukturellen und sozialen Integration*, d.h. der Angleichung der Sozialchancen, – eine Perspektive, bei der kulturelle Fragen eher in den Hintergrund treten (Auernheimer 1995: 10). Die Gegner dieser Position sehen die Hauptaufgabe in der *interkulturellen Erziehung*, verbunden mit der Zuversicht, dadurch wesentlich zum Abbau von Diskriminierung und zur Verständigung beizutragen. Die Adressaten dieser Erziehung sind sowohl einheimische als auch ausländische Kinder. Zur selben Zeit machen sich auch Vertreter der sog. „bilingualen-bikulturellen Bildung“ stark, die auf die stärkere Berücksichtigung der Muttersprache und der Herkunftskultur setzen (ebd.).

Ende der 80er Jahre kamen mit der Einwanderungswelle der Aussiedler aus osteuropäischen Ländern neue Aufgaben hinzu, wobei es einige Zeit gedauert hat, bis man neben den Sprachproblemen auch auf die kulturellen Konflikte und Diskriminierungserfahrungen aufmerksam wurde. Seit Anfang der 90er Jahre beherrscht die Auseinandersetzung mit dem jugendlichen Rechtsextremismus die pädagogische Diskussion, ohne mit der Debatte über inter-

⁴⁹ Vgl. Auernheimer (1995: 6).

kulturelle Erziehung verbunden zu werden. Dabei gilt diese Phaseneinteilung zunächst nur für die Theoriebildung. Zu unterscheiden ist nach wie vor zwischen den Ebenen der wissenschaftlichen Theoriebildung, den bildungspolitischen Maßnahmen und der pädagogischen Praxis (ebd.: 11).

Über die *interkulturelle Erziehung* herrscht ein vager Konsens. Hohmann (1983) sieht darin zwei verschiedene Akzentsetzungen: zum einen die gemeinsame Bearbeitung interkultureller Konflikte, zum anderen die Bereicherung durch die Begegnung mit fremden Kulturen (Auernheimer 1995: 166). Dabei bezieht sich die Diskussion überwiegend auf den Umgang mit den „neuen Minderheiten“ und meist auf das Praxisfeld Schule (ebd.: 168). Weitere Beiträge beziehen sich auf das Verständnis interkultureller Beziehungen innerhalb der Bundesrepublik, innerhalb Europas und innerhalb der Weltgesellschaft⁵⁰.

Auernheimer (1995: 170) unterscheidet folgende fünf Schwerpunkte bei den Beiträgen zur interkulturellen Erziehung: soziales Lernen, Umgang mit kultureller Differenz, multiperspektivische Allgemeinbildung, politische Bildung und das Konzept antirassistischer Erziehung, das Konzept bikultureller Bildung.

In Abhängigkeit zur Zielsetzung weisen die Beiträge Unterschiede hinsichtlich der Reichweite der methodischen Vorschläge und der Reformvorstellungen auf. So wird beim sozialen Lernen der Schwerpunkt auf Empathie, Solidarität, Konfliktfähigkeit etc. gelegt. Das von Hegele und Pommerin (1983) für die Primarschule entworfene Projekt soll vor allem das Verständnis für die Lebenssituation der ausländischen Mitschüler fördern bzw. dem Abbau von Vorurteilen dienen. Während in einem Fall die Tages- und Lebensläufe ausländischer Kinder den Ausgangspunkt der gemeinsamen Unterrichtsarbeit bilden, erweitert durch die Befragung ausländischer Kinder, die Analyse von Zeitungsmaterialien usw., wird im anderen eine Schüleräußerung, die Vorurteile verrät, oder ein Konflikt zwischen deutschen und ausländischen Schülern zum Anlass genommen. Als Arbeitsformen sind u.a. vorgesehen: Textanalysen, Interviews, szenische Darstellungen und zur Aufarbeitung und Dokumentation der Arbeitsergebnisse eine Text-Bild-Collage oder ein interkulturelles Fest, eine Klassenzeitung (Auernheimer 1995: 172). Dieser Schwerpunkt wird jedoch als moralisierend kritisiert.

Beim *zweiten Schwerpunkt* gründet sich die interkulturelle Erziehung auf den „demokratischen Differenzbegriff“, der nichts mit kultureller Rangordnung zu tun hat. Das Ziel wird hier in der Befähigung zum interkulturellen Dialog gesehen, der nur im Bewusstsein der Asymmetrie zwischen Dominanzkultur und Minderheitenkulturen sowie der strukturellen Benachteiligung der Migranten erfolgreich geführt werden kann (ebd.: 183).

Beim *dritten Schwerpunkt* wird die multiperspektivische Sichtweise der Geschichte, der Religion, der internationalen Beziehungen und der Weltwirtschaft sowie der Naturwissenschaft und Technik gefordert. Die Schule soll ein Bewusstsein von den vielfältigen kulturellen Austauschprozessen z.B. zwischen Orient und Okzident und von der Vielschichtigkeit jeder Kultur vermitteln. Andere Völker sollen nicht als Objekte behandelt, sondern als historische Subjekte begriffen werden. Jedoch ist die Bezeichnung der multikulturellen Bildung missverständlich, da es nicht um eine Addition von Kulturelementen geht, sondern um die Auseinandersetzung

⁵⁰ Auch die internationale Jugendarbeit ist zum Thema der Diskussion in der sog. Austauschforschung geworden: siehe dazu z.B. die fünfbändige Reihe „Kommunikationsbarrieren in der Internationalen Jugendarbeit“ herausgegeben von Diether Breitenbach (1979) oder Alexander Thomas' (1985) „Interkultureller Austausch als interkulturelles Handeln“.

zung der Schüler mit verschiedenen kulturellen Sichtweisen. Vor allem sollen die ausländischen Schüler nicht zu kulturell enteigneten, „geschichtslosen Wesen“ heranwachsen oder mit dem bloßen Nebeneinander von Gast- und Herkunftskultur konfrontiert werden⁵¹.

Beim *vierten Schwerpunkt* geht es um die politische Bildung (um die Entdeckung von politischen Zusammenhängen von Migration und Ausländerfeindlichkeit) sowie um die antirassistische Erziehung (in Deutschland erscheint dabei die Verarbeitung der jüngsten Geschichte und die Beschäftigung mit Antisemitismus und Faschismus unverzichtbar). Die Schüler sollen die Funktionsweise des Rassismus, die subjektive und gesellschaftliche Funktion von Vorurteilen begreifen (Auernheimer 1995: 201 f.).

Beim *fünften Schwerpunkt* wird die bikulturelle (bilinguale) Bildung fokussiert, die als Voraussetzung für die Identitätsbildung der Minderheitenkinder gesehen wird (ebd.: 210). Mit den Identitätsproblemen beschäftigen sich auch Pädagogen in der Psychoanalyse. Die im neueren Band von Büttner et al. (1998) gesammelten Beiträge lassen sich zwei Schwerpunkten unterordnen: zum einen den grundlegenden historischen, sozialwissenschaftlichen und psychoanalytischen Aspekten der Migration und zum anderen den interkulturellen Beziehungen in der psychoanalytischen Pädagogik. Neben den theoretischen Überlegungen finden sich hier auch datenorientierte (Interview-) Studien.

Die oben dargestellten Ansätze lassen sich, so Auernheimer, keineswegs ausschließen, sondern können je nach Stufe der Schulbildung (Vor-, Grundschule, Sekundarstufe etc.) in den Schulunterricht integriert werden (ebd.: 201 f.).

2.2.3 *Kultursozio­logie*

Nicht zuletzt ist der Beitrag der Sozialwissenschaften zur Forschung im Bereich der interkulturellen Kommunikation zu nennen. Knapp / Knapp-Potthoff fassen unter „*Sozialwissenschaften*“ die Ethnographie, Kultur- und Sozialanthropologie zusammen und zählen dazu auch andere Fächer der Sozialwissenschaften, die sich mit den konzeptuellen Systemen einer Kultur und ihren formalen Manifestationen in den Schöpfungen ihrer Mitglieder und in deren sozialen Verkehr beschäftigen, z.B. Geertz (1973), Goffman (1974), Goodenough (1957) (Knapp / Knapp-Potthoff 1990). Deswegen gehe ich auf die theoretischen und empirischen Studien innerhalb der *Kultursozio­logie* (insb. Fremdverstehen, interkulturelle Kommunikation, Kulturvergleich) ein, welche ethnographisch, phänomenologisch, hermeneutisch oder ethnomethodologisch konzipiert sind.

2.2.3.1 Soziologie und die Cultural Studies

Die Cultural Studies erreichen ganz allmählich auch Deutschland, nachdem sie sich in Großbritannien und in den USA bereits seit mehr als vier Jahrzehnten einer soziologischen Kulturanalyse, d.h. „der kulturellen Konstitution der Gesellschaft, die wesentlich zum Verständnis sozialer Beziehungen und Institutionen wird“, widmen (Hörnig 1999: 8). Das Besondere an den

⁵¹ Goepfert (1985), Auernheimer (1995: 192).

Cultural Studies besteht darin, dass sie dezidiert monolithische Konzeptionen von Herrschaft und Macht (vertreten durch die Frankfurter Schule) ablehnen und statt dessen das Potential für kulturelle Konflikte herausarbeiten, das Verhältnis von Macht und Widerstand analysieren und sich mit den vielfältigen widerspenstigen und kreativen Praktiken der Gegenwart beschäftigen (ebd.). Dabei wird die in der Soziologie bisher dominierende Auffassung der Kultur kritisiert, die diese „in erster Linie nach der Gemeinsamkeit von Werten und Bedeutung befragt und als integrativen ‚Kitt‘ der Gesellschaft vereinnahmt“ (ebd.). Vielmehr wird auf das Fehlen des Konsenses in Wert- und Bedeutungsfragen und auf die zugrunde liegenden Konflikte hingewiesen, was die Untersuchungen von den „durch Machtverhältnisse bestimmten und nach Lebensform, Klasse, Geschlecht, Alter und ethnischer Zugehörigkeit differenzierten und hierarchisierten Gesellschaften der globalen Spätmoderne“ belegen und „die Vorstellung *einer* Kultur als Trugbild entlarven“ (ebd.). Kultur ist für die Cultural Studies nicht stabil, homogen und festgefügt, sondern durch Offenheit, Widersprüche, Aushandlung, Konflikt, Innovation und Widerstand gekennzeichnet⁵².

Die Cultural Studies thematisieren Fragen, die in der soziologischen Diskussion längere Zeit wenig beachtet waren: z.B. die Alltagspraktiken, -ethiken und -ästhetiken, das Verhältnis von Kultur, sozialer Praxis und Macht und die Verbindung der Analyse symbolischer Formen mit der Untersuchung ihrer Produktion sowie ihrer Gebrauchs- und Aneignungsweisen. Zudem beschäftigen sie sich intensiv mit dem Problem kultureller Identität angesichts der globalen Kommunikations- und Migrationsströme (vgl. Hörning 1999: 10). Die Befassung mit diesen Themen erfolgt nicht zuletzt inter- bzw. transdisziplinär, selbstreflexiv und kritisch. Dabei modifizieren die Cultural Studies (in Auseinandersetzung mit theoretischen, gesellschaftlichen und historischen Veränderungen) ihre Theorien und Methoden, um dem sich beschleunigenden kulturellen und gesellschaftlichen Wandel gerecht zu werden.

Kultur wird immer kontextuell, d.h. eingebettet in historisch spezifische und sozial strukturierte Zusammenhänge, und prozesshaft, d.h. als Interaktion zwischen verschiedenen Instanzen (Institutionen, Texten, Kunstwerken, sozialer Praxis etc.) betrachtet (ebd.: 9). Für die Analyse kultureller Prozesse rücken nicht nur semiotische oder diskursanalytische, sondern auch ethnographische Methoden (mit teilnehmender Beobachtung sowie verschiedenen Interviewmethoden) in den Vordergrund. In detailreichen und erfahrungsgesättigten Untersuchungen wird Kultur als Medium analysiert, in dem zum einen Macht sowie soziale Ungleichheit repräsentiert werden, zum anderen sich die verschiedenen sozialen Gruppierungen ausdrücken und versuchen, ihre Unterschiede durch Abgrenzungsprozesse hervorzuheben und zu behaupten (ebd.: 10). Diese theoretischen und methodologischen Ansätze liegen zahlreichen Studien zum *Kulturvergleich*, zur *Migrationsforschung*, zum *Fremdverstehen* sowie zur *interkulturellen Kommunikation* zugrunde.

2.2.3.2 Neue Tendenzen des Kulturvergleichs

Da bei einem Thema wie der deutsch-ukrainischen Kommunikation unwillkürlich der Vergleich zwischen diesen Kulturen assoziiert wird (der jedoch nicht angestrebt wird), ist es not-

⁵² Das wurde bereits im Kap. 2.1.2 thematisiert.

wendig, die Problematik des Kulturvergleichs anzusprechen. Mit den Problemen des Kulturvergleichs haben sich Joachim Matthes, Friedrich Tenbruck, Shingo Shimada u.a. auseinandergesetzt. Die Autoren des Bandes von Matthes (1992) gehen ab von der Kulturvergleichung herkömmlicher Art, in der „explizit oder implizit als Gebilde identifizierte ‚Kulturen‘ vor einem [...] zeitlos und entkulturiert gefassten Kriterium ‚verglichen‘ werden“ (Matthes 1992: 7) und sind bemüht, eine Wechselseitigkeit zwischen dem „Eigenen“ und dem „Anderen“ zu verfolgen, zu rekonstruieren und theoretisch wie empirisch zur Geltung zu bringen. D.h., hier wird der Kulturvergleich betrieben, dem die Vorgänge und Leistungen wechselseitiger Kulturbegegnung, kultureller Fremd- und Selbstdefinition zugrunde liegen, die bereits „von der wirklichkeitsstiftenden und wirklichkeitsverändernden Kraft vorangegangener Reflektion auf sie“ durchzogen sind (ebd.: 8). Es geht also um das reflexive *Zwischen* den Kulturen und nicht um das isolierte *Jenseits* von ihnen, aus dem heraus der Kulturvergleich betrieben wurde.

Eine komparative Kultursoziologie soll (so Soeffner (1995) zu Matthes Band) bewusst eine Sichtweise einnehmen, „die in einer Zusammenschau die Binnen- und Außenlagen, sowie die Wechselbeziehung zwischen ‚internen‘ Strukturen einer Kultur und den Austauschprozessen zwischen ihr und anderen methodisch kontrolliert in den Blick nehmen und dadurch umfassender beschreiben kann“ (Soeffner 1995: 11). Das bedeutet, dass der Blick auf einzelne Kulturen abgewendet und auf das gewohnte Denkschema „vom Vergleichen ‚fixer‘ Gestalten und Gebilde“ verzichtet wird. Denn die Grenzen ‚zwischen‘ den Kulturen sind kein „soziales Niemandland“, sondern gleichzeitig auch Kontakt-, Austausch- und Überschreitungszonen, also komplexe, spannungsgeladene Arenen. Es bedeutet, sich in einem neuen ‚Denkraum‘ zu bewegen: in einem kontinuierlich zu er- und bearbeitenden „wechselseitig geteilten [...] menschlichen Diskursuniversum“⁵³.

Für meine Studie bedeutet es, nicht die ukrainische und die deutsche Nationalkultur, sondern die jeweiligen Geschäftskulturen, die (auf der Mikroebene) Gesprächs-, Verhandlungs- etc. Kulturen, die in vielen Studien zur Beschreibung und Begründung von interkulturellen kommunikativen Konflikten herangezogen werden, als interaktive Arenen der deutsch-ukrainischen Kulturbegegnung zu vergleichen.

Im Gegensatz zu den „romantischen Relativisten“, die „ausschließlich den Eigenwert, die Besonderheit und Unvergleichbarkeit jeder Einzelkultur betonen“ und den „universalistisch geprägten Strukturtheoretikern“, die sich über die Gleichartigkeit freuen und den Einzelfall entweder ‚exkommunizieren‘ oder in einem allgemeinen Ordnungsschema aufgehen lassen, glaubt eine „weitere, immer größer werdende, auch im Sammelband vertretene Gruppe“ (Angehörige verschiedener Kulturen), dass Kulturverstehen und Kulturübersetzung im Wesentlichen Bastelei (bricolage), Werken sei⁵⁴. Die Autoren zielen eher auf „Kultur ‚zwischen den Kulturen““, was eine gemeinsame Vorstellung vom Kulturbegriff voraussetzt, um wiederum zwischen den Kulturen übersetzen zu können. Dabei werden die Übersetzer selbst (wie der japanische Anthropologe oder der tibetanische Computerfachmann) zum Produkt der Übersetzung⁵⁵. Die Beobachtung fremder Kulturen führt zur Selbstbeobachtung, was auch das Anliegen dieser Arbeit ist.

⁵³ Soeffner (1995: 11), auch in Matthes (1995: 96).

⁵⁴ Soeffner (1995: 11), Aoki (1992: 67).

⁵⁵ Soeffner (1995: 13), Shimada (1992: 69).

2.2.3.3 Interkulturelle Kommunikation theoretisch

Analog zur Kritik am Kulturvergleich wird auch der Gegenstand der interkulturellen Kommunikation nicht als festes Gefüge, sondern als ein dynamischer Prozess betrachtet, in dem kulturelle Identitäten, Zugehörigkeiten, das Eigene und das Fremde wechselseitig konstruiert werden, was bereits viele kulturosoziologische, wissenssoziologische und systemtheoretische Studien belegen.

Mit seiner theoretischen Studie verfolgt *Loenhoff* (1992) das Ziel, den Verständigungs-begriff, zeichentheoretische Grundlagen interkultureller Verständigung sowie interkulturelle Reziprozität und grenzüberschreitende Kommunikation zu rekonstruieren und einen begrifflichen Orientierungspunkt für die empirische Analyse der interkulturellen Kommunikation zu schaffen. Dabei stützt er sich auf die „rationalistisch motivierte Theorie des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas, die anthropologisch und phänomenologisch inspirierte Problemtheorie der Kommunikation von Gerold Ungeheuer und die zunehmend kommunikationstheoretisch angelegte Systemtheorie von Niklas Luhmann“ (Loenhoff 1992: 12). Kultur versteht Loenhoff im Sinne von Williams (1981) als „System spezifischer Zeichenbeziehungen und Symbolleistungen, die Sinnbewirtschaftung, Problemdefinition und Problemlösung ermöglichen“ (Loenhoff 1992: 13). Er schlägt vor, sich von einem „identitätslogischen Bedeutungsbegriff“, einem „konsensorientierten Kommunikationsverständnis“ sowie von einem „sprachzentrierten Sinnbegriff“ zu verabschieden und statt dessen „die in der interkulturellen Situation spezifischen interaktiven und kommunikativen Leistungen“ zur Sprache zu bringen, „die den Handelnden trotz Divergenzen von Verstehenshorizonten gegenseitige interaktive Erreichbarkeit und pragmatische Handlungskoordination ermöglichen“ (ebd.: 13 f.). Eine pragmatisch orientierte Bestimmung des Kulturbegriffs verhilft zu verstehen, „warum es keine dem interkulturellen Kommunikationsprozess logisch vorausgehenden Gründe geben kann, die etwas über das in der konkreten Situation realisierte Verständnis der Beteiligten und ihrer Rezeption der jeweils fremden Kultur aussagen können“ (ebd.: 13 f.). So betrachtet, kommt Loenhoff zum Ergebnis, dass „zwischen intra- und interkultureller Kommunikation kein kategorialer Unterschied bestehen kann“, wobei sich über seine These streiten lässt (ebd.).

Bei seiner Untersuchung der *interkulturellen Missverständnisse* plädiert *Giordano* (1996) für ein „pragmatisches Verstehen“, das sich auf Max Weber, E. E. Evans-Pritchard, C. Geertz und E. Goffman stützt⁵⁶. Ältere Begrifflichkeiten des interkulturellen Missverständnisses wie Akkulturation, Kulturkontakt und Kulturkonflikt kritisierend, kommt der Autor zu folgendem Definitionsversuch: „Sie entstehen, wenn die Angehörigen zweier verschiedener Kulturen die Kontakt- bzw. die Interaktionssituation, in die sie einbezogen sind, unterschiedlich, ja sogar widersprüchlich oder gegensätzlich interpretieren und dementsprechend handeln. Die Akteure stammen aus zwei einander fremden, historisch geprägten Erfahrungsräumen und besitzen während des gesamten Handlungsablaufs demzufolge [...] keinen gemeinsamen ‚subjektiv gemeinten Sinn‘, so dass sie mit zwei kaum vereinbarten Entschlüsselungsmechanismen operie-

⁵⁶ Verstehen aus der Sicht der Ethno-Anthropologen bedeutet, die Konstruktion und die Kongruenz fremder Logiken, die dem Beobachter „wider jede Logik“ erscheinen, aus der Sicht der Erforschten nachzuvollziehen (Giordano 1996: 31).

ren“ (Giordano 1996: 34). Demnach sind Missverständnisse „interkulturelle Dissonanzen, die durch divergierende ‚kulturelle Grammatiken‘ verursacht werden“ (ebd.: 34f). Dabei müssen interkulturelle Missverständnisse nicht unbedingt lediglich zwischen Mitgliedern von untereinander sehr fremden Kulturen entstehen, sondern lassen sich auch innerhalb eines relativ homogenen Kulturraumes feststellen, indem durch bestimmte historische Ereignisse Vorgänge der kulturellen Differenzierung eingeleitet wurden, die zur Konstitution von nichtidentischen „Grammatiken“ im gesamten Bereich des sozialen Handelns geführt haben (ebd.: 38). Neben den interpersonellen stellen sie auch soziale Phänomene dar: sie sind in der Lage, bestehende Sozialstrukturen zu dynamisieren, denn sie können kristallisierende soziale Hierarchien und Positionen sowie konsolidierte Machtnetzwerke und Interessenkonstellationen in Frage stellen bzw. gefährden. Da die im Kommunikationsprozess verstrickten Handelnden diese Missverständnisse nicht selten für eigene Zwecke manipulieren, ist es möglich, durch den geschickten Einsatz von Vermittlern, Informanten und „kulturellen Übersetzern“, die beide „Grammatiken“ kennen, das „Wissen“ des „Anderen“ kennen zu lernen und dabei die entsprechende Handlungslogik zu erfahren und zu verstehen und dadurch mehr Status bzw. bessere Macht- und Herrschaftspositionen zu erlangen (ebd.: 39). Giordano zeigt mit der Thematik des interkulturellen Missverständnisses abschließend, dass die klassische kommunikationswissenschaftliche Code-Theorie des Informationsflusses zwischen einem Sender und einem Empfänger unzureichend ist. Interkulturelle Kommunikation beruht vielmehr auf einer unauflösbaren Dialektik von dissonanten Handlungsvollzügen, die zwar zu dramatischen oder tragischen, jedoch nicht unbedingt destruktiven, des-integrierenden und kontraproduktiven Transformationen der betroffenen Gesellschaften und Kulturen führen (ebd.: 39-41).

2.2.3.4 Interkulturelle (Wirtschafts-)Kommunikation empirisch

Schröder (2002) untersucht interkulturelle Kommunikationsprobleme am Beispiel von polizeilichen Beschuldigtenvernehmungen mit deutschsprachigen türkischen Migranten. Der Ausgangspunkt der Untersuchung war das in den 80er Jahren entdeckte und verblüffende kriminologische Phänomen, dass in der (alten) Bundesrepublik das Verurteilungsrisiko der ausländischen Beschuldigten lange Zeit deutlich geringer war als das der deutschen Beschuldigten. Während seines viermonatigen Feldaufenthalts (im Handlungsfeld „Polizei“) ist es ihm gelungen, sensible Daten der polizeilichen Ermittlungstätigkeit (Beobachtungsprotokolle) und vor allem von polizeilichen Beschuldigtenvernehmungen (auch Tonbandprotokolle) zu erheben, so dass er die Kommunikation zwischen Vernehmungsbeamten und Beschuldigten auf der Basis „natürlicher Daten“ untersuchen und den Handlungstypus „Polizeiliches Vernehmen Beschuldigter“ in hermeneutischen Einzelfallanalysen rekonstruieren konnte. Im Verlaufe seiner feinalytischen Fallrekonstruktionen kam Schröder zum Ergebnis, dass nicht – wie angenommen – „der Vernehmungsbeamte, sondern der *Beschuldigte strukturell aushandlungsdominant* ist: Er verfügt mit seinem *Aussageverweigerungsrecht* und mit der Erfordernis einer *Lizenzierung des Vernehmungsprotokolls* nach Abschluss einer jeden Vernehmung über die Mittel, mit denen es ihm möglich ist, das Vernehmungsgeschehen weitgehend nach eigenen Vorstellungen zu steuern“ (Schröder 2002: 14). Weitere Analysen haben ergeben, dass die Beamten ihre Aufgabe erst bewältigen können, wenn eine Voraussetzung für die strukturelle Interessensdivergenz zu Beschuldigten und die starke Aushandlungsposition geschaffen wird. Diese entsteht, wenn das förmliche Vernehmungsgespräch „mit einer der Beschuldigten alltagsweltlich vertrauten, ihn kommunikativ einbindenden und in der Tendenz verpflichtenden Beziehungswirklichkeit“ überlagert

wird (ebd.). Und gerade dadurch, dass die deutschsprachigen türkischen Migranten diese alltagsweltliche Beziehungswirklichkeit mit den deutschen Vernehmungsbemten nicht teilen und auf keine Aushandlung eingehen, lässt sich das oben beschriebene Phänomen erklären. Insgesamt zeichnet sich die Arbeit durch eine ausgewählte Methodenkopplung, sorgfältig durchgeführte Feinanalysen und einen kostbaren Datenkorpus (mit Seltenheitswert) aus.

Motiviert durch zahlreiche Komplikationen bis hin zum Scheitern der Geschäftsarbeit bzw. der Geschäftskommunikation widmen sich zahlreiche Forscher der interkulturellen Thematik in der Wirtschaft aus der soziologischen Perspektive, da gerade diese dafür das methodische und theoretische Instrumentarium zur Verfügung stellt. Hervorzuheben sind moderne Studien, die die methodologisch problematische Suche nach Kommunikationsproblemen von vornherein aufgeben und stattdessen das ganze Forschungsfeld vor allem ethnographisch, unter die Lupe' nehmen und die gerade deswegen für meine Studie besonders interessant sind.

Zorzi (1999) beschäftigt sich ethnographisch mit der Problematik des Fremdverstehens am Beispiel Japans. Er geht der Frage nach, wie die für Schweizer Firmen in Japan tätigen ausländischen Manager (genannt Expatriates) kompetent mit ihren japanischen Kooperationspartnern umgehen, wobei er die Untersuchung der Praxis des Umgangs mit Japan, Japanern oder der japanischen Kultur unterstreicht und keinen Ratgeberkatalog für Geschäftsleute anvisiert (Zorzi 1999: 4). Es ist auch keine klassische Ethnographie mit Beschreibung homogener Kultur, sondern eine Ethnographie der Praxis des Umgangs mit Situationen kultureller Differenz (ebd.: 14). Auffallend ist auch, dass es hier nicht um eine Konfliktforschung im interkulturellen Umfeld geht, sondern um den kompetenten, erfolgreichen Umgang mit Kulturen. Die Arbeit unterscheidet sich auch gravierend von denen in den Bereichen des interkulturellen Managements und der Organisationstheorie, da hier kein Vergleich zwischen Nationalitäten betrieben wird. Ganz im Gegenteil kritisiert Zorzi vergleichende Ansätze als zu pauschalisierend, in ideologisierende Polaritäten von „ihnen dort“ und „uns hier“ resultierend und allzu oft homogenisierende Konstrukte mit komplexer sozialer Wirklichkeit gleichsetzend (ebd.: 5). Er verwendet deswegen auch die interpretative Kulturkonzeption und tritt damit der normativen Kulturkonzeption des interkulturellen Managements entgegen (ebd.: 7 f.). Im Anschluss an eine ethnographische Forschungsprogrammatisierung gilt es für ihn,

„die in soziale Praxis gefassten Selbstverständlichkeiten und Fragwürdigkeiten in den fortlaufenden Aushandlungsprozessen der Mitglieder über ihre soziale Wirklichkeit zu befragen, zu beobachten, zu beschreiben und zu analysieren: Es gilt vor Ort ‚im Feld‘ zu sein, um die Flüchtigkeit sozialer Wirklichkeit aufzuzeichnen, d.h. einen Orts- und einen Perspektivenwechsel vorzunehmen, den Schreibtisch und die Bücher für einige Zeit zu verlassen und sich selber in die Fremde zu begeben, selber zu erleben, wie es ist, dort zu sein, und was es konkret bedeutet, mit der Fremde umzugehen“ (ebd.: 9).

Um sich selbst zum Fremden zu machen, hat Zorzi zehn Monate in Japan verbracht und einen reichhaltigen Datenkorpus erstellt: 400 Seiten Feldtagebuch, das seine Wahrnehmung von Japan und den Japanern wiedergibt, 24 ethnographische Einzelinterviews mit den Expatriates sowie Beobachtungsaufzeichnungen, die er in der lokalen Vertretung einer Schweizer Firma in Tokyo erstellt hat.

Die Analyse verläuft auf drei Ebenen. Auf der Ebene des handelnden Akteurs legt die Bezeichnung „gaijin“ (d.h. Fremder in der Fremde) die Perspektive fest. Es ist eine Situation der Ambivalenz und Differenz, die weder ignoriert noch fraglos akzeptiert, sondern aktiv behandelt wird (ebd.: 534). Die zweite Ebene ist die des „Managers“, der sich in der Mitte der Triade zwischen „gaijin“ und „Schattenspieler“ befindet. Ein Manager ist verantwortlich für den Umgang mit verschiedenen Differenzen (z.B. zwischen dem Ist-Zustand und dem Soll-Zustand), er ist deren Träger und Vermittler. Kultur und Organisation sieht Zorzi durch diese

Differenzen, nicht durch die Homogenität oder Identität. Diese Differenzen – und dementsprechend Kultur und Organisation – werden nicht als einfach gegeben betrachtet, sondern als Gegenstand andauernder Aushandlungsprozesse, die auch als interaktive Prozesse der Grenzziehung erfassbar sind (ebd.: 535). Sowohl als „gaijin“ als auch als „Manager“ erscheinen die Expatriates als exemplarische Fremde und sind deswegen äußerst interessante Informanten. Da sie als Manager erfolgreich sein müssen, erfordert es von ihnen einen kompetenten Umgang mit Differenz. Die Auflösung der Spannung, erzeugt durch die „Differenz Japan“, zeigt sich auf der dritten Ebene im metaphorischen Konstrukt des „Schattenspielers“. Die beiden Komponenten sind ‚native terms‘, d.h. Konstrukte erster Ordnung. Die Schattenmetapher findet sich im Konzept des ‚shadowmanagements‘, das im japanischen Kontext eingeführt wurde: ein Setting an Regeln, denen ein hohes Maß an Vertrauen und Delegation, Rücksichtnahme und Respekt sozialer Positionen der japanischen Mitarbeiter/-innen gemeinsam ist. Das bedeutet ein Rückzug der Expatriates in den „Schatten“, sowie eine grundsätzlich interessierte und fragende Haltung. D.h., dass den Interessen und lokalen Gegebenheiten der „japanischen Seite“ in hohem Maße entgegengekommen wird. Die Grenze dieses Entgegenkommens (Kontrolle, Macht etc.) ist empirisch schwer erfragbar, sie bleibt in den Antworten der Informanten implizit und undeutlich, und ist erst mit Hilfe der teilnehmenden Beobachtung, welche die Vertiefung in ein Feld bedeutet, bestimmbar. Die Machtquellen werden strategisch aufgebaut im Sinne einer Besetzung von für die japanischen Gegenüber relevanten Ungewissheitszonen durch einen fortgesetzten organisationellen Wandel, den sorgfältigen Aufbau eines angegrenzten Tätigkeitsfeldes sowie die Fremdheit der Expatriates. Weitere Elemente sind die Anlage von persönlichen Akten sowie ein elaboriertes und sehr intensiv geführtes Berichtssystem. Außerdem gehört dazu die Konstruktion eines gemeinsamen Innenbereichs, wobei die Expatriates und ihre Gegenüber sich wechselseitig bedienen, so wie auch das Wechselspiel von Licht und Schatten für die Schattenmetapher konstituierend ist. Erst die Beobachtung konkreter Interaktionssituationen ermöglicht einen analytischen Zugang zur Praxis der Herstellung dieses gemeinsamen Innenbereichs bzw. der Aktivierung obiger Machtquellen, einer Praxis die – wie am Beispiel des „Wechselspiels“ zwischen Licht und Schatten sichtbar – als ein bestimmter Modus des Verhaltens und Handelns erfassbar ist, nämlich des Spiels (ebd.: 535-537). Es geht um das Spiel der Positionierung entlang einer andauernd auszuhandelnden Innen-Außen-Grenze (Zugehörigkeit vs. Fremdheit) der Organisation, wozu Goffmans „strategische Interaktion“ (1981) relevant wird und was sich in Verhaltensweisen wie vorsichtigen Andeutungen, Gesten, Schweigen, kurzen Bemerkungen und der Verwendung von Techniken der Imagepflege zeigt (ebd.: 537).

Gerade in Bezug auf die Erfassung von solch subtilen Fragen wie Macht und Kontrolle im interkulturellen Kontext (mehr als das: auf dem „fremden Boden“) erweist sich die ethnographische Methode als unabdingbar. Auch hier sieht man die Grenze der traditionellen und in den Wirtschaftswissenschaften immer noch praktizierten Befragungsmethode. Aufgrund der hervorragenden und reichhaltigen Datensammlung und Datenanalyse, der theoretischen („interaction Order“ von Erving Goffman, philosophische Grundlegung von Alfred Schütz, handlungstheoretisches Programm von Max Weber), der empirischen (Rezeption der Ethnographie und Ethnotheorie, hohes Maß an Selbstreflexion) Ansatzanwendung sowie der Konzeption der gesamten Studie von Zorzi dient diese als geeignetes Beispiel für meine eigene Arbeit.

Schönherr (2003) analysiert das Berufsfeld der technischen Zusammenarbeit (TZ) in Vietnam. Als Methode wurden die qualitative, hermeneutische Handlungs- und Deutungsmusteranalyse gewählt, die – im Gegensatz zu kulturrelativistischen Forschungsansätzen, deren Ergebnisse auf der vergleichsweise abstrakten Ebene von Kulturstandards (Thomas) bzw. kultu-

rellen Dimensionen (Hofstede) bleiben – die Komplexität kulturspezifischer Fallstrukturen sowohl auf der Ebene der vietnamesischen und deutschen Rahmenbedingungen der TZ als auch auf der Ebene ihrer situativen Objektivierung durch die Akteure darzustellen erlaubt (Schönherr 2003: 1). Mit Hilfe dieser Methode gelingt es dem Autor, die Kulturspezifität der Handlungspraxis in Vietnam zu beschreiben, die Strukturierung des Forschungsfeldes durch deutsche bzw. vietnamesische Akteure sowie durch die organisationalen Rahmenbedingungen der TZ (im Kontrast) zu analysieren. Auch diese Studie dient meiner Untersuchung als Beispiel.

Während zahlreiche Studien (insb. in der interkulturellen Managementforschung) durch die potentiellen Kulturkonflikte in / zwischen Unternehmen motiviert sind oder vor Stereotypen- und Vorurteilsbildung als für die interkulturelle (vor allem Wirtschafts-) Kommunikation schädlich warnen, belegt der Erlanger Soziologe *Ilja Srubar* mit seiner Fallstudie im fusionierten Skoda-Volkswagen-Unternehmen geradezu das Gegenteil, nämlich dass ein *geregeltes Missverständnis* zwischen den Parteien nicht zu Konflikten, sondern zur erfolgreichen Zusammenarbeit führt. Die Problematik, mit der sich Srubar beschäftigt, betrifft nicht nur Vorgänge der alltäglichen Übersetzung zwischen Sinnwelten, sondern insbesondere den Bereich des *interkulturellen Vergleichs*. Ausgehend von den Erkenntnissen aus der Translatologie, die sich mit dem Problem der doppelten Adäquanz konfrontiert sieht, entwickelte er das Konzept der „*reflexiven Nostrifizierung*“: Da im Übersetzungsprozess immer nur eine vergleichende Selektion von Sinnelementen möglich sei und die fremde Sinnwelt nicht perfekt in die eigene übertragen werden könne, entstehe auf einer dritten Ebene ein kommunikatives Konstrukt in einer vergleichend-selektiven Rekonstruktion beider Sinnwelten – in einem Prozess der „*reflexiven Nostrifizierung*“. Dieser „*triangulare*“ Übersetzungsvorgang benötige, so Srubar, eine die Sprache transzendierende, lebensweltliche Fundierung, dem die Generalthese des alter ego zugrunde liegt, und könne auf Prozesse *des interkulturellen Verstehens* übertragen werden. Ergebnisse aus einer empirischen Untersuchung über die „*interkulturelle Kommunikation in multikulturellen Unternehmen*“, die bei Skoda in Tschechien nach der Fusion mit Volkswagen durchgeführt wurde, deuten darauf hin, – wie Srubar argumentiert – dass der Erfolg von interkulturellen Unternehmensfusionen von jenem „*Nostrifizierungsprinzip*“, das sozusagen auf dem „*geregelten Missverständnis*“ beruht, abhängen kann⁵⁷.

Die vorläufige Analyse der Leitfadenterviews mit den deutschen und tschechischen Managern in dem oben genannten Unternehmen lässt drei Ebenen der vorgefundenen kulturellen Übersetzungspraxis unterscheiden: die *Vergleichsebene*, auf der durch den Vergleich mit dem je Eigenen Differenzen festgestellt und festgehalten werden; die *rekonstruktive Ebene*, auf der die fremde Praxis in dem pragmatischen Handlungskontext nachvollzogen wird, und schließlich die entscheidende *Typisierungsebene*, auf der dem rekonstruierten Fremden eigene Sinnelemente zugeordnet werden. Es wird also in eigene Deutungsschemata überführt, typisiert und evaluiert. Somit erfolgt ein Akt der reflexiven Nostrifizierung, die den Umgang mit dem Fremden innerhalb des Eigenen ermöglicht⁵⁸. Das Resultat des Übersetzungsprozesses

⁵⁷ Figueroa / Dreher / Müller (2003: 85). Das zitierte Material basiert auf dem Vortrag von Srubar bei der internationalen Konferenz „*Neue Perspektiven der Wissenssoziologie. Zur Aktualität eines Forschungsparadigmas* – Thomas Luckmann zum 75. Geburtstag“, der von den genannten Autoren im Tagungsbericht zusammengefasst wurde.

⁵⁸ Srubar (2002: 341 f.), eigene Hervorhebungen.

bedeutet somit keineswegs ein „authentisches Eintauchen“ in die fremde Sinnwelt, sondern stellt vielmehr ein heterogenes Drittes dar, in dem Fremdheit durch die Akte reflexiver Nostrifizierung wiedergegeben wird (ebd.: 343).

Der Erfolg der interkulturellen Verständigung bei Skoda zeichnete sich dadurch aus, dass die Heterotypisierungen nicht als gegenseitige Vorurteile gepflegt, sondern in der interkulturellen Kommunikation gegenseitig offen zur Beschreibung und Erklärung von Situationen – als gemeinsames Kommunikationsschema – benutzt wurden: Sowohl die tschechische als auch die deutsche Seite akzeptierten es, durch die jeweiligen Heterotypisierungen beschrieben zu werden, die nun zum Bestandteil eines „neuen“ interkulturellen Deutungsschemas wurden. Auf diese Weise entsteht der interkulturelle *working consensus*, der darin besteht, dass er die Differenz (die gegenseitige Fremdheit) nicht leugnet, sondern anerkennt und Sinnelemente bereithält, die die Beschreibung und Übersetzung dieser Differenzen durch Operationen der reflexiven Nostrifizierung ermöglichen (ebd.: 342).

Nicht zuletzt finden sich auch unter Soziologen Autoren, deren Fragestellung, Ziele und Methoden denen von Hofstede stark ähneln. *Notbnagel* (1998) konzentriert sich auf institutionelle Aspekte interkultureller Kommunikation (in einem multi-nationalem Unternehmen) am Vergleich britischer, deutscher, französischer und italienischer Kommunikationsstile. Dabei thematisiert er vor allem, wie sich unterschiedliche, kulturspezifische Repräsentationen von ‚Macht‘ auf die interkulturelle Kommunikation auswirken. Seine Methode ist zwischen der Befragung von Hofstede und der Analyse des Interaktionsgeschehens angelegt: obwohl er von der Befragung absieht und sich der Analyse des tatsächlichen Verhaltens der Akteure widmet, interpretiert er seine Daten mit Kategorien von Hofstedes Befragungsmethode (er wählt mit Absicht nur die Kategorien aus, die sich leicht quantifizieren lassen), so dass er zu gleichen Ergebnissen wie Hofstede kommt. Zur Kritik an Hofstede im folgenden Kapitel.

2.2.4 *Psychologie*

Die Psychologie wird als die Wissenschaft bezeichnet, die sich mit der Beschreibung und Erklärung der psychischen Bedingungen, Verlaufsprozesse und Wirkungen menschlichen Verhaltens und Erlebens befasst. Mit Hilfe experimenteller Methoden, angewandt unter künstlich geschaffenen Bedingungen (Laborexperimente) oder natürlichen Bedingungen (Feldexperimente), systematischer Beobachtung und Befragung, werden Verhalten und Erleben einzelner Personen, einer für statistische Analysen ausreichend großen Anzahl von Personen oder von Gruppen untersucht. Die Forschungsgebiete der Psychologie wie Entwicklungs-, Sozial-, Persönlichkeits-, Wahrnehmungs-, Motivationspsychologie usw. definieren sich nach der spezifischen Schwerpunktsetzung in der Beziehung von Kontextbedingungen und davon abhängigen psychischen Reaktionen. Entdeckte Zusammenhänge zwischen äußeren Reizkonstellationen und innerem Erleben bzw. Verhalten und die daraus formulierten psychologischen Gesetzmäßigkeiten und Theorien werden meist so behandelt, als seien sie für Menschen allgemein gültig. Obwohl diese Erkenntnisse zu einem bestimmten Zeitpunkt und aus der Beobachtung einer meist nur geringen Anzahl von Personen mit ihren jeweiligen, sehr individuellen Entwicklungsverläufen gewonnen werden, werden die Schlussfolgerungen auf den Menschen schlecht-

hin generalisiert. Es wird unterstellt, dass Menschen unabhängig von Raum (Lebensraum) und Zeit (historischer Kontext und Entwicklung) auf eine bestimmte Reizkonfiguration so und nicht anders reagieren⁵⁹.

Ich widme mich in diesem Kapitel der Sozial- und der Individualpsychologie sowie der kognitiven und kulturvergleichenden Psychologie, die sich allesamt mit den (inter-) kulturellen Themen befassen.

In Bezug auf das Forschungsgebiet der interkulturellen Kommunikation haben im Unterschied zur Sprachwissenschaft die multidisziplinär ausgerichteten Arbeiten aus der *Sozialpsychologie* kommunikative Akte nicht zum primären Gegenstand des Vergleichs, sondern als Mittel und Ausdruck für situative oder dauerhafte Persönlichkeitsmerkmale, für kognitive Zustände und Stile, für den Umgang mit Werten oder für Präferenzstrukturen im Handeln. Das Forschungsdesign ist zumeist experimentell-empirisch angelegt. Hier finden sich auch jene Arbeiten über kultur-kontrastive Orientierungsgrundmuster wie Individualismus / Kollektivismus, Universalismus / Relativismus, emotional / rational oder Wissen / Tun (Hinnenkamp 1994: 18 f.). Ein kontrastives Grundmuster auf dieser Ebene stellt die Opposition von High Context Culture / Communication (HCC) vs. Low Context Culture / Communication (LCC) von *Edward und Mildred Hall* (1990). Dabei geht es um die Frage, wie viel in einem kulturellen oder subkulturellen (situativen) Code implizit oder explizit niedergelegt ist. Hall stellt auf diese Weise kulturelle Kommunikationsweisen einander gegenüber: die euroamerikanischen Gesellschaften sind demnach eher LCC-, asiatische oder arabische Gesellschaften eher HCC-orientiert. Auch innerhalb der Blöcke gibt es Differenzen: „The French are much higher on the context scale than either the Germans or the Americans. This difference can affect virtually every situation and every relationship in which the members of these two opposite traditions find themselves“ (Hall / Hall 1990: 7).

Als Beispiel für das Arbeiten mit kultur-kontrastiven Orientierungsmustern ist *Slembeck* (1998) zu nennen. Obwohl die Autorin auf die Notwendigkeit der interdisziplinären Zusammenarbeit in der interkulturellen Kommunikation verweist und sowohl die anthropologische Forschung als auch Ethnographie der Kommunikation berücksichtigt, geht sie zunächst von den zwei kulturellen Grundtypen aus („individualistischen“ vs. „kollektivistischen“), die als „Schlüsselbegriffe zum Verstehen der Unterschiede“ (ebd.: 29) im kommunikativen Handeln der verschiedenen Kulturen fungieren und die Erklärungen für diese Unterschiede liefern. Dabei beruft sich Slembeck auf Gudykunst, Ting-Toomey, Kim, Oetzel⁶⁰ u.a. Der Begriff *kollektivistisch* bezeichnet den Kulturtyp, in dem Bedürfnisse, Werte und Ziele der Gruppe höher eingeschätzt werden als die des Individuums. Diesem Typus würden die meisten asiatischen, afrikanischen und indianischen Kulturen angehören. Gruppenwerte, Interdependenz, Wunsch nach Harmonie und danach, angemessene Beziehung aufrechtzuerhalten stehen im Vordergrund. In *individualistischen* Gesellschaften dagegen werden die individuellen Bedürfnisse, Werte und Ziele höher eingeschätzt als diejenigen der Gruppe. Hier herrscht die Ideologie vor, dass jedes Individuum einmalig ist und ganz individuelle Fähigkeiten, Charakteristika und Ziele

⁵⁹ Vergleiche A. Thomas (2003: 17), Einleitung zum Band.

⁶⁰ Die Aufsätze dieser u.a. Autoren der Kulturpsychologie sind im „International and Intercultural Communication Annual“, Volume XIII enthalten (ed. by Ting-Toomey / Korzenny, XV (ed. by Ting Toomey / Korzenny), XVIII (ed. by Wiseman / Shuter).

hat. Für das Verhalten der Individuen gelte es daher, „unabhängig von anderen zu werden“, einzigartige Merkmale zu entwickeln und sie auch zum Ausdruck zu bringen. Dazu würden die meisten westlichen Gesellschaften gehören. Wenn die Ziele der Individuen dieser Gesellschaften in Konflikt mit denen der Gruppe, des Staates etc. geraten, so wird angenommen, dass die Individuen ihre eigenen Ziele auf Kosten der Allgemeinheit verfolgen werden (vgl. Slembeck 1998: 29 f.). Man geht hier von der Annahme aus, dass die Kommunikation der Angehörigen der unterschiedlichen Kulturtypen beinahe zwangswise zu Konflikten führen müsste, da die Menschen in dem einen oder anderen Kulturtypus unterschiedliche Selbstkonzepte, unterschiedliche Vorstellungen von Identität und ein unterschiedliches Sozialverhalten haben, und – wie oben bereits erwähnt – auch unterschiedliche Ziele verfolgen, unterschiedliche Entscheidungen treffen, auf unterschiedliche Weise Konflikte lösen. Dabei geht Slembeck – „der Klarheit wegen“ – vom Typus der „Reinkultur“ aus, obwohl sie auch Überlappungen in diesen Konzepten akzeptiert (ebd.: 30).

Jedoch stellt sich hier die Frage, ob eine „Reinkultur“ überhaupt existiert und was dieser Begriff überhaupt bedeutet. Ist es nicht vielmehr so, dass die Heterogenität der Gesellschaft eine Reinkultur gar nicht zulässt und der Prozess der Globalisierung die traditionellsten Gesellschaften zum Kulturwandel bewegt (siehe Osteuropa, Asien)? Und wenn ein Individuum von der individualistischen Ideologie geprägt ist, würde es nicht in gewissen Situationen seine eigenen Ziele denen der Gruppe dennoch unterordnen, um das Erreichen anderer Ziele zu gewährleisten (z.B. eine Kündigung verhindern und die Beförderung erzielen)? Würde sich dazu nicht vielmehr anbieten, konkrete Gespräche in konkreten Situationen kontextgebunden zu erforschen und zu vergleichen und dabei auch andere Faktoren zu berücksichtigen, als vom Idealtypus der „Reinkultur“ auszugehen?

Auch im Bereich der interkulturellen Wirtschaftskommunikation ist dieser Ansatz sowohl unter den Wirtschaftswissenschaftlern als auch unter den Psychologen (Hofstede, Thomas) verbreitet. Berücksichtigt wird, inwieweit solche Faktoren der kontrastiven Orientierungsmuster wie Individualismus / Kollektivismus, hohe / geringe Machtdistanz etc. ihren Erklärungsmustern zugrunde liegen.

Im Weiteren untersucht die *Sozialpsychologie* die prozessualen Aspekte der interpersonalen Kommunikation wie etwa die Mechanismen der Unsicherheitsreduktion⁶¹, der Intergruppenkommunikation⁶² wie die Prozesse der Attribution⁶³, der Stereotypenbildung⁶⁴ und der Markierung und Behauptung von soziokultureller Identität im Kontakt mit anderen⁶⁵. Zahlreiche Arbeiten zeigen, dass die interaktive Konfrontation mit ‚fremden‘ Verhaltensweisen nicht selten zu Verunsicherungen und Stereotypisierungen der ‚fremden‘ Interaktionspartner/-innen führt (z.B. Gudykunst 1988). Stereotypisierungen werden hierbei als Ergebnis kognitiver Voreingenommenheit betrachtet, die mehr oder weniger fiktive Zusammenhänge zwischen der Gruppenzugehörigkeit und bestimmter psychologischer Eigenheiten postulieren (Hewstone / Giles 1986). Aufgrund kulturspezifischer Stereotypen haben wir bestimmte Erwartungen an andere Person und sind bemüht, diese Erwartungen zu bestätigen: Die Kommunikationsmus-

⁶¹ Z.B. Berger / Bradac(1982).

⁶² Siehe dazu Sammelband von Gudykunst (Hg.) (1986): Intergroup Communication.

⁶³ Z.B. Lalljee (1987), Detweiler (1986).

⁶⁴ Z.B. Hewstone & Giles (1986).

⁶⁵ Z.B. Tajfel (1974).

ter der ‚fremden‘ Interagierenden werden dabei im Hinblick auf die vorhandenen Stereotypen interpretiert (aus: Günthner 1993: 12).

Die *Individualpsychologie* befasst sich mit den psychischen Konsequenzen des interkulturellen Kontakts für das Individuum, u.a. mit den Phänomenen des Kulturschocks und der Adaptation an eine fremde Kultur⁶⁶. Zu nennen sind außerdem die Disziplinen, die man unter dem Etikett „*kognitive Wissenschaft*“ zusammenfasst und die die kulturabhängigen Formen und Modelle des Denkens und Wissens beschreiben⁶⁷. D.h., dass die kulturell divergierenden Wissensschemata den Grund für die Schwierigkeiten in interkulturellen Begegnungen darstellen. Diesen Ansätzen liegen folgende Annahmen zugrunde⁶⁸:

- Kultur und Kognition sind eng miteinander verbunden. Als Mitglieder einer Kultur erwerben Individuen bestimmte Schemata zur Organisation und Bewältigung ihres Alltags und zur Aushandlung interaktiver Bedeutung.
- Kommunikation basiert auf gemeinsamen kulturspezifischen Wirklichkeitsrepräsentationen (Schemata).
- Das Vorhandensein gemeinsamer kognitiver Repräsentationen bzw. Schemata ist zentral für das Gelingen zwischenmenschlicher Kommunikation.
- In interkulturellen Kommunikationssituationen weisen die Interagierenden teilweise unterschiedliche kognitive Repräsentationen auf. Diese können zu Kommunikationsproblemen führen.
- Der Erfolg interkultureller Kommunikation ist abhängig vom Ausmaß geteilter kognitiver Strukturen zwischen den Interagierenden.

Bezüglich des methodischen Vorgehens dieser Forschungsrichtung wird jedoch eingewendet⁶⁹, dass kaum Untersuchungen in natürlichen Kontexten durchgeführt werden: Die Ergebnisse hinsichtlich eines Zusammenhangs von kognitiven Repräsentationen und kultureller Zugehörigkeit basieren auf Laborexperimenten und Fragebogenauswertungen. Obwohl die Notwendigkeit konkreter Untersuchungen eingesehen wird, steht dieser Schritt noch aus.

Ein weiteres nennenswertes Arbeitsgebiet ist die *Kulturpsychologie*⁷⁰ – eine kulturorientierte international bekannte und rezipierte Tradition in der deutschen Psychologie seit Wilhelm Wundt (1879) –, unter dem Stichwort „*Völkerpsychologie*“ eine tiefenpsychologisch orientierte kulturpsychologische Tradition (Freud, Jung und Nachfolger). Eine Reihe von Forschern hat sich im Kontext teildisziplinärer Arbeiten mit kulturellen Einflüssen auf psychologische Vorgänge befasst.⁷¹ Das Ziel kulturvergleichender Forschung ist „die kritische Überprüfung der Generalisierbarkeit psychologischer Gesetzmäßigkeiten und die Analyse der spezifischen Wir-

⁶⁶ Z.B. Furnham & Bochner (1986), Kim (1988).

⁶⁷ Z.B. Cole&Scribner (1974), Holland & Quinn (1987).

⁶⁸ In: Günthner (1993: 12), im Anschluss an Forgas (1988: 187 f.).

⁶⁹ Siehe Günthner (1993: 12).

⁷⁰ In englischsprachigen Ländern als „cross-cultural psychology“ bekannt.

⁷¹ Thomas (2003: 13), Vorwort zum Band.

kungen kultureller Kontextbedingungen auf die Art und Ausprägung psychischer Funktionen⁷². Zu den zentralen Aufgaben dieser psychologischen Richtung gehören:

- die Beschreibung und Analyse psychologisch bedeutsamer Verhaltensunterschiede im Vergleich zwischen verschiedenen Kulturen.
- die Prüfung der Universalität bzw. Kulturgebundenheit psychologischer Erklärungen und Theorien.
- die vergleichende Analyse der Entwicklung und des Wandels kulturell determinierter psychologischer Phänomene und Prozesse.
- die Anwendung kulturvergleichender psychologischer Forschungsergebnisse zum vertieften Verständnis psychischer Prozesse im Verlauf interkultureller Begegnung und interkulturellen Austausches sowie zur Lösung damit verbundener Probleme kulturübergreifender Zusammenarbeit (ebd.: 18).

Diese Fachrichtung umfasst heute einerseits Forschungen, in denen die Erscheinungsweisen eines psychischen Phänomens in verschiedenen Kulturen systematisch vergleichend untersucht werden, und andererseits Forschungen, in denen die kulturell bedingten Einflüsse auf das Erleben und Verhalten im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen (ebd.).

In seinem neuesten Sammelband zieht *Alexander Thomas* (1993, 2003) eine zehnjährige Bilanz der kulturpsychologischen Forschung und konstatiert eine kritische Diskussion zwischen den Befürwortern eines eher statischen Kulturbegriffs und denjenigen, die für einen in der Kulturpsychologie produktiven Kulturbegriff und den sich daraus ergebenden methodischen und theoretischen Konsequenzen plädieren.

Mehrere Autoren des Bandes, die sich den kulturellen Einflüssen widmen, verwenden das Dichotomiemodell individualistisch / kollektivistisch. *Maier / Pekrun* befassen sich mit emotionalen Vorgängen und stellen fest, dass kulturell unterschiedliche Selbstrepräsentationen (gemäß dieser Dichotomie) auf die Auslösung bestimmter Emotionen einwirken und dass distale und proximale soziale Faktoren einen bedeutsamen Einfluss für das Verstehen interkulturell varianter Emotionsprozesse haben (Maier / Pekrun 2003: 281 ff.). *Helfrich* thematisiert die komplexen Beziehungen zwischen Kommunikation, Sprache und Kultur sowie die Aspekte der Vergleichbarkeit verbaler Äußerungen und darauf Bezug nehmender Untersuchungsmethoden, die mehr der emischen oder etischen Betrachtungsweise zuzuordnen sind am Beispiel der Forschungen zur Individualismus-, Kollektivismus- und der Machtdistanzdimension. Der Autor analysiert kulturbedingte Unterschiede im deutsch-japanischen Kommunikationsverhalten zur Illustration der komplexen Wirkungsweise kommunikativer Akte in verschiedenen Struktur- und Rollenkontexten, wobei auf Beobachtungsdaten ebenso wie auf experimentell gewonnene Ergebnisse eingegangen wird. Mit der Heranziehung weiterer Dimensionen wie Femininität, Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung erhofft sich Helfrich, sprachliche Restriktionen und Konventionen von kulturellen Unterschieden im engeren Sinne zu trennen, indem „neben der interkulturellen und zwischensprachlichen Variation des Sprachverhaltens auch die interkulturelle Variation sowohl zwischen verschiedenen Individuen einer Kultur als

⁷² Thomas (2003: 17), Einleitung zum Band.

auch innerhalb jedes Individuums in verschiedenen Situationen berücksichtigt wird“ (Helfrich 2003: 406). Auffallend ist jedoch, dass für die bereits oben dargestellten Dichotomien vor allem Beispiele aus der deutsch-japanischen (Helfrich 2003: 385 ff.) bzw. deutsch-chinesischen Kommunikation (Thomas 1996, 1997) herangezogen werden. Meiner Ansicht nach scheinen diese Faktoren vordergründig, wenn nicht ausschließlich für den asiatischen Raum zu gelten und sind nicht generell auf alle interkulturelle Kontexte anwendbar.

Auf die Beiträge der kulturvergleichenden Psychologie zur Beschreibung und Erklärung der Interdependenz zwischen Fremdwahrnehmung und -interpretation und dem Bewusstsein eigenkultureller Selbstverständlichkeiten geht Thomas (2003: 433 ff., ders. Band) am Beispiel kulturvergleichender Analysen arbeitsbezogener Wertvorstellungen und der Wirkung einer kulturell verankerten individualistischen im Vergleich zu einer kollektivistischen Wertorientierung auf das individuelle und soziale Verhalten ein. Analog zu Helfrich sieht Thomas in den Ergebnissen kulturvergleichender Forschung Hinweise darauf, „welche kulturspezifischen und welche kulturübergreifenden Determinanten das Handeln der Personen in einer interkulturellen Begegnungssituation bestimmen, wo mit Lern- und Verständnisblockaden zu rechnen ist, und wie Trainingseffekte zur Qualifizierung interkulturellen Handelns zu erzielen sind“⁷³.

Straub (2003a: 543 ff., ders. Band) geht auf die Zusammenhänge zwischen der Psychologie und den Kulturen in einer globalisierten Welt kritisch ein und stellt – in Anbetracht der zu beobachtenden dynamischen Prozesse gegenwärtig in der Welt – sowohl den homogenen Kulturbegriff als auch die in diesem Band immer wieder vorzufindende Kategorisierung zwischen individualistischen und kollektivistischen Kulturen in Frage. In Anbetracht der Vielfältigkeit und Dynamik innerhalb dieser so bezeichneten Kulturen ist solch eine Differenzierung – so der Autor – allzu schlicht. „Selbst wenn in der Alltagspraxis solche Stereotypisierungen und Schematisierungen unvermeidbar sind und selbst wenn Angehörige einer bestimmten Kultur fremde Kulturen in dieser Weise stereotyp wahrnehmen, rechtfertigt diese empirisch belegbare Tatsache keineswegs, sie in der psychologischen Forschung zu reproduzieren. Die Forschung sollte sich vielmehr mit der Verschiedenartigkeit kultureller Möglichkeiten vergleichend befassen, sie möglichst differenziell beschreiben, wie es ihrer Vielschichtigkeit entspricht“⁷⁴.

Bei mehreren Autoren dieses Bandes ist eine Neudefinition des Kulturbegriffs zu erkennen. So wird Kultur nicht als unabhängige Variable aufgefasst, sondern als integraler Bestandteil psychischer Strukturen, Funktionen und Prozesse definiert (Straub / Thomas 2003: 29 ff.). Kultur ist auch ein spezifisches Orientierungssystem, das Erleben und Verhalten der sich ihr zugehörig fühlenden Mitglieder reguliert (Thomas 2003: 433 ff.). Nicht zuletzt plädiert Straub für die Herausarbeitung eines distinktiven Kulturbegriffs für die Psychologie, der auf deskriptive, analytische und explanative Differenzierung hin angelegt ist (Straub 2003a: 543 ff.). Die Mehrheit der Wissenschaftler plädiert für die Notwendigkeit, eine Psychologie zu entwickeln, die als Kulturwissenschaft zu verstehen ist bzw. als „handlungstheoretisch basierte Kulturpsychologie“⁷⁵.

⁷³ Thomas (2003: 25), Einleitung zum Band.

⁷⁴ Thomas (2003: 26), Einleitung zum Band.

⁷⁵ Siehe Eckensberger (2003: 309 ff.) im Band von Thomas.

Besonders repräsentativ für die Erforschung der kulturellen Unterschiede in der Wirtschaft aus der Sicht der Sozialpsychologie ist die Untersuchung von *Geert Hofstede*⁷⁶ „Culture's Consequences“ (1980)⁷⁷, die gerade in den Betriebswissenschaften und in den Trainings zur interkulturellen Kommunikation⁷⁸ häufig herangezogen wird. In dieser Untersuchung wurde eine Faktorenanalyse mithilfe statistischer Auswertung von Erhebungsfragen betrieben. Durch die Befragung von IBM-Mitarbeitern aus 53 Ländern im Hinblick auf ihre kulturellen Werte hat Hofstede vier „Dimensionen von Kulturen“ entwickelt: Machtdistanz, Kollektivismus / Individualismus, Feminität / Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung, auf die es bei interkulturellen Konflikten ankommt. 1988 fügte Hofstede eine weitere Dimension hinzu: langfristige vs. kurzfristige Orientierung. Dabei teilte er die Länder anhand der Unterschiede in den Wertesystemen in fünf größere Gruppen: die lateinischen Länder, die Anglo-Länder, die zentraleuropäischen Länder, die nordischen und die fernöstlichen.

Vor allem bezüglich der Methode bzw. Angemessenheit dieser Untersuchung lassen sich einige Kritikpunkte nennen. Anstatt einer feinen Differenzierung der Konfliktursachen, die in der Praxis der interkulturellen Kommunikation insbesondere von Soziologen/ Soziolinguisten (siehe oben) mit Hilfe von Methodenkopplung wie Interaktionsanalyse und ethnographischen Beobachtungen betrieben wird, ist in dieser Studie eine Reduzierung bzw. Generalisierung zu finden. Denn „eine Dimension vereinigt eine Reihe von Phänomenen, oder anders ausgedrückt, alle möglichen in der Befragung geschilderten Phänomene werden im Hinblick auf die vier Grundproblembereiche interpretiert“ (siehe Kotthoff 2002: 12). Die Befragung bleibt in dieser Studie die einzige Zugangsmethode zu Verhaltensweisen der Mitarbeiter, was schon deswegen nicht ausreicht, weil die Menschen sich vielerlei Verhaltensweisen gar nicht bewusst sind. Es ist eher angebracht, ihr Verhalten aufzuzeichnen als sie danach zu befragen (ebd.). In der Gesprächsforschung wird viel kontext- und stilorientierter gearbeitet, und genau auf diesen Ebenen liegen wieder interessante Unterschiede und Irritationspotentiale, die z.B. mit Graden an Direktheit zu tun haben. Anstatt sich mit Generalisierungen zufrieden zu geben, will man wissen, wie die Kritik in konkreten Kontexten aussieht, d.h. es werden Dialoge in bestimmten Kontexten analysiert und verglichen, anstatt z.B. „den Faktor Machtdistanz für alle Befragten aus einer Nation auf einen Punkt auf einer Skala hin auszurechnen (wie in Hofstedes Studie) und dann zu Befunden zu kommen, die zeigen, dass Österreich eine geringe Machtdistanz hat und asiatische Länder eine hohe“ (siehe Kotthoff 2002: 13).

Auch Hofstedes Aufteilung in maskuline und feminine Länder und Ländergruppen geht zwar vom Ist-Zustand der gesellschaftlichen und kulturell verankerten Rollenvorstellungen aus, die Frauen und Männern unterschiedliche Eigenschaften und Verhaltensweisen zuschreiben, jedoch ist hier wiederum der methodische Fragebogen-Zugang problematisch. Im Fragebogen geben Frauen solche Ziele wie ein „gutes Arbeitsverhältnis zum Vorgesetzten“ und „gute Zusammenarbeit zwischen den Kollegen“ als für sie relevant an, was Hofstede der Dimension „feminin“ zuordnet. Männer dagegen präferieren Ziele wie „Einkommen“ und „Beförderung“,

⁷⁶ Die fachliche Zuordnung der Autoren fällt nicht immer leicht. So wird Hofstede in einigen Quellen als Psychologe vorgestellt und in anderen als „Emeritus professor of organizational anthropology and international management at the University of Limburg at Maastricht“ (in Martin (Hg.) 2002, S. XV).

⁷⁷ Deutsche Version: Geert Hofstede (1997): *Lokales Denken, globales Handeln, Kulturen, Zusammenarbeit und Management*.

⁷⁸ Aber auch in der Psycholinguistik; vgl. dazu die Studie von Niemeier (1994).

die für die Dimension „maskulin“ stehen. Diese Angaben lassen jedoch keinen Schluss darauf zu, ob die Akteure ausschließlich diese Ziele in der Praxis sowie in konkreten Handlungssituationen verfolgen und ob z.B. das Einkommen für Frauen irrelevant ist. Außerdem ist die generelle Übertragung von Hofstedes Ergebnissen auf Länder (ausgehend vom Nationalkulturbegriff) und sogar Ländergruppen mehr als problematisch. Ich dagegen verfolge das Ziel, den interkulturellen Handlungsraum deutscher Unternehmen in der Ukraine zu eruieren, wobei ich von einem anderen Kulturbegriff ausgehe.

Während Hofstede generalisierte Kulturräume schafft (fünf Gruppen von Ländern), denen er das gemeinsame Wertesystem zuordnet, gehe ich bei meiner Analyse vom konkreten sozialen Raum aus: vom interkulturellen Handlungsraum im beruflichen Kontext, wobei dieser interkulturelle Raum einerseits in den größeren kulturellen Raum der Ukraine eingebettet ist und andererseits durch die Geschäftskultur der deutschen Unternehmen stark beeinflusst ist.

Das Projekt von *Susanne Niemeier* (1994) befasst sich mit der Analyse der nonverbalen (in Verknüpfung zu verbalen) und pragmatischen Komponente bei interkulturellen Geschäftsverhandlungen und versucht auftretende Missverständnisse oder Disharmonien, die verbal nicht erklärbar sind, zu verstehen. Auf der diskursanalytischen Ebene soll überprüft werden, inwieweit Sprechakte und nonverbale Kommunikation sich ergänzen, überlappen oder widersprechen. Als Analyseverfahren dient die Korpusanalyse von Videoaufnahmen internationaler Geschäftsverhandlungen, wobei drei Nationalitäten im Vordergrund stehen. Die Autorin befolgt Hofstedes Einteilung (1980) und wählt je eine Nationalität aus der Gruppe der romanischen / lateinischen Länder (Frankreich), zentraleuropäischen (Deutschland) und nordischen (Niederlande). In diesem vorbereitenden Bericht gibt sie (jedoch sehr kurz und flüchtig) einen Überblick über die Entwicklung der Forschung zur Wirtschaftskommunikation, diskutiert die gewählte Analyseverfahren sowie an relevanten Beispielen die Forschung zur nonverbalen Kommunikation (ebd.: 1). Durch die Charakterisierung jedes der drei ausgewählten Länder mithilfe von Hofstedes Länder-Einteilung erhofft die Autorin die Art von nonverbalen Signalen vorzusagen. Obwohl sie sich der Trennungsnotwendigkeit zwischen den „nationalen“, personenbedingten sowie unternehmenskulturbedingten Einflüssen auf den Verhandlungsstil bewusst ist, muss die Autorin auf die Berücksichtigung der dritten Komponente verzichten, da es sich um Verhandlungssimulationen (!) und somit um nicht real existierende Unternehmen handelt⁷⁹, wobei sie diese Unvollständigkeit dadurch legitimiert, dass es in diesem Projekt einzig und allein um kulturelle Hintergründe gehen soll. Meines Erachtens ist Trennung von Einflussfaktoren auf diese Weise nicht möglich. Zwar „stehen [die Simulationsteilnehmer] nicht hinter der erfundenen Firma und verkörpern deshalb auch nicht deren corporate culture“ (ebd.), doch bringen sie gewiss die geschulten Verhandlungsstrategien und Kommunikationsmethoden aus ihrem realen Geschäftsleben, aus den Unternehmen, bei denen sie beschäftigt sind in die Simulationsverhandlung mit ein. Demnach läuft man Gefahr, die unternehmenskulturelle Determinante als nationalkulturelle auszugeben (und die Unternehmenskultur wiederum spiegelt nicht exakt die Nationalkultur wider!). Auch in Bezug auf die Situation der Verhandlungssituation widerspreche ich der Autorin. Obwohl es keine reale Verhandlung ist, gehe ich

⁷⁹ Niemeier (1994: 9). Diese Bemerkung findet sich erst auf S. 9 und nicht wie erwartet auf S. 1, wo lediglich „Videoaufnahmen internationaler Geschäftsverhandlungen“ genannt werden, die man in dieser Formulierung als authentisch und nicht simuliert versteht.

nicht davon aus, dass die Körpersprache der Teilnehmer „gedämpft oder zurückhaltender“ wirken wird, da sie sich in der Simulation nicht entsprechend engagieren dürfen oder dass sie sich andererseits auf den Gesprächspartner ‚nicht so vorsichtig heranzutasten‘ brauchen, da sie ‚de facto‘ nichts zu verlieren haben. Auch für eine Simulation, ein Spiel gilt der Faktor des Gesichtsverlusts. Vor allem haben wir es hier nicht mit realen Geschäftspartnern zu tun, sondern mit (gleichaltrigen?) gleichwertigen Simulationsteilnehmern, die durch diese Simulation zu lernen haben, geschult werden sollen. Damit will ich zum Ausdruck bringen, dass hier vielmehr das Beweisen bzw. Zur-Schau-stellen der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen gegenüber den anderen „Konkurrenten“ eine Rolle spielen, und nicht so sehr das Ergebnis, das für die reale Verhandlung von primärer Bedeutung wäre. Zwar finden diese Spiele unter den gleichen Bedingungen statt und lassen sich demnach gut vergleichen, doch würde ich davon absehen, sie den authentischen Verhandlungen gleichzusetzen.

Obwohl ich für meine eigenen Studien auch keine Videoaufnahmen durchführen durfte, habe ich doch einigen Verhandlungen beigewohnt, diese protokolliert und zum Teil auf Tonband aufgenommen. Dadurch, dass mein Untersuchungsgegenstand viel breiter angelegt ist, und nicht auf die nonverbale Kommunikation fokussiert ist, ist diese Art von Datenmaterial mit dem Heranziehen der weiteren Kontextinformationen für die Erforschung der interkulturellen Verhandlungsstile geeignet.

Stumpf und *Kammhuber* widmen sich den organisationspsychologischen Aspekten im Kulturvergleich. Dabei gehen sie von einem Kulturbegriff aus, der als Orientierungssystem fungiert. Sie übernehmen Definitionen von Thomas (1996: 112), wonach Kultur Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung schafft, sowie die von Hofstede, der Kultur als „die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“, bezeichnet (Hofstede 1997: 4) und die zu spezifischen Mustern des Denkens, Fühlens und potenziellen Handelns führt⁸⁰. In ihrem Aufsatz betrachten die Autoren ausgewählte Aspekte zentraler organisationspsychologischer Sachverhalte unter einer kulturvergleichenden Perspektive: das Führungsverhalten, die Prozesse des Setzens und der Vereinbarung von Arbeitszielen, Problemlöse- und Entscheidungsprozesse in Organisationen, Fragen der Arbeitsmotivation, Prozesse und Effektivität von Arbeitsgruppen sowie grundsätzliche Fragen des Personalmanagements (ebd.: 489). Als Konzepte dienen ihnen außer den fünf Kulturdimensionen nach Hofstede auch sieben Kulturdimensionen nach *Trompenaars* (1993): Universalismus / Partikularismus, Individualismus / Kollektivismus, offener / gehemmter Ausdruck von Emotionen, Spezifität / Diffusion, Bedeutung der Leistung als Quelle gesellschaftlichen Status, Verhältnis der Menschen zur Umwelt sowie die Einstellung zurzeit (ebd.: 490). Hinzu kommen noch Dimensionen nach *Schwartz* (1994), die auf einer Erhebung der subjektiven Bedeutsamkeit einer Vielzahl von Werten in einer umfassenden Stichprobe (38 Nationen) basieren. Nach Schwartz unterscheiden sich Kulturen hinsichtlich der folgenden sechs Wertorientierungen: Konservatismus, intellektuelle und affektive Autonomie, Hierarchie, Mastery, Egalitarismus und Harmonie, die sich zu drei Grunddimensionen von Kulturunterschieden verdichten: Konservatismus / Autonomie, Hierarchie / Egalitarismus und Mastery / Harmonie. Wie man sieht, gibt es Di-

⁸⁰ Hofstede (1997: 3), Stumpf / Kammhuber (2003: 488).

mensionen, die allen Modellen zugrunde liegen: Individualismus / Kollektivismus, was bei Schwartz der Konservativismus / Autonomie-Dimension entspricht.

Trotz der großen Stichproben, die in diesen Ansätzen betont werden, kann man sie kritisieren. Ob sie quantitativer oder – wie bei Thomas – qualitativer Art sind, sind sie darauf ausgelegt, zentrale Kulturstandards zu beschreiben und Nationen nach diesen Standards zu sortieren. Dabei versteht Thomas unter Kulturstandards „alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns“, „die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden. Eigenes und fremdes Verhalten wird auf der Grundlage dieser Kulturstandards beurteilt und reguliert“ (Thomas 1996: 112). Nun stellt sich die Frage, mit welchen Methoden diese mehrheitliche Meinung eingeholt wird. „Die Daten zur Rekonstruktion von Kulturstandards werden mittels der Interviewmethode erhoben, wobei Personen interviewt werden, die einer anderen Kultur als der zu analysierenden Kultur angehören, die aber umfangreiche direkte Erfahrungen mit der zu analysierenden Kultur aufweisen“ (Stumpf / Kammhuber 2003: 491). Ihre Erfahrungen werden systematisch erhoben und unter Einbeziehung von Experten aus der zu analysierenden Kultur interpretiert und zu Kulturstandards erschlossen. D.h., eruiert werden die subjektiven Fremdwahrnehmungen, die bekanntlich stereotypisierte Sichtweisen über eine fremde Kultur beinhalten, und diese werden als Standards dahingestellt. Nirgendwo wird die Stereotypie bei den Kulturstandards berücksichtigt. Mit dem Wissen über die Kulturstandards gehen die Organisations-psychologen davon aus, dass z.B. die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern unter der kulturellen Bedingung einer hohen Machtdistanz anders beschaffen sein sollte als bei einer geringen Machtdistanz; oder betriebliche Entscheidungen sollten in einem individualistischen und auf Autonomie bedachten kulturellen Kontext anders getroffen werden als in einem eher kollektivistischen und konservativen kulturellen Umfeld (ebd.).

2.2.5 *Geschichtswissenschaft*

2.2.5.1 Vom historischen Kulturverständnis und von interkultureller Kommunikation

Auch die gegenwärtigen Geisteswissenschaften versuchen infolge des *cultural turns* seit Jahren, sich als Kulturwissenschaften neu zu definieren und disziplinäre Grenzen mit dem Ziel, Kultur als ein konstitutives Element sozialer und politischer Praxis umfassend verstehen zu können, zu überschreiten (vgl. Jaeger 2003: 225). National begründete Wissenschaftstraditionen und Fächergrenzen verlieren ihre Plausibilität (ebd.: 215). Der erweiterte Kulturbegriff, der Kultur nicht weiterhin zum Teilsegment eines größeren Ganzen verkümmern lässt, sondern als ein integrierendes Element der menschlichen Lebensführung zur Geltung bringt, macht es dabei möglich, traditionelle Disziplinen neu miteinander ins Gespräch zu bringen. Und gerade dieser Kulturbegriff, der die menschliche Lebenspraxis insgesamt durchzieht, lässt sich nicht hinreichend im Rahmen hochspezialisierter Einzeldisziplinen deuten (ebd.: 225 f.).

Drei wichtige Diskussionspunkte – ein Entwicklungskonzept der Erfahrungsgeschichte, die Historisierung der Natur und ein neuer Gesellschaftsbegriff – sind (so Jaeger) in den modernen Geschichtswissenschaften zentral. Als *Erfahrungsgeschichte* hat sich ein neues Konzept geschichtlicher Entwicklung etabliert: Die Orientierungskraft des historischen Denkens resultiert nicht mehr aus der Bestätigung des Gegenwärtigen im Vergangenen, sondern vielmehr aus

der Erfahrung kultureller Differenz. Gerade im Anderssein der Vergangenheit liegt deren Bedeutung als Orientierungsfaktor für die Gegenwart begründet. Mit der Erkenntnis der Ungleichzeitigkeit geschichtlicher Prozesse verabschiedet sich die historische Kulturwissenschaft von der Weltgeschichte Europas (d.h. vom Eurozentrismus⁸¹) zugunsten der Erfahrung kultureller Vielfalt und Differenz. Dabei sensibilisiert sie zum einen für die Wahrnehmung von Modernisierungsprozessen in anderen Kulturen und betont zum anderen die Ungleichzeitigkeit geschichtlicher Prozesse (Jaeger 2003: 227). Die Geschichte verliert jede Form von Eindeutigkeit und Geradlinigkeit und wird „zu einem konflikthaften und widerspruchsvollen Geschehen, in dem sich konkurrierende Rationalitätsmodelle und Lebensformen überlagern und sich der Konflikt zwischen Altem und Neuem dokumentiert“ (ebd.: 228). Dies bedeutet jedoch nicht, dass in der Geschichtswissenschaft der „nackte Eurozentrismus“ vorherrscht (Rüsen 1999: 20). „Der Historismus hat die Sensibilität für kulturelle Differenz geschärft, so dass mit hermeneutischen Mitteln Wissensbestände über das historische Denken nicht-europäischer Völker und Kulturen in stetig wachsendem Maße gewonnen wurden“ (ebd.).

Unter dem Siegel der Historischen Anthropologie ist es zu einer *Historisierung der* (inneren und äußeren) *Natur* gekommen, die den Horizont der historischen Erfahrung um neue Aspekte erweitert hat. Die Natur wird als Ergebnis kultureller Erfahrungen, Deutungen und Konstruktionen angesehen. Einerseits repräsentiert die Natur im kulturellen Bewusstsein das Fremde, Bedrohliche, das dem Menschen gegenübersteht und der kultivierenden Zählung bedarf; andererseits ist die Natur dem Menschen allein im Kontext der kulturellen Erfahrung zugänglich und deswegen immer schon kulturell konstituiert und überformt. Dafür sprechen auch ökologische Krisen und Naturkatastrophen, die sich als kulturell imprägniertes und im Laufe der Geschichte unterschiedlich wahrgenommenes Geschehen erweisen (ebd.: 229).

Schließlich hat sich auch ein neuer *Gesellschaftsbegriff* herauskristallisiert, der „weniger die strukturellen Bedingungsfaktoren gesellschaftlichen Zusammenlebens akzentuiert, als vielmehr die kommunikativ vermittelten und vollzogenen Prozesse der kulturellen Vergesellschaftung ins Zentrum rückt“ (Jaeger 2003: 226). Der Begriff der „kulturellen Vergesellschaftung“, der von Lepsius (1987, 1990) und anderen in die Diskussion eingebracht wurde, akzentuiert in der Tradition Max Webers die gegenständliche Bedeutung kultureller Ideen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Fragen nach der politischen Kultur und Legitimität moderner Gesellschaften, nach der Kultur des Marktes, der Arbeit und des Konsumverhaltens, nach den Mentalitäten gesellschaftlicher Gruppen, Klassen, Professionen und Eliten gehören seither zum Kernbestand einer sozial- und gesellschaftsgeschichtlichen Heuristik (Jaeger 2003: 231). Die kulturwissenschaftliche Wendung des Gesellschaftsbegriffs geht auch mit einem neuen Handlungskonzept einher, das aus anonymen Mitgliedern und Repräsentanten gesellschaftlicher Großgruppen konkrete, in Raum und Zeit individualisierbare Handlungsakteure werden lässt. Auch die neue Diskussion um Öffentlichkeit, Massenmedien und Zivilgesellschaft, mit denen die historische Kulturwissenschaft auf relevante Orientierungsprobleme unserer Gegenwart zu antworten sucht, ist ein weiteres Beispiel für die Transformation des Gesellschaftsbegriffs (ebd.). Hier wird ein sozialer Binnenraum von Kommunikationen sichtbar, eine diskursive Infrastruktur moderner Gesellschaften, deren vielfältige Formen und Entstehungsprozesse, Konfliktfelder,

⁸¹ Die Kritik des Eurozentrismus wird auch im Band von Rüsen (1999) intradisziplinär unter den Historikern aus aller Welt diskutiert.

Medien und Verfallsprozesse zunehmend in den Blick geraten. Es handelt sich um Verständigungs-, Informations- und Assoziationsformen, in denen sich Individuen, soziale Gruppen oder ganze Kulturen in ein Verhältnis zueinander setzen, nach übergreifenden Interpretationen ihrer Lebensführung suchen oder ihre Interessengegensätze austragen (ebd.: 231 f.).

Auch die Diskussionen zum *kulturellen Gedächtnis*, die auf die öffentlichen Formen der Geschichtskultur und der kollektiven Erinnerung zielen, lassen sich in diesem Zusammenhang erwähnen. In der historischen Urbanisierungsforschung kommen Städte als „communities of discourse“ in den Blick und werden als kulturelle Räume, als ein dichtes Netz von Kommunikationen, Bedeutungen, Interpretationen und Erzählungen auf neue Weise verstehbar (ebd.: 232). Trotz solch einer stürmischen Entwicklung kann noch nicht – so Jaegers Meinung – von einem neuen überzeugenden Paradigma der historischen Forschung gesprochen werden. Jedoch soll die bisher übliche Entgegensetzung kulturgeschichtlicher und gesellschaftsgeschichtlicher Forschungsstrategien überwunden werden und unter Vermittlung ihrer jeweiligen Theorie- und Methodenkonzepte komplexere Rekonstruktionen kultureller Faktoren der menschlichen Lebenspraxis entwickelt werden (ebd.).

Rüsen (1999) fragt nach Aufgaben, die sich das historische Denken in den aktuellen Kontexten der internationalen und der intra-nationalen Situation stellt (ebd.: 21 ff.). Es geht darum, im prophezeiten „clash of civilizations“ eine Kommunikation zu ermöglichen und herbeizuführen, in der die Beteiligten überhaupt erst verstehen lernen, wie und warum sie eigentlich verschieden sind und als Verschiedene in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen, denn dieses Verstehen ist zur Regelung von Konflikten notwendig. „Da es im Konflikt um Identität geht, um kulturelle Zugehörigkeit bis in die tiefsten Kerne des eigenen Selbst hinein, und da Historie ein notwendiges Medium der Artikulation und des bewussten Umgangs mit Identität ist, können sich die historisch arbeitenden Kulturwissenschaften und insbesondere natürlich die Geschichtswissenschaften dieser Aufgabe nicht entziehen“, weil sie „ein kulturelles Organ moderner Gesellschaften dar[stellen], dessen Wissensproduktion Wesentliches zur öffentlichen Erörterung, zu den Debatten, Manifestationen und Praktiken beiträgt, in denen es um Identität, um Zugehörigkeit, um Bestimmung des Eigenen und um die Abgrenzung von Anderen geht“ (Rüsen 1999: 22).

Die Beiträge des Bandes von Rüsen (1999) diskutieren u.a. die Frage nach spezifisch Westlichem und zeigen, dass die Eigenart des westlichen historischen Denkens gar nicht leicht und eindeutig auszumachen ist, sondern von seinen Vertretern multiperspektivisch präsentiert wird. Die Vorstellung, es gebe eine Art ontologisch fixiertes „Wesen“ verschiedener Kulturen, spielt keine gewichtige Rolle mehr (ebd.: 23). Peter Burke (ebd.: 31 ff.) argumentiert damit, dass das „Westliche“ nicht einem einzigen Prinzip kultureller Weltaneignung und Selbstdeutung geschuldet ist, sondern eine spezifische Kombination von Elementen der historischen Sinnbildung darstellt, die je für sich in anderen Kulturen ebenfalls vorkommen (ebd.: 23 f.). Als Schlussfolgerung hält er fest, dass „sich zwischen verschiedenen Traditionen der Geschichtskultur keine scharfen Trennungslinien mehr ziehen lassen und dass es keinen kulturellen Essentialismus gibt“ (ebd.: 25). Das heißt, dass „Eigenschaften des westlichen historischen Denkens, die für kulturspezifisch gehalten wurden, dies gar nicht sind, sondern sich in anderen Traditionen des Geschichtsdenkens sehr wohl nachweisen lassen“ (ebd.).

Einige Beispielstudien aus dem Bereich „internationale Beziehungen“ betonen die kulturorientierte Interpretation von historischen Ereignissen.

2.2.6 Internationale Beziehungen (binäre Studien)

Während sich beinahe alle systematischen Disziplinen aus verschiedenen Perspektiven den Themen „interkulturelle Beziehungen, Kontakte und Kommunikation“ widmen, blieb die historische Dimension weitgehend unbeachtet, obwohl „die Kenntnis der historischen Genese interkultureller Prozesse“ für „ein angemessenes Verständnis gegenwärtiger Strukturen“ von ausschlaggebender Bedeutung sein dürfte“ (Leutner / Mühlhahn 2001: 9). Historische Erfahrungen spielen in vielfacher Weise in interkulturellen Kontakten der Gegenwart in Form von historisch gewachsenen Selbstverständnissen und Identitäten eine Rolle. Empirisch-historische Studien zu interkulturellen Beziehungen sind bislang jedoch eher die Ausnahme (ebd.). Die meisten wiedergegebenen Erfahrungen aus diesem Bereich sind – so Hinnenkamp – anekdotischer Natur; welche realen Folgen interkulturelle Missverständnisse in der politischen Diplomatie für den Lauf der Geschichte hatten, kann kaum beantwortet werden (Hinnenkamp 1994: 20).

Als Beispiel möchte ich den Band von *Leutner / Mühlhahn* (2001) diskutieren, in dem vier Autoren sich den deutsch-chinesischen Beziehungen im Zeitraum von ca. 1890 bis 1920 aus der Mikroperspektive als *interkulturelle Interaktionen* widmen. In ihrer methodisch-theoretischen Studie greifen Leutner / Mühlhahn die Ergebnisse der fünf Fallstudien des Bandes unter der Fragestellung interkultureller Kontakte im Zeitalter des Imperialismus auf und werten sie aus. Die Fallstudien behandeln zum einen die Handlungen deutscher Vertreter von Wirtschaft und Mission in China sowie zum anderen die Auseinandersetzung mit der deutschen Präsenz auf chinesischer Seite. Drei erste Studien (Peter Merker) schildern die Aktivitäten deutscher Chinahandelsfirmen, allen voran Carlowitz und Co., in den Provinzen Hunan und Hubei am mittleren Yangzi. In den zwei weiteren Fallstudien (Helle Jörgensen) stehen die deutschen Missionare der Rheinischen und der Berliner Mission im Mittelpunkt, die in der Provinz Guandong tätig waren⁸². Den Historikern standen umfangreiche, bislang kaum genutzte Archivalien aus den verschiedenen deutschen und dem Ersten Historischen Archiv in Peking zur Verfügung, deren Auszüge sich im Anhang des Bandes befinden. Die Studien widmen sich dem Phänomen des Imperialismus, der beim Prozess der Verschmelzung der vielen Welten zu einer Welt eine nicht unerhebliche Rolle spielte. Das imperialistische Projekt sah die Errichtung und Aufrechterhaltung einer komplexen Hegemonie über außereuropäische Regionen wie China vor und involvierte politische, religiöse, ökonomische und kulturelle Formen (ebd.: 9). Vor allem Wirtschaftsvertreter und Missionare sahen in China ein wichtiges Gebiet ihres Interesses. Obwohl sie unterschiedliche Ziele in unterschiedlichen Umfeldern verfolgten, stießen sie auf ähnliche gesellschaftliche Situationen und kämpften mit ähnlichen Schwierigkeiten: Sie stießen auf eine Gesellschaft, deren soziale Ordnung und kulturelle Orientierung ihnen fremd war, so dass der Erfolg ihrer Unternehmungen weitgehend vom Erfolg der Verhandlungen, Kommunikationen und gegenseitiger Verständigung mit China abhing. Zum einen entwickelten sie eine Reihe von Strategien, die von der Einschaltung kultureller Mittler bis zur teilweisen Anpassung an chinesische Umstände reichten, zum anderen bemühte sich auch die chinesische Seite darum, mit den Fremden zu verhandeln und zu argumentieren (ebd.: 10). So kam es zu vielfältigen Interaktionen zwischen den sozialen Gruppen aus Deutschland und Teilen der chinesischen

⁸² Ebd.: 7, Vorwort zum Band.

Bevölkerung, die im Zentrum der Fallstudien stehen. Die Autoren beziehen sich in ihren heuristischen Konzept auf die Definition von Interaktionen nach Talcott Parsons, der darunter „Handlungen innerhalb sozialer Systeme, die zielgerichtet und bedeutsam sind“⁸³ verstand, wobei Zielgerichtetheit und Bedeutsamkeit aufgrund „kultureller Symbolisierung“ entstehen. Somit können interkulturelle Interaktionen als Handlungen verstanden werden, die in einer interkulturellen Situation des Zusammentreffens verschiedener sozialer Systeme verlaufen, die somit den Rahmen des eigenen kulturellen Rahmens überschreiten und mit anderen fremdkulturellen sozialen Systemen in Beziehung stehen (ebd.: 10). Die Autoren orientieren sich am breiten Kulturbegriff von Pierre Bourdieu, dem zufolge sich ökonomische, soziale und politische Lagen nicht von kulturellen Symbolen, Weltdeutungen und Sinninterpretationen trennen lassen⁸⁴. Diese Überlegungen führen zum Verständnis der interkulturellen Beziehungen, die über den engen Bereich der Kultur hinausgehen und auch Ideologie, Wirtschaft und Politik umfassen. Aus dieser Perspektive kann Imperialismus als eine bestimmte historische Form verschiedener interkultureller Interaktionen begriffen werden (ebd.: 11). Die Ergebnisse zeigen, dass die Interaktion der Akteure und ihre Fähigkeit, aus der Interaktion mit der anderen Gesellschaft und Kultur heraus Verhalten und Außenstrategien zu ändern (was den prozessualen und dynamischen Charakter von interkulturellen Begegnungen ausmacht) zur Vermischung von Kulturen, zur Differenzierung auf beiden Seiten führte. Es entstanden neue soziale Gruppen, neue gesellschaftliche Rollen, neue Arbeits- und Lebensformen, es formten sich eigene Identitäten auch am jeweiligen Gegenbild im Fremden. D.h., die Akteure versuchten, im konkreten politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Bereich im Rahmen der Dominanz des Imperialismus bzw. ungleicher Strukturen des Imperialismus Interessen auf lokaler Ebene zu realisieren, was zu Interaktionen unterschiedlichen Charakters führte. Alle Interaktionsmuster zeugen von dem Bemühen der chinesischen Seite, die militärische, politische und wirtschaftliche Übermacht der deutschen Seite nicht als unabänderlich zu betrachten, sondern die dieser Übermacht innewohnenden Zeichen und Segmente von Modernität und Fortschritt in Bezug auf die Realisierung der eigenen Interessen zu überprüfen, zu modifizieren und selektiv zu transferieren. Dadurch erreichten sie die Stärkung der eigenen Position, was dazu führte, dass es nach 1900 keiner imperialistischen Macht mehr gelang, Privilegien und Vorrechte von China zu erzwingen (ebd.: 40 f.).

Auch der Band von *Kuß / Martin* (2002) widmet sich den deutsch-chinesischen Beziehungen sowie der deutschen Militärgeschichte. Ein historisches Ereignis wird kulturell interpretiert: der Ausbruch und die Niederschlagung des Boxeraufstandes 1900-1901. *Klein* (S. 35 ff.) setzte sich als Ziel, die Relevanz des Deutungsmusters des interkulturellen Konflikts für die Interpretation des Boxeraufstands auszuloten. Auch er diskutiert die Begriffe der Kultur und des interkulturellen Konfliktes und geht von einem anthropologischen Kulturbegriff im Sinne Tylors aus, demzufolge Kulturen als gegebene, jedoch wandelbare Einheiten bzw. Entitäten erscheinen, gleichzeitig jedoch „inklusionistische Systeme“ sind, die „die Gesamtheit aller kognitiven Strukturen, normativen Konzepte und gesellschaftlich relevante Praktiken einer gegebenen Entität“ umfassen, so dass Wirtschaft und Politik mit eingeschlossen werden (*Klein* 2002: 37 f.). Unterschiede zwischen einzelnen Kulturen werden in der Kulturbegegnung als

⁸³Deutschsprachige Übersetzung in Leutner / Mühlhahn (2001: 10). Parsons (1968: 436).

⁸⁴Leutner / Mühlhahn (2001: 11), Bourdieu (1987), Wehler (1998: 25 ff.).

kulturelle Grenzen wahrgenommen, die jedoch wandelbar sind, da „Differenzen zwischen kulturellen Entitäten nicht von vornherein objektiv gegeben [sind], sondern konstruiert [werden]“ (ebd.: 38). Infolge dessen ist nicht jeder Konflikt zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen ein interkultureller Konflikt. Von einem interkulturellen Konflikt sollte nur dann die Rede sein – so Klein –, „wenn die Wahrnehmung bzw. Ziehung einer kulturellen Grenze wesentlich zur Entstehung eines Konflikts beiträgt oder die Form seiner Austragung maßgeblich beeinflusst“ (ebd.). Dabei stellt sich hier die Frage, ob „die kulturelle Grenze bei der Analyse interkultureller Konflikte so klar erkennbar ist“, wie die bisherigen dichotomisch angelegten Forschungen behaupten, da Kulturen keine homogenen Gebilde, „sondern im Gegenteil ausdifferenziert und durch starke innere Spannungen und Interessenkonflikte gekennzeichnet“ sind (ebd.). Bei der Analyse der Hauptphasen des Aufstandes⁸⁵ kommt der Autor zu dem Schluss, dass die *interkulturellen Wahrnehmungsmuster* sowohl bei der Genese als auch bei der Niederschlagung des Aufstandes eine bedeutende Rolle spielten (ebd.: 57). Die Boxergruppen entwickelten sich vor dem Hintergrund einer konfliktträchtigen gesellschaftlichen Situation, in der Ausländer und chinesische Christen zunehmend als die eigentliche Ursache für die ökologische, wirtschaftliche und soziale Misere angesehen wurden. Die Aktivierung dieses in China seit langem tradierten Feindbildes lässt sich als eine „kulturelle Grenzziehung“ beschreiben. Neben den Ausländern (zumeist Missionaren) wurden auch alle Chinesen, die sich in irgendeiner Weise mit den Ausländern eingelassen hatten, als „Agenten der Fremden und Angehörige des gegnerischen Lagers“ definiert und umgebracht. Allen voran waren es die chinesischen Christen, die sich jedoch nicht als „kulturelle Anhängsel der Ausländer“ empfanden (ebd.). Was sich in den Augen der Boxer als Kampf gegen die Ausländer darstellte, war in Wirklichkeit die Fortsetzung bestehender innerchinesischer Konflikte mit anderen Mitteln. Der Autor kommt zu dem Schluss, dass „der Boxeraufstand kein bilateraler Konflikt zwischen von vornherein klar abgrenzbaren kulturellen Entitäten (war), sondern der Versuch, die Komplexität einer diffusen kulturellen Gemengelage durch eine radikale Grenzziehung zu reduzieren und die Folgen der zugrundeliegenden Akkulturationsprozesse durch brutale Gewaltanwendung rückgängig zu machen“ (ebd.).

Der Band von *Ries / Battenberg* (2002) ist das Ergebnis des fünfjährigen Forschungsprojekts an der Technischen Universität Darmstadt zur Akkulturation der jüdischen Wirtschaftselite der Frühen Neuzeit, vor allem der an den zahlreichen Fürstenthöfen tätigen Hofjuden. Die Konferenzteilnehmer widmeten sich der Frage, welche Stellung die Hofjuden zwischen jüdischer und christlicher Gesellschaft einnahmen und wie sie sich kulturell in diesem Spannungsfeld orientierten. Die Studie von *Michael Schmidt* (S. 40 ff.) gehört zu den vielen, die sich mit Migration und Exil beschäftigen und sich den Fragen des Erwerbs fremder Kultur und Sprache, der Integration und Assimilation und deren Problemen widmet – Themen, die beinahe alle Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaftler beschäftigen. Der Autor widmet sich der Analyse der jüdischen Identität und dem Habitus durch die kritische Analyse der Begriffe ‚Interkulturalität, Akkulturation und Protoemanzipation‘ aus einer sprachpragmatischen Perspektive des Zweitkulturerwerbs heraus und wertet in einer kleinen Fallstudie eine Quelle aus – die Autobiographie des zum Christentum konvertierten Sohnes eines sächsischen Hofjuden, die Aussa-

⁸⁵ Diese sind die Entstehung und Ausbreitung des Aufstandes bis zum Sommer 1900 und die anschließende Intervention der acht Mächte in China.

gen zum – individual-emanzipatorischen – Aufstieg eines Hausierers zum Hoffaktor und zum Alltagshabitus dieses Mannes innerhalb der höfischen Gesellschaft erlaubt – ein Aspekt, der bisher weder analysiert, noch thematisiert wurde (M. Schmidt 2002: 41). *Interkulturalität* wird als eine schwierige individuelle Leistung dargestellt, die erst in einer systematischen oder historischen Perspektive als Prozess erscheint (ebd.: 45 f.). Das Groß der deutschen Juden wird als monokulturell jüdisch zu bezeichnen sein; nur eine kleine Gruppe hat über transkulturelle Verstehens- und Verständigungsmöglichkeiten verfügt. Die Interkulturalität meint – und dabei nimmt der Autor Bezug auf die angewandten Sprachwissenschaften –, dass Menschen ein intellektuelles Verstehen und darauf basierend Toleranz gegenüber anderen Kulturen (im Rahmen ihrer eigenen Sprache und Kultur) entwickeln. Umstritten ist dagegen, ob Erwachsene überhaupt in der Lage sind, sich kognitiv wie Angehörige einer anderen Kultur zu verhalten, d.h. zu lernen, die Welt mit kulturell anderen Augen zu sehen und zu konstruieren. Nur das Vermögen zu lernen, in einer neuen Kultur zu funktionieren, ohne die eigene Kultur und die eigene Weltsicht zu kompromittieren (in der Fremdspracherwerbforschung als Akkulturation bezeichnet) ist unbestritten (ebd.: 46). Davon zu unterscheiden sind historische Begriffe der politischen *Assimilation* und *Akkulturation*, wobei erstere die Akzeptanz eines Individuums oder einer Institution als legitime Quelle politischer Autorität durch eine Gruppe oder eine Gemeinschaft meint, während Akkulturation die Adaption einer neuen kulturellen Identität durch eine Gruppe bezeichnet. Im Mittelalter akzeptierten Juden die Autorität der deutschen Kaiser, so wie sie später im Alten Reich die Autorität der jeweiligen Territorialherrschaften akzeptierten. Von der jüdischen Akkulturation in Deutschland kann man im so genannten Zeitalter der Emanzipation mit der Protoemanzipation der Hofjuden sprechen, deren historische Rolle es war, in einer anderen Kultur zu funktionieren, ohne die eigene Identität oder Weltsicht zu verleugnen. Dass damit der Prozess einer Akkulturation im Sinne einer Adaption einer neuen kulturellen Identität eingeleitet war, bewiesen Konversionen zum Christentum in der zweiten und dritten Generation dieser Gruppe (ebd.: 47). Jedoch könnte ein Konzept wie Akkulturation ein viel zu grobes Raster sein, um das Verhalten eines Menschen im Hinblick auf eine andere Kultur zu beschreiben, wenn man die Konzepte der Emanzipation⁸⁶ sowie der Individualität⁸⁷ berücksichtigt. In einer Situation des Kontaktes mit einer fremden Kultur orientiert sich ein Individuum nicht an einer ideellen Gesamtheit in Form der Nationalkultur, sondern trifft eine Wahl und orientiert sich an einem komplexen Konzept (hier mit Bourdieu als Habitus bezeichnet) innerhalb dieser Kultur, das ihm eine Orientierung und ein Funktionieren in der kulturellen Fremde ermöglicht (ebd.: 48 f.). Ein Phänomen des sozialen Aufstiegs scheint zu beweisen, das es möglich ist, von einem Habitus aus die Ausdrucksformen eines anderen anzunehmen, was mit Charles Sanders Peirce als „*habit taking*“ bezeichnet wird. Während die erste Generation der Hofjuden Juden blieben, war die Erziehung der Kinder bereits am neuen – dem höfischen Habitus – orientiert (ebd.: 49 f.). Der Autor kommt am Ende seiner Überlegungen zu dem Schluss, dass der Übergang vom Juden zum Hofjuden nicht den Übergang von einer jüdischen Kultur in eine deutsche Kultur bedeutete. Vielmehr beharrt das Gros der Hofjuden auf seiner ‚Jüdischheit‘ und versuchte, aus seiner privilegierten Stellung heraus zur Verbesserung der Situation anderer Juden beizutragen. Sie versuchten in der höfischen Kultur

⁸⁶ Was hier die rechtliche Gleichstellung der Juden bedeutet.

⁸⁷ D.h. ästhetische Individualität, spielerisches Selbstbewusstsein und individuelle Selbstverwirklichung.

damaliger Zeit, die nicht deutsch, sondern ihrer Struktur nach europäisch und ihrem Vorbild nach französisch war, zu funktionieren.

Der historische Beitrag zur Stereotypenforschung, zu Selbst- und Fremd- / Feindbildern findet seinen Platz im Kapitel 2.3. zur Theorie und Rekonstruktion von Stereotypen.

2.2.7 *Politik und Kultur*

Die *Politikwissenschaft* mit ihren Teilbereichen Außenpolitik, Innenpolitik, Sozialpolitik, Wirtschaftspolitik gehört neben der *Soziologie* mit ihren vier großen Bereichen wie soziologische Theorie (Makro- und Mikrosoziologie), Sozialstrukturanalyse, spezielle Soziologie⁸⁸ und den Methoden der empirischen Sozialforschung zu den zwei größten Disziplinen der Sozialwissenschaften⁸⁹. Während sich die Politikwissenschaft dem Staat als zentralem Gegenstand und der Analyse des politischen Handelns von Individuen und Gruppen und folglich den drei großen Bereichen – den politischen Strukturen (polity), den politischen Prozessen (politics) und den politischen Inhalten (policy) widmet – konzentriert sich die soziologische Neugier auf zwei Sichtweisen: „die Analyse und Erklärung von gesellschaftlichen Strukturen und Systemen als Vorfindliches und die Analyse und Erklärung von Prozessen sozialen Handelns“ (Zacharias 2003: 76). *Schwelling* (2004) unterscheidet zwei kulturwissenschaftliche Traditionslinien im Forschungsfeld „Politik und Kultur“: die prominenteste Traditionslinie der politischen Kulturforschung und das wenig beachtete Werk von Eric Voegelin.

2.2.7.1 Politische Kulturforschung

Die Entstehung des Forschungsfeldes haben in den 60er Jahren Almond und Verba mit ihrer Studie „The Civic Culture“ geprägt. Die Autoren fragen in ihrer fünf Länder (Großbritannien, USA, Italien, Deutschland, Mexiko) vergleichenden Studie nach den kulturellen Faktoren, die die Etablierung demokratischer Institutionen behindern oder diese fördern, nachdem diese Staaten die Erfahrung gemacht haben, dass demokratisch gestaltete Institutionen kein Garant für eine demokratische Entwicklung sind. Es wurden drei idealtypische, aus bestimmten Sets an Einstellungen und Werten zusammengesetzte politische Kulturen und eine Reihe von Mischformen ausgewählt, die jeweils als kongruent mit bestimmten politischen Strukturen angesehen wurden. Gerade diese ausbalancierte Mischform, „Civic Culture“, die aus Aktivität und Passivität, traditionaler und moderner Orientierung besteht, wird als die zu einem demokratischen System kongruente und für eine funktionierende Demokratie notwendige politische

⁸⁸ Das Institut für Soziologie der LMU stellt folgende spezielle Soziologien als Forschungsschwerpunkte dar: Bildungssoziologie, Familiensoziologie, Methodologie der Sozialwissenschaften, Organisationssoziologie, politische Soziologie, Religionssoziologie, Soziologie der Arbeit (Industrie und Berufe), Soziologie der Kindheit und Jugend, Soziologie sozialer Ungleichheit, Umwelt- und Techniksoziologie, vergleichende Kulturosoziologie, Wirtschaftssoziologie, Wissens- und Wissenschaftssoziologie (in: Zacharias 2003: 90).

⁸⁹ Der Studienführer „Sozialwissenschaften“ von Zacharias (2003) beinhaltet Informationen vorwiegend zu diesen zwei Disziplinen.

Kultur eingeführt⁹⁰. Die Studie kommt zum Ergebnis, dass die politischen Kulturen in Großbritannien und den USA dieser „Civic Culture“ nahe kommen und deswegen systemstabilisierend wirken, während diejenigen Deutschlands, Italiens und Mexikos sich – zum Zeitpunkt der Datenerhebung in den 1950er Jahren – als nicht diesem demokratiestützenden, kulturellen Muster entsprechend erweisen (ebd.).

Der Kulturbegriff der Autoren orientiert sich an dem breit angelegten Kulturbegriff aus der Kulturanthropologie (Ruth Benedict, Margaret Mead), wobei sich Einflüsse aus der Sozialpsychologie und der Ideengeschichte zeigen. *Politische Kulturen* werden als spezifische, *Nationalkulturen auszeichnende Verteilungen von Orientierungsmustern* gesehen, wobei sich der methodische Zugang zur Untersuchung der politischen Kulturen dieser fünf Länder auf individuelle Orientierungen, also auf die Mikro-Ebene beschränkt (Schwelling 2004: 19 f.). Damit wollten die Autoren die negativ bewertete Mehrdeutigkeit des anthropologischen Kulturverständnisses vermeiden und orientieren sich an einem *engen* Verständnis von Kultur. *Demnach bezeichnet Kultur die individuellen Einstellungen und Orientierungen hinsichtlich sozialer Objekte*, die Individuen internalisieren wiederum Kultur im Laufe der Sozialisation und werden ins Wertesystem einer Gemeinschaft eingeführt und eingebunden. Erst wenn diese Einstellungen und Orientierungen politische Phänomene tangieren, wird Kultur zu politischer Kultur. Methodisch werden individuelle Einstellungsdaten erhoben, die im Zuge der Auswertung zu kollektiv geteilten Mustern von Einstellungen und Werten aggregiert werden.

Die zentralen und für den Ansatz von Almond und Verba grundlegenden Annahmen bleiben (mit geringen Veränderungen) bis heute wichtige Bezugspunkte für die politische Kulturforschung: ein enges Kulturverständnis und Kultur als Werte und Einstellungen internalisierende Instanz (Schwelling 2004: 20). Jedoch zeigen sich Mitte der 80er Jahre kritische Forderungen nach einer „kulturalistischen Wende“: Karl Rohe will z.B. Vorstellungen anstatt Einstellungen ins Zentrum der Analyse rücken, womit er weniger auf die Inhalte als vielmehr auf die Strukturen von Einstellungen und den diesen zugrunde liegenden Prinzipien abzielt⁹¹. Ins Zentrum des Interesses rücken symbolische Formen und Praktiken, d.h. materielle und sichtbare Produkte menschlichen Handelns. Mit der Konzentration auf die Ausdrucksseite von Kultur verlagert sich die Verortung kultureller Phänomene auf die Meso- und Makroebene. Dabei erweitert sich auch das Methoden-, Theorien- und Gegenständerepertoire. Als politisch relevante Formen werden Städtebau und Architektur, Mythen und Filme unter symboltheoretischen Gesichtspunkten untersucht. So werden mehr Anregungen des *cultural turn* aufgenommen, auch wenn dies etwas zögerlich geschieht.

2.2.7.2 Das Werk von Eric Voegelin

Voegelin versteht Politikwissenschaft in einem sehr umfassenden Sinn als „Wissenschaft von der Ordnung des Menschen in der Gesellschaft“⁹². Dieser Prozess der Ordnungsschaffung und -erhaltung ist von Versuchen begleitet, „die symbolischen Formen zu finden, die diesen Sinn

⁹⁰ Almond/Verba (1963: 31 ff.); Schwelling (2004: 19).

⁹¹ Rohe (1987) in: Schwelling (2004: 20).

⁹² Schwelling (2004: 16), Voegelin (2000: 71).

adäquat ausdrücken“ (Voegelin 2002: 27), d.h. die Bedeutung, die der Ordnung zukommt, in Symbolen und anderen Wissensformen festhalten und weitergeben (Schwelling 2004: 16). Die Politikwissenschaft hat demnach die Aufgabe, dieses Ordnungswissen anhand der „großen politischen Kulturbereiche“ zu untersuchen. Dabei ist sowohl der geographische als auch der zeitliche Rahmen der Untersuchungen Voegelins weit gefasst und kulturvergleichend angelegt. Voraussetzung für eine erfolgreiche Sozial- und Politikwissenschaft war für ihn, „dass man weiß, wovon man spricht“, worunter er versteht, „dass man sich ein vergleichendes kulturgeschichtliches Wissen nicht nur von den modernen Zivilisationen anzueignen hat, sondern auch von den mittelalterlichen und den alten Zivilisationen – und nicht von den westlichen Zivilisationen, sondern auch von den Zivilisationen des Nahen und Fernen Ostens“⁹³. Er gibt den Begriff der Ideen auf und ersetzt ihn durch den der Erfahrung, die für ihn diejenige Realität ist, die es historisch zu erforschen gilt. Zugänglich ist sie dem Forschenden nur in ihrer Artikulation in Symbolen⁹⁴. Als Ausgangspunkt der Analyse wählt Voegelin die Selbstinterpretation der Gesellschaft, die „kleine sinnhafte Welt“, mittels Symbolen konstituiert, die er auch als „Kosmion“ bezeichnet und die zum Gegenstand der Politikwissenschaft werden soll. Als Symbole treten Riten, Mythen und Theorien auf, die die innere Struktur, die „Konfiguration“ der Gesellschaft und ihrer Institutionen sowohl für deren Mitglieder als auch für den außenstehenden Beobachter transparent machen⁹⁵. D.h., die Gesellschaft drückt ihre Erfahrung von Ordnung durch entsprechende Symbole aus, die Ergebnisse von Prozessen kollektiver Selbstverständigung sind; und so gelangen die Kollektive auch ohne Wissenschaft zur einem Selbstverständnis, zu einer Selbstinterpretation. Die Wissenschaft muss nun die gesellschaftlich bereits existierenden Symbole kritisch klären, wofür Voegelin sog. „aristotelische Methoden“ einzusetzen empfiehlt: verstehende Methoden und interpretative Verfahren, die ihren Ausgang von den Selbstinterpretationen der Gesellschaft nehmen und einen Zugang zum Symbolbestand von Gesellschaften ermöglichen. Die Methoden des Positivismus hält Voegelin für ungeeignet: Die Konzentration auf methodische Exaktheit verdrängt andere wichtige Fragen, etwa die nach der Relevanz der Problemstellung⁹⁶.

Heutzutage findet sich eine verstärkte Rezeption Voegelins kulturwissenschaftlicher Anregungen in Form der Bezugnahme auf den Begriff des „Kosmion“⁹⁷, auf Voegelins Symbolismus⁹⁸ sowie in seiner Erwähnung im Zusammenhang mit kulturwissenschaftlichen Politikanalysen⁹⁹.

⁹³ Voegelin (1994: 31), Schwelling (2004: 16 f.).

⁹⁴ Voegelin (1994: 98), Schwelling (2004: 17).

⁹⁵ Voegelin (1991: 84, 52), Schwelling (2004: 17).

⁹⁶ Voegelin (1991: 84, 22, 26), Schwelling (2004: 18).

⁹⁷ Soeffner / Tänzler (2002), Hitzler (2002).

⁹⁸ Soeffner / Tänzler (2002).

⁹⁹ Müller / Raufer / Zifonun (2002).

2.2.8 Literaturwissenschaft

Auch in der Literaturwissenschaft fehlt das Thema der Interkulturalität keinesfalls: Sei es in der theoretischen Konzeption innerhalb des Faches interkulturelle Germanistik mit Fragen zum Fremdverstehen oder eher in praxisorientierter Didaktikproblematik der deutschen Lektor-/innen im Ausland¹⁰⁰; oder auch in den literarischen Werken der deutschen Autoren, die über ihre Fremderfahrungen reflektieren bzw. die Reflexionen der ausländischen Autoren über Deutschland, und nicht zuletzt die sog. Exilliteratur¹⁰¹ – um nur einige Bereiche in der Literaturwissenschaft zu nennen, die sich mit der Interkulturalität und dem Fremdverstehen beschäftigen.

2.2.8.1 Interkulturelle Germanistik

Anfang der 70er Jahre entstand das Fach der interkulturellen Germanistik, um sich mit den Themen und Fragen zu beschäftigen, die von der Germanistik deutschsprachiger Länder vernachlässigt wurden (Wierlacher 2000: 268). Damit wurde eine Diskussion um die Frage gebündelt, ob die Vermittlung von Sprache, Literatur und Kultur deutschsprachiger Länder weltweit nach demselben Grundmuster vorgenommen werden soll oder ob und wie diese Vermittlung regional- und adressatenspezifisch zu differenzieren ist. Darin liegt das Verdienst der 1984 gegründeten „Gesellschaft für interkulturelle Germanistik“ (GIG)¹⁰², deren Initiator Alois Wierlacher war, die die theoretische Konzeption des Faches entwickelte und den internationalen Austausch durch Tagungen, Kongresse, Vermittlung wechselseitiger Kontakte, Aufbau eines eigenen Instituts etc. förderte (Zimmermann 1989: 7 f.).

Im Zentrum des neu entstandenen Faches stand die Fremdheitsforschung (Xenologie), wobei das *Fremde* als eine reziproke und reflexive Kategorie verstanden wird: Es geht um die „Rückkoppelung von Fremdheitsreflexionen an die eigene Person und deren je eigene Konstitution des Fremden und des Eigenen“ (Wierlacher 1993: 19-112), was als „Bestandteil einer Dialektik, die die relationalen Größen Fremd und Eigen immer wieder auswechselt und von der anderen Seite (mit)betrachtet“, zu sehen ist (ebd.). Es kommt auf die Perspektive, auf den Blickwinkel von Kommunikationspartnern an.

Bezogen auf die Begrifflichkeit bedeutet es, dass der Kulturbegriff als ein „mehrdimensionaler und zugleich ‚offener Kulturbegriff‘ konzipiert sein [soll], dessen Offenheit Anschlussfähigkeit an Kulturbegriffe anderer Kulturen meint“ (ebd.: 275). Der Relationsbegriff der Interkulturalität wird somit als „handlungsleitendes Prinzip des Wechseltauschs kulturdifferenter Forschungsperspektiven“ gefestigt und als „Modus kooperativer Selbstaufklärung“ ergänzt (ebd.: 276). Der Schwerpunkt soll auf ‚Miteinanderverstehen‘ gesetzt werden, in dem ein Weg zu genauerem Selbstverstehen gesehen wird (Wierlacher 1985: X). Auf diese Weise will die interkulturelle Germanistik dem im Fach Deutsch als Fremdsprache praktizierten Universalis-

¹⁰⁰ Siehe Zimmermann (Hg.) (1989), Breuer / Sölter (Hg.) (1997).

¹⁰¹ Siehe Howard (Hg.) (1997), Pfanner (Hg.) (1986), Wittbrodt (2001), Blioumi (2001).

¹⁰² Zu den wichtigsten Veröffentlichungen des Faches gehört die 1975 eröffnete Bandreihe „Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache“ sowie der Grundlagenband „Fremdsprache Deutsch“ (1980).

mus, „der seine kulturelle Egozentrik nicht bemerkt“ (Wierlacher 2000: 271) entgegnetreten. Unter interkultureller Bildung wird der Prozess der Überwindung des Ethnozentrismus durch wechselseitige „Abhebung“ verstanden, die eine kulturelle Brückenstellung oder eine „doppelte Optik“ schafft, Alternativen stärker einbezieht und das Andere bis zu einem gewissen Grade mit anderen Augen sehen lässt, wodurch ein Miteinander-Verstehen denkbar und möglich wird (Wierlacher 1989: 50).

Eine besondere Stellung sieht die multidisziplinär zusammengesetzte Gesellschaft¹⁰³ in der Literatur (und ihrer Vermittlung), in der das Fremde methodisch nicht ausgeschaltet, sondern in seiner trennenden und vereinigenden Andersheit erkennbar gemacht wird. Beide „Dialogpartner“, der interpretierende Leser und der lernende Leser, sollen von deren jeweiliger binnen- oder außerkulturellen Sicht auf die zu vermittelnden Texte größeren Abstand gewinnen, um ihre Sichtgrenzen zu weiten. Diese Hermeneutik ist als Hermeneutik des Komplements von kulturell differierten Außenansichten und kultureller Innendeutung zu verstehen (Wierlacher 1985: 11 ff.). So wurde für die Untersuchung der in den literarischen Texten zugrundeliegenden Parameter des Eigenen und des Fremden der methodische Ansatz der *interkulturellen Hermeneutik* entwickelt (der auch als Hermeneutik kultureller Fremde definiert wird), die auf der Grundlage der philosophischen Hermeneutik *Hans-Georg Gadamers* basieren und ihren Blick sowohl auf die Wahrnehmungs- und Verstehensveränderungen des Lesers als auch auf die Bedeutungsveränderungen des Textes in der geschichtlichen Gewordenheit und Vergangenheit des eigenen Kulturraumes richtet (Nayhauss 1998/1999: 126). Mithilfe dieser Methode soll vor allem die interkulturelle Literaturvermittlung theoretisch reflektiert und die Kulturverbundenheit von Rezeptions- und Verstehensprozessen erforscht werden.

Jedoch wird die interkulturelle Germanistik Wierlacherscher Prägung von den praxisorientierten Germanisten zunehmend kritisiert: Ihr wird eine große Kluft zwischen der Theorie und Praxis, Geschlossenheit ihres „ausgewählten Publikums“, eine mit der realen politischen und sozialen Lage der Entwicklungsländer nicht kompatible Ideologie, Abstraktheit der Theorie u.a. vorgeworfen¹⁰⁴; es wird zur Überprüfung der Konzeption der Gesellschaft auf „ihre Praktikabilität und ihre theoretischen und ideologischen Implikationen hin“ aufgerufen (Zimmermann 1989: 8 f.). Kritisiert werden u.a. der europäische Ethnozentrismus sowie die Konzentration auf Universalien und transkulturelle Konstanten, die in der Konfrontation mit fremden Kulturen eher ein Hindernis der Verständigung darstellen. Unter anderen Autoren verweist *Kreutzer* (in Zimmermann 1989: 27 ff.) mit Blick auf die Entwicklungsländer auf Ungleichzeitigkeiten in der historischen Entwicklung und daraus resultierende Abhängigkeitsverhältnisse. So vermisst der Autor an den afrikanischen Hochschulen den „afrikanischen Blick“ auf die deutsche Literatur und findet stattdessen Blicke, die von einer deutschen bzw. französischen Germanistik vertraut waren: „Die *akademischen Herkunftswelten*, allemal europäisch, haben Fremdheit als Rohstoff ziemlich gründlich beseitigt“ (Kreutzer 1989: 29), weswegen man kaum von Interkulturalität sprechen kann. Epp (1989: 101 ff.) sieht in der Übertragung europäischer Denkmuster und Wissenschaftskonzepte auf andere Kulturen ein grundlegendes Dilemma

¹⁰³ Zu den Gründungsmitgliedern der Gesellschaft gehören Literaturwissenschaftler, Linguisten, Kulturwissenschaftler, Fremdsprachendidaktiker, Mediävisten, Politologen und Philosophen aller Kontinente der Erde (Wierlacher 2000: 264).

¹⁰⁴ Dies bescheinigen und sogar polemisieren die Beiträge des Bandes von Zimmermann (1989), der aus einem Lektorseminar des DAAD für Afrika und Nahost 1987 in Nairobi entstanden ist.

interkultureller Hermeneutik wie auch der Kulturpolitik. In der Konstruktion „transkultureller Konstanten“ und „Universalien“ erkennt er eine Forschungsmethodik, die „die Kultur- und Sozialwissenschaften als Antwort auf unmittelbare Bedürfnisse der imperialistischen Besitznahme der 3. Welt entwickelt haben“, um fremde Kulturen im „Hinblick auf ihre Manipulierbarkeit und Beherrschbarkeit“ zu analysieren (Epp 1989: 106). Vielmehr wird von den Lehrenden im Ausland eine Doppelkompetenz (sowohl von der deutschen als auch von der fremden Kultur) abverlangt, die durch Postulierung übernationaler, universaler Kulturthemen nicht zu erreichen ist. Denn diese können bei den westlichen Wissenschaftlern zu einer unreflektierten Etablierung des universellen Anspruchs der eigenen Kultur führen und damit den Verständnisprozess zerstören (Epp 1989: 111).

In den weiteren Beiträgen wird vor dem Export wissenschaftlicher Globalkonzepte mit unklarer Begrifflichkeit und allzu hoch gesteckten Erwartungen gewarnt (Pleines 1989: 113), ebenso vor der Vorbereitung des Terrains, deutsche Wirtschaftsinteressen in der Dritten Welt durchzusetzen (Weltz 1989: 115), und vor der Funktionalisierung der Interkulturalität im Interesse der französischen Kolonial- und Hegemonialmacht in Afrika (Printz 1989: 175 ff.). Empfohlen werden eine regionalspezifische Differenzierung sowie auf regionale Bedürfnisse abgestimmte Unterrichtsmodelle (Rissom 1989: 191 ff.).

Die Aufmerksamkeit des Bandes von Bredella / Christ (1996)¹⁰⁵ richtet sich auf verschiedene Formen der Begegnungen (reale, fiktive und virtuelle) mit dem Fremden, in denen Andersartigkeit anerkannt und respektiert wird (ebd.: ix). Einige Beiträge verbinden Literaturdidaktik mit der Deutung des Fremden in der Literatur. Betont wird, dass die (postkoloniale) Literatur zur Entkolonialisierung des Bewusstseins beitragen kann, dass sie die Welt mit neuen Augen sehen lehrt, dass interkulturelle Begegnungen in Texten und Spielfilmen¹⁰⁶ tiefsetzende Deutungsmuster und Stereotypen aktivieren und durch die unerwartete Perspektive sie gleichzeitig relativieren (Bredella 1996: 85 f.). Auch ein anderer Band der Autoren von 1997 behandelt die Didaktik des Fremdverstehens, in dessen Diskurs zwei polarisierte Positionen vertreten sind: Die Kritiker des Verstehens betonen unüberbrückbare Unterschiede zwischen dem Eigenen und dem Fremden; die Vertreter des Verstehens heben die Gemeinsamkeiten hervor. In Bezug auf den Begriff des Fremden wird zunehmend dessen Ontologisierung kritisiert und auf die Relationalität sowie Dynamik dieser Kategorie hingewiesen¹⁰⁷. Das bedeutet, dass diese Kategorie von der jeweiligen Perspektive abhängt und sich verändern kann. Im Rahmen des Verstehens multikultureller Individuen wird die Methode der *kontrastiven Hermeneutik*, die Eigenes und Fremdes gegenüberstellt, kritisiert¹⁰⁸. Es wird darauf hingewiesen, dass eine Didaktik des Fremdverstehens nicht unbedingt mit kontrastiver Hermeneutik gleich gesetzt werden kann, sondern die Gemeinsamkeiten in den Vordergrund rücken können. Für *Seletzky* (1996) ist die Methode deswegen problematisch, weil sie die Schwierigkeiten bei der Orientierung in der fremden Welt überbetont. Man sollte vielmehr Interesse an einer fremden Kultur und eine positive Einstellung zu ihr bei Lernenden hervorrufen können¹⁰⁹. *Rorty* (1993) betont die Rolle

¹⁰⁵ Bredella / Christ (Hg.) (1996): Begegnungen mit dem Fremden.

¹⁰⁶ Als Beispiele fungieren hier Robinson Crusoe und Freitag bei Daniel Defoes, Julie und die Smales bei Nadine Gordimers, Afro-Amerikaner Flipper und ein weißes Mädchen Angy im Film „Jungle Fever“.

¹⁰⁷ Beitrag von Adelheid Hu: S.34 ff.

¹⁰⁸ Bredella / Christ / Legutke (1997: 11 f.).

¹⁰⁹ Bredella / Christ / Legutke (1997: 12 f.).

der Schriftsteller, Anthropologen und Historiker, die das Fremde nahe bringen, die Empathie gegenüber dem Fremden erzeugen und so zum Verständnis für sie und Anerkennung der Fremden beitragen¹¹⁰. Roetz (1997) spricht deswegen von der *komplementären Hermeneutik*, die z.B. die chinesische Kultur nicht im Kontrast zur europäischen bestimmt, sondern an Gemeinsamkeiten anknüpft. So gibt es auch in der konfuzianischen Tradition Vorstellungen, an die eine Diskussion um die Menschenrechte anknüpfen könnte. Und selbst wenn es keinen Anknüpfungspunkt gäbe, müsste man berücksichtigen, dass die chinesische Kultur nicht mit dem Konfuzianismus identisch ist und dass sich Kulturen verändern (Roetz 1997: 12). Eine kontrastive Hermeneutik enthält dennoch eine grundlegende Maxime des Fremdverstehens: Man darf die Fremden nicht nach unseren, sondern nach ihren eigenen Vorstellungen beurteilen¹¹¹. Nicht nur der historische und soziokulturelle Kontext des Textes sollte bestimmt werden, sondern auch der der Lerner (Müller-Hartmann 1997: 289 ff.). Sharon Wotschke (1997: 304 ff.) richtet in ihrem Beitrag „Das Aushandeln einer bikulturellen Identität: Aimee Lius Face“ ihre Aufmerksamkeit auf die Bedeutung von äußeren Merkmalen für ethnische Zuschreibungen, die Spannung zwischen der von außen zugeschriebenen und der innerlich empfundenen Identität und der Auseinandersetzung zwischen Assimilation und Bewahrung der kulturellen Tradition. Anschließend erörtert sie, wie ein Verstehensprozess initiiert werden kann, in dem die Lernenden ihre Erfahrungen einbringen und ihre Sichtweisen durch die Identifikation mit den dargestellten Figuren differenzieren können¹¹². Der Beitrag von Soraya (1997) fasst die Ergebnisse ihrer Untersuchung einer deutsch-französischen Bankenkooperation am Material der informellen Befragungen bzw. der explorativen Interviews mit den Teilnehmern einer interkulturellen Seminarreihe zusammen. Die Autorin ging methodisch induktiv vor und „versuchte zu erfahren, aus welcher lebensweltlichen Perspektive heraus die Forschungssubjekte ihre Erfahrungen strukturieren und wie sie im Verhältnis dazu zu eigenen Handlungsentwürfen kommen“ (ebd.: 193). Die Ergebnisse zeigen, dass viele Teilnehmende „Kultur“ nicht als dominanten Faktor in ihren Alltagsproblemen in der Kooperation wahrgenommen hatten, was die Autorin auf die Unterentwicklung des Bewusstseins über kulturelle Verschiedenheiten bzw. deren Auswirkungen zurückführt (ebd.). Ein wichtiger Faktor waren für die Informanten dagegen organisationsbezogene Probleme, d.h. Kommunikation zwischen Zentralen und Tochterbanken, mehrdeutige und widersprüchliche Anordnungen, fehlende Regularien, inkompatible Software usw., die die Informanten nicht mit kulturellen Verschiedenheiten in Zusammenhang brachten (ebd.). In diesem Kontext weist die Autorin – mit Verweis auf Agar (1994) – auf die Gefahr hin, Kultur als „Alibi“ zu missbrauchen, wo andere Organisationskonflikte eine Rolle spielen (ebd.). Eine nahe liegende Schlussfolgerung ist, – so Soraya – das sich in interkultureller Organisationskommunikation die Dimensionen von Handeln, Handlungsentwürfen als Organisationsmitglied und das Konstruieren des anderen als „kulturell anders“ (mal nationalkulturell, mal organisationskulturell) überlagern (ebd.: 208). Diese Ergebnisthese unterstützt zum Teil auch die Ergebnisse meiner Fallstudie, weswegen ich sie an dieser Stelle hervorheben möchte.

¹¹⁰ in Bredella/Christ/Legutke (1997: 14).

¹¹¹ Bredella / Christ / Legutke (1997: 16).

¹¹² Bredella / Christ / Legutke (1997: 31)

Die Beiträge zum Fremdverstehen zeigen, dass das, was wir verstehen, nicht von den eigenen Erfahrungen und Vorstellungen losgelöst ablaufen kann. Das Fremde ist nichts Formloses, das durch unsere Konstruktion eine Form annimmt, es ist auch nicht das radikal Andere oder das verdrängte Eigene. Fremdverstehen ist ein Dialog, der möglich wird, indem wir die Sprache des Fremden lernen und den Verständigungsprozess aufrechterhalten¹¹³.

2.2.9 Ethnologie / Völkerkunde

Unterschieden wird die Volks- und Völkerkunde: während bei der Volkskunde die Erkundung, Darstellung und Pflege der *eigenen*, ‚nationalen‘ (bäuerlichen) Kultur im Zentrum stand, ging es bei der Völkerkunde von Anbeginn um die Erforschung *fremder*, außereuropäischer schriftloser Kulturen. Dabei blieben die benachbarte, europäische Fremde und die kulturelle Vielfalt des Kontinents bei dieser Aufgabenteilung der beiden Fächer ausgespart. Erst mit dem Ersetzen der Fachbezeichnung „Volkskunde“ durch „Europäische Ethnologie“¹¹⁴ sollte nicht nur nationale Grenzen überwunden, sondern auch der Blick für das Neben- und Miteinander der europäischen Völker und die Wechselbeziehungen zwischen dem Eigenen und dem Fremden geöffnet werden (Klaus Roth ¹¹⁵ 1996a: 11 f.). 40 Jahre später (Stand 1996) wird jedoch festgestellt, dass dieser Anspruch nur ansatzweise eingelöst wurde. Die Mehrheit der Ethnologen befasst sich nahezu ausschließlich mit der eigenen Kultur und ihren regionalen und sozialen Teilkulturen, ihr Blick auf das Fremde ist eine Ausnahme geblieben. Viele Studien sind aus der Distanz geschrieben. Sie basieren auf der Auswertung literarischer Quellen und selten auf eigener Empirie, obwohl *Wilhelm H. Riehl* bereits 1858 auf die Notwendigkeit der Fernreisen hingewiesen hat, um mittels vergleichender Beobachtung den Blickwinkel für das Eigene zu bekommen¹¹⁶. Weitere Gründe liegen in äußeren Faktoren: So waren große Teile Osteuropas lange Zeit für westliche Forscher schwer zugänglich. Die west- und mitteleuropäischen Industriestaaten wie Frankreich, England, die Schweiz oder Deutschland sind allenfalls für nordamerikanische Kulturanthropologen¹¹⁷ interessant gewesen; das Hauptinteresse der europäischen oder US-amerikanischen Ethnologen bzw. Volkskundler richtete sich auf die peripheren, „exotischen“ Regionen Europas wie den Balkan oder den Mittelmeerraum¹¹⁸.

Bei der Klassifizierung der ethnologischen Studien wird zwischen Gesamtstudien, Parallelstudien, Vergleichsstudien, Studien zu interethnischen Beziehungen sowie Interaktionsstudien unterschieden¹¹⁹. Während die *Gesamtstudien*, die den gesamten Raum Europas als einen Kulturraum behandeln sollten, selten durchgeführt wurden, sind *Parallelstudien* eher bekannt:

¹¹³ Bredella / Christ / Legutke (1997: 32 f.).

¹¹⁴ Auf dem internationalen Volkskundekongress in Arnheim (1955).

¹¹⁵ Auch an dieser Stelle wird der Autor mit Vornamen zitiert, um nicht mit Juliane Roth verwechselt zu werden.

¹¹⁶ Riehl (1910), zitiert in: K. Roth (1996a: 14).

¹¹⁷ Theodoratus (1982), Lange (1979).

¹¹⁸ K. Roth (1996a: 15). Siehe z.B. Aufsatz von Heeschen (1987), in dem er als Völkerkundler / Ethnolinguist einige Überlegungen zum Projekt von Eibl-Eibesfeldt, Schiefenhövel und Heeschen „Rituelle Kommunikation in verschiedenen Kulturen“ liefert. Als erstes Beispiel fungieren die Trobriand-Inseln, die zu Papua-Neuguinea gehören.

¹¹⁹ Die Klassifizierung stammt aus K. Roth (1996). Einzelne Studien bespreche ich selbst.

Das gleiche Thema wird parallel in verschiedenen europäischen Ländern jeweils von einheimischen Forschern untersucht und anschließend zusammengefügt.

Bei *Vergleichsstudien* steht der Kulturvergleich im Vordergrund, der in der Ethnologie als einer im Wesentlichen komparatistischen Wissenschaft eine zentrale Rolle spielt. Verglichen werden z.B. Märchenvarianten nach der historisch-geographischen Methode zur Ermittlung von Ökotypen oder Kulturräumen, Nationalkulturen oder einzelne Gemeinden¹²⁰.

Eine weitere Gruppe bilden Studien der *Interdependenzen* und *Zusammenhänge* zwischen den Kulturen sowie der *interethnischen Beziehungen* in Europa. Auf der Makroebene geht es um die Untersuchung der Wanderwege von Erzählungen, Kulturströmungen und Kulturgrenzen (Weiss 1962), von Diffusionsvorgängen sowie von Migrations- und Remigrationsprozessen. Für meine Arbeit sind Untersuchungen der Wahrnehmungen der Völker voneinander und der stereotypen Bilder, die sie voneinander haben, von besonderem Interesse¹²¹. Auf der Mikroebene sind Untersuchungen der interethnischen Beziehungen in Mischgebieten und Gemeinden oder Großstädten, die z.B. die Beziehungen zwischen Arbeitsmigranten und ansässiger Bevölkerung zum Thema haben, von Interesse¹²².

Interaktionsstudien befinden sich ganz auf der Mikroebene des konkreten Kontakts zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen. Darin geht es zum einen um den direkten Kulturkontakt und -konflikt (d.h. um die personale Interaktion und face-to-face-Kommunikation), zum anderen um Selbstwahrnehmung und Selbstverständnis¹²³, Fremdverstehen, interkulturelle Hermeneutik¹²⁴ sowie kulturelle Differenz und den Umgang mit ihr. Besonders in Skandinavien sind solche Studien verbreitet¹²⁵.

Aufgabe und Ziel der Europäischen Ethnologie sieht Klaus Roth zum einen in der Erfassung, Beschreibung und Analyse der materiellen, sozialen und geistigen Kultur der in Europa lebenden Gruppen und Völker, ihrer kulturellen Ausdrucksformen und Werte- und Normensysteme im historischen Wandel, und zum anderen in der Untersuchung dieser Kulturen in Hinblick auf ihre Beziehungen und ihrer Bezogenheit aufeinander, d.h. der Dynamik ihres Neben- und Miteinanders, ihrer Kontakte und auch ihrer Konflikte (K. Roth 1996a: 17). Als weiteres Aufgabenfeld soll das der *interkulturellen Kommunikation* hinzukommen. Darunter versteht er im Sinne von Hinnenkamp (1994) eine Wissenschaft von den kommunikativen Interaktionen und Bedeutungsvermittlungen zwischen Menschen unterschiedlicher Kultur, von der Wahrnehmung und der Hermeneutik des Fremden und vom Umgang mit kultureller Differenz (ebd.: 20). Interkulturelle Kommunikation wird hier als eine relationale Kulturwissenschaft verstanden, bei der es nicht um den *Vergleich* von Kulturen, sondern um die *Interaktionen* zwischen ihnen geht. Im Zentrum steht die Frage: Was geschieht, wenn Menschen mit verschiedenen kulturellen Codes miteinander kommunizieren und sozial interagieren? Der Kulturkontakt, der Kulturkonflikt, der Kulturschock, das Verstehen und Missverstehen zwischen Kulturen ist damit das zentrale wissenschaftliche Problem der interkulturellen Kommunikation (ebd.: 21 f.).

¹²⁰ Z.B. Bianco (1974).

¹²¹ Siehe z.B. den Band von Gerndt (1988).

¹²² Siehe beide Sammelbände von Greverus / Köstlin / Schilling (1988).

¹²³ Daun (1996).

¹²⁴ Niederer (1970).

¹²⁵ Ehn (1993), Daun (1989, 1996), Tuomi-Nikula (1993) u.a.

Bei der Beschreibung dieses Arbeitsgebietes beruft sich K. Roth auf Sprachwissenschaftler / Kommunikationswissenschaftler wie Hinnenkamp und Watzlawick; bei der Definition des Kultur-Begriffes auf die Kulturanthropologen wie Goodenough, Edward Hall und Clifford Geertz. Aber auch die Fragebogen-Studie des Organisationspsychologen Hofstede bleibt nicht unbeachtet (ebd.: 20-23). Zwei Sammelbände belegen dies. Im Sammelband von *Giordano* (1998) zur interkulturellen Kommunikation im Nationalstaat sind Volkskundler, Völkerkundler, Soziologen und Kulturgeographen vertreten, die sich mit sehr unterschiedlichen Fragestellungen beschäftigen: *Bukows / Llyoryas* (ebd.: 13 ff.) plädieren für die ‚Entmoralisierung‘ des gesellschaftlichen Diskurses über die interkulturelle Kommunikation und die Integration des letzteren in den gesellschaftlichen und politischen Diskurs. Der Soziologe *Sterbling* (ebd.: 45 ff.) analysiert die ambivalente (Schlüssel-) Rolle der interkulturellen Kommunikation in Mittel- und Osteuropa als kulturellem Vermittlungs- und Differenzierungsprozess. *Juliana Roth* (ebd.: 57 ff.) untersucht die Bedeutung des ‚ingroup-outgroup‘-Konzepts und zeigt auf, wie die kulturspezifische Konstruktion der Grenze zwischen ‚uns‘ und ‚den Anderen‘ die interkulturelle Kommunikation beeinflusst und sogar beeinträchtigt¹²⁶.

Zu nennen sind noch Arbeiten von *Nothnagel* (ebd.: 75 ff.) und *Moosmüller* (ebd.: 87 ff.) zur Problematik der interkulturellen Kommunikation in multi-nationalen Unternehmen und Organisationen sowie von *Dettmar* (ebd.: 101 ff.) zur Reproduktion und Transformation wirtschaftlicher Intergruppenbeziehungen am Beispiel nigerianisch-europäischer Zusammenarbeit¹²⁷. Ausgangspunkt der Studie von Nothnagel ist die Analyse institutionell situierter britischer, deutscher, französischer und italienischer Kommunikationsstile, die den Informationsaustausch in einer multikulturellen Arbeitsumgebung strukturieren mit dem Schwerpunkt auf dem situativen Ausdruck von Macht, wie er in der alltäglichen oralen Kommunikationspraxis zum Ausdruck kommt. Methodisch bedeutet dies einen Abstand von Befragungsformen zugunsten einer Untersuchung der situierten Sprechpraxis. Dabei unternimmt der Autor keine qualitative Gesprächsanalyse, sondern wählt eine Strategie, „möglichst einfach Variablen in einen statistischen Ausdruck zu verwandeln, der geeignet ist, über unbewusste Präferenzen, habituelle, doxische Orientierungen [...] Auskunft zu geben“, was aus der Sicht des Autors durch Interviews nicht erreichbar ist (Nothnagel 1998: 76).

Die Daten wurden bei CERN erhoben, einer Forschungseinrichtung, in der zu Nuklear-, später zu Elementarteilchenphysik geforscht wird, und die 1990 rund 14 europäische Mitgliedsstaaten umfasste. An einem Hochenergieexperiment nimmt eine Vielzahl von Instituten unterschiedlicher Nationalität teil, was große Anforderungen an die Koordinierungsleistung einer Organisation stellt und somit Kommunikationsbedarf bedeutet. Diese wird in einer Vielzahl regelmäßiger Sitzungen sichergestellt, die als Datenmaterial fungieren (ebd.: 77 f.) Die Auswertung der Struktur der Wortmeldungen zeigt deutliche nationale Profile in Bezug auf die Matrix

¹²⁶ Ausführlich werden die Aufsätze von Juliana Roth und von Sterbling im Kapitel Ost-West-Kommunikation diskutiert.

¹²⁷ Ich nenne noch weitere Aufsätze des Bandes, auf die ich nicht näher eingehe: Tschernokoshewa, Brumen, Kemyenyfi, Alsheimer und Schubert (in: *Giordano* 1998: 165 ff.) plädieren gegen ethno-nationale „Entweder-Oder-Identitäten“ und zeigen den Einfluss der Nationalpolitik und Ideologie auf die Konstruktion des ‚Wir‘ und ‚die Anderen‘. Brake (ebd.: 251 ff.), Byron (ebd.: 261 ff.), Menzel (ebd.: 277 ff.), Götz / Honolka (ebd.: 307 ff.) sowie von Heinz (ebd.: 333 ff.) widmen sich der Diskussion der interkulturellen Kommunikation im Migrationskontext.

der Statusunterschiede. Die Ergebnisse sind: Meinungsäußerungen, Interventionen, Vorschläge etc. sind bei den hier untersuchten romanischen Kulturen eher eine Sache der politisch Verantwortlichen, die sehr viel stärker in die aktuelle, technisch-analytische Diskussion eines Experiments involviert sind als ihre britischen und deutschsprachigen Kollegen (ebd.: 79 f.). Die letzteren gleichen ihre drastische Unterrepräsentanz in der Kategorie ‚top‘, also der Spitze, auf der mittleren Ebene aus, d.h. durch Wortmeldungen von Post-Doktoranden mit Zeitverträgen oder älteren, weisungsgebundenen Physikern. Während diese zwei Kategorien bei der italienischen Gruppe etwa gleich ausfallen, sind die französischen Sprecher in der mittleren Kategorie eher unterrepräsentiert. Die dritte Kategorie (unterste Hierarchiestufe) zeigt wiederum deutliche Unterschiede: Britische und deutschsprachige Physiker zeigen auffällig viele Einträge, bei den italienischen Physikern sind sie gering und fehlen bei den französischen ganz (ebd.: 80 f.). Die beschriebenen Kulturunterschiede in der kommunikativen Alltagspraxis werden durch bestimmte Traditionen erklärt, die die Organisation der Wissenschaft formatieren (ebd.: 83). In britischen und deutschen Institutionen wird die Arbeit zu wesentlichen Teilen von Qualifikanden geleistet, die durch Zeitverträge gebunden sind. Dagegen ist der Anteil von festangestellten Physikern, die ihre Qualifikationsbemühungen abgeschlossen haben, in französischen und italienischen Instituten vergleichsweise hoch, so dass sich hier relativ dauerhafte, arbeitsvertraglich geregelte Autoritätsverhältnisse ergeben. Die stabile Einrichtung von Autoritätsverhältnissen wird sowohl von vertragstechnischen Traditionen als auch von einem tradierten Prestigegefälle zwischen den Ausbildungsinstituten (die ‚Machthaber‘ sind zumeist Absolventen der ‚grandes écoles‘) reproduziert. Somit liegt bei der französischen und z.T. der italienischen Wissenschaftskultur eine institutionalisierte Praxis vor, die die Bedeutung persönlicher Anwesenheit für entsprechend situiertes wissenschaftliches Arbeiten anders einschätzt als britische und deutschsprachige Zusammenhänge (ebd.). In Hinblick auf diese Unterschiede weist der Autor auf die sich abzeichnenden Konflikte hin. D.h., der Autor zeigt kulturgebundene Kontraste zwischen einer eher an vertikale Strukturen gebundenen Informationsvergabe und einer eher horizontalen Orientierung, womit er sich in den Ergebnissen von Hofstedes Untersuchungen (1984) exakt bestätigt fühlt (ebd.: 84). Außer dieser festgestellten kulturellen Unterschiede erfährt man jedoch nichts über die tatsächliche Aushandlung der Status- und Machtfragen in diesen interkulturellen Teams, obwohl dem Autor natürliche Daten (Meetings, Sitzungen) vorlagen. Zu erklären ist dies mit der Verwendung ausschließlich statistischer Methoden, was diese Art Studien – trotz ihres Aufwandes – angreifbar macht.

Der Leitgedanke des Bandes (bzw. der Tagung) ist zu zeigen, dass der ‚Nation‘ und dem ‚Nationalstaat‘ auch in der fortschreitenden ‚interkulturellen‘ und ‚internationalen‘ Vernetzung der Welt noch immer eine ganz besondere Rolle als politisches und soziales Ordnungsprinzip zukommt, so dass der (National-) Staat und die staatlichen Organisationen in die Analyse interkultureller Kommunikationsprozesse notwendigerweise miteinbezogen werden müssen¹²⁸. Diese These steht gerade im Gegensatz zu den Studien aus der Kulturtursoziologie und der Soziolinguistik, die die Problematik des Nationalkulturbegriffs diskutieren.

Zur *methodischen Gestaltung* der einzelnen Studien lassen sich einige sowohl befürwortende als auch kritische Bemerkungen machen. Zunächst zu den befürwortenden Bemerkungen: Vorwiegend wird mit qualitativen Methoden gearbeitet. Mithilfe von qualitativen Interviews

¹²⁸ Giordano (1998), Vorwort zum Band, S. 7.

wollen z.B. Götz (Volkskunde) und Honolka (Soziologie) in ihrem interdisziplinären Projekt differenzierte Einsichten in den Zusammenhang zwischen nationaler Identität einerseits und der individuellen Wahrnehmung und Lösung von Konflikten mit Fremden andererseits gewinnen (Götz / Honolka 1998: 307). In ‚dichten‘ Beschreibungen von Einzelfällen (etwa vierzig Einzelfallstudien) soll in ihrem Projekt ein breites Spektrum von Möglichkeiten herausgearbeitet werden, wie sich nationale Identität bei Deutschen und die Wahrnehmung von Fremden in Deutschland vor dem Hintergrund des jeweiligen lebensgeschichtlichen Zusammenhangs konstituiert (ebd.). Aus den dargestellten Fällen werden „exemplarisch Typen nationaler Identifizierung und damit zusammenhängende Muster des Umgangs mit Fremden herausgearbeitet“ (ebd.: 308). Die Autoren kritisieren die in der sozialwissenschaftlichen Literatur und in den Medien diskutierten spekulativen Thesen über den Zusammenhang von nationaler Identität und der Fähigkeit zum Zusammenleben mit Fremden nach dem Muster ‚positives nationales Selbstbild – positive Einstellung gegenüber Fremden‘ (Reziprozitätsthese); ‚schwache individuelle oder nationale Identität – Abwertung Fremder zwecks eigener Aufwertung‘ (Kompensations- oder Thesen) etc., da es sich bei vielen um „unüberprüfbar Kausalitätspostulate“ handelt (ebd.: 314 und 317) und schlagen die Erschließung solcher möglicher Verbindungen vor allem induktiv aus den Interviewmaterialien selbst vor. Die Zusammenhänge werden nicht als „(mono-) kausal“ verstanden, sondern vielmehr „im Kontext der Biographie der Interviewten als dichtes und komplexes Kontextphänomen gesehen und zunächst nur für den Einzelfall mikroanalytisch unter Berücksichtigung der spezifischen Interaktionsbedingungen ausgelotet“ (ebd.: 317). Auch die Erhebungsmethodik wird ausführlich diskutiert: Die Vorzüge und Nachteile der Befragungen mit Bekannten werden ausgeleuchtet, ohne die Ebene der Reflexion zu vernachlässigen (ebd.: 320-325). Bei der interkulturellen Wirtschaftskommunikation fasst *Dettmar* „ethnische Gemeinsamkeitsvorstellungen und kulturelle Unterschiede“ nicht als alleinige Ursachen für Gruppenbildungen in der Wirtschaft auf, sondern ihre „Wechselwirkung mit anderen Elementen, z.B. den Interessen von Einzelnen und Gruppen und den jeweils gegebenen Macht- und Abhängigkeitsverhältnissen (1998: 103). *Nothnagel* nimmt Abstand von Befragungsmethoden „zugunsten einer Untersuchung der situierten Sprechpraxis selbst“, um den Ausdruck von Macht in „der alltäglichen oralen Kommunikationspraxis“ zu untersuchen (Nothnagel 1998: 76). *Juliana Roth* kombiniert mehrere Methoden miteinander: informelle Gespräche und Beobachtungen, teilnehmende Beobachtung, offene Interviews (J. Roth 1998: 62), ohne jedoch einen klaren Methodenkorpus zusammenzustellen, ohne diese Methoden klar voneinander abzugrenzen und die Analysen nach diesen Methoden darzustellen. Es entsteht der Eindruck, dass die Ergebnisse der Studie inkohärent sind zu deren Methoden¹²⁹.

Auch die Beiträge des Bandes von *Klaus Roth* (1996) zur Europäischen Ethnologie und interkulturellen Kommunikation¹³⁰ widmen sich dem Problem der Inter- und Multikulturalität in Nationen und ethnischen Gruppen ebenso wie der Interkulturalität in Institutionen und Betrieben sowie auch dem bisher noch kaum untersuchten Feld der Kommunikation in binationalen Ehen¹³¹. Nicht nur die Mikro-, sondern auch die Makroebene ganzer Völker, die Ebene

¹²⁹ Ausführlicher zur Kritik im Kapitel „Osteuropa“.

¹³⁰ Der Band ist 1994 aus einer Tagung der „Kommission für Interkulturelle Kommunikation in der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde“ entstanden.

¹³¹ Siehe Tuomi-Nikula (1996: 221 ff.) zu deutsch-finnischen Ehen sowie Waldis (1996: 233 ff.) zu maghrebinisch-europäischen Hochzeitsfesten.

der Organisationen bis hin zur Mikroebene der Familie und des Wohnbereichs sind vertreten¹³². *Menzel* (in: K. Roth 1996: 165 ff.) geht den Missverständnissen in *Gerichtsverhandlungen* nach. *Götz* (ebd.: 181 ff.) untersucht das Verhältnis der Unternehmenskultur und der interkulturellen Kommunikation am Beispiel der Absatzschwierigkeiten eines Münchner Unternehmens in Mittelfranken. Der Ausgangspunkt der Studie sind Probleme der interkulturellen Kommunikation, die sich stellten, als die Münchner Großbäckerei ihre auf den kulturellen Raum Oberbayern abgestimmte Unternehmenskultur geschlossen in die Region Mittelfranken transferiert hat (ebd.: 182). Es geht darum, zu zeigen, dass Probleme dieser Art in global denkenden Unternehmen bei der Nichtberücksichtigung „anderer regionaler und nationaler Kulturen“ auftauchen, dass Marketingkonzepte und Führungsstrukturen, die für den angestammten Markt eines Unternehmens passen, in einer anderen Region nicht zwangsläufig genauso gut ankommen (ebd.). Als Hindernis stellte sich der an München und Altbayern orientierte Zentralismus der Bäckerei dar, der in Franken, wo es viele kleine Bäckereien und somit eine große Vielfalt von Broten gibt, verkaufshindernd wirkte (ebd.: 185). Weitere (u.a. auch Verständnis-) Hindernisse waren die bayerischen Landesfarben sowie der bayerische Dialekt bei vielen Produktbezeichnungen des Unternehmens, wenn man bedenkt, dass die beiden Regionen seit ihrer Vereinigung im ehemaligen Königreich Bayern bis heute in starker Konkurrenz zueinander stehen (ebd.: 186). So spricht Götz in Analogie zum Begriff „Ethnozentrismus“ vom „Regiozentrismus“, der für diese unreflektierte Orientierung des Unternehmens am Münchner Markt steht (ebd.: 188). Zum Schluss plädiert die Autorin für die Entwicklung der interregionalen Kommunikation im Betrieb mit Hilfe der Berücksichtigung der Außenperspektive und der Entlarvung der Regionalstereotypen als Stereotype, d.h. als rigide, Komplexität reduzierende Deutungsmuster (ebd.: 191).

Kartaris (1996) Untersuchung hat zum Ziel, die zwischen den deutschen und den türkischen Mitarbeitern in einem Münchner Industriebetrieb bestehenden Kommunikationskanäle¹³³ und -weisen zu beschreiben, potentielle Probleme aufzudecken sowie Verbesserungsvorschläge zu machen (ebd.: 193). Konkreter wird nach Kommunikationsstilen gefragt, die von der Betriebsleitung, den türkischen Arbeitnehmern und ihren unmittelbaren deutschen Vorgesetzten benutzt werden, nach der Rolle der kulturellen Wertesysteme bei der Kommunikation, nach dem Einfluss von Vorstellungen, Vorbildern, Stereotypen und Vorurteilen auf diese (ebd.: 194). Der reichhaltige Datenkorpus umfasst (nicht-teilnehmende) Beobachtungen des alltäglichen Lebens der Betroffenen, offene und unstrukturierte sowie strukturierte Interviews und Fragebögen (ebd.: 193). Die Ergebnisse zeigen, dass keine zufriedenstellende Kommunikation formeller und informeller Art zwischen den Deutschen und den Türken stattfindet. Bei seinen Erklärungsmustern orientiert sich Kartari – wie schon viele Autoren und Forscher, die in diesem Kapitel rezipiert werden – an Modellen von Hofstede und Hall, was in diesem Fall bedeuten würde, dass sich die deutsche und die türkische Kultur in zentralen Dimensionen unterscheiden. Demnach hat die deutsche Kultur eine kleinere Machtdistanz als die türkische, ist individualistisch, maskulin und zeigt eine schwächere Vermeidung von Unsicherheit; nach Hall weist sie Merkmale einer low-context-Kultur auf (ebd.: 204). Dagegen habe die türkische Kultur eine größere Machtdistanz, ist kollektivistisch, feminin und hat eine stärkere Unsicher-

¹³² Ich gehe nur auf die Beiträge zur interkulturellen Wirtschaftskommunikation ausführlich ein.

¹³³ Kartari arbeitet mit dem Sender-Empfänger-Modell, das mittlerweile als veraltet angesehen wird.

heitsvermeidung; nach Hall gehört sie zu den high-context-Kulturen (ebd.). Unter diesen Aspekten betrachtet, müsste – der Argumentation Kartaris folgend – die innerbetriebliche deutsch-türkische Kommunikation erfolgreich verlaufen. Da diese jedoch nicht immer den kulturellen Vorgaben der Mitarbeiter entspricht, lässt der Erfolg zu wünschen übrig. So könnten die deutschen Vorgesetzten bei den vorstrukturierten Besprechungen mehr erreichen, wenn sie mit ihren türkischen Mitarbeitern informelle Kontakte haben, was nicht der Fall ist. Auch die Struktur der Besprechungen sollte geändert werden, da es in der türkischen Kultur nicht üblich ist, unaufgefordert seine Ansicht zu äußern. Nur im (informellen) Gespräch findet die soziale Kommunikation, also der kommunikative Austausch statt (ebd.). In dieser Studie wird das Modell von Hofstedes Kulturdimensionen als Erfolgsmodell dargestellt, an das die betrieblichen Kommunikationen angepasst werden müssen, um erfolgreich zu sein. Dies ist jedoch keine Garantie dafür, dass es in der Realität wirklich der Fall sein wird, es sei denn, dass das Modell der Kulturdimensionen als Stereotypenmodell betrachtet wird und die erfolgreiche Kommunikation durch das Aufeinanderabstimmen dieser Stereotype garantiert wird, so wie es Srubar in seiner VW-Skoda-Studie gezeigt hat.

K. Roth konzentriert sich auf die verbale Kommunikation, nämlich auf das alltägliche Erzählen und auf Erzählungen in interkulturellen Situationen sowie auf die Darstellung von kultureller ‚Fremdheit‘ und sieht in den unterschiedlichen semantischen Codes, Kommunikationsstilen und kulturellen Codes die Ursache für interkulturelle Mißverständnisse (K. Roth 1996: 63). Die letzten drei Beiträge (J. Roth, Moosmüller, Lutz) gehen auf die Vermittlung interkultureller Kompetenz, d.h. der Fähigkeit zum angemessenen und möglichst konfliktfreien Umgang mit Menschen anderer Kultur ein. Regionaler Schwerpunkt der Studien ist der südosteuropäische und der mediterrane Raum¹³⁴.

2.2.10 Zusammenfassung der Rezeption zur interkulturellen (Wirtschafts-) Kommunikation

2.2.10.1 Sprachwissenschaft

In der Sprachwissenschaft werden zwei wesentliche Forschungsrichtungen unterschieden: die Sozio- und die Pragmalinguistik. Die *interaktionistischen Ansätze*, die die Soziolinguistik Gumperzscher Prägung wegen ihrer Fokussierung auf die kommunikative Differenz kritisieren, versuchen über die Grenzen kontrastiver Ansätze hinauszugehen. Sie berücksichtigen, dass Kommunikationspartner sich in der Interaktion mit den Mitgliedern einer anderen Kultur nicht genauso verhalten wie in der Interaktion mit einem Mitglied der eigenen Kultur. Deswegen wird hier nicht mit Befragungen, sondern mit real ablaufenden Gesprächen gearbeitet, in denen auch implizite, unbewusste, in den Befragungen nicht erkennbare Verhaltensweisen eruiert werden können. Diese Forschungsrichtung zeichnet sich durch eine sehr feine methodische Herangehensweise aus. Gewöhnlich wird nicht eine Methode zur Datenerhebung und -analyse gewählt, sondern eine multiple, vielschichtige Methodenkopplung, da einzelne Metho-

¹³⁴ K. Roth (1996), Vorwort zum Band, S. 7.

den für die komplexen und flüchtigen Handlungen nicht ausreichen. Die Konversationsanalysen werden mit der Ethnographie der Kommunikation verbunden, wobei auch weitere Interviewanalysen und Fallstudienkonstruktionen hinzukommen. Betont wird die interaktive, kontextgebundene Konstruktion von Kultur. Hier wird der dynamische und nicht statische Kulturbegriff verwendet. Zahlreiche Studien aus der interpretativen Soziolinguistik, die sich mit dem Kulturvergleich, interkultureller Kommunikation und der Attribution von Differenz aus interaktionslinguistischer, kultursoziologischer und ethnologischer Perspektive beschäftigen, zeigen, dass nationalkulturell verankerte Kommunikationsdifferenzen nur eine Größe unter vielen sind. Sie zentrieren in ihren Analysen kleinere Formate wie Gattungen, Situationen, Muster und Diskursstrategien und weisen diese als geformt durch Wissensbestände, Moralvorstellungen, Interessen und Habitualisierungen aus. In diesem Sinne ist die Soziolinguistik auf die Makroanalysen ausgerichtet. Außerdem zeigen zahlreiche Studien, dass kulturelle Unterschiede nicht notwendig zu Problemen und kommunikativen Konflikten führen müssen.

Die *kontrastive Pragmatik* beschreibt die interkulturelle Kommunikation im Kontrast und Vergleich, d.h. sie untersucht Kommunikation in den je eigenkulturellen Kontexten, vergleicht Teile des Kommunikationssystems miteinander und sucht nach Gründen für die Fehlkommunikation. Man geht davon aus, dass Kulturunterschiede bereits vor dem Vorgang der Kommunikation existieren und wenn sie von den Kommunikationspartnern in die Interaktion eingebracht werden, die Verständigungsprobleme verursachen. Die Daten sind zwar natürlichen Kontexten entnommen, das Verfahren beschränkt sich jedoch auf die Fragebögen. Im Mittelpunkt der Kommunikation steht der Sprechakt. Unterschieden werden kontrastive Arbeiten auf allen Ebenen der Beschreibung verbaler, paraverbaler und nonverbaler Kommunikation. Man geht davon aus, dass die Arten dieser Unterschiede die Dimensionen interkultureller Verschiedenheit in der Kommunikation ausmachen. Der kontrastive Ansatz unterliegt zunehmend der Kritik vor allem aus der interaktionistischen Richtung.

In Bezug auf die Wirtschaftskommunikation bezieht sich das Interesse vor allem auf die Analyse der Gesprächsverhandlungen aus der Sicht der kontrastiven Pragmatik. Hier finden sich Untersuchungen von kulturspezifischen bzw. universellen Dimensionen der Indexikalisierung bestimmter linguistischer / paralinguistischer Merkmale, die in der realen interkulturellen Kommunikation verwoben werden. Unterschiedliche Strategien der Imagepflege in verschiedenen Kulturen irritieren die interkulturelle Verhandlung, wobei diese Irritationen im Laufe der Interaktion auch repariert werden können. Manche Studien orientieren sich an Hofstede's Kulturdimensionen. Obwohl oft natürliche Daten analysiert werden, fehlt hier die konstruktivistische, interaktionistische Perspektive. Stattdessen werden lediglich monokulturelle Dimensionen konstruiert, die die Gesprächsharmonie beeinträchtigen. Von der wirklichen Aushandlung der Interaktion erfährt man wenig.

Bei meinen Untersuchungen orientiere ich mich ausschließlich am interaktionistischen/interpretativen Ansatz der Soziolinguistik.

2.2.10.2 Didaktik / interkulturelle Pädagogik

Didaktik, insbesondere *Deutsch als Fremdsprache*, beschäftigt sich mit Fragen, wie im Fremdsprachenunterricht Strategien des Fremdverstehens vermittelt werden und der Unterricht optimal gestaltet wird. Zahlreiche Arbeiten zeigen, dass das erfolgreiche Erlernen der Fremdsprache nur im Zusammenhang des Erlernens der fremden gesellschaftlichen Wirklichkeit (Alltagswissen, sozialisatorische, kulturelle, politische Gegebenheiten / Bedingungen) sowie mit der Be-

rücksichtigung der sprachspezifischen pragmatischen Möglichkeiten der Fremdsprache erfolgt. Außerdem ist sowohl die Verwendung als auch die Wahrnehmung von parasprachlichen, non-verbalen und extraverbalen Informationsträgern kulturspezifisch. Hier sehen wir die Spuren der Pragmatikforschung.

Das Arbeitsgebiet der *interkulturellen Pädagogik* entstand als Reaktion der Bildungspolitik und Erziehungswissenschaften auf die infolge der Migrationsbewegung der ausländischen Gastarbeiter und dem Nachzug ihrer Familien nach Deutschland entstandenen Problemen der Migrantenkinder im Bildungssystem. Auf die in den 70er Jahren entstandene Theorie der Ausländerpädagogik folgte in den 80ern deren Kritik, die zur interkulturellen Pädagogik der 90er führte. Erst in dieser dritten Phase wandte sich die Diskussion Grundsatzfragen zu wie der Prozesshaftigkeit von Kulturen und zur Kontroverse um Kulturrelativismus vs. Universalismus am Beispiel der Migrantenkulturen. Während die Einen die Lösung in der strukturellen bzw. sozialen Integration sehen, betonen die Anderen die *interkulturelle Erziehung*, die dem Abbau der Diskriminierung und der Verständnisförderung dienen soll. Vorgeschlagen wird die sog. bilinguale-bikulturelle Bildung. Unterschieden wird stets zwischen den Ebenen der Theoriebildung, den bildungspolitischen Maßnahmen und der pädagogischen Praxis. Bei den Beiträgen zur interkulturellen Erziehung werden fünf Schwerpunkte unterschieden: soziales Lernen, Umgang mit kultureller Differenz, multiperspektivische Allgemeinbildung, politische Bildung und das Konzept antirassistischer Erziehung sowie das Konzept bikultureller Bildung. In Abhängigkeit von der Zielsetzung weisen die Beiträge Unterschiede hinsichtlich der Reichweite der methodischen Vorschläge und der Reformvorstellungen auf. Der erste Schwerpunkt liegt auf Empathie, Solidarität und Konfliktlösung mit Arbeitsformen der Textanalyse, Interviews, szenischen Darstellungen etc., wird jedoch als moralisierend kritisiert. Der zweite Schwerpunkt gründet sich auf den demokratischen Differenzbegriff, der dritte fordert die multiperspektivische Sichtweise, der vierte die politische Bildung und antirassistische Erziehung. Der fünfte Schwerpunkt fokussiert die bikulturelle Bildung. Es wird empfohlen, diese Ansätze in den Schulunterricht zu integrieren.

2.2.10.3 Soziologie

Hier finden sich ethnographische, kultur- und sozialanthropologische Richtungen, die sich mit Fremdverstehen, interkultureller Kommunikation und dem Kulturvergleich (und seiner Kritik) beschäftigen. *Cultural Studies* lehnen monolithische Konzeptionen von Herrschaft und Macht ab und arbeiten stattdessen das Potential für kulturelle Konflikte heraus: Sie analysieren das Verhältnis von Macht und Widerstand. Die bisher in der Soziologie dominierende Kulturauffassung, die nach Gemeinsamkeiten von Werten und Bedeutungen fragt, wird kritisiert. Die Vorstellung *einer* Kultur und eines homogenen, stabilen Kulturbegriffs wird als Trugbild entlarvt und stattdessen ein heterogenes Bild von den durch Machtverhältnisse bestimmten und nach Lebensform, Klasse, Geschlecht, Alter und ethnischer Zugehörigkeit differenzierten und hierarchisierten Gesellschaften der globalen Spätmoderne entworfen. Das Befassen mit diesen Themen erfolgt nicht zuletzt inter- bzw. transdisziplinär, selbstreflexiv und kritisch. Kultur wird nun kontextuell, eingebettet in historisch spezifische und sozial strukturierte Zusammenhänge und prozesshaft, als Interaktion zwischen verschiedenen Instanzen betrachtet. Für die Analyse kultureller Prozesse werden nicht nur diskursanalytische, sondern auch ethnographische Methoden oder qualitative hermeneutische Deutungs- und Handlungsmusteranalysen angewendet, wobei auch Studien im Sinne Hofstedes Methoden nicht fehlen.

Auch die Problematik *kulturvergleichender* Studien wird diskutiert. Nicht einzelne Kulturen als fixe Gestalten, als zeitlose und entkulturierte Kriterien werden verglichen, sondern die Wechselseitigkeit zwischen dem Eigenen und dem Anderen wird verfolgt. Die Begegnung, der Austausch der Kulturen, das reflexive und wirklichkeitsstiftende Zwischen und nicht Jenseits der Kulturen rückt in den Vordergrund der Analysen. Genau diese Erkenntnisse entsprechen der theoretischen und empirischen Perspektive meiner Arbeit. Es geht nicht um den Vergleich von deutschen und ukrainischen Nationalkulturen und deren Einfluss auf die Kommunikation, sondern um die Analyse des Arbeitsfeldes der ukrainischen und der deutschen Geschäftskulturen, der Kultur ‚zwischen den Kulturen‘.

Während zahlreiche Studien aus der interkulturellen Managementforschung bzw. überall dort, wo herkömmliche kontrastive Ansätze herrschen, vor potentiellen Kulturkonflikten in / zwischen Unternehmen ausgehen oder vor Stereotypen- und Vorurteilbildung als für die interkulturelle (vor allem Wirtschafts-) Kommunikation schädlich warnen, belegen einige Studien, dass ein ‚geregeltes Missverständnis‘ zwischen den Parteien nicht zu Konflikten, sondern zur erfolgreichen Zusammenarbeit führt. Generell sind Studien hervorzuheben, die konstruktivistisch, interaktionalistisch vorgehen, das gesamte interkulturelle Feld analysieren, und nicht von vornherein von Konflikten ausgehen. Auf diese Weise lassen sich stereotypisierte Ergebnisse vermeiden. Die Soziologie behandelt im Vergleich zur Soziolinguistik größere Komplexe, obgleich sie mikroanalytisch vorgeht.

2.2.10.4 Psychologie

Betrachtet wurden auch Ansätze der Sozial- und Individualpsychologie, der kognitiven und kulturvergleichenden Psychologie, die sich mit den (inter-) kulturellen Themen befassen. *Sozialpsychologie* betrachtet kommunikative Akte als Ausdruck für situative und dauerhafte Persönlichkeitsmerkmale, für kognitive Zustände und Stile, für den Umgang mit Werten oder für Präferenzstrukturen im Handeln, was experimentell-empirisch sowie standardisiert mit Fragebogenerhebungen erschlossen wird. Kultur wird als kollektive Programmierung des Geistes betrachtet, zu der alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns zählen, die für die Mitglieder einer Kultur als typisch und verbindlich gelten. Hier finden sich Arbeiten über kulturkontrastive Orientierungsmuster wie Individualismus / Kollektivismus, emotional / rational etc., denen Kulturtypen zugeordnet werden. Gesprochen wird von kollektivistischen bzw. individualistischen Kulturtypen, die im Kontakt miteinander Konflikte verursachen; bzw. vorhandene Konflikte werden durch die Zuordnung der Akteure zu diesen Konflikttypen erklärt. Diese Denkweise ist allein schon deswegen problematisch, da keine „Reinkulturen“ nach diesen Typen existieren. Untergliederungen und Beschreibungen ganzer Nationen nach bestimmten Kulturstandards (im Falle von Hofstede sind es gerade sieben Typen von Ländern) sind mehr als problematisch. Auch wenn es der Komplexitätsreduktion dient, löst dies keine interkulturellen Probleme, sondern verstärkt nur die Stereotypen und Vorurteile. Die Folgen der unterschiedlichen Kulturstandards in den multikulturellen Unternehmen geben nur Anlass zu Mutmaßungen, aber keine Auskunft über das tatsächliche Verhalten der Menschen. Diese sozialpsychologischen Erkenntnisse werden vor allem aufgrund der kontrastiven binären Studien zur Kommunikation von Deutschen / Amerikanern auf der einen und den Chinesen / Japanern auf der anderen Seite gemacht. In diesen Fällen handelt es sich bei ersteren um stark unterschiedliche Kulturtraditionen und auf der Seite der fernöstlichen Länder um noch geschlossene und homogene Kulturen, so dass die Modelle der Sozialpsychologie nur für diese

binäre Konstellationen gelten. Dieser Ansatz ist trotz Kritik allein deswegen zu erwähnen, weil er in beinahe allen Studien zur interkulturellen Wirtschaftskommunikation aus der interkulturellen Managementforschung, der Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften, aber auch der Linguistik oder Slawistik angewendet wird. Auch die Arbeiten aus der *Organisationspsychologie* folgen diesem Kulturstandardmodell. Weiterhin untersucht die Sozialpsychologie die prozessualen Aspekte der interkulturellen Kommunikation wie Mechanismen der Unsicherheitsreduktion, Prozesse der Attribution, Stereotypenbildung als kognitive Voreingenommenheit u.a.

Die *Individualpsychologie* befasst sich mit den physischen Konsequenzen des interkulturellen Kontakts für das Individuum wie dem Kulturschock, der Adaption an eine fremde Kultur etc. Die „*kognitive Wissenschaft*“ beschreibt die kulturabhängigen Formen und Modelle des Denkens und Wissens. Hier werden jedoch kaum Untersuchungen in natürlichen Kontexten durchgeführt. Der Zusammenhang von kognitiven Repräsentationen und kultureller Zugehörigkeit wird aufgrund der Laborexperimente sowie Fragebogenauswertungen begründet.

Erst die *Kulturpsychologie* wagt eine kritische Überprüfung der Generalisierbarkeit psychologischer Gesetzmäßigkeiten bezüglich der Art und Ausprägung psychischer Funktionen. Aber auch hier geht es hauptsächlich um Kulturvergleiche. Allerdings gibt es eine Diskussion um einen statischen vs. produktiven Kulturbegriff. Auch der homogene Kulturbegriff wird in Frage gestellt, so dass eine Neudefinition des Kulturbegriffs erkennbar wird. So wird Kultur nicht als unabhängige Variable aufgefasst, sondern als integraler Bestandteil psychischer Strukturen, Funktionen und Prozesse definiert. Viele Autoren plädieren für eine auf handlungstheoretischen Grundlagen basierende Kulturpsychologie.

2.2.10.5 Geschichtswissenschaft

Auch die Geschichtswissenschaften folgen – beeinflusst vom *cultural turn* – dem weitgefassten (nach Bourdieu) oder anthropologischen (nach Tylor) Kulturbegriff. Kultur wird als integrierendes Element der menschlichen Lebensführung betrachtet.

Als Erfahrungsgeschichte tritt die kulturelle Vielfalt und Differenz in den Vordergrund, womit sich die historische Kulturwissenschaft vom Eurozentrismus verabschiedet. Die Geschichte verliert jede Form von Eindeutigkeit und Geradlinigkeit und wird zu einem konflikthaften und widerspruchsvollen Geschehen. Wissensbestände über das historische Denken nicht-europäischer Völker und Kulturen werden mit hermeneutischen Mitteln gewonnen. Natur (auch die Natur des Menschen) wird – am Beispiel von Krisen und Naturkatastrophen – als kulturell konstituiert und überformt betrachtet. Der Gesellschaftsbegriff bedeutet den kommunikativ vermittelten und vollzogenen Prozess der kulturellen Vergesellschaftung. In der historischen Urbanisierungsforschung rücken Städte als „communities of discourse“ in den Blick und werden als kulturelle Räume, als Netz von Kommunikationen, Bedeutungen, Interpretationen und Erzählungen verstanden. Trotz dieser Veränderungen wird noch nicht von einem neuen überzeugenden Paradigma der historischen Forschung gesprochen.

Weitere Erkenntnisse führen weg von der scharfen Trennung zwischen verschiedenen Traditionen der Geschichtskultur und vom kulturellen Essenzialismusdenken. Speziell zur Interkulturalität haben sich empirisch-historische Studien zu interkulturellen Beziehungen betätigt, wobei sie bislang eher die Ausnahme sind. Historische Erfahrungen spielen in vielfacher Weise in interkulturellen Kontakten der Gegenwart in Form von historisch gewachsenen Selbstverständnissen und Identitäten eine Rolle. Hier finden sich z.B. Arbeiten zu deutsch-chinesischen Beziehungen, die als Fallstudien aufgebaut sind. In den Studien wird der Interak-

tionsbegriff von Parsons verwendet, demnach Interaktionen Handlungen innerhalb sozialer Systeme sind, die zielgerichtet und bedeutsam sind, was aufgrund „kultureller Symbolisierung“ gewährleistet wird. Demnach werden interkulturelle Interaktionen als Handlungen verstanden, die in einer interkulturellen Situation des Zusammentreffens verschiedener sozialer Systeme verlaufen, den Rahmen des eigenen kulturellen Rahmens überschreiten und mit anderen fremdkulturellen sozialen Systemen in Beziehung stehen. Historische und politische Phänomene werden als eine historische Form verschiedener interkultureller Interaktionen begriffen. Die Vermischung von Kulturen – aufgrund der Interaktionen – führt zur Differenzierung auf beiden Seiten (neue soziale Rollen, Identitäten, Gruppen). Erforscht werden Interaktionsmuster, Deutungs- und Handlungsmuster und interkulturelle Wahrnehmungsmuster. Außerdem finden sich Studien, die kulturelle Differenzen als Konstrukte betrachten, und konstatieren, dass die Grenzziehung der Kulturen erst zur Entstehung der Konflikte beiträgt. Kulturen werden nicht als homogene Gebilde betrachtet, sondern als ausdifferenziert und durch starke innere Spannungen und Interessenskonflikte gekennzeichnet.

In der Diskussion zur Akkulturation kommt man zur Ansicht, dass dies ein zu grobes Raster ist, um das Verhalten eines Menschen im Hinblick auf eine andere Kultur zu beschreiben. In einer Situation des Kontaktes mit einer fremden Kultur orientiert sich ein Individuum nicht an einer ideellen Gesamtheit in Form der Nationalkultur, sondern trifft eine Wahl und orientiert sich an einem komplexen Konzept (Habitus nach Bourdieu) innerhalb dieser Kultur, das ihm eine Orientierung und ein Funktionieren in der kulturellen Fremde ermöglicht. Wie wir sehen, stimmen die Ansichten der (inter-) kulturell ausgerichteten Geschichtswissenschaften mit denen der Soziologie und Soziolinguistik sehr stark überein.

2.2.10.6 Politik und Kultur

Im Forschungsfeld „Politik und Kultur“ werden zwei kulturwissenschaftliche Traditionslinien unterschieden: die Traditionslinie der politischen Kulturforschung und das wenig beachtete Werk von Eric Voegelin.

In der *politischen Kulturforschung* wird z.B. nach kulturellen Faktoren gefragt, die sich auf die Etablierung demokratischer Institutionen hindernd bzw. fördernd auswirken, da die Erfahrung gezeigt hat, dass demokratisch gestaltete Institutionen kein Garant für demokratische Entwicklungen sind. Gearbeitet wird mit idealtypischen politischen Kulturen und deren Mischformen. Gerade diese „Civic Culture“ als eine ausbalancierte Mischform von Aktivität und Passivität, traditioneller und moderner Orientierung wirkt systemstabilisierend. Der Forschung liegt der breit angelegte Kulturbegriff der Anthropologie, mit Einflüssen aus der Sozialpsychologie (Kultur als System von Einstellungen und Werten, also ein enges Verständnis) und Ideengeschichte zugrunde. Jedoch werden politische Kulturen als spezifische, Nationalkulturen auszeichnende Verteilung von Orientierungsmustern gesehen, empirisch auf die Mikroebene angesiedelt (individuelle Orientierungen), was einen engen Kulturbegriff bedeutet. Hier werden individuelle Einstellungsdaten erhoben, die zu kollektiv geteilten Mustern aggregiert werden. Jedoch zeigen sich Forderungen nach einer kulturalistischen Wende. Deswegen rücken symbolische Formen und Praktiken ins Zentrum des Interesses, d.h. materielle und sichtbare Produkte menschlichen Handelns. Mit der Konzentration auf die Ausdrucksseite von Kultur verlagert sich die Verortung kultureller Phänomene auf die Meso- und Makroebene. Dabei erweitert sich auch das Methoden-, Theorien- und Gegenständerepertoire. Als politisch relevante Formen werden Städtebau und Architektur, Mythen und Filme unter symboltheoretischen Gesichts-

punkten untersucht. So werden mehr Anregungen des cultural turn aufgenommen, auch wenn dies etwas zögerlich geschieht.

Voegelin geht es darum, symbolische Formen des Ausdrucks der Ordnungsschaffung und des -Erhalts (d.h. der Bedeutung der Ordnung) zu finden und dieses Ordnungswissen anhand der großen politischen Kulturbereiche zu untersuchen. Der Rahmen der Untersuchungen ist weitgefasst und kulturvergleichend angelegt. Nicht die Idee, sondern die Erfahrung gilt es zu erforschen. Als Ausgangspunkt der Analyse wählt Voegelin die Selbstinterpretation der Gesellschaft, die „kleine sinnhafte Welt“, mittels Symbolen konstituierend, die er auch als „Kosmion“ bezeichnet und die zum Gegenstand der Politikwissenschaft werden soll. Als Symbole sind Riten, Mythen und Theorien zu verstehen, die die innere Struktur, die „Konfiguration“ der Gesellschaft und ihrer Institutionen sowohl für deren Mitglieder als auch für den außenstehenden Beobachter transparent machen. Heutzutage findet sich eine verstärkte Rezeption von Voegelins kulturwissenschaftlichen Anregungen in Form der Bezugnahme auf den Begriff des „Kosmion“, des Symbolismus sowie Voegelins Erwähnung im Zusammenhang mit kulturwissenschaftlichen Politikanalysen insb. seitens der Soziologen.

2.2.10.7 Literaturwissenschaften / Interkulturelle Germanistik

In den Literaturwissenschaften tritt Interkulturalität als Thema innerhalb des Faches Interkulturelle Germanistik auf (mit Fragen des Fremdverstehens, der Didaktikproblematik oder den deutschen Lektoren im Ausland) oder in den literarischen Werken (Reflexion der Fremderfahrungen, Exilliteratur).

In der *Interkulturellen Germanistik* ist das Verständnis des Fremden als einer reziproken und reflexiven Kategorie von Interesse. Kultur wird mehrdimensional und für Kulturbegriffe anderer Kulturen offen verstanden. Es geht um das ‚Miteinanderverstehen‘, um das Entgegentreten der Ego- und Ethnozentrik. Als methodischer Ansatz tritt in der Literatur die interkulturelle Hermeneutik als Hermeneutik kultureller Fremdheit (basierend auf Gadamers Theorie) auf. Diese Richtung der Literaturwissenschaft wird jedoch seitens der *praxisorientierten Germanisten* kritisiert: ihr wird eine große Kluft zwischen Theorie und Praxis vorgeworfen. Fokussiert werden verschiedene Formen der Begegnungen mit dem Fremden, in denen Andersartigkeit anerkannt und respektiert wird. Im Rahmen des Verstehens multikultureller Individuen wird die Methode der kontrastiven Hermeneutik, die Eigenes und Fremdes gegenüberstellt, kritisiert. Stattdessen wird eine komplementäre Hermeneutik vorgeschlagen, die an Gemeinsamkeiten anknüpft. In anderen Untersuchungen geht es auch um das Aushandeln einer bikulturellen Identität. Die Beiträge zum Fremdverstehen zeigen, dass das, was wir verstehen, nicht von den eigenen Erfahrungen und Vorstellungen losgelöst ablaufen kann. Das Fremde ist nichts Formloses, das durch unsere Konstruktion dessen eine Form annimmt, es ist auch nicht das radikal Andere oder das verdrängte Eigene. Fremdverstehen ist ein Dialog, der möglich wird, indem wir die Sprache des Fremden lernen und den Verständigungsprozess aufrechterhalten.

2.2.10.8 Ethnologie / Völkerkunde

Die meisten Studien aus der Ethnologie befassen sich mit der eigenen Kultur und ihren regionalen und sozialen Teilkulturen und selten mit der fremden Kultur. Bei der Klassifizierung der ethnologischen Studien wird zwischen Gesamtstudien, Parallelstudien, Vergleichsstudien, Stu-

dien zu interethnischen Beziehungen sowie Interaktionsstudien unterschieden. Bei *Vergleichsstudien* steht der Kulturvergleich im Vordergrund, der in der Ethnologie als einer im Wesentlichen komparatistischen Wissenschaft eine zentrale Rolle spielt. Eine weitere Gruppe bilden Studien der Interdependenzen und Zusammenhänge zwischen den Kulturen sowie der *interethnischen Beziehungen*. Auf der Makroebene werden Kulturströmungen und -grenzen untersucht. Von Interesse sind auch Untersuchungen der Wahrnehmungsmuster der Völker voneinander und der stereotypen Bilder. *Interaktionsstudien* bewegen sich auf der Mikroebene des Kontakts zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen. Darin geht es um den direkten Kulturkontakt und -konflikt (personale Interaktion, face-to-face-Kommunikation), um Selbstwahrnehmung und Selbstverständnis, Fremdverstehen, interkulturelle Hermeneutik sowie um kulturelle Differenz und den Umgang mit ihr. Wie man sieht, bleibt die Ethnologie nicht auf der Ebene des Kulturvergleichs stehen, sondern widmet sich den realen Interaktionen. *Interkulturelle Kommunikation* wird hier als eine relationale Kulturwissenschaft verstanden, bei der es nicht um den Vergleich von Kulturen, sondern um die Interaktionen zwischen ihnen geht. Der Kulturkontakt, der Kulturkonflikt, der Kulturschock, das Verstehen und Missverstehen zwischen Kulturen stehen im Zentrum der Forschung.

In der Tat findet sich eine Vielzahl von ethnologischen Studien zur interkulturellen Kommunikation, die von den Annahmen der Soziologie bzw. der Sprach- und Kommunikationswissenschaften ausgehen und den kulturanthropologischen Kulturbegriff zugrunde legen. Jedoch gibt es einige methodische Unterschiede, was die Ethnologie diesbezüglich ambivalent macht. So werden hier unter anderem auch Fragebogenstudien zur Ermittlung der Kulturkontraste im Sinne Hofstedes gemacht. Obwohl qualitative Methoden vorherrschen (teilnehmende Beobachtung, dichte Beschreibung, informelle Gespräche, qualitative Interviews, Typenbildung, induktives Vorgehen, Mikroanalysen etc.), werden diese Methoden manchmal nicht konsequent angewendet. Es wird oft nicht klar gemacht, wann und warum welche Methode gewählt wird, was die Ergebnisse inkohärent zu deren Methoden erscheinen lässt.

Es gibt dennoch viele Ansatzpunkte aus ethnologischen Studien, die für die vorliegende Arbeit nützlich sind. So wird für die Entmoralisierung des gesellschaftlichen Diskurses über die interkulturelle Kommunikation plädiert. Untersucht wird z.B. die kulturspezifische Konstruktion der Grenze zwischen ‚uns‘ und ‚den Anderen‘. Auch zur interkulturellen Wirtschaftskommunikation gibt es Arbeiten. So werden z.B. Kommunikationsstile als situierte Sprechpraxis untersucht, wobei sich wenig über die tatsächliche Aushandlung der Status- und Machtfragen erfahren lässt, sondern lediglich kulturelle Unterschiede festgestellt werden. In vielen Studien (sogar in einem Sammelband) wird gezeigt, dass der Nation und dem Nationalstaat immer noch eine besondere Rolle als politisches und soziales Ordnungsprinzip zukommt, so dass diese Annahmen in die Untersuchungen zur interkulturellen Kommunikation hineinfließen. Damit stehen diese ethnologischen Studien denen aus der Soziologie bzw. Soziolinguistik entgegen. Jedoch lassen sich auch Kritiken ‚aus der eigenen Reihen‘ finden.

2.3 Stereotypen und Vorurteile in Theorie und Praxis

Wenn man sich mit der interkulturellen Kommunikation beschäftigt, ist die Stereotypen- und Vorurteilsforschung unumgänglich; ich behaupte sogar, dass die Angehörigen verschiedener Kulturen größtenteils über Stereotype kommunizieren. Stereotype und Vorurteile sind feste Bestandteile unseres Alltagswissens. Sie sind ‚second-hand‘-Erfahrungen und gehören zu den überlieferten gesellschaftlichen Wissensbeständen, sind Ergebnisse einer gesellschaftlich kondi-

tionierten Bewusstseinsleistung, die eine spezifische Funktion erfüllt; jedoch können sie unter bestimmten gesellschaftsstrukturellen und geschichtlichen Bedingungen zu einem sozialen Problem werden¹³⁵. In diesem Kapitel werden in Kürze Theorien zur Stereotypen- und Vorurteilsforschung dargestellt. Vor allem sind Stereotypen Gegenstand der Forschung: es handelt sich um ethnische Stereotypen¹³⁶, um historische Stereotypen, um Geschlechterstereotypen sowie um die Konstruktion der Selbst- und Fremdbilder.

2.3.1 Definitionen

Der Begriff *Stereotyp* lässt sich laut Duden¹³⁷ vom Griechischen „stereos“ (starr, fest) und „typos“ (Schlag, Eindruck, Muster, Modell) ableiten. Zu Beginn des 19. Jhs. erscheint er zuerst als Fachwort des Buchdrucks in der Bedeutung „mit fester Schrift gedruckt“. Später übernimmt er aus dem Französischen auch die übertragenen Bedeutungen „feststehend, sich ständig wiederholend, leer, abgedroschen“. Im Reinhold-Lexikon wird Stereotyp als Denken und Verhalten nach feststehenden Orientierungen bezeichnet, die häufig zu Vorurteilen, Starrheit und Vereinfachungen bei der Beurteilung von Personen oder Sachen führen¹³⁸. *Vorurteil* ist demnach eine relativ starre und meist zahlreichen Menschen innewohnende positive oder negative Meinung ohne objektive Prüfung (ebd.). Nicht selten wird ein Stereotyp – so wie in dieser Definition – als vorurteilsfördernd angesehen oder gar mit Vorurteilen gleich gesetzt. Diesbezüglich unterscheiden sich die Ansätze der Sozialpsychologie und der Wissenssoziologie (siehe weiter unten): Die Definitionen aus der Wissenssoziologie sind viel neutraler. Für Luckmann ist ein Stereotyp „ein sich gegen korrigierende Wahrnehmungen starr abschließender Typ“¹³⁹ und ein Vorurteil „ein notwendiger Bestandteil des Wissens“ (ebd.). Vorurteile „sind extrem interessengelenkte, dem Gegenstand objektiv nicht adäquate und auf erstarrten Stereotypen beruhende Bewertungen“ (ebd.). In beiden Definitionsansätzen sind Stereotype (potentielle) Basis der Vorurteile.

Der Begriff des *Vorurteils* bezeichnete ursprünglich (im Mittelalter) ein gerichtliches Urteil, das einem anderen vorausgeht. Später bezeichnete man das als Missbrauch, wenn das Vorurteil als Meinungsäußerung der Richter das spätere Urteil beeinträchtigt. Im 17. Jahrhundert hatte sich eine moderne – uns heute geläufige – negative Bedeutung herausgebildet. Die Philosophen der Aufklärung halten das Vorurteil aber noch für ein vorläufiges Urteil, das für wahr gehalten wird, bevor man es geprüft hat. Daher sind nicht alle Vorurteile falsch: Sie können sich als wahr herausstellen. Zunehmend mehr versteht man unter Vorurteil eine irriige Meinung oder Voreingenommenheit gegen etwas. Heute wird Vorurteil weiterhin als eine vorgefasste Meinung oder Einstellung gegen oder für eine Person oder einen Gegenstand definiert¹⁴⁰. Das Wörterbuch der Soziologie von 1969 definiert soziale Vorurteile als „nicht systematisch überprüfte Urteile über einzelne Kategorien von Personen“. Das Soziologie-Lexikon von 1973

¹³⁵ Soeffner (1984: 10 f.), Luckmann / Luckmann (1993: 48-51).

¹³⁶ Es gibt kaum Arbeiten speziell zu Stereotypen in der interkulturellen Kommunikation.

¹³⁷ Duden-Herkunftswörterbuch (1997).

¹³⁸ Reinhold / Lamnek (Hrsg.) (2000).

¹³⁹ Luckmann / Luckmann (1993, I, S. 74).

¹⁴⁰ Luckmann / Luckmann (1993, I, S. 20).

verstehet unter Vorurteil „ein verfestigtes, vorgefaßtes, durch neue Erfahrungen oder Informationen schwer veränderbares Urteil über Personen, Gruppen, Sachverhalte“. Dem Vorurteil wird Wahrheit, Vernunft und wissenschaftliche Erkenntnis entgegengestellt¹⁴¹.

2.3.2 *Sozialpsychologische Ansätze in der Vorurteilsforschung*

Zu den zentralen Arbeiten in der klassischen Vorurteilsforschung (der 50er Jahre) gehören die von Peter Heintz (1957), Gordon Allport (1954, 1971), sowie später von H.E. Wolf (1969, 1972). Gruppenvorurteile und -unterschiede stehen im Fokus der Forschungen, wobei Vorurteile nicht als reine Gruppenphänomene gesehen werden, sondern in Bezug auf Wahrnehmung, Denken (Kognition) und mithilfe bestimmter Persönlichkeitsfaktoren untersucht werden. Neben dem Erwerb und der Dynamik der Vorurteile wird nach Charakterstrukturen wie vorurteilshafter bzw. toleranter oder autoritärer Persönlichkeit gefragt¹⁴². Heintz stellt fest, dass die „vorurteilvollen Personen tatsächlich gewisse Persönlichkeitsmerkmale gemeinsam zu haben scheinen, (...) die einer tieferen seelischen Schicht angehören und die als ziemlich generelle und dauerhafte Verhaltensdispositionen aufzufassen sind“ (Heintz 1957: 97), z.B. die autoritäre Persönlichkeit. Diese *dreifache „Reduzierung ihrer Problematik“*¹⁴³ ist symptomatisch für die Vorurteilsforschung: Vorurteile werden auf die sozialen Vorurteile, diese auf die negativen sozialen Vorurteile und diese wiederum auf die (negativen) Urteile von Angehörigen gesellschaftlicher Majorität gegenüber Minderheiten verschiedener Art reduziert¹⁴⁴. Es geht ausschließlich um die Erforschung von Gruppenvorurteilen. Die Kritik zu diesem Ansatz richtet sich darauf, dass „Authoritarian Personality“-Forschung (autoritäre Charakterstruktur) ihren Gegenstand verfehlt, da sie zwar einen Beitrag zur Erklärung individuell-personaler Vorurteilhaftigkeit leisten kann, jedoch keine Erklärung der Vorurteile selbst, ihrer Inhalte liefert. Die Rede ist auch von der *Psychologisierung*, womit die Verdrängung der „soziologischen Problembasis“ zugunsten einer „psychologisierenden Betrachtungsweise“ gemeint ist, die zur Verfälschung der Theoriebildung führt¹⁴⁵. Als Rechtfertigung ist jedoch hinzuzufügen, dass die damalige Vorurteilsforschung einen praktischen Zweck zu erfüllen hatte (ein bestimmtes Problem zu lösen hatte) und deswegen nicht interessensfrei, nicht als objektiv angesehen werden kann¹⁴⁶. Dennoch ist sie ansatzweise verwendbar: allein schon deswegen, weil in der Praxis des Umgangs mit anderen Kulturen psychologisierende ethnische Zuschreibungen vorgenommen werden. So wurden in meiner Fallstudie zwei aus Deutschland angereiste PC-Spezialisten von den Ukrainern als sich „gegenseitig kontrollierend“ und als „Petzer“ bezeichnet, nur weil sie nach ihrer Ankunft keine Kaffee-Plauder-Pause machen wollten, sondern sich sofort an die Arbeit machten. Sascha, ein ukrainischer Manager, deutete dies nicht als Fleiß, sondern als Angst, dass an die Zentrale gemeldet wird, wenn sie nicht arbeiten würden. Generalisierend

¹⁴¹ Luckmann / Luckmann (1993, I, S. 21).

¹⁴² Allport (1971: 291 ff., 347 ff., 397 ff.), Heintz (1957: 95 ff., 120 ff.).

¹⁴³ Wolf (1972: 755 ff.), Wolf (1969: 915).

¹⁴⁴ Estel (1983: 51), Wolf (1972: 755 ff.).

¹⁴⁵ Wolf (1972: 757 ff.), Estel (1983: 52).

¹⁴⁶ Wobei Peter Heintz selber zugibt, dass sich solche affektbeladenen Vorstellungen wie der Majorität / Minorität oft der objektiven Analyse entziehen.

schreibt er ihnen zu, sie würden einander „verpetzen“, also verraten¹⁴⁷. Vom Verhalten zweier unbekannter Menschen wurde auf ihr generelles Verhalten geschlossen. Dabei ist unklar, wer mit „sie“ gemeint ist: nur die beiden Männer, die Mitarbeiter des Konzerns (wobei damit natürlich deutsche Mitarbeiter gemeint sind, die der Zentrale direkt unterstellt sind) oder gar alle Deutschen, d.h. ein ethnisches Vorurteil¹⁴⁸.

In einem anderen Beispiel bezeichnet eine Deutsche die Ukrainer als „sehr stolz“, weil sie auf der Straße sehr gut angezogene Menschen trifft, wohl wissend, dass die Menschen im Land sehr wenig verdienen. Durch ihre Kleidung würden sie ihre Armut kaschieren um nicht zugeben, dass es ihnen „in Wirklichkeit schlecht geht“. Auch hier wird vom wahrgenommenen äußeren Erscheinungsbild der Menschen auf der Straße auf ihren Charakter geschlossen. Es soll hier nicht um eine bloße Feststellung der Stereotype gehen, sondern um ihre kontextgebundene Untersuchung, was die Ausmaße dieser Arbeit jedoch überschreiten würde.

Zu nennen ist auch die Untersuchung der Feindbilder, die insbesondere in der *historischen (ethnischen) Stereotypenforschung* Resonanz findet und die ich exemplarisch anhand von zwei Untersuchungen darstelle. Wie kontextgebundene Stereotype (in Bezug auf die Ideologie, politische und wirtschaftliche Situation und die jeweiligen Interessen der Länder) sind, zeigen Oschlies (1996) und Jaworski (1999) an den Beispielen der historischen Stereotype wie der polnischen Deutschlandbilder sowie der deutschen Polenbilder im 19.-20. Jh. (Jaworski) und der 90er Jahre des 20. Jhs. (Oschlies). Stereotype werden zunächst als neutral angesehen, jedoch im interethnischen Raum von der Geschichte der ethnischen Gruppen, von der „bestimmten Konstellationen und Dispositionen“ abhängig, „die den Rückgriff auf bewährte Klischees [...] immer wieder begünstigt oder geradezu herausgefordert haben“ (Jaworski 1999: 57). In Abgrenzung dazu werden Vorurteile negativ und emotional konnotiert, während Feindbilder einen diskriminierenden Aspekt beherbergen.

Beide Autoren zeigen die Wandelbarkeit der stereotypen Fremd- (und Selbst-) Bilder je nach Interessenlage der Ethnien. Für Oschlies sind Stereotypen jedoch stabil und nicht veränderbar, sondern lediglich situativ variabel. Sie verschwinden für einige Zeit und tauchen wieder auf. Oschlies nennt Stereotype „Schlusspunkte negativer Politiken“ von Deutschland, Polen und Tschechien und empfiehlt eine selbstkritische Prüfung und kognitive Relativierung derselben. Seiner Theorie nach ist daher auf die Einseitigkeit des sozialpsychologischen Ansatzes hinzuweisen.

Jaworski spricht zunächst von der „verblüffenden Beständigkeit und Zählebigkeit bestimmter Vorstellungen von Land und Leuten in Polen“ (Jaworski 1999: 56), begründet durch die Tatsache, „da sie eher auf emotionaler Empfindung beruhen als auf rationalem Begreifen und sich überhaupt erst im Verlauf langfristiger meinungsbildender Prozesse herausstellen“ (ebd.). Auch die Ambivalenz der Aussagen und Werturteile spielen eine Rolle. Die Äußerungen zum Nationalcharakter der Polen enthalten sowohl positive wie negative Bewertungselemente wie „freiheitsliebend“ oder „fanatisch“, wobei stets derselbe Charakterzug gemeint ist. Jedoch sind Stereotype keinesfalls „unveränderliche, ahistorische Konstanten“, sondern wandelbar

¹⁴⁷ Zu diesem Beispiel fehlen mir „gefrorene Daten“. „Der Fall“ wurde nach der Abreise der PC-Spezialisten im internen Kreis informell besprochen, wozu ich später im Forschungstagebuch Notizen gemacht habe.

¹⁴⁸ Mein Datenmaterial weist zahlreiche generalisierende ethnische Zuschreibungen aus, die vorurteilhaft im Sinne der Sozialpsychologie sind. Einige Beispiele werden am Schluss dieses Kapitels analysiert.

(ebd.: 57): So war z.B. im 19. Jh. von der „polnischen Wirtschaft“ die Rede. Demnach galten die Polen als chaotisch und verwirrt vs. die Preußen als ordentlich und diszipliniert. Der Ursprung des Stereotyps war die staatsrechtliche Kritik an der polnischen Adelsrepublik, die mit ihren schwerfälligen, labilen und wenig institutionalisierten Regelmechanismen aus dem preußisch-absolutistischen Ordnungsdenken heraus als Chaos und Anarchie erschien (ebd.: 57). Nach der Teilung Polens musste dieses Argument für die immanente Existenzunfähigkeit des polnischen Staatsverbandes und zur nachträglichen Legitimierung der restlosen Aufteilung Polens herhalten, so Jaworski (ebd.). Mit den tatsächlichen wirtschaftlichen Verhältnissen Polens hatte dies wenig zu tun; es war lediglich „eine Art Außenspiegelung eigener Werthaltungen, für die das jeweilige Polenbild eine möglichst drastische Kontrastfolie bereitgestellt hat“ (ebd.: 58). Im Zeitalter der Romantik wandelte sich Polen aus der Sicht der Deutschen zur „edelsten Nation Europas“ und wurde zur Projektionsfläche nationaler Wunschvorstellungen und verdrängter Sehnsüchte deutscher bürgerlicher Autoren (ebd.). Nach der Gründung des Deutschen Reiches 1871 wendeten sich negative Polenbilder gegen polnische Preußen und die Rede war von den „Reichsfeinden“ (ebd.: 60). Im Ersten Weltkrieg hat man wiederum versucht, sich mit Polen gegen Russland zu verbünden, so dass das Polenbild wieder positiver wurde. Nach der Weimarer Republik schürte der verlorene Krieg, verbunden mit Gebietsabtretungen an Polen, Ressentiments. Der polnische „Reichsfeind“ „symbolisierte allein schon durch seine staatliche Existenz den Verlust preußisch-deutscher Vormachtstellung in Europa“ (ebd.: 63). Zu Beginn des Zweiten Weltkriegs wurde erneut versucht, sich mit Polen gegen Russland zu verbünden, jedoch wurde Polen nach Kriegsausbruch zu den Ostvölkern deklassifiziert (ebd.: 65 ff.). Hier ist ein chronischer Wandel des Polenbildes sichtbar, der extremer nicht sein könnte. Polen blieb seinerseits lange in der Opferrolle bestehen und entwickelte entsprechende Feindbilder (die meist um das Thema Krieg kreisten) gegenüber Deutschland. Abschließend empfiehlt Jaworski, „solche globalen Konstrukte wie das deutsche Polenbild über längere Zeitspannen hinweg zu verfolgen, weil nur auf diesem Wege ihre Wandlungen und damit die Relativität ihrer Gültigkeit aufgezeigt werden kann“ (ebd.: 69). Auch andere Kollektivbilder, die zur selben Zeit in der deutschen Öffentlichkeit virulent gewesen sind, müssen berücksichtigt werden, da sie auch international austauschbare Stereotype enthalten, die z.B. gleichzeitig den Slawen allgemein zugeschrieben wurden (ebd.). Weiterhin folgt aus den Schlussfolgerungen Jaworskis, dass ein Stereotyp, ein Fremdbild, „niemals einen in sich geschlossenen Vorstellungskomplex“ darstellt, sondern „eine in allen Phasen seiner Entwicklung abhängige Variable“ ist, „die immer in enger Wechselwirkung mit dem kollektiven Selbstverständnis“ (in diesem Fall der Deutschen und Polen) steht; „genauso wie auch mit der Einschätzung anderer Völker“ (in diesem Fall vor allem der Russen und Russland) (ebd.).

2.3.3 *Wissenssoziologische Ansätze*¹⁴⁹

Mit dem wissenssoziologischen Ansatz (bekannt ist hier die Arbeit von Thomas und Benita Luckmann (1993) „Wissen und Vorurteil“) wird die übliche psychologische und sozialpsychologische Beschäftigung mit kognitiven Leistungen erweitert und eine theoretisch distanzierte Einstellung geschaffen. Hier wird nach den allgemeinen gesellschaftlichen (sozial-strukturellen) Voraussetzungen für die Ausbildung bestimmter subjektiver Bewusstseinsstrukturen gefragt, auf denen Wissen und Vorurteil beruhen. Diesem Ansatz folgend bilden sich Wissen und Vorurteil in einer Abfolge von Erfahrungen, welche biographisch von subjektiven Relevanzen bestimmt und zeitlich, räumlich und sozial gegliedert sind, wobei Grade der Unmittelbarkeit bzw. der Anonymität von Bedeutung sind. Für typische Probleme gibt es typische Lösungen. Interesse und Relevanz sind von Bedeutung. Je weniger relevant die Probleme sind, je vernachlässigter dessen Aspekte, desto schematisierter ist die Lösung. Die Vernachlässigung kann bewusst (kognitiv) kontrolliert geschehen. Beim Verlust der Kontrolle wird die Wirklichkeit stereotyp, schablonenhaft erfasst. Hier wird ein Typ mit dem konkreten Gegenstand oder einer lebendigen Person verwechselt. Gruppenrelevante und allgemeine Problemlösungen sind institutionell verankert. D.h., sozial relevante Problemlösungen werden zu Bestandteilen gesellschaftlicher Wissensvorräte. Subjektive Wissensvorräte enthalten nur Ausschnitte des gesellschaftlichen Wissensvorrats. Luckmann spricht zum Schluss von „unschuldigen Vorurteilen“, die Teil unseres Rezeptwissens sind und keine Auswirkungen auf die Außenwelt haben, solange sie subjektiv bleiben und sich nicht „gesellschaftlich organisiert haben“ (Luckmann / Luckmann 1993 I: 61). Damit tritt er der sozialpsychologischen Vorurteilsforschung entgegen und bleibt auf der Ebene der Theoriebildung.

2.3.4 *Stereotypenforschung*

2.3.4.1 Lippmanns Stereotypenbegriff

Einer der ersten Theoretiker, der den Begriff Stereotyp in die Sozialwissenschaften eingebracht hat, war *Walter Lippmann* mit seinem Werk „Public Opinion“ (1922)¹⁵⁰. Er verwendet den Stereotypen-Begriff als erster zur Bezeichnung sozialpsychologischer Gegebenheiten und umfasst ihn als „ein geordnetes, mehr oder minder beständiges Weltbild, dem sich unsere Gewohnheiten, unser Geschmack, unsere Fähigkeiten, unser Trost und unsere Hoffnung angepasst haben.“

¹⁴⁹ Ein wissenssoziologischer Ansatz beschäftigt sich mit dem Verhältnis von Wissensformen (vom Alltagsverstand bis zur Wissenschaft und Ideologie) und Gesellschaftsstruktur (von archaischen Gesellschaften bis hin zum modernen Kapitalismus). Der Ansatz hat eine Vorgeschichte, die mindestens bis zu Montesquieu zurückgeht, verdankt aber die wichtigsten Anstöße dem französischen Materialismus und den Enzyklopädisten des 18. Jhs. sowie der Marxschen Auffassung von Sein und Bewusstsein im 19. Jh. Bedeutende Namen im 20. Jh. sind Max Scheler und Karl Mannheim. Eine gewisse Spaltung in Wissenschaftssoziologie einerseits und Ideologiekritik andererseits erfolgte seit den 40er und 50er Jahren (siehe die Einleitung zu Berger / Luckmann (2000)).

¹⁵⁰ Auf Deutsch „Die öffentliche Meinung“ (1964).

[...] In dieser Welt haben Menschen und Dinge ihren wohlbekannten Platz und verhalten sich so, wie man es erwartet“ (Lippmann 1964: 79).

Lippmanns Stereotypenbegriff wird jedoch als diffus und unscharf¹⁵¹ kritisiert: „Was in der modernen Sozialpsychologie unter den Begriffen „soziale Wahrnehmung“, „Bezugssystem“, „cognitive structure“ und „belief system“ abgehandelt wird, ist in Lippmanns Stereotypen-Begriff schon enthalten“ (Manz 1968: 7). Aus dem unscharfen Stereotypen-Begriff Lippmanns, der als Bezeichnung diente für ein System von Einstellungen, Meinungen und Überzeugungen, das die Wahrnehmung strukturiert und selektiv steuert, kristallisiert sich ein anderer Begriff heraus, der sich auf die Typisierung von Menschen und Gruppen und damit auf die entsprechende Erwartungshaltung bezieht (Quasthoff 1973: 18f.). Generell fällt es schwer, wie Quasthoff feststellt, verschiedene Definitionen und Verwendungsweisen dieses Begriffs zu systematisieren. Ein grober Systematisierungsversuch ergibt, dass einige Autoren das Stereotyp als *Überzeugung*, andere es als *Urteil* oder als *bildhafte Vorstellung* klassifizieren. Zu den Unterscheidungsmerkmalen werden das übermäßig Vereinfachende und Verallgemeinernde, das Unzutreffende und ihre wertend-emotionale Natur genannt (Quasthoff 1973: 19).

2.3.4.2 Linguistische Definition von Quasthoff

Quasthoff schlägt vor, einige wenige bei Lippmann implizierte Aspekte beizubehalten und andere zu übergehen. Davon ausgehend, dass es sich bei dem Phänomen des Stereotyps in erster Linie um eine sozialpsychologische Erscheinung handelt, betont Quasthoff seine *sprachliche Manifestation* (Quasthoff 1973: 13):

Ein Stereotyp ist der *verbale Ausdruck* einer auf soziale Gruppen oder einzelne Personen als deren Mitglieder gerichteten Überzeugung. Es hat die logische Form eines Urteils, das in ungerechtfertigt vereinfachender und generalisierter Weise, mit emotional wertender Tendenz, einer Klasse von Personen bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen zu- oder abspricht. Linguistisch ist es als Satz beschreibbar (ebd.: 28).

Quasthoff sieht eine enge Verbindung zwischen stereotyper Überzeugung und Einstellung gegenüber sozialen Gruppen im sozialen Vorurteil. Im Stereotyp einer bestimmten sozialen Gruppe ist die Disposition zu entsprechendem Verhalten einzelnen Mitgliedern dieser Gruppe gegenüber geradezu konstitutiv enthalten. Nicht nur die Einstellung, sondern geradezu das Verhalten gegenüber Mitgliedern bestimmter Gruppen wird durch die scheinbare Gültigkeit stereotyper Überzeugungen „begründet“ – vor allem weil stereotype Überzeugungen kollektiv sind. Am Beispiel von impliziten Stereotypen in Texten (deutsche und amerikanische Alltagsgeschichten) arbeitet die Autorin die Rolle des nicht-sprachlichen Alltagswissens bei der Konstitution textueller Bedeutungszusammenhänge und die sich daraus ergebenden Schwierigkeiten der Fremdsprachenlerner heraus (Quasthoff 1981: 76). Stereotype als linguistischer Gegenstand sind nicht nur sprachlich zu fassen. Sie rekurrieren auf eine bestimmte gesellschaftliche Erfassung des sozialen Handelns, die für den Fall kulturspezifischer Stereotype Nicht-Mitgliedern dieser Kultur nicht zugänglich ist (ebd.: 77). Die „weiterreichende indirekte Bedeutung“ (auch ‚soziale Bedeutung‘ genannt) erfordert neben der Kenntnis gesprochener Regeln

¹⁵¹ Dazu Quasthoff (1973), Manz (1968).

auch „Alltagswissen von der Welt“ (ebd.: 79). Soziale Bedeutungen sind somit nicht sprach-, sondern kulturspezifisch (ebd.: 80). Quasthoff kommt zu dem Schluss, dass erst das Wissen von der fremdkulturellen Welt fremdsprachliche Verständigung ermöglicht (ebd.: 86).

2.3.4.3 Stereotypenforschung in der Sprechakt- und Diskurstheorie

Insbesondere seitens der Sprechakt- und Diskurstheoretiker wird der gebräuchliche moralisierende Stereotypenbegriff kritisiert, demgemäß Stereotype als ungerechtfertigt verallgemeinerte, vorurteilshafte, diskriminierende und starre Attribution definiert werden (Nazarkiewicz 1996: 2). Lippmann verstand Stereotype als rigide, abwertende Generalisierung bei der Eigenschaftszuschreibung. Die darauffolgende Forschung konzentrierte sich auf die Erfassung von Stereotypen über Eigenschaftslistenverfahren oder Attributionserfragungen. Das Problem dieser Ansicht ist jedoch – so Nazarkiewicz –, dass der Sinnzusammenhang künstlich erzeugt wird. Die Probanden können sich bei den angegebenen kontextlosen Wörtern, mit denen die gefühlsgeladenen Einstellungen „abgerufen“ werden, nicht anders als vorurteilhaft verhalten. Stereotypen werden präsupponiert. Ideologiekritisch betonen die sprechakt- und diskurstheoretischen Ansätze dagegen den Zusammenhang von Stereotypen mit historisch konstituierten gesellschaftlichen Herrschaftsverhältnissen. Eine abwertende und diskriminierende Qualität erhalten sie demnach durch ihre Verbundenheit mit Gruppeninteressen, dem Diskurs von Eliten und der Marginalisierung von Minderheiten (ebd.). Gerade dies möchte ich aufgrund meiner Daten analysieren: an welche Interessen (der Deutschen oder der Ukrainer) werden welche Stereotypen gekoppelt?

Bergmann (1996), der Stereotype als „fest gefügte, sozial geteilte, wertende und emotional gefärbte Vorstellungen über Personen und Gruppen“ definiert (Bergmann 1996: 13), kritisiert die bisherige Stereotypenforschung, die das Stereotyp als einen isolierten, de-kontextualisierten Gegenstand sieht und damit nicht mehr verfolgen kann, wie in der Alltagskommunikation tatsächlich auf Stereotypen rekurriert wird (ebd.). Auch kritisiert er den moralischen Impuls der Stereotypenforschung, „die als borniert und schädlich angesehene Verwendung von Stereotypen zu kritisieren und zu überwinden“, womit sie es versäumt zu zeigen, dass „der Stereotypendiskurs selbst ein moralischer Diskurs ist und somit eben jener Selbstkontrolle und Rückbezüglichkeit unterworfen ist“ (ebd., auch Nazarkiewicz 1996: 46, s.u.).

2.3.4.4 Ethnische Stereotypenforschung in der Diskurslinguistik

Sowohl Bergmann als auch Nazarkiewicz untersuchen den ethnischen Stereotypendiskurs in der Alltagskommunikation. *Bergmann* (1996) stellt fest, dass Strukturmerkmale der Fremdheitsbeziehung wie Typisierung, Entindividualisierung, Abstraktion und Reduktion keinesfalls neutral sind, sondern vielmehr dazu dienen, „dem Fremden eine moralisch zweifelhafte Qualität zuzuschreiben, ihn in seiner *moralischen Identität* herabzustufen, ihn als Abweichler zu stigmatisieren“ (Bergmann 1996: 7). Dass der Fremdheitsdiskurs stets moralischer Diskurs ist, oder zu diesem tendiert, erklärt Bergmann damit, dass zwischen der Strukturlogik der beiden Diskurse eine Homologie besteht, da den beiden Merkmalen wie Abstraktion und Typisierung eigen sind. So kommt es, dass „das Reden über Fremde unwillentlich zum moralischen Urteil tendiert, und das moralische Gespräch unbeabsichtigt zu einer gewissen Fremdheitserfahrung bei den Interagierenden führt“ (ebd.: 8 f.).

Nazarkiewicz (1996) wählt eine Alternative zwischen sozialer Kontamination und formaler Notwendigkeit von Stereotypen, die berücksichtigt, dass beide Faktoren im Prozess des kulturell bedingten und individuell motivierten Wissens und Urteilens zusammenfließen. Um Moralisationen über Stereotypen zu vermeiden und nach Differenzen zu anderen ethnischen Kategorisierungsleistungen zu suchen, untersucht sie den Bewertungsprozess als interaktives Geschehen von Gesprächsteilnehmern und fragt, welche kommunikative Besonderheit *sie* (die Akteure) beim Stereotypisieren im Unterschied zum Kategorisieren machen. Deswegen spricht sie nicht von Stereotypen als feste Topoi und als Urteile suggerierender Begriff, sondern von *Stereotypisierungen als kommunikativer Prozess*. Im Vordergrund steht nicht mehr die als angemessen / unangemessen bezeichnete Objektbezogenheit von Stereotypisierungen, sondern die Frage nach ihrer intersubjektiven Produktion, Gestaltung und Wirkung. Am Beispiel von zwei Gesprächstypen – nicht-institutionalisierter Alltagskommunikation in der Familie (neue Bundesländer) und institutionalisierten Gesprächen mit Gesprächsleitung – fragt sie nach Struktureigenschaften von Stereotypenkommunikationen und nach der Entwicklung von Stereotypisierungen. Die Autorin untersucht die Daten nach verschiedenen interaktiven Markierungen von Ethnizität und orientiert sich an der allgemein geteilten Grundannahme, dass bei Stereotypisierungen eine Prädikation unterstellt oder explizit vorgenommen wird („Araber sind stolz“, „die Deutschen sind ein sauberes Volk“). Bei der Suche nach den Strukturen in der interaktiven Herstellung von Stereotypen stellt sich die Frage, ob, wie und wann sie in dieser Form *realisiert* werden. Ferner untersucht sie, welche ethnischen Markierungen negativ, positiv oder neutral verwendet werden. Die Prädikation diene lediglich als heuristische Suchhilfe, denn die „Reinform“ des abwertenden oder Eigenschaften zuschreibenden Satzes ist praktisch nicht zu finden. Somit lautet ihre Erklärung, dass Stereotypisierungen dazu tendieren, implizit zu bleiben. Sie unterscheidet zunächst zwischen Typisierungen und Bewertungen. Beim interaktiven Typisieren werden Bestimmungen genannt, ohne dass missbilligende, abwertende oder positiv wertende Urteile vollzogen würden. Bewertende ethnische Markierungen sind eine expansive Form moralisch urteilender Kommunikation mit wiederkehrenden auffälligen Merkmalen. An Beispielen aus dem Datenmaterial arbeitet Nazarkiewicz Merkmale der stereotypisierten Kommunikation aus, die ich kurz zusammenfassen möchte:

- Die Dynamik des Auf- und Abwertens, Reflektierens und Verurteilens zeigt, dass die Markierung von Stereotypenkommunikation im Unterschied zu Kontexten von Typisierungen oder Kategorisierungen eine genuin moralische Interaktionsqualität hat; moralisiert werden Objekte und ein moralischer kommunikativer Adressat (Nazarkiewicz 1996: 15).
- Stereotype drücken Emotionen (Entrüstungen) in der Interaktion aus. Diese werden mit Hilfe von Affektmarkierungen, Wertungen, prosodischen Merkmalen (Tonhöhenwechsel, Betonungen), lexikalischen Verschärfungen, stilistischen Merkmalen gestaltet. So haben Stereotype expressiven Charakter (ebd.: 46, 18, 15).
- Stereotype werden von den Interagierenden gemeinsam produziert (affektive Kooperation) und bedürfen kollektiver Ratifizierung (ebd.: 22 f.).
- Stereotype brauchen einen ‚Boden‘ (eine einleitende Entrüstungssequenz), der die kollektive Ratifizierung erleichtert (Moralisierende Klammer – Dramatisierung – semantische/prosodische Eskalation) (ebd.: 15 f.).
- Abhängig von gemeinsamer Ratifizierung sind Stereotype jedoch ein empfindliches Ziel von expliziten oder impliziten Gegenmoralisierungen (ebd.: 46).

Die Autorin analysiert nicht nur die Alltagskommunikation in einer Familie, sondern präsentiert auch institutionalisierte Gespräche mit Gesprächsleitung, und zwar Mitschnitte aus dem zweitägigen Seminar zur interkulturellen Kommunikation. Ich verzichte an dieser Stelle auf die Wiederholung von Nazarkiewicz' Analysen und präsentiere stattdessen (s.u.) die Analyse meines eigenen Datenmaterials.

2.3.5 *Fazit*

Die Stereotypenforschung Lippmanns führt in die gleiche Richtung wie die sozialpsychologische Vorurteilsforschung und wird wegen der de-kontextualisierten Analyse sowie des diffusen, unscharfen und weitfassenden Stereotypenbegriffs (in der Sozialpsychologie werden Vorurteile als Protostereotypen behandelt) insbesondere seitens der Diskurslinguisten kritisiert. Im Rahmen der Diskurslinguistik werden implizite Stereotypen als kollektiv geteilte, vom Kontext abhängige und nur im jeweiligen kulturellen Kontext zu untersuchende Stereotypisierungen untersucht. D.h., dass sie nicht fest sind, sondern kommunikativ erzeugt werden. So werden natürliche Gespräche auf Stereotypisierungen hin analysiert. Von der ideologiebefallenen herkömmlichen Stereotypenforschung abkehrend analysieren die Autoren die Stereotypenkommunikation als moralische Kommunikation.

Will man Pro und Contra in der Stereotypenforschung abwägen, so kommt man zu folgenden Ergebnissen: *Bergmann* sieht Stereotype als „eine wichtige Ressource für die Konstruktion des Fremden“, weil sie „die Typisierungsmuster, unter die wir die uns fremd erscheinenden Eigenschaften oder Verhaltensweisen einer anderen sozialen Gruppe subsumieren“, liefern (Bergmann 1996: 13). Auch der Ethnologe *Klaus Roth* (1996) sieht sie im Kontext der Systemtheorie als notwendig, da sie zur Reduktion der Komplexität der kulturellen Makrosysteme verhelfen. Interkulturelle Kommunikation ist stets konfrontiert mit dem Spannungsverhältnis zwischen der realen Komplexität von kulturellen Systemen und menschlichem Verhalten und der (notwendigen) Eigenschaft des Menschen, diese Komplexität in seiner Wahrnehmung zu reduzieren und einfache Kategorien zu bilden. Gegenüber der Komplexität und Dynamik kultureller Makrosysteme (wie etwa Nationalkulturen) mit all ihren mikrokulturellen Teilkulturen (wie Regionalkulturen, Gruppenkulturen, Sozialschichtenkulturen, Teilkulturen usw.) steht die Neigung des Menschen, von der eigenen Kultur und von fremden Kulturen reduzierte, stereotype „Bilder im Kopf“ zu entwickeln und zu tradieren. In jeder Begegnung zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturen geht es damit nicht so sehr darum, wie die jeweils fremde Kultur „wirklich“ ist, sondern wie sie wahrgenommen wird – und wie diese Wahrnehmungen gedeutet und in Handeln umgesetzt werden. Und das bedeutet wiederum: Um das Handeln eines fremdkulturellen Gegenübers angemessen interpretieren und verstehen zu können, benötigen wir nicht alle Informationen über die gesamte Kultur, sondern wir müssen ihre grundlegenden und ‚typischen‘ Normen und Werthaltungen kennen, die weite Bereiche des tatsächlichen Ausdrucksverhaltens beeinflussen (K. Roth 1996: 20 f.). Im Sinne der Wissenssoziologie *Luckmanns* entstehen Stereotype als „ein sich gegen korrigierende Wahrnehmungen starr abschließender Typus“¹⁵² wegen der Begrenzung unseres Wissens über das Fremde. Diese

¹⁵² Luckmann / Luckmann (1993, I: 74).

Art von typischem Wissen enthält Elemente stereotypen Wissens, welches zu Vor-Urteilen führen kann, und die Vor-Urteile wiederum zu negativem Urteilen führen können (Luckmann 1993, I: 56). Im Sinne Luckmanns gehören Vorurteile zum spontanem, impliziten Wissen bzw. Verstehen, wogegen Stereotype eine interessensgeleitete, reduktionistische Typisierung und stigmatisierendes Fremdverstehen bedeuten. Soeffner nennt Stereotype „Second-hand“-Erfahrungen. Sie gehören zu den überlieferten gesellschaftlichen Wissensbeständen, sind Ergebnisse einer gesellschaftlich konditionierten Bewusstseinsleistung, die eine spezifische Funktion erfüllt (Soeffner 1984: 11). In diesem Sinne sind Stereotype notwendig für unsere inter- und intrakulturelle Orientierung. Knapp und Knapp-Potthoff dagegen sehen Stereotype und Vorurteile als störend für die Kommunikation: Diese „entstehen aufgrund der Belastungen und Fehlschläge der Verständigung“ (Knapp / Knapp-Potthoff 1990: 67). Sie entstehen „bei Akkomodationsprozessen, oder als Konsequenzen auf unbefriedigende Interaktionen“ (ebd.: 77, 79).

Ich schließe mich der Ansicht von Bergmann und Nazarkiewicz an, dass nicht isolierte Stereotype (als störend) analysiert werden sollen, sondern die intersubjektive Produktion der Stereotypisierungen. Auch sehe ich sie nicht von vornherein als schädlich an, sondern lediglich im kommunikativen Prozess der Gruppenintressen. Eine besondere Aufmerksamkeit wird der Verwendung der Stereotype in ihrer Funktion als Legitimationsmarker im Sinne Luckmanns geschenkt.

2.4 Interkulturelle / Internationale Managementforschung. Konzepte des interkulturellen Managementtrainings

2.4.1 Was ist internationales Management?

Internationales Management entwickelte sich als Zweig der Betriebswirtschaftslehre infolge der Globalisierung und der grenzüberschreitenden Geschäftsaktivitäten der Unternehmen, die es mit vielfältigen und unterschiedlichen Märkten zu tun haben. Dies schlägt sich in der Führungskomplexität und der damit verbundenen Koordinationsproblemen nieder. D.h., Internationalisierung wird zum Objekt managementorientierter und betriebswirtschaftlicher Untersuchungen (Macharzina / Oesterle 2002: 5)¹⁵³.

Die Aufgabe des Internationalen Managements wird darin gesehen, die konkreten Probleme der internationalen Unternehmenstätigkeit zu beschreiben, zu präzisieren und zu systematisieren, sie in ihren Ursache- und Wirkungsbeziehungen darzulegen sowie Empfehlungen zur verbesserten Gestaltung der Strukturen und Prozesse internationaler Unternehmen zu erarbeiten (Pausenberber 1989: 390). Die Themen sind sowohl Wettbewerbsvorteile für Unternehmen als auch Strategieentwicklung sowie Strategienbildung in Abhängigkeit von der Umwelt des Unternehmens. Dazu wurden verschiedene Ansätze entwickelt: Die Kontingenzansätze

¹⁵³ Die folgenden Erkenntnisse sind dem Sammelband von Klaus Macharzina und Michael-Jörg Oesterle (2002): *Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven* entnommen. Der Band bietet auf über 1000 Seiten mit Beiträgen von rund 76 Autoren ein breites thematisches Spektrum zu diesem Arbeitsgebiet.

beziehen den Erfolg eines Unternehmens auf Zusammenhänge zwischen den Umwelt- und den Unternehmensvariablen, werden jedoch als technokratisch kritisiert. Fähigkeitsorientierte Ansätze empfehlen, bei Managern spezifische Fähigkeiten zu entwickeln, die ihn angesichts aller nur vorstellbaren Umweltausprägungen wettbewerbsstrategisch „richtig“ handeln lassen sollen (Macharzina / Oesterle 2002: 5).

Diese Themen tangieren insbesondere meine Fallstudie, da es sich um ein Einkaufsbüro eines international tätigen Textilunternehmens, eines Konzerns mit über 20 Firmen und über 20 Einkaufsbüros im Ausland handelt. Interkulturelles Management wird jedoch nur als Hintergrundwissen relevant und gehört nicht direkt zur Fragestellung meiner Arbeit. Deswegen werde ich an dieser Stelle nicht ausführlicher auf die einzelnen empirischen Studien und interne Fachdiskussionen eingehen.

Die Strategien des Konzerns Größt Tex¹⁵⁴ gehören zur Kategorie „interne Informationen“ und werden einem Außenstehenden (sogar den ukrainischen Mitarbeiter/-innen im Einkaufsbüro Kiew) nicht enthüllt. Auch wenn sie zum Teil thematisiert werden, unterliegen sie dem Geschäftsgeheimnis des Unternehmens und der Schweigepflicht der Mitarbeiter/-innen. Allein schon aus diesem Grund können internationale / interkulturelle Strategien nicht zum Gegenstand meiner Untersuchung werden. Die Kommunikations- und Handlungsabläufe, die in den Interviews thematisiert werden, sowie die, die ich teilnehmend beobachten und protokollieren konnte und durfte, geben nur Ausschnitte aus dem komplexen Handlungsfeld des Unternehmens wieder und werden mit Hilfe multipler Methodenzugänge rekonstruiert. Dabei geht es mir darum, die Geschäftsabläufe und die Kommunikation *über* diese Geschäftsabläufe, Deutungs- und Handlungsmuster und die gegenseitigen Wahrnehmungen zu rekonstruieren und nicht die tatsächlichen Strategien. Es ist jedoch nicht ausgeschlossen, dass die hermeneutisch-sequenzanalytische Analyse der Daten es möglich macht, auch die Strategien des Unternehmens zu rekonstruieren.

Wenn man sich mit dem Internationalen Management in unterschiedlichen Kulturbereichen beschäftigt, werden Kultureinflüsse als signifikant hervorgehoben¹⁵⁵. Angesichts der globalen Veränderungen (der politischen wie dem Auseinanderfallen der Sowjetunion, der wirtschaftlichen wie dem Aufschwung von China, der Entstehung neuer Märkte etc.) kommen auch neue Anforderungen aus der interkulturellen Unternehmenstätigkeit auf die Geschäftspartner zu. „Je konkreter und intensiver die geschäftliche Beziehung ist, desto deutlicher werden kulturelle Divergenzen in der alltäglichen Begegnung spürbar. Deshalb ist die Berücksichtigung der gesamten kulturellen Umfeldeinflüsse im Auslandsgeschäft aktueller denn je. Stärker als in der klassischen betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise sind verhaltenswissenschaftliche Aspekte bei der Interaktion der Personen, nicht nur der Firma, relevant“ (Dülfer 2002: 93). In seinem umfassenden Werk „Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen“, das immer wieder neu aufgelegt wird, zuletzt 2001, geht *Dülfer* ausführlicher auf verschiedene Ansätze zur Umweltberücksichtigung ein. Darunter werden neben der nominalen Umwelt-Differenzierung, dem Comparative Management, den empirisch-situativen Ansätzen auch systemtheoretische und interaktionstheoretische Ansätze behandelt, wobei die beiden letzteren für die soziologische Fragestellung interessant sein könnten. Den *systemtheoretischen*

¹⁵⁴ Der Name ist verändert worden.

¹⁵⁵ Z.B. Dülfer (2002), ein viel zitierter Betriebswissenschaftler aus Marburg.

Ansatz kritisiert Dülfer insofern, als dieser zwar Elemente in der Umwelt benennt, zwischen denen Beziehungen bestehen, jedoch nicht prüft, „ob diese Beziehungen im Ganzen zahlreicher oder reichhaltiger sind als die Beziehungen dieser Menschen zu anderen (sächlichen) Umweltelementen in der Unternehmung oder ihrer Umwelt“, so dass keine theoretische Begründung geleistet wird (Dülfer 2001: 234). Die *interaktionistischen Ansätze* bedeuten nichts anderes als inter-systemare Beziehungen, weil Begriffe wie ‚System‘ und ‚Organisation‘ bzw. ‚Umsystem‘ und ‚Umwelt‘, in der angelsächsischen Literatur, woher die Theorie stammt, als synonym behandelt werden. Aus dieser Sicht sind die Beziehungen zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt als Interaktions-Beziehungen anzusehen, die die Unternehmung mit ihren Partnern unterhält. Im deutschsprachigen Raum wird dieser Ansatz als ‚Interaktionstheoretischer Ansatz‘ bezeichnet (ebd.: 239). Auch diesen Ansatz kritisiert Dülfer, da es in ihm „letztendlich um das Informationsproblem geht, das durch die Notwendigkeit gegeben ist, die Differenz zwischen objektiv gegebener und subjektiv perzipierter Umwelt zu vermindern“ (ebd.: 241). Die Interaktionsbeziehungen sind jedoch „nicht objektiv gegeben, sondern werden subjektiv ausgestattet und insofern durch das Wahrnehmungsvermögen der jeweiligen Entscheidungsträger beeinflusst“ (ebd.), so dass auch dieser Ansatz nicht ausreicht. Letztendlich wird bei den neueren Ansätzen vorwiegend darauf hingewiesen, so Dülfer, dass es letztlich um die durch die Umwelteinflüsse verursachte Ungewissheit (uncertainty) geht. Ihrer Verminderung dient das Bemühen um Informationen über die Konstellation der Umweltkomponenten und deren zukünftiges Verhalten (ebd.).

Hausmann (2002) thematisiert Kulturintegration bei Unternehmenszusammenschlüssen, insbesondere die Einbindung der Unternehmenskultur akquirierter Unternehmen ins neu entstehende Organisationsgefüge (Hausmann 2002: 911). Dabei zeigt sich bei Mergers & Acquisitions (M&A), dass die Steigerung des Unternehmenswertes im hohen Maße von den so genannten „weichen Faktoren“ der zu vereinigenden Unternehmen abhängt bspw. Unternehmenskultur und Unternehmensorganisation. Bei internationalen M&A kommen noch Verschiedenheiten der nationalen Kulturen hinzu (ebd.). Es ist keine Seltenheit, dass in der Managementforschung vor allem auf die *Nationalkulturen* fokussiert wird, sobald es um unterschiedliche Länder geht. Empfohlen werden Interkulturelle Trainings (auf die ich später zu sprechen komme), die „sensibel“ in Bezug auf die jeweiligen Besonderheiten der Nationalkulturen eingehen. Auffallend ist, dass *Hausmann* nur zwei Literaturangaben zur Kulturforschung macht: *Hofstede* (1997), dessen Modell der Kulturdimensionen gleich am Anfang des Aufsatzes behandelt wird sowie *Trompenaars* (1993b), der ebenfalls mit Kulturunterschieden arbeitet.

Auch *Holz Müller* und *Berg* (2002) setzten kulturelle Unterschiede als konfliktführend voraus, wobei sie von kultureller Heterogenität sprechen. Sie thematisieren Kultur entweder in den markt- oder in den organisationsbezogenen Aufgabenbereichen und Situationen. Im ersten Bereich geht es um die Marktforschung, um persönliche Kontakte mit Gesprächspartnern sowie um die Beschaffung / Vermarktung in fremden Kulturen (Holz Müller / Berg 2002: 890-893). Im zweiten Bereich wird die Rekrutierung und Integration von fremdkulturellem Personal thematisiert, das Arbeiten mit fremdkulturellen Mitarbeitern in multikulturellen Teams sowie die überbetriebliche Kooperation und Integration (ebd.: 893-895). Dabei verweisen die Autoren auf die Untersuchung von Keller (1982: 520 ff.), der zeigt, dass die Effizienz unterschiedlicher Führungsstile in hohem Maße von den kulturell geprägten Partizipationserwartun-

gen der unterstellten Mitarbeiter abhängig ist. Auch hier kommen die Macht- und Distanzunterschiede von Hofstede vor. Als Maßnahmen empfehlen Holzmüller / Berg die Aus- und Weiterbildung in Form von Trainings¹⁵⁶, die international orientierte Personalentwicklung und die Adaption von Unternehmensgrundsätzen.

Fazit

Allen kulturfokussierten Studien zum internationalen Management ist gemeinsam, dass hier eine tief greifende Kulturforschung und Problemanalyse fehlt, statt dessen findet sich ein einfaches Schema: Es gibt bestimmte Kulturunterschiede, die zu Problemen für international agierende Unternehmen führen, weswegen ausschließlich kulturelle Probleme und Konflikte fokussiert werden. Die Lösungen sind genauso vereinfacht, wonach Hofstedes Aufteilung in Kulturdimensionen und Ländertypen die Antwort auf alles bietet. Die empfohlenen interkulturellen Managementtrainings arbeiten mit den gleichen Ansätzen. Kultur, Land und Nationalkultur werden gleich gesetzt; es gibt keine weiteren Differenzierungen. Obwohl viele Autoren den Faktor „Interaktion“ hervorheben, werden keine Interaktionsanalysen gemacht.

2.4.2 *Konzepte des interkulturellen Managements*

Die Wirtschaft als weltumspannender Organisationsbereich hat vor allem in der Organisationssoziologie und der Kommunikationswissenschaft unter dem Stichwort „Interkulturelles Management“ zu einem Forschungsboom geführt, dem aber – so Hinnenkamp (1993) – in den wenigsten Fällen ein Kommunikationsbegriff in unserem Sinne zu eigen ist (Hinnenkamp 1993: 20). Interkulturelles Management ist eher als ein Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre sowie der Verwaltungswissenschaften denn als eines der Soziologie bekannt.

Allgemein versteht man unter interkulturellem Management das Management im Kontext unterschiedlicher Kulturen. Hier wird der Standpunkt vertreten, dass eine Zunahme an internationalen Aktivitäten (Internationalisierung) zu einer Zunahme an interkulturellen Begegnungen führt. Die Ziele eines Unternehmens, sowie die Strategien zur Erreichung dieser Ziele müssen sich an dieser Entwicklung ausrichten. Angestrebt wird nicht nur die Erzielung eines Unternehmensgewinns auf nationalen Märkten, sondern im internationalen Rahmen. Dabei geht man davon aus, dass kulturelle und länderspezifische Besonderheiten, die unwillkürlich im Auslandsgeschäft auftreten, sich als interorganisatorische Störfaktoren der Kommunikation herausstellen, die es zu überwinden gilt (Brandenburger 1995: 77). Auch hier geht man von vornherein von kulturellen Unterschieden aus, die für das Geschäft störend sind. Dabei werden kulturelle Unterschiede als Unterschiede von Mentalitäten, d.h. von im Laufe der Sozialisation internalisierten Werten, Normen, Ansprüchen, Erfahrungen, Einstellungen und Verhaltensweisen angesehen, die auch das Verhalten der Manager steuern (ebd.: 67 f.). Vorgeschlagen wird eine organisatorische Lösung, eine gemeinsame Verständigungsbasis, einen gemeinsamen

¹⁵⁶ Zitiert werden hier Thomas (1995) sowie Bolten (2001), die zu interkulturellen Managementtrainings wesentlich beigetragen haben.

„background“ zwischen den Führungskräften der einzelnen Konzerngesellschaften zur globalen Koordination der Unternehmensaktivitäten zu schaffen, wodurch man in die Lage versetzt wird, die Vielfalt der Nationalitäten in den multinationalen Unternehmungen zu berücksichtigen (ebd.). Eine andere Lösung ist die Entwicklung geeigneter Planungs- und Kontrollsysteme. So sollen die verschiedenen regionalen Einheiten eines globalen Geschäfts verbunden und die Konsequenzen lokaler Aktionen für das Gesamtsystem sichtbar gemacht werden (ebd.: 77). Organisatorische Strukturen und Regelungen werden durch informelle Netzwerken, d.h. durch persönliche Kontakte zwischen den Führungskräften der verschiedenen Niederlassungen, ergänzt (ebd.: 77 f.). Brandenburger geht der Entwicklung dieser beiden Lösungen im Kontext der Entsendung der Führungskräfte ins Ausland nach. Das Fehlen der notwendigen Vorbereitung führt nicht nur zu Konflikten, sondern sogar zum vorzeitigen Abbrechen des Auslandsaufenthalts (ebd.: 78). Obwohl sich einige theoretische Grundlagen seiner Studie von denen meiner unterscheiden (so wie die Problemstellung der interkulturellen Kommunikation), bietet jedoch die Arbeit einen Einblick in die Inhalte solcher Vorbereitungskonzepte. Denn auch meine deutschen Interviewpartner und insbesondere die deutschen Manager in der ethnographischen Fallstudie haben gewisse Vorbereitungstrainings absolviert, deren Inhalte und Einstellungen sie in den Interviews wiedergeben. Die Rede ist von der „spezifischen Mentalität“ in der Ukraine, die zu berücksichtigen sei, weswegen die deutschen Lösungen nicht einfach „draufgesetzt“ werden können. Es ist auch unverkennbar, dass es um die Kollision von unterschiedlichen Management- und Führungsmethoden und -konzepten geht, was auch Brandenburger anspricht. Es steht außer Frage, dass Führungskräfte auf die fremde Kultur, auf das fremde Land vorbereitet werden müssen, damit ‚der Sprung ins kalte Wasser‘ oder ‚Kulturchock‘ wenn nicht vermieden, so zumindest verringert wird. Jedoch ist die Qualität dieser Vorbereitungen, die sog. Managementtrainings, im nächsten Punkt dieses Kapitels genauer zu untersuchen. Denn obwohl Brandenburger von „interkulturellen Interaktionen“ spricht (ebd.: 69), zieht er vereinfachende Ansätze zum Umgang mit Kulturen heran, die vor allem auf den Unterschieden in den symbolischen Bedeutungen (Gesten, Mimik der Verhandlungspartner) basieren, woraus interkulturelle Missverständnisse entstehen (ebd.: 72 f.), also Ansätze aus der kontrastiven und vergleichenden Pragmatik, die ihre Untersuchungen in den eigenkulturellen Kontexten vornimmt. Damit will ich sagen, dass hier interaktionistische Ansätze, die über den tatsächlichen Verlauf der Interaktionen Aussagen treffen, vollkommen fehlen.

Dülfer hat eine Typologie der Spannungsfelder aufgestellt, der im interkulturellen Management eine große Rolle zugesprochen wird¹⁵⁷. Dazu zählt er unterschiedliche Denkmuster im Zusammenhang mit verschiedenartigen Sprachsystemen der jeweiligen Muttersprache, unterschiedliche Arbeitseinstellungen und Lebensgewohnheiten, unterschiedliche Auffassungen über angemessenes Führungsverhalten (Rollenverständnis, Führungsstil), mangelnde Übereinstimmung zwischen der innerbetrieblichen funktionalen Bedeutung der Position und dem außerbetrieblich bedingten sozialen Status der Person, Klientelbildung innerhalb des Betriebes, Zuteilung von Führungspositionen nach nationalem oder rassistisch-ethnischem Proporz, unabhängig von der fachlichen Qualifikation¹⁵⁸. Wie man sieht, wird hier von der Differenz der Kulturen, die oft den Ländern oder Nationen gleich gesetzt werden, ausgegangen.

¹⁵⁷ Rezipiert wird Dülfers Typologie von 1983 bspw. in einem Aufsatz von Kramer (1999: 92).

¹⁵⁸ Dülfer (1983), zitiert nach Pfaller (1992: 37).

Dabei findet sich in der Studie von Brandenburger auch Kritik der etablierten Sichtweisen des interkulturellen Managements, sozusagen Kritik ‚aus den eigenen Reihen‘. So weist er auf die Komplexität des Kulturbegriffs hin, wenn er Kulturansätze aus der Anthropologie, dem Funktionalismus und Strukturalismus, der Kultur- und Persönlichkeitsforschung, der Systemtheorie, aus den kognitiven und semiotischen Ansätzen sowie den Kulturbegriff von Hofstede vorstellt (Brandenburger 1995: 12-34). Dabei weist er auch auf die Problematik des Kulturstandards von Hofstede hin, die in ihrer Identifizierung liegt (ebd.: 29). Generell geht er von der Unmöglichkeit aus, Kultur einheitlich zu erklären. Man ist gezwungen, „auf allgemeine, ganz grundlegende Aussagen zurückzugreifen, die mit Hilfe der Hermeneutik wissenschaftlich herauszuarbeiten sind“ (ebd.: 32). Von elementarer Bedeutung ist der Gedanke, lebensweltliche Phänomene fremder Kulturen auf das generell menschliche Verständnis vom theoretischen Vorbegriff der Kultur zurückzuführen. Ein wichtiger Gedanke ist der Hinweis auf die Erfahrbarkeit der Kultur über den Kontrast des Fremden mit dem Eigenen (ebd.). Es geht um die Organisation und Strukturierung von Erfahrungen durch Interaktion und Kognition als ein Vertrautmachen mit dem Fremden wie auch ein Fremdwerden des Vertrauten, also um eine intersubjektive Erfahrung (ebd.: 33). Dabei stützt sich Brandenburger auf Waldenfels (1990) und Loeffhoff (1992). Eine solch intensive Auseinandersetzung mit dem Kulturbegriff erklärt sich durch die Fragestellung des Autors, der am Konzept zur Entsendung von Führungskräften ins Ausland unter besonderer Berücksichtigung von Auswahl und Vorbereitung arbeitet. Die Mehrheit der Managementarbeiten folgt dem Prinzip der Reduktion der Komplexität, so dass sie die kulturvereinfachenden Erklärungsansätze bevorzugt.

Schlussfolgerung und Kritik

Meine Studie konkurriert mit den Untersuchungen im Rahmen der klassischen Disziplinen des interkulturellen Managements sowie der Theorie der kulturvergleichenden Managementforschung, die – wie Zorzi (1999) in seiner ethnographischen Studie treffend formulierte – „überwiegend eine überkommene funktionalistische bzw. struktur-funktionalistische Perspektive anlegt, in der Kultur im Sinne von „nationalkultureller Prägung“ eine normative Wirkung auf die in ihr sozialisierten Akteure hat und somit kulturelle Missverständnisse als zwangsläufige Ergebnisse interkultureller Begegnungen entstehen“ (Zorzi 1999: 7). Die Annahmen und Ergebnisse dieser Untersuchungen beschränken sich lediglich auf die Beschreibung bzw. Benennung von Konfliktstellen und bieten keinerlei Auskunft darüber, weshalb diese Konflikte an den Stellen entstehen, an denen sie entstehen, und welche Deutungsmuster jeweils dahinter stehen. Auch bieten diese Studien kaum Lösungsvorschläge zu diesen Problemen. Die Frage nach der Kompetenz der Akteure wird auf „das Gelingen einer Internalisierung kultureller Normen und Werte reduziert“ (Zorzi 1999: 8). Als Ergebnis werden die bereits aus der Presse und aus den Medien bekannten Stereotype hervorgebracht.

Ein Mangel dieses Forschungsansatzes zeigt sich auch darin, dass der *Vergleich* zwischen Ländern im Mittelpunkt des *interkulturellen Managements* steht, wobei Kultur als ein Hintergrundfaktor, als erklärende Variable oder als breiter Rahmen betrachtet wird, der oft mit Land bzw. Nation gleichgesetzt wird. „Kultur wird ‚irgendwie‘ von den Mitgliedern der Organisation in diese hereingetragen und nimmt demzufolge in dieser Perspektive den Status einer *externen Variable* ein“ (hierzu kritisch Zorzi 1999: 114). Das Ziel der Forschungen besteht somit darin, Differenzen / Gemeinsamkeiten zwischen den Kulturen aufzuzeigen und „Implikationen für die Effizienz und Effektivität von Organisationen abzuleiten“ (ebd.).

Jedoch findet sich in dieser Forschungsrichtung auch viel ‚Brauchbares‘: die Suche nach Konfliktlösungen sowie die Entwicklung der Managementmodelle in den interkulturellen Konstellationen, also der höchste Grad an Praxisorientierung (eine der sieben Thesen von Gmür (1991) über die Managementlehre), der in der Soziologie bzw. in der Soziolinguistik fehlt.

Während sich in der allgemeinen Managementlehre ein Wandel abzeichnet vom Positivismus zum Konstruktivismus (Gmür 1991: 35, 45), vom rational Erfassbaren zum Mythisierten, von der Eindeutigkeit zur Mehrdeutigkeit, vom Strukturellen zum Kulturellen (ebd.: 45), und eine Verlagerung der Perspektiven und Methoden auf die Ebene sozialwissenschaftlicher Meta-Konzepte (ebd.: 40, 43) sowie eine disziplinäre Öffnung beobachten lassen, steht in der interkulturellen Managementlehre, die sich ja dem Kulturellen bereits gewidmet hat, bezüglich der anderen Punkte dieser Wandel noch aus.

2.4.3 *Konzepte des interkulturellen Managementtrainings*

Aus den Theorien und Methoden der Interkulturellen Managementlehre sowie aus der psychologischen Beschäftigung mit den interkulturellen Konflikten lassen sich Trainingskonzepte ableiten, die sich als „diejenige sozialwissenschaftliche Wissenschaftsdisziplin mit dem höchsten Grad an Praxisorientierung“ (daneben Deutsch als Fremdsprache) definiert (Gmür 1991: 14). Hinnenkamp (1994) definiert für Trainingskonzepte¹⁵⁹ folgende Aufgaben und Ziele:

„Aufgabe und Ziel Interkulturellen (Kommunikations-) Trainings ist es, den Teilhabern einer Kultur X beizubringen, wie sie in einer Kultur Y bzw. mit Teilhabern dieser Kultur Y effektiv und empathisch, mit einem Minimum an Missverständnissen und dem geringsten Verlust an Autonomie interagieren können“ (Hinnenkamp 1994: 21).

Die Adressaten der Trainings sind mehr oder weniger spezifiziert: So sind bestimmte Berufe angesprochen wie die Beratungsprofessionen (Samuda / Wolfgang 1985) oder die Trainings-supervision selbst (Casse / Deol 1985). Eine andere Gruppe ist länder- und kulturspezifisch eingegrenzt, z.B. deutsche Geschäftsreisende oder Studenten in den USA (Müller, Andrea / Thomas, Alexander 1991)¹⁶⁰. Einige Werke sind pankulturell konzipiert, so dass weder bestimmte Adressaten noch bestimmte Kulturen anvisiert sind¹⁶¹.

Vor allem werden zwei Trainingsansätze hervorgehoben¹⁶²: der Kulturassimilator und die Kultursensibilisierung. Der *Kulturassimilator*-Ansatz, der Anpassung als Ziel hat, beruht auf der Prämisse, dass adäquate interkulturelle Kommunikationskompetenz eine möglichst genaue Kenntnis der „subjektiven Kultur“ (vgl. Triandis 1983, 1989) des Interaktionspartners erfordert. Als „subjektiv“ gilt dabei die „charakteristische Wahrnehmungsweise“ von Individuen,

¹⁵⁹ Wobei sich Ansätze, Orientierungen und Ziele im Bereich der Praxis unterscheiden. Es gibt kognitive, emotionale oder verhaltensbezogene Ansätze. Siehe dazu Helmolt / Müller, Bernd-Dietrich (1993).

¹⁶⁰ Da ich drei verschiedene Autoren mit dem Namen „Müller“ zitiere, füge ich beim Zitieren den Vornamen hinzu.

¹⁶¹ Brislin et al. (1986) (Kulturassimilator), Smith / Otero (1977/1982) (Sensibilisierung). Angaben aus Hinnenkamp (1994: 21).

¹⁶² In der Einführung zu seiner Bibliographie der interkulturellen Kommunikation erwähnt Hinnenkamp (1994: 22) nur diese zwei.

die aber immer als Mitglieder einer Gruppe gesehen werden. Folglich werden Situationen und Verhaltensweisen je nach subjektiver Kultur unterschiedlich interpretiert und in sogenannten Attributionen umgesetzt. Nicht das beobachtbare Verhalten an sich steht im Vordergrund, sondern die Schlüsse, Einschätzungen, Bewertungen und schließlich Zuschreibungen, die daraus folgen oder gefolgert werden. Damit wird Kultur von der beobachtbaren Oberfläche in kognitive Strukturen verlagert. Seine Umsetzung findet der Kulturassimilator vor allem in Critical Incidents, kleinen Fallstudien, die unterschiedlich bearbeitet werden können¹⁶³. Bei der *Kultursensibilisierung* oder dem ‚Culture Awareness‘ Training geht es um die Aufmerksamkeitssteuerung von Interaktionsphänomenen, insbesondere dem Reflektieren eigener und fremder Schlussfolgerungen und Deutungsmuster zu bestimmten Wahrnehmungen und Verhaltensweisen und schließlich um die Veränderung im eigenen Verhalten und im Umgang mit dem fremden Partner.

In der Gumperzchen Interaktionalen Soziolinguistik bezieht sich dieser Ansatz auf die Mikrostruktur der Interaktion. Am Beispiel von Kontextualisierungskonventionen werden die möglichen Folgen für die Kommunikationsteilnehmer aufgezeigt und Übungen gemacht zur Bedeutsamkeit scheinbar geringfügiger Unterschiede in der Interaktionsstruktur: Seien es Pausen, intonatorische Gewohnheiten oder das Blickverhalten¹⁶⁴. Thomas (2003: 473 ff.) ergänzt die oberen zwei Ansätze mit vier anderen, die auf *Brislin* (1983) zurückzuführen sind.

2.4.4 *Trainingsinstitute / Schulen*

Den Bedarf an der Ausbildung der fachlichen und kulturell-sprachlichen Kompetenzen im Bereich der Wirtschaft decken u.a. die Fachhochschulen mit integriertem Auslandssemester, Studiengänge der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt „interkulturelle Wirtschaftskommunikation“, Europa-Austausch-Programme wie Erasmus und Lingua, sowie natürlich die Industrie- und Handelskammern ab. Ein bekannter Name unter den Trainern und Ausbildern ist Jürgen Bolten, Geschäftsführer von „Interculture.de“, einer interkulturellen Unternehmensberatung und Trainingsfirma des Fachgebietes interkulturelle Wirtschaftskommunikation der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Er empfiehlt, interkulturelle Trainings zu entwickeln, die integrativ aufgebaut sind und die gleichzeitig auch die Erfahrung interkultureller Interaktionen im beruflichen Umfeld erlauben (hierzu Kramer 1999: 91). Beim Interkulturellen Training geht es Bolten um die Ausbildung der Führungskräfte für den interkulturellen Arbeitsmarkt und ihre Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt (ebd.: 92). Er ordnet die von ihm entwickelte (praktizierte) Methode des interkulturellen Verhandlungstrainings (siehe Bolten 1999) der Gruppe interaktionaler Trainings zu und nicht den kontrastiven bzw. vergleichenden. Interkulturelle Kommunikation wird hier verstanden als „ein dynamischer Prozess direkten oder indirekten kommunikativen Handelns zwischen Partnern aus kulturell unterschiedlichen Lebenswelten“ (Bolton 1993), d.h. nicht als isolierte, statische kulturspezifische

¹⁶³ Dazu Brislin et al. (1986), in: Hinnenkamp (1994: 22).

¹⁶⁴ Vgl. in: Hinnenkamp (1994: 22), Gumperz / Roberts (1978), Gumperz et al. (1979), Roberts et al. (1993), sowie das Video *Crosstalk II*, Gumperz (1993).

Aspekte, sondern als „handlungsleitende Elemente interkultureller Prozessualität“ (Bolten 1999: 11). Demzufolge ist nicht primär die Frage entscheidend, „in welcher Hinsicht sich die Zielkulturen des Trainings als spezifische Merkmalseinheiten voneinander unterscheiden, sondern in welcher Weise die unterschiedlichen kulturellen Kontexte der Beteiligten handlungsbestimmend sind und inwieweit sich die solcherart determinierten Handlungen in dem permanent neu erzeugenden ‚dritten‘ – interkulturellen – Handlungskontext gegenseitig beeinflussen und verändern“ (ebd.).

2.4.5 *Kritik*

Dem Bereich des Interkulturellen Managementtrainings haftet der Ruf der Oberflächlichkeit und Simplifizierung der komplexen Sachverhalte an, die im Rahmen der Trainings behandelt werden. In der Tat besteht „eines der größten Probleme interkultureller Managementtrainings gegenwärtig darin, dass sie in einem zu geringen Maß der zeitlichen und inhaltlichen Bedarfssituation in internationalen Unternehmen gerecht zu werden vermögen“¹⁶⁵. In der Regel sind sie entweder kognitiv oder kultursensibilisierend konzipiert bzw. sie binden beide inhaltlichen Orientierungen eklektisch aneinander. Dieses nicht sehr effektive konzeptionelle Merkmal wurde durch die begrenzten Zeitvorgaben der Unternehmen notwendig. An zwei Tagen lässt sich nur sehr schwer ein komplexes interkulturelles Training durchführen, das in befriedigender Weise nicht nur Kenntnisse über eine Kultur vermitteln, sondern auch den Umgang mit fremdkulturellen Situationen ermöglichen soll.

Ein anderer Kritikpunkt betrifft die Akzentuierung kultureller Differenzen, der für die Psychologie und das interkulturelle Management bereits angesprochen wurde. Insbesondere werden die Sensibilisierungstrainings kritisiert. Die Argumente von Kotthoff (2002) am ‚Ghetto-Welt‘-Beispiel lassen sich auch für die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation gut übertragen: „Die Ghetto-Welt formiert ein eigenes Subsystem mit niedrigem Lebensstandard, hoher Kriminalität, viel Gewalt und eigenen Normen und Beziehungsnetzwerken. Es macht wenig Sinn, solchen Zuständen einfach mit einem Plädoyer für die Anerkennung von Diversität zu begegnen, wie es derzeit in Trainings zur interkulturellen Kommunikationsfähigkeit oft praktiziert wird. Viele interethnische Kommunikationskonflikte verweisen darauf, daß hinter ihnen eine Dynamik von Schichten- und Geschlechterungleichheit steht, die in die Kultur eine bestimmte Sozialordnung eingeschrieben hat, mit sehr unterschiedlichen Konsequenzen für die Beteiligten“ (Kotthoff 2002: 12). Auch meine Fallstudie veranschaulicht, dass es bei Größt Tex wenig Sinn macht, die deutschen Einkäufer für die Andersartigkeit der Ukrainer zu sensibilisieren (die sogenannte Mentalität), denn die Ukrainer brauchen Investitionen (Startkapital, damit ihre Produktion läuft), Schulungen zur Reorganisation des Managements, Wissen über konkrete Kommunikationsabläufe etc. Das heißt, die realen Probleme sollten in den Vordergrund treten, nicht die sogenannte „andere Kultur“. Oft stehen bestimmte Interessen dahinter, die „durchsichtig“ gemacht werden sollten. Stattdessen werden Stereotype produziert und reproduziert.

¹⁶⁵ Bolten (2001): InterAct. Zur Konzeption eines interkulturellen Unternehmensplanspiels. Siehe <http://www.interculture.de/news/interact.html>.

Die Anwendung des Kulturstandards-Modells nach Thomas (1996) veranschaulicht die (einzige) Studie zur deutsch-ukrainischen Kommunikation im Management von *Hnila* (2003), die österreichische und ukrainische Manager befragt hat. Zum einen bestand das Ziel der Befragung darin, kulturelle Eigenheiten und Kulturunterschiede zwischen österreichischen und ukrainischen Managern der leitenden und der mittleren Ebene im Berufsleben (es handelt sich um einen weltweiten Markenkleiderkonzern, der auch in der Westukraine vertreten ist) zu erheben (Hnila 2003: 473). Zum anderen sollte festgestellt werden, „welche Probleme und welcher Lernprozess hinter einer Unternehmensgründung in einem ‚neuen‘ Land stehen“ (ebd.: 474). Trotz des umfangreichen Datenmaterials und der interessanten Ergebnisse (die in vielem mit den Ergebnissen meiner ersten Forschungsphase übereinstimmen), kann auch an dieser Studie Kritik geübt werden. Hier einige Kritikpunkte:

- Es ist fragwürdig, ob man mittels Befragung zur Feststellung der Kulturunterschiede bzw. Kulturstandards (die für die Mehrheit der Mitglieder einer Kultur gültig sein sollen) gelangen kann. Vielmehr werden die subjektiven Sichtweisen aufgedeckt.
- Die Kürzung der unbedeutenden Passagen sowie Füllwörter in der Transkription sind sehr bedauerenswert: So geht die interaktive Organisation der Präsentation der Rede in den Interviews völlig verloren, wodurch man die Einstellung der Befragten zum Sachverhalt oder der anderen Kultur ermitteln könnte.
- Qualitative Methoden kommen hier allgemein viel zu kurz. Es werden keine anderen Quellen bzw. Informationen (wie Ethnographie, politischer, historischer Hintergrund des Landes) herangezogen.
- In vielen Interviewbeispielen werden nicht nur Unterschiede genannt, sondern auch moralische Werturteile abgegeben bzw. Typisierungen vorgenommen, was die Autorin keineswegs in ihrer Analyse berücksichtigt. Man könnte aus den Daten interpretativ viel mehr erfahren.
- Auch das Fazit kommt viel zu kurz: es wird nur ein Ausblick für die Praxis gegeben, aber keineswegs werden Schlussfolgerungen aus der Datenanalyse gezogen. Eine Zusammenfassung fehlt und es wird viel zu wenig wissenschaftliche Literatur verwendet.

3 Osteuropa im Fokus

3.1 Stand der Forschung zur Ost-West-Kommunikation

Seit dem Fall des Eisernen Vorhangs ist das Interesse für die Erforschung Osteuropas sowie der Kommunikation zwischen Ost- und Westeuropäern deutlich gestiegen. Die einschlägige Literatur lässt sich in folgende Kategorien unterteilen: Studien zur *ost- und westdeutschen Kommunikation*, zur *ehemaligen Sowjetunion* und zu *Mittel- und Osteuropa* (außerhalb der GUS). Thematisiert werden die Kommunikation in den Ost-West-Unternehmen sowie Transformationsprozesse in postsozialistischen Ländern, die einen Einblick in die aktuelle politische, wirtschaftliche und soziale Lage der osteuropäischen Länder nach der „Wende“ bieten. Hier finden sich Studien aus der Sprachwissenschaft, der Psychologie, der Geschichts- und Wirtschaftswissenschaft und der Ethnologie. Folgende Institutionen und Projekte (um nur einige zu nennen) haben einen großen Beitrag geleistet: das Internationale Zentrum in Berlin mit der Sektion „Ost- und Ostmitteleuropa-Soziologie“¹⁶⁶, das Institut für Slawische Sprachen an der Wirtschaftsuniversität Wien¹⁶⁷, das Projekt „Nationale Selbst- und Fremdbilder in osteuropäischen Staaten“, das die Gruppe von Bielefelder Linguist/-innen gemeinsam mit Linguist/-innen und Soziolog/-innen aus Polen, Tschechien und Slowakei in den Jahren 1992-1993 durchgeführt hat¹⁶⁸ u.a.

3.1.1 *Ost- und Westdeutschland: ein Fall von interkultureller Kommunikation?*

Nimmt man „class, region, age, and even gender“ als interkulturell relevant (Tannen 1985: 203), also Varietäten oder gar Stile, so würden auch die Kommunikation (-sprobleme) zwischen West- und Ostdeutschen darunter fallen. Ob es sich bei der deutsch-deutschen Kommunikation ‚tatsächlich‘ um eine interkulturelle Kommunikation handelt, ist strittig; zahlreiche Tagungen und später auch Sammelbände diskutieren pro und contra ost- und westdeutscher Kommunikation. So fand im Juni 2000 in Wittenberg eine internationale Tagung¹⁶⁹ statt, die eine Bestandsaufnahme der deutschen Sprach- und Kommunikationserfahrungen zehn Jahre nach der „Wende“ in Form von verschiedenen Vorträgen zu zwei Themenkomplexen – deutsch-deutsche Verhältnisse vor und nach der Wende – darstellte. Einerseits wurden Unter-

¹⁶⁶ Siehe osteuropabezogene Veröffentlichungen im Internet.
<http://www.berlin.iz-soz.de/extern/dgs/oe-section/lit.htm>.

¹⁶⁷ Siehe Kappel / Rathmayr / Diehl-Zhelonkina (1994): „Verhandeln mit Russen“ sowie Berdicevskij (1994): „Russisch verhandeln. Praktische Übungen“.

¹⁶⁸ Dazu der Sammelband von Czyzewski et.al. (1995): „Selbst- und Fremdbilder im Gespräch“.

¹⁶⁹ Ich beziehe mich auf den Tagungsbericht von Schröter (2001).

schiede sowie Konflikte im sprachlichen Umgang miteinander festgestellt und daher die Notwendigkeit gezeigt, sich mit dem Thema weiter zu befassen; andererseits war ein Überdruß zu spüren, und man fragte sich, ob nicht deutsch-deutsche Kommunikation weniger problematisch sei als angenommen, ob man nicht mit der Diskussion die Probleme erst herbeiredere (Schröter 2001: 102). *Patrik Stevenson*¹⁷⁰ sieht – trotz bereits über 800 nach der „Wende“ publizierten Arbeiten zum Thema – einen weiteren Erklärungsbedarf, da Sprachprobleme bei sozialer Uneinigkeit nach wie vor eine Rolle spielen. Obwohl die konkreten, an der Sprachoberfläche auszumachenden Unterschiede gering seien, seien es eben diese kleinen Unterschiede, die im Kontext von Identifikation, Abgrenzung und sozialer Bewertung von Sprechstilen eine Rolle spielen (ebd.). *Klaus Almstädt* teilt die Perspektive von Stevenson und berichtet aus seinen Erfahrungen, wie Kommunikationsstörungen nach der „Wende“ durch die Sprachberatung ausgeräumt wurden, sprachlich begründete Missverständnisse und Wissensdefizite vermindert und durch die Erkenntnis ersetzt werden konnten (Schröter 2001: 106). *Karin Birkner* analysiert Bewerbungsgespräche von Ost- und Westdeutschen, in denen sich Unterschiede vor allem im Hinblick auf die Selbstdarstellung bemerkbar machen. Westdeutsche hätten bessere Chancen, das Muster Bewerbungsgespräch zu positiver Selbstdarstellung zu nutzen, während Ostdeutsche Schwierigkeiten hätten, biographische Brüche, die sich für sie durch die Wende ergeben haben, in diesen Gesprächen unterzubringen (ebd.). Unser kulturelles Gattungswissen zu Bewerbungsgesprächen setzt sich zusammen aus einer Reihe von Erwartungen, kommunikativen Normen und Interpretationsmustern. Es wird positive Selbstdarstellung verlangt, die sich abhebt von der Selbstlobvermeidung im deutschen Alltag. Dieses Wissen gilt aber für Ost- und Westdeutsche nicht gleichermaßen, da im Bewerbungsgespräch westliche Standards herrschen. Deswegen weist die Autorin in ihrem neueren Aufsatz¹⁷¹ – im Anschluss auf Günthner / Luckmann (2002) – darauf hin, dass es sich eher um die Dimension spezifischen Wissens um kommunikative Praktiken handelt, die die interkulturelle Perspektive rechtfertigen, und nicht um die Kultur a priori¹⁷². *Norbert Dittmar* (dieselbe Tagung) nähert sich der Problematik nach der „Wende“ aus der westdeutschen, *Gotthard Lerchner* aus der ostdeutschen Perspektive. Dittmar spricht von zwei unterschiedlichen Sprachgemeinschaften: Die Kommunikation der ehemaligen DDR sei von sozialistischer Moral, nichtkommerzieller Kultur und sozialer Harmonie geprägt gewesen; Varietäten der BRD seien dagegen kommerziell, konsumgeprägt und durch sozialen Wettstreit in der Kommunikation gekennzeichnet. Die Kommunikation sei deswegen unterschiedlich organisiert. Durch den Umbruch sei es aus sozialpsychologischer Sicht zu einer kognitiven Unsicherheit der Menschen in den neuen Bundesländern gekommen, zu einer Entautomatisierung von Normen und von kommunikativen Praktiken, was eine Anpassung an diese bzw. Abgrenzung von diesen herbeiführte (Schröter 2001: 104). Auch *Lerchner* geht es dabei nicht so sehr um ein Sprachproblem, sondern vielmehr um *verschiedene lebensweltliche Kulturen und damit Kommunikationskulturen, d.h. nicht um sprachliche Marker, sondern um das zugrundeliegende semiotische Symbolsystem* (ebd.: 105). *Jörg Palm* und *Stefan Richter* analysieren sprachliche Handlungsmuster in den Beratungsgesprächen mit Beratern aus Ost- und Westdeutschland und

¹⁷⁰ Siehe dazu auch Stevenson (1995).

¹⁷¹ Siehe Birkner „Ost- und Westdeutsche im Bewerbungsgespräch: Ein Fall von Interkultureller Kommunikation?“ im Band von Kotthoff (2002).

¹⁷² Birkner (2002: XX, d.h. „20“), Kotthoff (2002: 20). Zu den Unterschieden in kommunikativen Mustern zwischen Ost und West siehe Antos / Schubert (1997).

stellen Unterschiede in der Umsetzung fest. Von ostdeutschen Beratern werde das Muster ‚Auskunft‘ befolgt, bei dem konkrete Handlungswege, Fristen und Institutionen, d.h. eher verbindliche Handlungsanweisungen genannt würden. Von Westdeutschen werde eher das Muster ‚Beratung‘ befolgt, wobei der gesamte Problemkontext mit Handlungsalternativen erwogen und eher eine Empfehlung statt einer Anweisung ausgesprochen werde. Diese Unterschiede erklärt der Autor durch die unterschiedlichen Institutionen und damit Kommunikationswege sowie durch die verschieden starke Trennung von privater und öffentlicher Sphäre, die es in Ost und West gegeben habe (Schröter 2001: 106).

Wissenschaftler der Bielefelder Forschungsgruppe, *Drescher* und *Dausendschön-Gay* (in *Czyżewski et al.* 1995), arbeiten an einem Alltagsgespräch den Umgang mit Zuordnungen zur „ost-“ und „westdeutschen“ Gruppe heraus. *Hausendorf* (ders. Sammelband) interessiert sich für Zuordnungen innerhalb der thematisch fokussierten Gespräche über die Wiedervereinigung und ihre Folgen. Zuordnungen von Personen zu Gruppen geschehen mit Hilfe der für eine Gesellschaft zentralen Kategorienkollektionen oder ‚sets‘, die jedoch in der gesamtgesellschaftlichen Umbruchsituation nach der Auflösung der DDR bzw. nach der Wiedervereinigung fraglich geworden sind (Hausendorf 1995: 120 f.). Wenn soziale Kategorisierungsprozesse fraglich und problematisch werden, hat das immer auch mit der Differenzierung von Eigenem und Fremdem zu tun (ebd.: 128). Der Prozess der sozialen Kategorisierung in Gesprächen wird als ein „konversationelles Problem“ im Sinne der Konversationsanalyse aufgefasst. Dies zeigt Hausendorf am Beispiel von Ausschnitten aus einer thematisch gesteuerten Gruppenbefragung der Teilnehmer eines Umschulungskurses für Langzeitarbeitslose im Rahmen einer Mikro-Feldstudie 1993 in Sachsen. Darin greift die Kursteilnehmerin die Äußerung des Gastes auf, mit der sie eine neue Variation des Themas eröffnet: „sie sachten [...] man spricht zwar eine Sprache aber“. In dieser Konstruktion wird die über die Verwendung der gleichen Sprache hergestellte Identität durch die Konstruktion „zwar ... aber“ eingeschränkt, so dass der thematische Aspekt von Gemeinsamkeit auf Trennung, von Identität auf Differenz verlagert wird (Hausendorf 1995: 133). In einem neueren Aufsatz (Hausendorf 2002) zeigt der Autor am Beispiel eines nach der deutschen Wiedervereinigung in Sachsen erhobenen Korpus von Interaktionen, wie Menschen im Alltag, auf einer „gemeinsamen Vergegenwärtigung von Erfahrung“ aufbauend, das Konzept der Zugehörigkeit zu einer anderen „Kultur“ bemühen bzw. die Zuschreibung einer gemeinsamen Kultur als „Wir-Gruppen-Konstruktion“ kreieren. ‚Kultur‘ impliziert dann eine zugehörigkeitsspezifische Unterscheidung von ‚Innen‘ und ‚Außen‘, die Ab- und Ausgrenzungen ermöglicht und nahe legt, wenn nicht sogar erzwingt. In dieser Perspektive erscheint ‚Kultur‘ als ein kommunikatives Konstrukt, in einer Reihe mit anderen Konstrukten wie ‚Nation‘ oder ‚Ethnie‘, ‚Geschlecht‘ oder ‚Alter‘, mit deren Hilfe der Vorgang der „Wir-gruppen-Konstruktion“ in Gang gebracht, aufrechterhalten und wieder entwertet werden kann¹⁷³. Als methodisches Instrumentarium dienen hier die Konversationsanalyse sowie das Konzept der ‚Mitgliedschaftskategorisierung‘¹⁷⁴ von Harvey Sacks. Zugehörigkeit bzw. Mitgliedschaft wird als konversationell (empirisch) konstruiert diskutiert. Kultur erscheint hier als eine eigenständige Sammlung von Mitgliedschaftskategorien, d.h. sie ist kon-

¹⁷³ Hausendorf (2002: 25), zusammengefasst in: Kotthoff (2002: 13 f.).

¹⁷⁴ Das Konzept der „membership categorization devices“ ist in der Früh- und Startphase der Konversationsanalyse entwickelt worden. Dazu siehe Sacks (1992).

versationell organisiert (Hausendorf 2002: 27 f.). Ab- und Ausgrenzungen zeigt der Autor als in der Hervorhebung von Zugehörigkeit bereits angelegt (wobei nicht jede soziale Unterscheidung Unvereinbarkeit impliziert) (ebd.: 35). An einem Beispiel¹⁷⁵ wird sichtbar, wie die vergleichsweise expliziten Fremdzuschreibungen (ein ‚westdeutscher‘ Sprecher veranschaulicht ostspezifische Einstellungen mit „völliger Verbocktheit und Kommunikationsgestörtheit“) implizite Selbstzuschreibungen (der Sprecher als Opfer lächerlicher Kategorisierungen) anklingen lassen. Der Sprecher korrespondiert mit unausgesprochenen Hinweisen auf die eigenen Einstellungen, die dazu beitragen, eine gemeinsame soziale Identität der Interaktionspartner zu etablieren, auf deren Basis dann die Fremdzuschreibungen immer offener vorgetragen werden können. Als Ausgangspunkt dieser Herausbildung einer gemeinsam geteilten Wertschätzung der eigenen sozialen Identität auf Kosten der Abwertung einer anderen sozialen Identität erweist sich retrospektiv die anhand eines Gesprächsausschnitts (der westdeutsche Sprecher am Bücherstand: „also ich bin ja nich hier aus Ostberlin“) beschriebene Hervorhebung der gemeinsamen (West-) Zugehörigkeit und die darin eingebettete Ab- und Ausgrenzung. Die Ab- und Ausgrenzung ist immer dann möglich, wenn Zugehörigkeit im Gespräch hervorgehoben wird (Hausendorf 2002: 40 f.).

Gerade die Arbeitsweise und Analysemethoden von Hausendorf (die auch in der interpretativen Soziolinguistik und der Gesprächsanalyse verwendet werden) sind für die Analyse meiner Gesprächs- und Interviewdaten grundlegend. Bekanntlich werden explizite Fremdzuschreibungen mit der negativen Konnotation eher seltener verwendet, sondern aus den Selbstzuschreibungen erschließbar und umgekehrt. Dies hat mit sozialem Kontext und Machtkonstellation zu tun, die auch mit berücksichtigt werden sollen.

Es gibt jedoch auch andere Deutungen der Kommunikation zwischen Ost- und Westdeutschen. *Streeck* (1995) stellt die Interkulturalität in diesem Kontext in Frage und führt die Diskrepanzen in dieser Art der Kommunikation eher auf die disparaten Entwicklungen und Erfahrungen in Ost- und Westdeutschland zurück. So benutzt eine ostdeutsche Kursleiterin in einem von Hausendorf analysierten Beispiel den Begriff „kulturell“, kennzeichnet ihn aber zugleich als Wort zweiter Wahl: „na ja kulturell“. Unmittelbar im Anschluss daran spricht sie von der „geschichtlichen Problematik“, von den „Entwicklungen“, von dem, „was sich abgespielt hat“ – mit anderen Worten: von materialen Prozessen, nicht von dem, was die Menschen in den Köpfen haben (*Streeck* 1995: 433). *Streeck* zufolge kommt in einem anderen Beispiel von Hausendorf der wichtige Kontrast zwischen der „soziokulturellen“ (bei der westdeutschen Sprecherin) und der „materialistischen“ (bei der ostdeutschen Sprecherin) Sichtweise nicht zur Geltung (ebd.: 432). Schließlich konstruiert *Streeck* zwei Beschreibungsmodelle des Ost-West-Dialogs, die man (heuristisch überzeichnet im Sinne eines Gedankenexperiments) dem östlichen und westlichen wissenschaftlichen und Alltagsdenken zuordnen kann: auf der einen Seite scheitert die Kommunikation an der Befolgung unterschiedlicher Kommunikationsregeln, der Interpretation der Wirklichkeit in heterogenen Bedeutungssystemen, die in disparaten sprachlichen Codes repräsentiert werden; auf der anderen stehe die Vorstellung, das Leben in verschiedenen Wirklichkeiten habe diskrepante Erfahrungen und Biographien mit sich gebracht,

¹⁷⁵ Alle von Hausendorf besprochenen Beispiele haben gemeinsam, dass sie aus dem gesellschaftlichen Kontext der Wiedervereinigung stammen und Fremdheit vor dem Hintergrund von Ost- und Westzugehörigkeit als den bedeutsamen sozialen Kategorien kommunizieren (siehe Hausendorf 2002: 45).

die nur mit einem gewissen Mehraufwand an Kommunikation verstehbar gemacht werden können (ebd.: 433). Es ist weniger klar, wie man die Probleme im ersten Fall angehen sollte: ob es in der Kommunikation kultureller Mittler, Übersetzer, Lernprozesse über die „Ossis“ und „Wessis“ bedarf oder ob dies nicht vielmehr „nur Rationalisierungen von Kommunikations- bzw. Vermeidungspraktiken wären, die Fremdheit erst produzieren, indem sie die Vielfalt von Erfahrungen und Individualitäten auf ein einfaches Kategorienraster projizieren und den Umgang der Individuen entsprechend stereotyp gestalten“ (ebd.: 434).

3.1.2 *Empirische Studien zur früheren Sowjetunion*

Diesem Arbeitsfeld widmen sich vordergründig Wissenschaftler der Slavistik (Slavische Studien). Jedoch sind ihre methodischen sowie theoretischen Standpunkte nicht immer klar definiert: Widmen sie sich dem Forschungsgegenstand eher aus der sprachwissenschaftlichen (gesprächsanalytischen), soziologischen, ethnographischen Perspektive oder vielmehr aus der Perspektive der Ethnologie, Völkerkunde oder der Slavistik? Angesichts der nicht unbedeutenden Unterschiede in der Arbeitsweise dieser Disziplinen halte ich die Zuordnung für notwendig.

In ihrer Studie zu Verhandlungen mit Russen (1994) verbinden *Kappel / Rathmayr*¹⁷⁶ / *Diehl-Zelonkina* eine Stilanalyse mit der Ethnographie gesellschaftlicher Felder. Über die Grundlegendarstellungen der russischen Sozialgeschichte hinaus bietet die Studie einige Gesprächs- und Verhaltensstrategien für die interkulturelle Geschäftspraxis, wobei unter Strategien „Taktiken“ der Gesprächsführung gemeint sind. Die Autoren gehen davon aus, dass viele Verhandlungen nicht nur an wirtschaftlichen Problemen (wie den hohen Einkaufspreisen), sondern an sprachlichen und interkulturell bedingtem Missverstehen und Misserfolg scheitern (ebd.: 10). Die Studie geht in Richtung diskursanalytischer Kommunikationsberatung, ist also praxisorientiert¹⁷⁷. Sie fußt auf der Beobachtung und Analyse real ablaufender Gespräche, Gedächtnisprotokollen, Interviews mit Verhandlungsteilnehmer/-innen sowie auf der Bearbeitung von Verkaufsprotokollen von Verhandlungen zwischen russisch- und deutschsprachigen Partnern. Hier werden Informationen über das soziale, wirtschaftliche, politische und kulturell-zivilisatorische Umfeld angeboten, in dessen Kontext die Kommunikationshandlung eingebettet ist. Dazu zählen die Autor/-innen die Kenntnis der Psychologie der „russischen Seele“, der der erste Teil des Buches gewidmet ist. Darüber hinaus wird „eine etwas kritische Bewertung von Eigenheiten russischsprachiger Verhandlungspartner geäußert [...], was aber nur als Hilfe dienen soll, heikle Situationen zu meistern oder sie im Vorhinein zu vermeiden und Fehleinschätzungen oder Fehlreaktionen nicht aufkommen zu lassen“ (ebd.: 11). Es wird somit nicht angestrebt, Selbst- und Fremdzuschreibungen herauszufinden, sondern lediglich „Eigenschaften“,

¹⁷⁶ Prof. Dr. Renate Rathmayr ist im Institut für Slawische Sprachen an der Wirtschaftsuniversität Wien tätig.

¹⁷⁷ Als Arbeitshilfe zum bereits erwähnten Buch von Kappel / Rathmayr et al. „Verhandeln mit Russen“ versteht sich das Buch von Berdicevskij (1994) „Russisch Verhandeln. Praktische Übungen“, das Simulationen von Verhandlungssituationen bietet, in denen die spezifischen Gesprächs- und Verhandlungsstrategien eingeübt werden sollen. Das Buch ist für Wirtschaftsstudenten sowie Geschäftsleute bestimmt, „die Erfolge in ihrem Beruf mit Russisch erzielen wollen“ (Berdicevskij 1994: 5). Die im Buch enthaltenen Übungen, Tests, Dokumentenmuster etc. sind vorwiegend auf Russisch konzipiert, was dem deutschen Leser sehr gute Russisch-Kenntnisse abverlangt.

dazu noch negative, was ich aus soziologischer Sicht problematisch finde. Hier dominiert der sozialpsychologische Ansatz, der anstelle differenzierter Analyse der Sichtweisen der Beteiligten lediglich die „Charakterisierung“ (ebd.: 13) bzw. „Bewertung deren Eigenheiten / Eigenschaften“ (ebd.: 11) produziert.

In ihrem Aufsatz zur deutsch-russischen Kommunikation im Postsozialismus unterstreicht die Slavistin *Juliana Roth*¹⁷⁸ (1998), die ich aufgrund einer ihrer Aussagen den Ethnologen zuordne¹⁷⁹, die Bedeutung des ‚ingroup-outgroup‘-Konzepts in der interkulturellen Kommunikation und zeigt am Beispiel von Russland auf, wie die kulturspezifische Konstruktion der Grenze zwischen ‚uns‘ und ‚den Anderen‘ – d.h. zwischen ‚West‘ und ‚Ost‘ – die interkulturelle Kommunikation beeinflusst oder gar beeinträchtigt. Die Grenze ist keineswegs neu: bereits im 18. Jh. wurden die beiden Teile des Kontinents in binären Oppositionen definiert. Diese historische Trennlinie erfuhr in der Folgezeit mehrere Umdefinitionen und wurde westlicherseits zunehmend als West-Ost-Gefälle fixiert (J. Roth 1998: 58 f., Orłowski 1993). Wurde die Basis dieses Gegensatzes während der sozialistischen Zeit vornehmlich im politisch-wirtschaftlichen Bereich gesehen, so treten in der postsozialistischen Zeit die kulturellen Dimensionen in den Vordergrund. D.h., die Begründungen für die Spezifik politischer und wirtschaftlicher Abläufe in Osteuropa werden zunehmend in kulturellen Unterschieden gesucht. Die Autorin betont, dass die Politik der Globalisierung diese grenzziehende Mauer, die als Überbleibsel des Kalten Krieges als ‚Mauer in den Köpfen‘ fort besteht, nicht aufzuheben vermag; im Gegenteil: Die gesellschaftlichen Folgen der Globalisierung in Osteuropa sind weitaus brisanter, da sie zeitgleich mit den postsozialistischen Reformprozessen im Zeichen des oben erwähnten Ost-West-Gefälles erfolgten. Die Folge davon sind scharfe Abwehrreaktionen auf die Globalisierungszwänge, die als Ost-West-Kontroverse verstanden und erlebt werden. Obwohl die Auswirkungen der Globalisierung in den verschiedenen ost- und mitteleuropäischen Ländern unterschiedlich sind, deuten alle die Globalisierung als westlichen Hegemonieanspruch und tragen damit zu der Verstärkung des Ost-West-Gegensatzes mit der daraus resultierenden Verstärkung mentaler Barrieren zum Schutz eigener Identität bei¹⁸⁰. *Niedermüller* spricht von der „imaginären nationalen Zugehörigkeit“, „die in Zeiten des politischen Übergangs als Ontologie, als das wichtigste Mittel der unartikulierten Orientierung in einer ‚unbekannten‘ Welt funktioniert“, so dass bereits der „spezifische osteuropäische kulturelle Fundamentalismus“ als „eine Gattung der kollektiven Imagination“ sichtbar ist. Deswegen könnte man kaum von der interkulturellen Kommunikation, von der offenen und multikulturellen Gesellschaft in Ost- und Südosteuropa sprechen (Niedermüller 1996: 149-151).

Für die Deutung der interkulturellen Situationen bezieht J. Roth das Konzept der ‚Fremdheit‘¹⁸¹ sowie das Begriffspaar ‚ingroup-outgroup‘ mit ein (J. Roth 1998: 60 f.) und bedauert, dass das Konzept in der einschlägigen Literatur erstens nicht selbständig auftaucht¹⁸² und

¹⁷⁸ Auch hier zitiere ich die Autorin wieder mit Vor- und Nachnamen, da es auch einen weiteren Wissenschaftler mit diesem Namen gibt, Klaus Roth. Im Weiteren: J. Roth.

¹⁷⁹ An einer Stelle bedauert die Autorin den Mangel an ethnologischen Studien zur deutsch-russischen Kommunikation, weswegen sie sich auf soziologische Arbeiten, auf politische Analysen, Medien oder Literatur beruft (J. Roth 1998: 63).

¹⁸⁰ J. Roth (1998: 59 f.) zu Niedermüller (1996).

¹⁸¹ Karl Valentin (1996), Wierlacher (1993).

¹⁸² Hofstede verwendet diese Dimension innerhalb der übergeordneten Kategorien Individualismus / Kollektivismus.

sein dynamischer Charakter zweitens kaum zur Geltung kommt. Dieser sei dazu prädestiniert, wesentliche kulturspezifische Wahrnehmungen und Verhaltens-orientierungen in der Interaktion zwischen Mitgliedern verschiedener Kulturen fassbar zu machen. Als hilfreich sieht sie das Habituskonzept von Bourdieu, das die *ingroup-outgroup* Dimension als eine unbewusste, objektive Plattform des Wahrnehmens und Handelns betrachtet, die der Gruppe gemeinsam ist und die durch die einzelnen Mitglieder individuell und subjektiv aktualisiert genutzt wird. Die Beobachtung und Erfassung der Handlungen auf der subjektiv-individuellen Ebene in einzelnen Kommunikationsprozessen erlaubt Schlussfolgerungen auf die ‚kollektive Programmierung‘ der Gruppe bezüglich *ingroup-outgroup* (ebd.: 61 f.). Mit diesen Überlegungen liefert die Autorin eine theoretische Basis für die Empirie, wobei die letztere lediglich in Form von ‚Beobachtungen aus dem gegenwärtigen russischen Alltag‘ (ebd.: 62) präsentiert wird und weder klar eingegrenzt noch in einem bestimmten Datenkorpus zusammengefasst ist. Die Autorin formuliert eine Hypothese, der zufolge die ‚Grenzziehung eine der zentralen Wertkategorien in der russischen Kultur ist, mit der sich die meisten kommunikativen Interaktionen von Russen und Nicht-Russen erfassen lassen‘, die aus ihrer Forschungserfahrung resultiert. Diese umfasst informelle Gespräche mit russischen Entsandten unterschiedlichster Berufe in Deutschland seit 1991, sowie teilnehmende Beobachtung und offene Interviews mit russischen Informanten aus dem Wirtschafts- und Universitätsbereich in Moskau 1996. Jedoch fehlt jeglicher Hinweis auf eine bestimmte Auswertungs- bzw. Interpretationsmethode. Es wird lediglich bemerkt, dass die oben genannten Beobachtungen, Gespräche und Interviews ihre ‚Aufmerksamkeit immer wieder auf die ‚Wir und die Anderen‘-Dichotomie (lenkten), die bei allen russischen Gesprächspartnern anzutreffen war‘ (ebd.: 62 f.).

Der Studie von J. Roth fehlen (so wie vielen anderen Arbeiten aus der Ethnologie) eine klare Methode sowie ein Methodenkorpus. Die Analyse scheint willkürlich zu sein und enthält viele Generalisierungen¹⁸³. Bemerkenswert ist, dass die Autorin (neben der Seltenheit der empirischen Forschungen zur deutsch-russischen Kommunikation) den Mangel an ‚Studien, die sich dem Thema aus ethnologischer Sicht zuwenden‘ beklagt, weswegen sie zur Kontextualisierung ihrer Analysen auf soziologische (soziolinguistische) Arbeiten zum russischen soziokulturellen Portrait, auf Druck- und Bildmedien, auf politische Analysen sowie auf klassische und neuere literarische Werke oder Reiseberichte rekurren *mus*¹⁸⁴ (ebd.: 63). Zum einen ist unklar, warum die ethnologischen Studien für die Kontextualisierung der Forschungsdaten an die primäre Stelle und die soziologischen, politischen etc. Studien an die sekundäre Stelle gesetzt werden. Zum anderen gehört zur zeitgenössischen Kommunikationsforschung die Kontextualisierung (z.B. in Form von Ethnographie der Kommunikation).

Die russische Mentalitäts- und Identitätsbildung sieht die Autorin geprägt durch die dichotome Denkweise und durch die Spannung zwischen kultureller Autonomie und der Spiegelung von draußen, hervorgebracht durch die petrianischen Reformen im Russland des frühen 18. Jhs. Mit seinen Reformen von Staat, Armee, Kirche und Bildung strebte Peter der Große die ‚Europäisierung‘ des russischen Lebens an und zwang die russische Gesellschaft, die eigene

¹⁸³ An einer Stelle spricht sie z.B. von den ‚gesellschaftlich- und mentalitätsbezogenen Faktoren‘, die ‚in den Prognosen und Entwicklungskonzepten westlicher Experten‘ ‚weitgehend unberücksichtigt geblieben [waren]‘ (J. Roth 1994: 237).

¹⁸⁴ Ich habe das Modalverb deswegen hervorgehoben, weil mir der Ausdruck der ‚Notsituation‘ oder des Kompromisses überraschend vorkam.

Tradition aufzugeben. Diese Geschehnisse waren grundlegend für die Entstehung des Habitus der Konfrontation von Russland und Europa in allen Lebensbereichen sowie für das dualistische Denkmodell Russland-Westeuropa (ebd.: 64). Die Negation des Fremden (=Westlichen) führt somit zur Bestätigung und positiven Identifikation mit dem Eigenen, was sich anhand der Abfolge von Handlungen und Handlungsweisen im Alltag zeigt. Gleichzeitig beschränkt sich diese Grenzziehung nicht auf Russen und Nicht-Russen, sondern bezieht sich auf die Unterscheidung zwischen drinnen und draußen, nah und fern, zwischen Vertrauten und Fremden, wobei sie vielfältiger und dynamischer Natur ist (ebd.: 65 f.). Zur Grenzziehung führen kann der Wohnort, die Ethnie oder die Nation. Die Autorin beschreibt die russische Ingroup, die sich durch bestimmte Merkmale auszeichnet, die in der Kommunikation ständig präsent sind, die situationsabhängig aktiviert werden und die Interaktion zwischen den Ingroupmitgliedern bestimmen: starke Kohäsion zwischen den Gruppenmitgliedern¹⁸⁵, ein hohes Maß an Privatheit und Informalität im Innenraum, aber auch gleichzeitig das Bestehen von vertikal-hierarchischen und horizontal-egalitären Strukturen in der Gruppe (ebd.: 66). Gerade weil sich die Intimität des Umgangs innerhalb der Gruppe auch auf die Vorgesetzten erstreckt, was für die Außenstehenden nicht unbedingt erkennbar ist, erscheint die Verteilung und Demonstration von Macht in der russischen Gruppe den deutschen Partnern bei der Konfrontation mit russischen Verhandlungspartnern als ‚unlogisch‘ und sorgt für die Bildung falscher Attributionen wie ‚passiv‘, ‚autoritätsgläubig‘, ‚unselbständig‘ etc. (J. Roth 1994: 240 f.).

Für die Befriedigung sozialer und kommunikativer Bedürfnisse gebe es für Russen zwei Sätze von Verhaltensweisen: Je nachdem, ob es um *insider* oder *outsider* geht, vollziehen sich kommunikative Handlungen unterschiedlich. Die Spezifik der russischen Kultur liege in der extremen Betonung dieser Trennung, in der großen Amplitude der durch die Zugehörigkeit zur *ingroup* und *outgroup* bedingten Verhaltensweisen sowie in den hohen Anforderungen, die Außenstehenden für den Übergang in die *ingroup* gestellt werden (J. Roth 1998: 67). Gerade in den interkulturellen Begegnungen wie Verhandlungen mit deutschen Partnern ziehen die russischen Partner ihr Kommunikationsregister ‚für Ausländer‘ und betonen die Grenze zwischen den beiden Parteien – ein tradiertes Verhaltensmuster, das den Umgang mit Fremdheit erleichtert. Weil die deutschen Teilnehmer dieses Verhalten weder kennen noch erwarten, deuten sie dies als ‚typisch russisch‘ und versehen ihre russische Partner mit Attributionen wie ein „starrs und unnachgiebiges Verhalten“ (ebd.: 69). Zu bemerken ist an dieser Stelle, dass es sich hier um Akkomodationsprozesse im Sinne der interaktionistischen Soziolinguistik handelt, die für die interkulturelle Kommunikation generell gelten.

Die Autorin kommt zu dem Schluss, dass der Grenze zwischen dem Eigenen und dem Fremden im russischen kulturellen System eine identitätsstiftende Funktion zukommt, die unter den Bedingungen des beschleunigten Kulturwandels, des Verfalls der alten und des Fehlens neuer Strukturen und Autoritäten besonders zum Tragen kommt. Mit der Überhöhung zum Ost-West-Gegensatz müssen alle an deutsch-russischen Interaktionen Beteiligten noch umgehen lernen (ebd.: 70).

¹⁸⁵ Fast alle Russen sind in feste Gruppen wie Familie, Nachbarschaft, Arbeitskollegen eingebettet (J. Roth 1998: 66).

Nun stellt sich die Frage, was an dieser Grenzziehung spezifisch russisch ist. Meines Wissens machen auch Ukrainer die Unterscheidung „wir und die anderen“, wenn diese Dichotomie nicht gar länder- und ethnienübergreifend ist. Die von der Autorin eingebrachten Beispiele der russischen ingroup würde ich aus meiner Erfahrung mit der ukrainischen Gesellschaft auch der ukrainischen ‚ingroup‘ zuordnen (auch wenn die Ukraine und insbesondere die Westukraine einen etwas anderen historischen Verlauf erlebte): Beziehungsorientiertheit, die auch im Wirtschaftsbereich durch das Vertrauensprinzip realisiert wird, so dass niemand ‚von der Straße‘ eingestellt wird, genauso wie kein schlechter Mitarbeiter gekündigt wird, wenn er ein Familienfreund ist; ebenfalls die übertriebene Fürsorge für Ausländer, die diese als extreme Bevormundung empfinden; die Rolle der ‚ingroup-outgroup‘ bei der Gewinnung des Vertrauens der Informanten, bei der Verabredung zum Gespräch oder in der deutlichen Dichotomie der Erzählinhalte. Was das Vertrauensprinzip und die Beziehungsorientiertheit angeht, so finden sie ihre Anwendung auch in Deutschland, nicht umsonst wird heutzutage die Rolle der Netzwerke hervorgehoben.

An einer anderen Stelle begründet die Autorin ihre Begriffswahl damit, dass in den Verhaltensweisen russischer und ukrainischer Führungskräfte „geringe Unterschiede“ festzustellen sind, so dass die beiden zu einer Gruppe zusammengefasst werden (J. Roth 1994: 239). Sie beruft sich zum einen auf das Russische Reich und die UdSSR, zu denen auch die Ukraine gehörte, so dass diese gemeinsame Geschichte „die grundlegenden und prägenden gesellschaftlichen und sprachlichen Gemeinsamkeiten entstehen lassen hat“ und zum anderen darauf, dass die gegenwärtige Trennung in zwei Staaten politische und wirtschaftliche Ursachen hat und dass „bislang noch keine signifikanten Kulturunterschiede sichtbar werden“ (ebd.). Dieser Behauptung fehlen jegliche nähere Erklärung sowie die Berufung auf andere Autoren, die sie bestätigen würden. Die Autorin lässt eine existente interne Meinungsverschiedenheit zwischen den osteuropäischen Geschichtswissenschaftlern bezüglich des ukrainisch-russischen historischen und kulturellen Erbes völlig außer Acht und nimmt lediglich die Position der einen Partei ein. Vielleicht ist dies durch die anfängliche Unwissenheit der westlichen Wissenschaftler über die ehemaligen sowjetischen Republiken kurz nach der Wende erklärbar. Das jetzige Territorium der Ukraine gehörte nicht ausschließlich dem Zaristischen Russland an, sondern verteilte sich bis 1917 auf Russland (zaristische Großukraine mit ihren östlichen und zentralen Gebieten), auf Österreich (Bukowina und Galizien) und auf Ungarn (Transkarpatengebiet). Nach dem Ersten Weltkrieg (1914-1918) wurde der russische Teil der Großukraine sowjetisch, Galizien (bis 1939) polnisch, die Bukowina (bis zum 28.06.1940 und dann bis März 1943) rumänisch und das Transkarpatengebiet bis 1944 ungarisch (Oguy 2003: 448, 450). Dass die Zugehörigkeit der ukrainischen Gebiete zum jeweiligen Staat bzw. Königreich in Kultur, Bildung, Sitten und Sprache (Dialekte) der Ukrainer absolut keine Spuren hinterlassen hat, ist schwer vorstellbar; die Abhängigkeit des kulturellen Gedächtnisses mit der jeweiligen Region der Ukraine bestätigen bereits einige Studien¹⁸⁶. Diese Unterscheidung spricht gerade gegen die These von J. Roth, es gäbe keine „signifikanten Kulturunterschiede“ zwischen den beiden Staaten. Stattdessen macht sie die Ergebnisse bzw. die Aussagen aus ihren in Kiew durchge-

¹⁸⁶ Mehr dazu im Ukraine-Kapitel.

fürten Interviews auf die Gesamtukraine geltend, was diese als pauschal, generalisiert und schlicht falsch erscheinen lässt.

So wie die Autorin an einer Stelle auf die Gemeinsamkeit aller post-sozialistischen Länder bezüglich der Ost-West-Grenzziehung verweist, möchte ich diesbezüglich eher vom post-sowjetischen Phänomen sprechen, als vom spezifisch russischen, ukrainischen etc. Es spricht eher dafür, dass sich zu sowjetischen Zeiten eine bestimmte, alle Republiken verbindende sowjetische „Überkultur“ etabliert hat, die künstlich gebildet, propagiert und aufgesetzt wurde. Weil in der ehemaligen Sowjetunion Zentralismus herrschte, finden sich auch heute noch Gemeinsamkeiten bezüglich der kommunikativen Praktiken (insbesondere in den offiziellen Gesprächen in der Wirtschaft, der Politik etc.) in den inzwischen unabhängigen GUS-Staaten. So ist es nicht verwunderlich, dass sich auch die ukrainische Managementkultur (vor allen in Kiew) durch einen sowjetisch geprägten Stil auszeichnet.

Eine andere Herangehensweise zeichnet dagegen die Studie von *Kotthoff* (1993) zu interkulturellen deutsch-,sowjetischen“ Kommunikationskonflikten aus, die einen exzellenten Einblick in dieses Terrain aus der soziolinguistischen und pragmatischen Sicht (auf der Ethnographiebasis) bietet. Die Autorin spricht von der „ehemaligen Sowjetunion“, wobei sie mehrere Nationen nennt, je nach Beispiel und Besonderheit, so wie z.B. bei der Gattung der Trinksprüche in Georgien oder bei den Frauenrollen in den kaukasischen Republiken. Anhand der Präsentation von Episoden, Gesprächsausschnitten, Szenen und Analysen, welche den Bezug von Kultur und Kommunikation aufeinander veranschaulichen, zeigt die Autorin soziopragmatische Kommunikationsunterschiede auf, die zwischen dem deutschen / schweizerischen / österreichischen (d.h. deutschsprachigem) und dem ehemals sowjetischen Kulturraum vorhanden sind und die zu gravierenden Irritationen in Gesprächen führen können, auch wenn die gemeinsame Sprache geteilt wird (Kotthoff 1993: 486). Kulturelle Unterschiede kristallisieren sich kommunikativ um sogenannte „rich points“, Knotenpunkte des Differenten, die an dieser Stelle in Kürze dargestellt werden:

- *Unterschiedliche Auffassungen von „sicheren Themen“ im Gespräch:* In der GUS stellen die Fragen nach dem Verheiratetsein und Kindern einen üblichen Gesprächseinstieg dar; im Westen würde das eine Indiskretion bedeuten (ebd.: 488).
- *Semiotik von Geschenken:* In der ehemaligen Sowjetunion können sie die Bedeutung von Zuneigung, Achtung und Wertschätzung signalisieren, so wie auch in Deutschland. Sie können aber auch zum Aufbau von Beziehungen verhelfen, ohne die man in der Ex-Sowjetunion nicht durchkommen konnte: „in einem Land mit mangelhafter verwaltungstechnischer Infrastruktur lautet die Grunddevise, dass man sich alle Wege selbst ebnen muss“ (ebd.: 491).
- *Ethnographie der Institutionen:* Z.B. wird an den deutschen Universitäten von den Studierenden ein gewisses Maß an Selbständigkeit erwartet, während in der GUS, wo die Studierenden im Durchschnitt drei bis vier Jahre jünger sind, mehr direkte Anweisungen erteilt werden. Im interkulturellen Kontakt können Missverständnisse aufgrund der unterschiedlichen Erwartungshaltungen der Lehrenden gegenüber den Studierenden und umgekehrt entstehen (ebd.: 492).
- *Verhalten als Gastgeber gegenüber Gästen:* Z.B. gilt in der ehemaligen Sowjetunion die symbolische Annahme der Gastfreundlichkeit prinzipiell als höflich, während in Deutschland stärkere Obligationen bezüglich einer Übereinstimmung von symbolischer und realer Akzeptanz bestehen (ebd.: 493).

- *Komplimente und Höflichkeit*: Z.B. kann in der ehemaligen UdSSR bei Komplimenten (als Kommunikationsformen der „positiven Höflichkeit“ im Sinne von Goffman (1967)) auf moralische Kategorien referiert werden („gute Menschen“), was im Westen fast tabuisiert ist. Freundschaftsbekundungen sind im ersten Fall direkt und haben konventionelle Bedeutung, so dass sie nicht wörtlich genommen werden, im Westen werden sie eher indirekt ausgedrückt (ebd.: 493).
- *Begegnungen zwischen Frauen und Männern*: Trotz der ungeheuren Interpretationsprobleme in diesem Feld und der subkulturellen Verhaltensvielfalt bestehen zwischen Deutschland und der ehemaligen Sowjetunion Unterschiede. Weil in den kaukasischen Republiken Treffen zwischen Mann und Frau primär als sexuelles Interesse interpretiert wird, ist der Ruf der Frau bedroht, wenn sie sich allein mit einem Mann trifft, es sei denn, sie werden bald heiraten. Deshalb treten junge Frauen und Männer fast nur in Gruppen zusammen auf. Treffen zu zweit, die einfach auf gemeinsamen Interessen beruhen, gibt es kaum (ebd.: 495).
- *Anredeformen*: Quellen für Irritationen stellen russische öffentliche Anredeformen für fremde Menschen wie „молодой человек“ (junger Mann) oder „девушка“ (junge Frau), die auch den Fünfzigjährigen gelten, oder die Anrede „гражданин / гражданка“ (Bürger/Bürgerin), in Deutschland indiskutabel, dar. Diminutiva sind in der GUS üblich, wogegen den deutschen Diminutiva Gefahren abwertender Interpretation innewohnen, sie klingen herablassend (ebd.: 495 f.).
- *Trinksprüche*: Diese Gattung steht für erhebliche deutsch-georgische Differenzen. Auch in Deutschland gibt es bei bestimmten Anlässen Trinksprüche, jedoch sind die Gattungen in Funktion und Performanz sehr unterschiedlich. In Georgien folgen die ‚Toasts‘ einem variablen thematischen Kanon, der dem Ereignis (wie Hochzeit, Geburt eines Kindes etc.) angepasst ist und der vom Tischführer – dem Tamada – realisiert wird. (497-502). Außerdem kommt den Trinksprüchen eine Funktion in der Bestätigung und Ausformung der gesellschaftlichen Moral zu (siehe auch Kotthoff 1993b, 2002).

Gerade diese soziopragmatischen Kommunikationsunterschiede sind es, die im Gespräch zwischen den Angehörigen des deutschsprachigen und des ehemals sowjetischen Kulturraumes zu gravierenden Irritationen führen können, auch wenn die Sprache geteilt wird.

3.1.3 Studien zu Ost-West-Unternehmen

Die Studie von *Tylek-Hydrinska* (2000)¹⁸⁷ zur interkulturellen *deutsch-polnischen* Wirtschaftskommunikation verfolgt einen ähnlichen Ansatz zur Aufdeckung von Problemen und Missverständnissen im Geschäftsalltag. Als Datenmaterial standen der Autorin 20 qualitative Interviews mit deutschen und polnischen Unternehmern sowie authentische Fallbeispiele wie Verhandlungsgespräche und Besprechungen zur Verfügung. Deutsche und polnische Sichtweisen zu dieser Thematik werden getrennt dargestellt und stimmen zum Teil mit denen meiner Interviews überein: Aus deutscher Sicht werden als Störfaktoren der Einfluss aus der kommunistischen

¹⁸⁷ Der Aufsatz befindet sich im Band von Ehnert. Die fachliche Zuordnung ist ungewiss: Didaktik, Erziehung oder Sprachwissenschaft.

tischen Ära, hierarchische Strukturen, Rechtsunsicherheit, unterschiedliche Wertvorstellungen, Informationsfluss etc. genannt. Aus polnischer Sicht – und im Unterschied zur ukrainischen Sicht – sind es die westliche Dominanz, fehlendes Verständnis für polnische Realität, fehlende Flexibilität etc. Die ukrainischen Informanten hingegen äußerten sich diesbezüglich eher indirekt und nahmen westliche Forderungen als Norm an. Die Autorin deckt Stereotype auf und macht Vorschläge für das interkulturelle Kommunikationstraining.

Während die zahlreichen Autor/-innen vor Stereotypen- und Vorurteilsbildung in der interkulturellen Wirtschaftskommunikation warnen, weil diese zu Konflikten zwischen den Geschäftspartnern führen können, belegt der Erlangener Soziologe *Ilya Srubar* mit seiner Fallstudie über die „interkulturelle Kommunikation in multikulturellen Unternehmen“, die bei Skoda in Tschechien nach der Fusion mit Volkswagen durchgeführt wurde, gerade das Gegenteil: nämlich dass ein *geregeltes Missverständnis* zwischen den Parteien nicht zu Konflikten, sondern zur erfolgreichen Zusammenarbeit führt¹⁸⁸. An Beispielen der Auto- und Heterotypisierungen in der gegenseitigen Wahrnehmung der Arbeitsstile und der Selbstdarstellungen der deutschen und tschechischen Manager zeigt Srubar die Übersetzungsstrategien, bezogen auf Arbeits-, Entscheidungs- und Selbstdarstellungsstile (ebd.: 339-342):

Deutsche Manager sind trainiert im „Vorleben“ ihrer Führungspositionen, sie betonen den zukunftsweisenden innovativen Charakter ihres Handelns und denken in Projekten und Visionen. Ihr Arbeitsstil zeichnet sich durch flache Hierarchien aus, er ist konsensuell, beratend und diskussionsbetont. Verantwortlichkeiten sind persönlich zugeschrieben, aber nicht dauerhaft fixiert, so dass jeder auf die Erhaltung seiner Entscheidungsautonomie achten muss. Die Folge ist Konkurrenz, aber auch die Nutzung aller Kompetenzen der eigenen Abteilung. Deutsche Manager sehen sich als fachkompetent, visionär, selbstbewusst und verbindlich. Da sie aber wissen, dass ihre Machtpositionen nicht gefestigt sind, sondern ausgehandelt werden müssen, wird ihre Selbstwahrnehmung im pragmatischen Handlungskontext durch formellen Umgang und die vordergründige Präsentation von Macht und Kompetenz umgesetzt.

Der *tschechische* Arbeitsstil ist sachbezogen, zentralisiert, durch die Notwendigkeit, schnelle Entscheidungen zu treffen auch flexibel und an die Situation anpassbar. Dieser Stil ermöglicht die Flexibilität und Improvisation in komplexen Situationen. Manager sehen sich als „Macher“ mit hohem technischem Wissen, die nicht viele Worte machen und jede Situation effizient meistern. Ihre Selbstwahrnehmung setzen sie durch den informellen Umgang egalitär und freundschaftlich um, da ihre hierarchische Stellung und Handlungskompetenz gefestigt ist.

Die Selbstdarstellung der Deutschen erscheint den Tschechen als selbstdarstellungsbetont und steif; sie besprechen Probleme lange, während sich die Dinge kurz und sachlich regeln ließen. Durch die Brille der realsozialistischen Sozialisierung ist hier der Ideologieverdacht sichtbar. Die Tschechen seien aus deutscher Sicht nicht fähig, konzeptionell und in größeren Zusammenhängen zu denken. Sie sehen den Hang zum unkollegialen, nichtkommunikativen Autoritarismus und mangelndem Durchsetzungswillen. Und sie neigen zu Entscheidungen, die nicht auf einer systematischen Problemanalyse beruhen.

Auf den ersten Blick haben wir es hier mit der klassischen Vorurteilsbildung, dem prinzipiellen Unverstehen und inadäquaten Übersetzen zu tun. Jedoch zeichnet sich der Erfolg der

¹⁸⁸ Zu dieser Studie siehe auch Kap. 2.2.3.4.

interkulturellen Verständigung bei Skoda dadurch aus, dass die Heterotypisierungen nicht als gegenseitige Vorurteile gepflegt, sondern in der interkulturellen Kommunikation gegenseitig offen zur Beschreibung und Erklärung von Situationen – als gemeinsames Kommunikationsschema – benutzt würden: Sowohl die tschechische als auch die deutsche Seite akzeptierten es, durch die jeweiligen Heterotypisierungen beschrieben zu werden, die nun zum Bestandteil eines „neuen“ interkulturellen Deutungsschemas wurden. Auf diese Weise entsteht der interkulturelle *working consensus*, der darin besteht, dass er die Differenz (die gegenseitige Fremdheit) nicht leugnet, sondern anerkennt und Sinnelemente bereithält, die die Beschreibung und Übersetzung dieser Differenzen durch Operationen der reflexiven Nostrifizierung ermöglichen (ebd.: 342). Das Resultat von Übersetzungsprozessen ist für Srubar demnach kein Eintauchen in das jeweils Fremde (auch kein Verstehen der Fremde, da sie über kein Selbstverständnis verfügt, sondern stellt eben ein Drittes dar.

3.1.4 Transformationsprozesse in Osteuropa

Vor allem die Historiker und die Soziologen (ferner die Politologen und die Wirtschaftswissenschaftler) widmen sich der Analyse postsozialistischer Transformationsprozesse. Thematisch lassen sich Studien zu Ostdeutschland (als spezifischer Fall), zu Osteuropa generell, zu den einzelnen Ländern, zum Verstehen des Sowjetsystems sowie zur Transformation der Betriebe, der Arbeitsbeziehungen und generell des Wirtschaftssystems finden.

Während zu Beginn der 90er Jahre von der Ratlosigkeit, den fehlenden Bestimmungen des Wandlungsobjekts die Rede war (Stojanov 1992: 19), wird in den modernen Studien hervorgehoben, dass sich postsozialistische Modernisierungsprozesse (eine andere Bezeichnung der Transformation) von den evolutionär ablaufenden dadurch unterscheiden, dass „das Ziel bekannt ist: Die Anpassung an die Institutionen moderner Gesellschaften mit Konkurrenzdemokratie, Marktwirtschaft und Wohlfahrtsstaat“, ein Modell also, zu dem es in Osteuropa keine Alternative gibt¹⁸⁹. Delhey (2001) definiert dieses Ziel als den „Übergang von der sozialistischen zur kapitalistischen Gesellschaftsformation“ (Delhey 2001: 58). Eine andere Definition besagt, dass die Transformation „einen inneren Systemwandel, eine Neu- und Selbstorganisation der verschiedenen Systemelemente“ bezeichnet (Meyer 2001: 81).

Zu Beginn der Transformation wurden in der wissenschaftlichen Literatur¹⁹⁰ vor allem Probleme derer Umsetzung, Enttäuschungen nach der anfänglichen Euphorie aufgrund der Regressionen, Rückfälle und Blockaden, die unterschätzt wurden, thematisiert¹⁹¹. Sterbling (1994) spricht von der Modernisierungskrise, die die ökonomische Krise, die sozialmoralische Orientierungskrise, Demokratisierungsprobleme und ungelöste Fragen der Staaten- und Nationenbildung umfasst (ebd.: 10). Meyer (2001) bemängelt die theoretische Fokussierung und den Mangel an empirisch gestützter Beschreibung (Meyer 2001: 51). Die entstandenen theoretischen Schwierigkeiten und Defizite formulierte Reißig (1997) mit „verkürzter Perspektive“,

¹⁸⁹ Vorwort des Soziologen Wolfgang Zapf zur Dissertation von Jan Delhey (2001: 7).

¹⁹⁰ Meyer spricht von ca. 5000 Arbeiten zur Transformation. Meyer (2001: 74).

¹⁹¹ Zapf im Vorwort zu Delhey (2001: 7), Sterbling (1994: 10) u.a.

„isolierter Fallbehandlung“ und fehlendem „Theoriesprung“¹⁹². Die Rede ist auch von der Transformationskrise in der Mitte der 90er Jahre. Die späteren Arbeiten (insb. des 21. Jhs.) zeigen sich insofern optimistisch, als dass sie neben den Misserfolgen auch Erfolge einräumen:

„zumindest für die Länder, die in die Europäische Union streben, kann alles in allem eine verhalten positive Bilanz des Systemwechsels gezogen werden – trotz mancher drängender sozialer Probleme und Defizite bei der sozialistischen Absicherung“¹⁹³.

Diesbezüglich wird eine Rangordnung der osteuropäischen Staaten aufgestellt, denn die Bilanz der mittel- und osteuropäischen Länder (sog. MOE) und der baltischen Staaten fällt deutlich positiver aus als für die südosteuropäischen und die postsowjetischen (ebd.: 8). Ostdeutschland wird oft gar nicht erwähnt, da dieser Fall vermutlich als abgeschlossen angesehen wird. Im Folgenden werden einige Studien zu Transformationsentwicklungen in Osteuropa, in Ostdeutschland und in den postsowjetischen Ländern dargestellt.

Die Schwierigkeit der osteuropäischen Transformation wird im doppelten und gleichzeitigen Systemwechsel gesehen: Mehrparteiendemokratie statt kommunistische Einparteiherrschaft zum einen, Marktwirtschaft mit Dominanz privater Eigentumsverhältnisse zum anderen (Delhey 2001: 59). Während sich die westlichen Gesellschaften über viele Jahrzehnte (wenn nicht Jahrhunderte) hinweg zunächst wirtschaftliche, dann politische und zuletzt soziale Grundrechte erkämpften, erreichten die Osteuropäer nun gleichzeitig politische Beteiligung und wirtschaftliche Freiheit, wobei sie gegenüber dem Kommunismus Ungerechtigkeiten bei der sozialen Absicherung hinnehmen müssen (ebd.).

Wie bereits erwähnt, erfolgt die Transformation in Osteuropa unterschiedlich erfolgreich. Lediglich für fünf von 27 Ländern stehen die Prognosen der erfolgreichen Demokratie gut (Polen, Tschechien, Ungarn, Slowenien und Estland)¹⁹⁴. Drei Fallgruppen werden unterschieden: 1) postsozialistische Erfolgsländer, die auf dem Weg zu stabilen Demokratien und einer erfolgreichen Marktwirtschaft sind; 2) Länder, deren bisherige Entwicklung noch nicht zu stabilen Verhältnissen geführt hat (Bulgarien, Rumänien) und 3) Länder mit anomischem Reformverlauf, in denen demokratische Institutionen schwach und soziale Desintegrationerscheinungen stark sind (Russland, Serbien)¹⁹⁵. Zwei Ursachenfaktoren spielen dabei eine Rolle: die unterschiedlichen Modernisierungsgeschichten, die wirtschaftliche / zivilgesellschaftliche Entwicklung im Staatssozialismus und die ethnische Zusammensetzung als interne Faktoren und die Westanbindung als externer Faktor (Delhey 2001: 60). *Hinrichs / Priller* (2001) stellen fest, dass Handlungsergebnisse von drei Einflussgrößen bestimmt werden: den institutionell-strukturellen Rahmenbedingungen in Ökonomie und Politik, den Ressourcen der Haushalte und Individuen und schließlich den individuellen mentalen Voraussetzungen und Fähigkeiten für kompetentes Handeln. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass Handlungsziele dann optimal realisiert werden könnten, wenn die neuen Strukturen den Menschen ausreichend Raum ließen, um vorhandenes Wissen, gesammelte Erfahrungen und erlangte Fertigkeiten einzubringen.

¹⁹² Reifbig (1997: 3), in: Meyer (2001: 51).

¹⁹³ Zapf im Vorwort zu Delhey (2001: 7).

¹⁹⁴ Delhey (2001: 60) im Anschluss an Brzezinski (1993: 12).

¹⁹⁵ Delhey (2001: 60) im Anschluss an Lazier / Sekelj (1998: 1 ff.).

Im Unterschied zu den oben genannten Autoren spricht *Delhey* von „generellen Veränderungen in Osteuropa“, also von Erfolgen, in folgenden Bereichen wie *Ideologie und Rechtsstaat* (neue Verfassungen, Menschenrechte), *Demokratisierung* (Mehrparteiensysteme, freie Wahlen), *Wirtschaft* (Privatisierung, Liberalisierung, Marktwirtschaft), *Sozialpolitik* (neue Sicherungssysteme, Arbeitslosenunterstützung), *Internationale Beziehungen* (Kontakte zum Westen), *Regeln und Strukturen sozialer Ungleichheit* (Individualisierung, Polarisierung der Ungleichheiten durch den „wilden Kapitalismus“ in Osteuropa) (ebd.: 62 f.). Diese Entwicklungen bedeuten „Verwestlichung“, die jedoch keine Kopie westlicher Gesellschaften bedeuten, sondern sie stellen für *Delhey* vielmehr „hybride Gesellschaften zwischen Marx und Markt“ dar: Elemente von Sozialismus und Kapitalismus existieren nebeneinander, sind miteinander verwoben“ (ebd.: 64). Das bedeutet, dass das viel polemisierte „Erbe der alten Ordnung“ in allen gesellschaftlichen Sektoren lange spürbar sein wird (ebd.). Dazu gehört die Verstaatlichung von Wirtschaft und Gesellschaft, deren Entkoppelung paradoxerweise durch den Staat geschieht (ebd.). Diesbezüglich spricht man von der Entstehung eines „drei-Welt-Kapitalismus“ in den Transformationsländern¹⁹⁶, bei dem moderne private Firmen (erste Welt) neben veralteten Staatsbetrieben (zweite Welt) und Kleinbauern und Straßenhändlern (dritte Welt) existieren (ebd.). *Srubar* (1998) sieht die „Hybridwirtschaft“¹⁹⁷ als die Kompromisslösung, da die Bevölkerung (in diesem Fall der Tschechischen Republik) die Beteiligung ausländischen Kapitals an den heimischen Industrien ablehnt (ebd.: 352). Einerseits wird die industrielle Infrastruktur geschützt, andererseits jedoch eine unkontrollierte Akkumulation des Kapitals auf dem Wege eines „wildes Kapitals“ gefördert (ebd.: 352 f.).

Auch *Sterbling* (1994) spricht von „überkommenen etatistischen Traditionen“, die vordergründig (neben dem Kapitalmangel) am schleppenden Vorankommen der marktwirtschaftlichen Transformationsprozesse und der Ausdifferenzierung einer eigenen und eigengesetzlichen Sphäre des wirtschaftlichen Handelns verantwortlich sind (*Sterbling* 1994: 11). Dazu gehören fehlende unternehmerische Fähigkeiten und Risikobereitschaften, durch langjährige sozialistische Erfahrung geprägte Arbeitseinstellungen sowie gravierende Konfusionen auf dem Gebiet der Wirtschaftspolitik, die sich auf das Wirtschaftsgeschehen unmittelbar auswirken und den erwünschten Erfolg marktwirtschaftlicher Transformationen unwahrscheinlich erscheinen lassen (ebd.). *Sterbling* spricht sogar von den „nachwirkenden Irritationen ideologischer Indoktrination, politischer Entmündigung und sozialer Demoralisierung“, sowie von den Spannungen und Brüchen zwischen traditionellen und modernen, partikularistischen und universalistischen Wertbeständen“, die einen Zustand sozialmoralischer Rat- und Orientierungslosigkeit schaffen, die sich störend auf den Prozess der sozialen Integration und retardierend auf die Herstellung und Akzeptanz rechtsstaatlicher Verhältnisse auswirken (ebd.: 12).

Gerade dieser Punkt ist für meine Arbeit von großem Interesse. Aufgrund meiner ethnographischen Daten möchte ich erfahren, wie viel von diesem sozialistischen Erbe wirklich erhalten geblieben ist und was davon lediglich in Zuschreibungen und Stereotypen besteht bleibt. Kann sich die jüngere Generation, die in den Führungspositionen die ältere ersetzt (und in den deutschen Unternehmen in der Ukraine wird vor allem diese angestellt), sich auf dieses Erbe berufen? Ganz entscheidend ist auch die Frage, ob tatsächlich eine aus diesem Erbe

¹⁹⁶ *Delhey* (2001: 64) im Anschluss an *Bryant* (1994: 74).

¹⁹⁷ Im Anschluss an *Beyme* (1995: 201).

resultierende Mentalität die Ursache der deutsch-ukrainischen interkulturellen Schwierigkeiten oder Ungereimtheiten ist.

Tänzler (1998) zeigt in seinem Aufsatz zur Transformation eines ostdeutschen Arbeitsmilieus an einem Beispiel auf, wie sich der Geschäftsführer eines Betriebs seinen Wandel vom Betriebsleiter eines sozialistischen Betriebs (Merkmale: systemgestützte paternalistische Fürsorgerpflicht mit persönlicher Nähe zu Mitarbeitern; Betriebsleiter als halber Sozialarbeiter mit Erziehungs- und Kontrollpflichten) zu einem Manager eines kapitalistischen Unternehmens (Merkmale: soziale Distanz zu Mitarbeitern, resultiert aus vertraglich gestützter persönlicher unternehmerischer Verantwortung für das Überleben des Betriebs und nur mittelbar für das Wohl der Mitarbeiter; betriebswirtschaftliche Sachrationalität) vollzieht (Tänzler 1998: 315 f.). „Das ostdeutsche Arbeitsmilieu in der Transformation ist gekennzeichnet durch einen strukturellen Widerspruch zwischen den traditionellen Solidaritätsvorstellungen einerseits und der zunehmenden Ausdifferenzierung funktionaler Rollen und entsprechender Handlungsstile andererseits, die eine Neudefinition des Verhältnisses von Nähe und sozialer Distanz erzwingt. (ebd.: 316 f.)“. Der Autor diskutiert anhand der Daten (Interview mit dem Geschäftsführer) sowie an einigen Beispielen aus dem ethnographischen Forschungsfeld, wie Konflikte zwischen der Geschäftsleitung und der Belegschaft scheinbar aus Banalitäten entstanden, deren Ursachen jedoch in den Unterschieden zwischen sozialistischer Planwirtschaft (produktionsorientierte Arbeitswelt) und der kapitalistischen Markt- und Konkurrenzorientierung (nachfrageorientierte Betriebsführung) liegen. Gerade der Übergang des Betriebs von der sozialistischen zur kapitalistischen Betriebsführung verläuft äußerst konfliktreich. Der Erfolg des interviewten Geschäftsführers beruht gerade darauf – so die These – „beide ‚Logiken‘ bedienen zu können – weder nur sozialistischer Betriebsleiter noch nur Unternehmer, sondern beides zugleich zu sein“ (ebd.: 318). Generell zeigte das Datenmaterial „eine Tendenz dahingehend, dass die Erfolgreichen unter den von uns interviewten ‚neuen Selbständigen‘ in Ostdeutschland an ihrem alten Selbstverständnis als Führungskräfte mit sozialen Verpflichtungen festhielten, während die wilden Manchesterkapitalisten eher vom Pleitegeier verfolgt wurden“ (ebd.: 321). Dieser These werde ich gerade in der ethnographischen Fallstudie in dieser Arbeit große Aufmerksamkeit widmen.

Delhey¹⁹⁸ spricht davon, dass in den Übergangsökonomien als multiplen Wirtschaftssystemen informelle Netzwerke und Beziehungen weiterhin für die individuelle Wohlfahrt wichtig sein werden (Delhey 2001: 64). Gerade der Rolle der „Alltagskultur“ widmet sich Srubar (2003) in einem anderen Aufsatz, die an die Stelle der in den postsozialistischen Ländern fehlenden „civic culture“ tritt¹⁹⁹. Der Autor misst gerade dieser Ebene der alltäglichen Lebenswelt eine bedeutende Rolle für den Verlauf des Transformationsprozesses zu und bedauert das Ausbleiben von systematischen Ansätzen zur vergleichenden Untersuchung des Wandels alltäglicher Lebensweltstrukturen im Transformationsprozess, dem er entgegentreten möchte (Srubar 2003: 159). Die Rolle der Alltagskulturen im Transformationsprozess lässt sich darin sehen,

¹⁹⁸ Delhey (2001: 64) im Anschluss an Seifert / Rose (1994).

¹⁹⁹ Diese „civic culture“ gehört zu der dritten der drei Ebenen: der Systembeziehungen, des Institutionswandels und der alltäglichen Handlungsorientierung der Akteure selbst.

„dass sie die Rahmen für die Akzeptanz / Nicht-Akzeptanz der Handlungs- und Interpretationsangebote durch die neu implementierten Institutionen darstellen, oder, differenzierter, dass in der Interaktion dieser Institutionen mit ihrer durch die gegebene Alltagskultur geprägten inneren (Personal) und äußeren (Publikum) Umwelt eine Modifikation dieser Angebote entsteht“ (ebd.: 160).

Das Resultat dieser Prozesse bezeichnet man als einen *working consensus*. Es lässt sich folgendes festhalten: der Prozess der Konstitution der Alltagskulturen ist ein offener Prozess, der – im Unterschied zu den Stadien der konstitutionellen / repräsentativen sowie Verhaltenskonsolidierung – keineswegs durch Eliteninterventionen gelenkt werden kann. Folgt man der Schütz'schen Untersuchung des Zusammenhangs zwischen alltäglichen Kontexten und politischem Handeln (Schütz 1972), so lässt sich annehmen, dass sich Alltagskulturen für die Wahrnehmung institutionell angebotener Handlungschancen (hier: in einer sich wandelnden semantischen Umgebung) als selektive Filter auswirken (Srubar 2003: 161 f.). Unter folgenden Bedingungen haben (laut Schütz) solche Angebote ein Chance, ergriffen und realisiert zu werden: wenn sie den der Alltagskultur immanenten Deutungsmustern entsprechen, als innerhalb der Reichweite des alltäglichen Handlungsfeldes liegend betrachtet werden und der innerhalb einer Alltagskultur geformten Identität der Akteure nicht widersprechen (kein Konflikt mit sozialen Erwartungen). Srubar entwickelt – unter Rückgriff auf das Schütz'sche Konzept des Handlungsfelds und seiner zeitlichen, räumlichen und sozialen Dimension – ein analytisches Verfahren, dessen Tragfähigkeit er am Beispiel einer Fallstudie zum lokalen Wandel durch die Transformationsprozesse in einer böhmischen Kleinstadt belegen kann. Am Vergleich der nach den drei oben genannten Dimensionen analysierten Datenmaterials zu den Lebensbiographien von zwei Mitgliedern der lokalen Elite (von einem „alteingesessenen“ Bürgermeister und seiner neu zugezogenen, „angeschwemmten“ Vorgängerin) wird deutlich, dass sich der Grad deren Verankerung in der „legitimen“ lokalen Alltagskultur auf die Akzeptanz ihrer Handlungen und auf die Präferenz der Wahlbevölkerung für die eine oder andere Person auswirken. „Die Legitimation, die sich anbietenden Chancen für die lokale Gemeinschaft wahrzunehmen und zu definieren, ist von einer langfristig über die individuelle Biographie hinausreichenden, generationslangen Verbundenheit mit dem Ort abhängig“ (Srubar 2003: 168). Die neu zugezogene Bürgermeisterin, die Kontakte zu der Prager Intellektuellen-Elite aufrechterhielt und eine kritische Distanz zu der lokalen Kultur behielt, – die sie als „kleinbürgerlich“ öffentlich kritisierte – wurde nach dem Ablauf ihrer Amtsfrist nicht wieder gewählt. Sie wurde als eine „externe“ Akteurin wahrgenommen, und ihr Handeln, wenn auch positiv gewürdigt, wurde ihrem „egoistischen“ Interesse zugerechnet und nicht dem Einsatz für den Ort selbst. Ihr „alteingesessener“ Nachfolger, dessen soziale Beziehungen eine hohe regionale Dichte aufwiesen und eine Vielfalt von lokalen „sozialen Kreisen“ umfassten, blieb durch zwei Wahlperioden hindurch bis zum Zeitpunkt der Untersuchung im Amt. Seine Verankerung in der „legitimen“ lokalen Alltagskultur ist nicht zu übersehen: er ist das „natürliche“ ideale Mitglied des lokal bevorzugten, personenorientierten Netzwerktypus, er verfügt über die erwartete langfristige Ortzugehörigkeit und ist zugleich Garant einer zukunftsorientierten Realisierung lokaler kollektiver Interessen. In der eindeutig feststellbaren längerfristigen Präferenz der Wahlbevölkerung für die Person des Nachfolger-Bürgermeisters treten also die selektiven Wirkungen der im Ort vorhandenen Alltagskultur deutlich zutage (ebd.: 170 f.).

Übertragen ins interkulturelle Arbeitsfeld meiner Fallstudie (Größt Tex) möchte ich folgende Fragen aufwerfen: Unter welchen Bedingungen werden die Handlungsangebote der („angeschwemmten“) Vertreter des deutschen Konzerns von den („alteingesessenen“) ukrainischen Mitarbeiter/-innen akzeptiert / abgelehnt bzw. modifiziert? Welche Rolle spielt dabei die Alltagskultur in der ukrainischen sich wandelnden semantischen Umgebung, bzw. die In-

volvierung der „Intervenierenden“, d.h. des deutschen General Managers oder der deutschen Einkäufer, in die Alltagskultur der ukrainischen Gesellschaft?

3.1.4.1 Ostdeutschland

Die Transformation in Ostdeutschland wird als „Überstülpung“ oder „Umstülpung“ kritisiert (Meyer 2001: 51). Die richtige Transformation habe lediglich in Subbereichen stattgefunden: in der Landwirtschaft, in den Schulen, in den politischen Parteien sowie im unternehmerischen Mittelstand, die nicht durch Abbruch und Neubeginn bestimmt waren, sondern sich durch innere Umwandlung transformiert haben (ebd.: 52 f.). Gerade der letzte Bereich, der die Jahrzehnte des Realsozialismus überlebt hat, hat durch das Wegbrechen der DDR-Industrien u.a. Wirtschaftsstrukturen, durch die Schwierigkeiten des Marktzugangs und durch die Übertragung des Eigentums in die Hände westdeutscher oder ausländischer Unternehmen zunächst in vielerlei Hinsicht verloren (ebd.: 53). Unter diesen Bedingungen – der Absatz der Produkte war nicht mehr garantiert, während die Produktionskosten stiegen – überlebten viele Kleinbetriebe nicht. Neugründungen waren von kurzer Lebensdauer bzw. waren potentiell und wirtschaftlich unbedeutend, was in technischer, wirtschaftlicher wie sozialer Hinsicht kaum konsolidierend auf die ostdeutschen Verhältnisse gewirkt hat (ebd.: 54 f.). Probleme des ostdeutschen Mittelstandes bestanden darin, dass sein Gewicht in der Gesamtwirtschaft zurückging und sein Zuwachs im kleinmaßstabigen Dienstleistungsbereich lag (ebd.). Die ostdeutsche Transformation stellt für Meyer eine „Mischung von (endogen zu denkenden) Umgestaltungen und (exogener) Beendigung von Wirtschafts- und Sozialbeständen durch äußere Kräfte“ und ihre anschließende Neugestaltung sowie einen historischen Sonderfall dar, da ein Fremdeingriff ihr zugrunde lag (ebd.: 56).

Aus soziologischer Sicht ist für ihn nicht nur die Wirtschaft, sondern die gesamte ostdeutsche Gesellschaft von Interesse. Er geht den seit Jahren in West und Ost ausgesprochenen Unzufriedenheiten mit dem „Prozess der Einheit“ nach, die sich in Politik und Publizistik darin äußern, dass die Wirtschaftsdynamik der westdeutschen Länder im Osten wegen des niedrigen Effizienzniveaus und den nachteiligen Einkommensunterschieden nicht Fuß gefasst habe, und dass im Osten noch zu viel DDR-Spezifisches insb. in der Mentalität anzutreffen sei (ebd.: 57 f.). Dabei geht er weiter zurück als in die DDR-Vergangenheit und spricht vom „Zurückgebliebenheits-Syndrom“, das historischer Natur ist, sich also nicht primär aus der Verfasstheit der osteuropäischen Staaten als Diktatur, der Abwesenheit von Privateigentum und dem Fehlen von Marktwirtschaft erklären lässt (ebd.: 80). Die Diktaturen (wie die sowjetische) waren nur zusätzliche Faktoren. Dieses Syndrom wurde bereits zu Bismarcks Zeiten ignoriert, z.B. die Unterentwicklung der wirtschaftlichen Moderne in Ostelbien. Der Zweite Weltkrieg, die wirtschaftlichen Folgen des Kalten Kriegs und die DDR-Wirtschaft (Konsumverzicht, produktivitätshemmende Verknappung von Wirtschaftsgütern, Ressourcenarmut) verstärkten diese Abwärtsspirale (ebd.: 80 f.). D.h., hier kumulierten sich stetig „die Folgen des überkommenden Mangels, multipliziert mit den systemeigenen Schwächen“ (ebd.: 81). Die Prognose von Meyer ist eher pessimistisch: „dass sich die Ungleichheiten verstärken und auf längere Sicht eine weitere Form der Abwärtsspirale zu greifen anfängt, bis hin zu einer Polarisierung der Regionen weltweit“ (ebd.).

3.1.4.2 Die Besonderheiten des Sowjetsystems

Auch dieses Thema ist als Hintergrundwissen für das Datenmaterial meiner Arbeit notwendig. Für die Erklärung der schleppenden Modernisierungsprozesse in der Ukraine, insb. im direkten Produktionsprozess, im direkten Geschäftsprozess mit den ukrainischen Betrieben, rekurrieren beinahe alle interviewten Akteure auf die Hinterlassenschaft des Sowjetsystems. Doch was verbirgt sich dahinter? Was zeichnet das Sowjetsystem aus, was unterscheidet es von den anderen postsozialistischen Staaten? Welche Auswirkungen hatte das System auf das kollektive Gedächtnis der Menschen und auf ihr Denken und Handeln – hatte es überhaupt Auswirkungen darauf? Spricht man hier von einem neuen Typus Mensch oder eher von einem tradierten Mythos? Dabei möchte ich mich nicht in die Debatte vertiefen, wie das Sowjetsystem funktioniert hat und warum es niedergegangen ist²⁰⁰, was mehr oder weniger bekannt ist, sondern vielmehr erfahren, wie die Nachwirkungen des Systems in der heutigen, postsowjetischen Zeit von den Wissenschaftlern gedeutet werden.

*Hrabowskyj*²⁰¹ geht davon aus, dass es einen kulturanthropologischen Typus (eine „Personage“) eines „Sowjetmenschen“ mit einem Massencharakter gibt, was er durch den Widerstand gegen die sozialen Reformen herleitet: „Probleme des Widerstands gegen die sozialen Veränderungen deuten in der Regel auf die Existenz eines die Massen ergreifenden, festgelegten kulturanthropologischen Charakters des sozialen Dramas, dessen Wesen die radikalsten Projekte der Weltumgestaltung stoppt“ (Hrabowskyj 2000: 164). Dabei verweist er auf den nicht geringen Teil (genauer gesagt ein Drittel)²⁰² der ukrainischen Bevölkerung, die sich „Bürger der UdSSR“ nennen und die Wiederherstellung des „Vor-Perestrojka“-Zustandes anstreben. Daraus würde der Massencharakter resultieren. Nun zum Begriff selbst: bereits Stalin sprach offiziell von der Formierung eines „Sowjetmenschen“ sowie einer „neuen historischen Gemeinschaft“. Diese Identitätsbezeichnung fand in der Propagandaliteratur der 30er Jahre, während des Zweiten Weltkrieges sowie in der Zeit des „Kommunismusbaus“ ihren festen Platz (ebd.: 165). Wenn man sich nach dem Nationsbegriff von Stalin richtet, kann man auch vom Nationaltypus sprechen. Demnach bilden sowjetische Menschen eine Gemeinschaft, vereint durch die Wirtschaft (als „administrativ-kommando-Wirtschaft“ bezeichnet), das Territorium, die Sprache (Soziolekt des Russischen), Traditionen und Bräuche, soziokulturelle Festlegungen sowie die Mythologie. Die letztere war dermaßen wirksam, dass sie die vorrevolutionären Erfahrungen oder Erfahrungen der Hungersnot in der Ukraine, also das „historische Gedächtnis“ verdrängte. Es gibt tatsächlich Zeugen und Beteiligte der Hungersnot, die in den Debatten darüber behaupten, es hätte diese Hungersnot gar nicht gegeben (ebd.). Ein weiteres integratives Merkmal des Typus „Sowjetmensch“ ist das gemeinsame mythologische Weltbild, mythologische „Göttersagen“ (über Lenin und Stalin), eine gemeinsame mythologische Weltteilung auf „unsrige“ Menschen und „Nichtmenschen“ (Imperialisten, Juden, Banderer²⁰³). Der Zerfall dieses Mythos als

²⁰⁰ Dazu Schlapentokh (1999), Balla (1994 und 1995).

²⁰¹ Dr. der Philologie und Geschäftsredakteur der Zeitschrift „Genese“.

²⁰² Hrabowskyj verweist auf die soziologischen Forschungen, die sich meines Wissens auf die Straßenbefragungen bzw. schriftlichen Befragungen beschränken, so dass diese Ergebnisse nur mit Vorsicht zu genießen sind.

²⁰³ Gemeint sind die Mitglieder der westukrainischen Aufstandsarmee unter der Leitung von Nestor Bandera. Später wird der Begriff als Schimpfwort für die nationalistisch gestimmte Bevölkerung der Westukraine, insb. Galiziens, gebraucht.

Ganzes unter dem Einfluss der äußeren Faktoren bewirkt bei dem „Sowjetmenschen“ eine schmerzhaft orientierungslosigkeitsvolle und den Wunsch nach der Rückkehr zu den gewohnten Gegebenheiten (ebd.: 166). Jedoch sieht Hrabowskyj den „Sowjetmenschen“ nicht als den neu formierten Nationaltypus, dem „Sowjetvolk“ zugehörig, da die Nation in ihrem heutigen Verständnis eine Gemeinschaft freier Bürger bedeutet. Der „Sowjetmensch“ (wie auch der „arische Mensch“) gehört zum kulturanthropologischen Typus einer totalitären Gesellschaft (ebd.). Den „Sowjetmenschen“ hat das kommunistische System zwar geschaffen, jedoch nicht die gleichnamige Nation, lediglich das Volk, d.h. eine soziale Gemeinschaft, die Hrabowskyj „Sozioethnos“ nennt (ebd.). Es stellt sich immer noch die Frage, womit der Charakter des „Sowjetmenschen“ gefüllt ist. Hrabowskyj stützt sich auf die Forschungen von Kochubej, der den Begriff der „S-Persönlichkeit“ eingeführt hat, für die alles Lebenswerte, der Erfolg im Leben, die Liebe, individuelle Beziehungen, Haltungen zum Weltkulturerbe – all dies – als in der „Sozialität aufgelöst“ erscheint. Diese Persönlichkeit wäre übermäßig suggestiv, sie sei wie ein „idealer Ausführender“²⁰⁴, der stets für die Erfüllung elementarster Lebensfunktionen Anregungen von Außen braucht, also einer „sozialen Programmierung“ bedarf. So hätte auch der „Sowjetmensch“ einen Einfluss von oben – vom Parteikomitee, Direktor oder Kommandeur – gebraucht. Der Hauptcharakterzug eines „Sowjetmenschen“ sei gerade diese „Atrophie des Selbständigkeitsmuskels“ gewesen (ebd.). Auch während der Perestrojka wurden dieselben Mechanismen und Schemata verwendet wie früher, lediglich die „Helden“ und „Dämonen“ waren andere, oder sie haben ihre Plätze getauscht. Solch eine De-Sowjetisierung funktionierte nur solange bis der „oberste Gott“, Lenin, der das Zentrum der sowjetischen Weltanschauung bildete, angetastet wurde. Dies führte gerade zum Aufleben der traditionellen Weltanschauung und des gesellschaftlichen Verhaltens eines großen Teils der „Sowjetmenschen“. So blieb dieser Typus des Menschen auch nach der Wende bestehen, da die Ukraine keine überzeugenden alternativen Erklärungsschemata aufgezeigt hat (ebd.: 167). Die Ukrainisierung kam zwar abrupt und wurde forciert, jedoch wurden keine „Volksfeinde“ ausgemacht und erschossen, keine Gewalt wurde angewendet. Zu den weiteren Merkmalen des Typus des „Sowjetmenschen“ gehören auch leere, ritualisierte Worte und Gesten, die zur Beruhigung der Unruhezustände in der sozialen Wirklichkeit dienen, sowie eine öffentliche Verantwortungslosigkeit. Verantwortung bedeutete lediglich, einen Bericht für die Obrigkeit abzugeben, nicht die Ergebnisse (ebd.: 167). Das Leben in einem Mythos ist immer kollektiv, und das Individualismus wird als beängstigend und feindlich wahrgenommen (ebd.: 169).

Was Hrabowskyj in seinem Aufsatz nicht erklärt, nämlich warum ein Teil der sowjetischen Bevölkerung zu bewussten „Sowjetmenschen“ wurde und blieb, und ein anderer nicht, lässt sich eventuell durch die regionale historische Entwicklung der ukrainischen Gebiete und die Bildung des spezifischen kollektiven Gedächtnisses erklären, was im Ukraine-Kapitel in dieser Arbeit expliziert wird. Hrabowskyj setzt z.B. die russischsprachigen Regionen der Ukraine mit den „sowjetischsprachigen“ gleich und hebt hervor, dass sie bei den Wahlen für die Rückkehr der alten, einfachen und verständlichen, eigentlich sowjetischen Spielregeln gestimmt haben. Sie haben auch für Kutschma (den ehemaligen Präsidenten) gestimmt, der die Zweisprachigkeit (Russisch-Ukrainisch) und gute Beziehungen zu Russland (was die Rückkehr der Ukraine zu sowjetischen Verhältnissen bedeuten würde) versprochen hatte und deswegen als

²⁰⁴ Der „ideale Ausführender“ wurde von den Aufsehern der nazistisch-bolschewistischen KZ-Lagern geformt.

Gegner des „Ukrainertums“ angesehen wurde. Ob der Zusammenhang der russischsprachigen Bevölkerung vor allem der Ostregionen der Ukraine mit der sowjetischen Nostalgie bzw. pro-russischen Tendenzen besteht, wird das Ukraine-Kapitel deutlich machen.

3.1.5 Zusammenfassung

Fassen wir die Ergebnisse der Rezeption der Osteuropastudien zusammen: Die *ost- und westdeutsche Kommunikation* wird nicht von allen Forschern als interkulturelle Kommunikation betrachtet. Dazu gibt es konträre Meinungen. Die Befürworter dieser Sichtweise gehen von den Unterschieden im sprachlichen Verhalten im Kontext von Identifikation, Abgrenzung und sozialer Bewertung von Sprechstilen, auch der Selbstdarstellung (wie in den Bewerbungsgesprächen) aus. Hier werden Differenzen in Erwartungen, kommunikativen Normen und Interpretationsmustern festgestellt. Die Rede ist von „sozialistischer Moral, nicht kommerzieller Kultur und sozialer Harmonie“ der Ostdeutschen im Unterschied zu „kommerziellen, konsumgeprägten und durch sozialen Wettstreit in der Kommunikation“ gezeichneten Varietäten der Westdeutschen. Diese Differenzerfahrung von Eigenem und Fremdem zeigt sich in den Gruppengesprächen zwischen Ost- und Westdeutschen. Mit diesem Thema beschäftigen sich ausschließlich Sprachwissenschaftler (Gesprächsforscher), so dass hier die Konversationsanalyse der natürlichen Gespräche sowie das Konzept der Mitgliedschaftskategorisierungen von Sacks als methodisches Instrumentarium dienen. Man geht von der konversationellen Konstruktion der Zugehörigkeit bzw. Mitgliedschaft aus; Kultur wird als eine eigenständige Sammlung von Mitgliedschaftskategorien betrachtet, also als konversationell organisiert. Die Gegner der oben genannten These argumentieren, dass es sich bei den ost- und westdeutschen Unterschieden um materielle Prozesse handelt und dass durch diese Unterscheidungs- und Untersuchungsnotwendigkeit des ost- und westdeutschen Diskurses die Fremdheit mit Hilfe eines „einfachen Kategorienrasters“ erst produziert und entsprechend stereotyp gestaltet wird. Meiner Meinung nach müssen diese beiden Betrachtungsweisen beachtet werden, um einen objektiven und methodisch begründeten Umgang mit dieser Art interkultureller Kommunikation zu praktizieren.

Der *Sowjetunion-Forschung* widmen sich vor allem Disziplinen wie die Slavistik in Verbindung mit der Ethnologie / Völkerkunde, repräsentiert z.B. durch Studien von J. Roth und Kappel / Rathmayr et al. Die Autoren rekurrieren u.a. auf die Soziologie und Soziolinguistik, wobei sie diesen Rekurs als Kompromiss betrachten, da es zu wenig ethnologischen Studien zur Sowjetunion gibt. Diesen Disziplinen verdanken sie die Auseinandersetzung mit dem Fremdheitsdiskurs (Konstruktion von insider-outsider-Modellen) sowie den Akkomodationsprozessen (spezifisches Kommunikationsregister „für Ausländer“). Ihr methodisches Instrumentarium ist zwar breit angelegt (hier finden sich Interviews, Gruppengespräche, Ethnographie, Gedächtnisprotokolle), dieses ist jedoch – vor allem bei Roth – weder klar abgegrenzt noch in der Analyse klar nachvollziehbar. Zudem wird an keiner Stelle die genaue Analysemethode erwähnt (lediglich an einer Stelle sprechen Kappel / Rathmayr et al. von der diskursanalytischen Kommunikationsberatung). Deswegen erscheinen Ergebnisse und Interpretationen als willkürlich und pauschalisiert. Auch sozialpsychologische Ansätze finden hier ihre Anwendung: So ist die Rede von der „russischen Seele“, von den „gesellschaftlich- und mentalitätsbezogenen Faktoren“ oder sogar von „Eigenschaften“ neben den Selbst- und Fremdzuschreibungen. Hier sind neben den diskursanalytischen auch positivistische Einflüsse bemerkbar. Russland erscheint als einziges Forschungsobjekt, unter das sogar die ukrainischen Daten sub-

sumiert werden. Eigentlich ist hier nicht von der Kultur der Sowjetunion die Rede, sondern lediglich von der Russlands. Kulturmerkmale aller anderen Völker und Nationen der ehemaligen Sowjetunion werden negiert. Hier verweise ich auf die Ukraine-Forschung, von der die hier rezipierten Autor-/innen keine Kenntnis haben. Als ein positives Beispiel ist eine Studie von Kotthoff zu nennen, die die interkulturelle deutsch-,sowjetische“ Kommunikation aus der soziolinguistischen, pragmatischen und ethnographiebasierten Sicht analysiert und gewisse soziopragmatische Kulturunterschiede aufzeigt, die sie als vielen Völkern und Nationen der ehemaligen Sowjetunion gemeinsam und nicht explizit als „russisch“ benennt, obwohl sie auch die Kulturspezifität einzelner GUS-Republiken wie Georgien hervorhebt. Generell lässt sich sagen, dass die ethnologisch-slavistischen Studien nur bedingt verwendbar sind, denn ich mit der Autorin Roth einer Meinung bin, dass es an guten ethnographischen, gesprächsanalytischen, kulturorientierten Arbeiten zu einem solch komplexen Thema wie der Sowjetunion immer noch mangelt.

Studien zu Ost-West-Unternehmen: Die beiden Studien zu den interkulturellen Prozessen in der deutsch-polnischen bzw. deutsch-tschechischen Kommunikation zeichnen sich durch einen qualitativen Umgang mit Daten aus und decken Stereotype auf. Insbesondere die Studie von Srubar werde ich für meine Analysen als Folie verwenden.

Das wissenschaftliche Material (seitens der Soziologen und der Historiker) zu *Transformationsprozessen in Osteuropa* erweist sich als reichhaltig. Unterschieden werden hier die Transformationsprozesse in Ostdeutschland (das einen Sonderfall darstellt) und in den anderen osteuropäischen Ländern. Während zu Beginn der 90er Jahre vor allem Fehler und Probleme der Transformation thematisiert wurden, gehören zehn Jahre später auch Erfolge dazu. Es wird nicht nur eine Hierarchie der wirtschaftlichen Sektoren und Akteure aufgestellt, sondern auch der Länder Osteuropas selbst in Bezug auf ihre Modernisierungsentwicklungen. Die osteuropäischen Gesellschaften werden als hybride Gesellschaften dargestellt, in denen das Erbe alter Ordnung neben den Modernisierungsprozessen besteht. Zu Modernisierungsbereichen, wie Ideologie und Rechtsstaat, Demokratisierung, Wirtschaft, Sozialpolitik, internationalen Beziehungen und Regeln und Strukturen sozialer Ungleichheit, wo gravierende Veränderungen stattfinden, gehören auch die „überkommenen etatistischen Traditionen“ (um mit Worten von Sterbling zu sprechen), die für das schleppende Vorankommen der Modernisierungsprozesse verantwortlich sind, die Rolle der sozialen Netzwerke (Delhey) sowie der Alltagskultur (Srubar), die die Interaktion der Institutionen bestimmen. Gerade diese Gedanken sind für das Verstehen der deutsch-ukrainischen Kommunikation, die vorwiegend in dem Transformationsland Ukraine stattfindet, grundlegend.

Der Einfluss des *Sowjetsystems* auf die gegenwärtige ukrainische Gesellschaft ist noch wenig erforscht. Die eine rezipierte Arbeit von Hrabowskyj kann lediglich als ein Deutungsversuch verstanden werden, wenn er von einem kulturanthropologischen Typus des „Sowjetmenschen“ spricht, der sich in einem großen Teil der ukrainischen Bevölkerung erkennen lässt. Erst mit der Heranziehung der im nächsten Kapitel thematisierten sozialhistorischen Entwicklungen der einzelnen Regionen der ukrainischen Gebiete können weitere Vermutungen, Deutungen und Thesen aufgestellt werden. Diese werden dann mit den Interpretationen aus meinem Datenmaterial in Verbindung gebracht.

3.2 Ukraine in der Rezeption

Україна – найбільша в Європі за площею об'єктивна даність, яка саме з цієї причини фатально не може в Європі поміститися. [...] Бути з Росією для України згубно – це духовна і фізична смерть, у чому можна було переконатися протягом трьох з половиною століть. Бути з Європою, можливо, - означає те саме, але в цьому ще варто переконатися.

Юрій Андрухович

Die Ukraine ist flächenmäßig die größte Gegebenheit in Europa, die genau aus diesem Grund in Europa faterweise keinen Platz findet. [...] Zusammen mit Russland zu sein ist für die Ukraine zerstörerisch – es ist der geistige und der körperliche Tod, worüber man sich im Laufe der dreieinhalb Jahrhunderte vergewissern konnte. Zusammen mit Europa zu sein – möglicherweise auch, aber dessen muss man sich noch vergewissern²⁰⁵.

Jurij Andrukhowytsh

3.2.1 Einleitung

Sichtet man die Literatur zur interkulturellen Kommunikation zwischen Deutschland bzw. den anderen deutschsprachigen Ländern und den Ländern der ehemaligen Sowjetunion, so steht die Ukraine als einer der größten Staaten Europas in der deutschen Öffentlichkeit weit hinter Russland²⁰⁶. Die Ukraine steht im Fokus der Osteuropaexperten unter Historikern, Politologen und Slavisten, die die politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung des Landes analysieren, nicht jedoch der Soziologen. Unter den empirischen Arbeiten ist lediglich eine Interviewstudie zu den Kulturstandards österreichischer und ukrainischer Manager von Hnila (2003) zu nennen. Dieser Interessenmangel an der Ukraine in der Kommunikationsforschung erklärt sich m. E. damit, dass in Deutschland (wie vermutlich in Westeuropa generell) „bis heute auch in den Bildungsschichten häufig die Vorstellung anzutreffen [ist], das Ukrainische sei ein Dialekt des Russischen und ukrainische nationale Identität etwas Folkloristisches oder jedenfalls Exotisches“ (Simon 2002: 5). Bei vielen erscheint das Prädikat „sowjetisch“ bzw. „ex-sowjetisch“ als eine Art kollektive Identität, die allen Ländern der ehemaligen Sowjetunion²⁰⁷ gemeinsam ist. Vor allem werden die drei eng verwandten Nationen der Russen, Weißrussen und Ukrainer generalisiert als „Russen“ gesehen. Dies erklärt die Überhand der Russland-Forschungen, die angeblich auch die ehemaligen Staaten der Sowjetunion umfassen sollen. So schreibt die Slavistin Juliana Roth in einem ihrer Aufsätze, dass „angesichts der geringen Unterschiede in den Verhaltensweisen russischer und ukrainischer Führungskräfte [...] im folgenden beide zu einer Gruppe zusammengefasst [werden], die als „russisch“ bezeichnet

²⁰⁵ Eigene Übersetzung. Quelle: Andrukhowytsh (1992): Ukraine, S.3.

²⁰⁶ Dies ist nicht zuletzt dadurch zu erklären, dass die Studien dazu vor allem von Slavisten gemacht werden; und Russisch ist bekanntlich in der Slavistik zentral. Zu nennen sind hier die bereits erwähnten Studien von Kappel / Rathmayr / Diehl-Zelonkina (1994) zu deutsch-russischen Verhandlungen; Juliana Roth (1994, 1998) zu deutsch-russischer Kommunikation; Helga Kotthoff (2001) zu deutsch-russischen Unterschieden in den Vortragsstilen u.v.a. Dem versuchen jedoch die einzelnen Osteuropaforscher entgegenzutreten. Siehe dazu den Band von Makarska / Kerski (2004): „Die Ukraine, Polen und Europa. Europäische Identität an der neuen EU-Ostgrenze“; zahlreiche Beiträge des Osteuropahistorikers Rainer Lindner. Zunehmend mehr sind ukrainische Schriftsteller wie Jurij Andrukhowytsh, Oksana Zabuzhko u.a. in Deutschland präsent, ihre Werke werden ins Deutsche übersetzt.

²⁰⁷ Es waren immerhin 15 Unionsrepubliken, 20 autonome Republiken und acht autonome Gebiete.

wird“ und dass die Ergebnisse der Interviews „in gleichem Maße für das Verstehen deutsch-russischer und deutsch-ukrainischer Interaktionen angewandt werden“ (J. Roth 1994: 239). Zwei Gründe nennt die Autorin zur Berechtigung ihrer Aussagen: zum einen „die lange gemeinsame Existenz der beiden orthodoxen ostslavischen Kulturen (Ukraine als Teil des Russischen Reiches, dann als Teil der UdSSR), die grundlegende und prägende gesellschaftliche und sprachliche Gemeinsamkeiten entstehen lassen hat“ (ebd.), und zum anderen, dass die gegenwärtige Trennung in zwei Staaten lediglich „politische und wirtschaftliche Ursachen“ „und bislang noch keine signifikanten Kulturunterschiede sichtbar werden lassen“ hat (ebd.). An diesem Beispiel wird die Unwissenheit über die ukrainische Geschichte und (National-) Kultur sichtbar (wobei die jüngsten Ereignisse der „Orangen Revolution“ 2004 einige Wissenslücken bereits gefüllt haben). Der Autorin (wie generell der Transformationsforschung der frühen 90er Jahren) ist die regionale Differenzierung²⁰⁸ des Landes nicht bekannt. Die Aussagen von Roth hätten erst dann eine Begründung, wenn die Daten in allen Regionen der Ukraine erhoben worden wären und gleiche Ergebnisse gebracht hätten. Die neuesten Studien zum ukrainischen Regionalismus (siehe den letzten Abschnitt dieses Kapitels) zeigen landesinterne Kulturunterschiede. Die Autorin geht von der Zugehörigkeit der Ukraine (in Wirklichkeit jedoch nur einiger Teile der Ukraine) zum Zaristischen Russland aus, ohne die gesamte ukrainische Geschichte zu berücksichtigen. Wie dieses Kapitel zeigen wird, waren die ukrainischen Territorien zwischen verschiedenen Imperien geteilt, wie der Goldenen Horde der Tataren, Polen-Litauen, Österreich-Ungarn, Rumänien (was vor allem die West- und Zentralukraine anbetrifft). Es wird deutlich gemacht, dass es weder *die* Ukraine und schon gar nicht *die Sonjjetukraine* gibt, sondern dass es ein heterogenes und regionaldifferenziertes Land mit einer komplizierten, strittigen, „wechsellvollen, von fremder Herrschaft überformten Geschichte“²⁰⁹ und mit einer vielfältigen Kultur ist.

Dieses Kapitel liefert die notwendigen Informationen aus Politik, Wirtschaft und Geschichte, die für das Verständnis der deutsch-ukrainischen Wirtschaftskommunikation und Geschäftsprozesse (und somit als Kontextwissen zum Datenmaterial) notwendig sind. Nicht zuletzt ergeben sich viele interkulturelle Probleme gerade aus dem Unterschied zwischen den Wirtschafts-, Rechts- und politischen Systemen der beiden Länder, wie die Ergebnisse der explorativen Interviews zeigen werden.

Der historische Rekurs erfolgt in stark gekürzter Form, wobei eine thematische und nicht nach Disziplinen getrennte Gliederung verfolgt wird. Als Erstes werden allgemeine Informationen über das Land geboten, denen die Darstellung der politischen und wirtschaftlichen Situation in der Ukraine folgen. Besondere Aufmerksamkeit wird der westlichen Investitionspolitik geschenkt. Da alle empirischen Daten in Jahren 2000-2002 erhoben wurden, ist die wirtschaftliche / politische Situation des Landes in diesen Jahren relevant. Die aktuellen Informationen (2006/07) fungieren (lediglich) zum Vergleich bzw. zum Ausblick in die Zukunft. Desweiteren wird der (kultur-) historische Hintergrund des Landes umrissen. Das Kapitel endet mit einer

²⁰⁸ Die gegenwärtige sowie auch generell im historischen Kontext entstandene Spaltung des Landes – grob geteilt – in die (von Dnipro aus gesehen) rechts- und linksufrige Ukraine. Näheres siehe Hans-Peter Meier (1998): *Ukraine – Neuanfang oder Renaissance? Die Regionen im Bild der Bevölkerung*. Zürich: *cultur prospectiv*.

²⁰⁹ Geyer, Vorwort zu: Golczewski, Frank (1993): *Geschichter der Ukraine*, S.7.

kurzen Diskussion des gegenwärtig stattfindenden Aufbaus der ukrainischen Nationalstaatlichkeit.

3.2.2 *Allgemeine Informationen zur Ukraine*

Die Ukraine (bzw. Ukraïna) ist ein seit dem 24. August 1991 unabhängiger Staat mit der Hauptstadt Kiew (bzw. Kyiw) (2,6 Mio. Einwohner). Das ostmitteleuropäische Land hat 47,8 Mio. Einwohner²¹⁰ auf der Gesamtfläche von 603.700 km² und grenzt an Belarus (im Norden), an die Russische Föderation (im Nordosten und Osten), an das Schwarze und Asowsche Meer (im Süden), an Moldawien und Rumänien (im Südwesten), an die Slowakei und Ungarn (im Westen) und an Polen (im Nordwesten). Gerade diese geographische Lage inmitten Europas und die Flächengröße des Landes vom Umfang Frankreichs macht die Ukraine für die westeuropäischen Unternehmen und Investoren als ausgeweiteter Produktions- und Absatzmarkt interessant. Von kulturellen Voraussetzungen europäisch (die Ukrainer sind überwiegend orthodoxe Christen mit konkurrierenden Patriarchaten Moskau, Kiew und Autokephale²¹¹ und dem Kontakt zur lateinisch-katholischen Welt), ist die Ukraine dabei, sich vom sowjetischen Erbe zu entfernen und sich den parlamentarischen und marktwirtschaftlichen Verkehrsformen westlicher Demokratien anzupassen. Davon, ob und wie erfolgreich dieser Weg verläuft, hängt auch die Involvierung der westlichen Investoren in der Ukraine ab. Die folgenden Ausführungen sollen ein politisches Bild des Landes präsentieren.

In Bezug auf die *Verwaltung* ist das Land in die Autonome Republik Krim und in 24 Regionen (Gebiete, „Oblasti“), ferner in Distrikte (Landkreise), Städte und Dorfeinheiten (Siedlungen und Dörfer) aufgeteilt. Kiew und Sewastopol genießen einen Sonderstatus. Die vertikale Hierarchie wurde dezentralisiert, Elemente der Selbstverwaltung wurden eingeführt. Allerdings schränkt eine zentralisierte Steuererhebung die finanziellen Grundlagen für eine effiziente Selbstverwaltung ein. Die Leiter der Regierungen von Regionen (Gouverneure) werden vom Präsidenten eingesetzt, dürfen aber nicht gleichzeitig den Gebietsparlamenten vorstehen. Die

²¹⁰ Nach Schätzung im Mai 2003. Die Bevölkerung wird durch Ukrainer dominiert, die mit 77,8 % die überwiegende Mehrheit bilden. Russen (17,3 %) leben vor allem im stark industrialisierten Osten und im Süden des Landes. Zu den übrigen ethnischen Gruppen zwischen 0,8 und 0,4 % der Bevölkerung gehören Moldauer/Rumänen, Belarussen, Krimtataren und Bulgaren. In Transkarpatien an der Grenze zu Ungarn leben rd. 160.000 Ungarn. Der Großteil der rd. 145.000 Polen lebt in der Region Schitomir. Eine kleine deutsche Minderheit von rd. 33.000 Menschen lebt überwiegend in den Regionen Dnipropetrowsk, Donezk, Odessa und Transkarpatien. Die Anzahl der Juden ist seit 1989 von 500.000 auf rund 100.000 zurückgegangen. Auf der Krim machten 2001 Russen rund 58 % der etwa zwei Mio. Einwohner aus. Seit 1991 siedeln sich die 1944 deportierten Krimtataren wieder in ihren Heimatgebieten an, was mancherorts zu sozialen Spannungen geführt hat. Rund 250.000 leben bereits auf der Krim, der Rückkehrprozess hat sich in den letzten Jahren jedoch deutlich verlangsamt. Die städtische Bevölkerung beträgt 67,4 %. Das jährliche Bevölkerungswachstum (1998-2003) ist negativ mit 0,9%. Die durchschnittliche Lebenserwartung ist seit den 90er Jahren von 74,2 auf 73,7 Jahre (Frauen) bzw. von 64,2 auf 63,2 Jahre (Männer) zurückgegangen. Die Amtssprache ist Ukrainisch, weitere Sprachen sind Russisch und Tatarisch (auf der Krim). Ukraine ist internationales Mitglied u.a bei der UNO (Gründungsmitglied) und in den UN-Sonderorganisationen, in der GUS, OSZE, EAPC und im Europarat. In: <http://www.munzinger.de> zur Ukraine. Grunddaten; Bevölkerung.

²¹¹ Weitere Religionen sind Katholiken (lateinischer [vor allem Polen] bzw. byzantinischen Ritus [griechische Katholiken oder Unierte]) mit ca. 5,4 Mio. Mitgliedern (1996), ca. 100.000 Juden sowie protestantische und muslimische Minderheiten.

Gebiets- und Stadtparlamente sowie die hauptamtlichen Oberbürgermeister werden bei den Ortswahlen direkt gewählt. Geplant sind größere Verwaltungseinheiten mit teilweise erweiterten Kompetenzen.

Das *Staatsoberhaupt* der Ukraine ist ein Präsident, der für fünf Jahre gewählt wird²¹². Die Volksvertretung bildet die *Werchowna Rada* (Oberster Rat) mit 450 Mitgliedern, von denen jeweils 225 über Parteilisten und 225 in den Wahlkreisen direkt für vier Jahre gewählt werden. Nach der Erklärung der Unabhängigkeit galten in der Ukraine zunächst die mehrfach geänderte *Verfassung* aus dem Jahre 1978 und ein am 8. Juni 1995 verabschiedeter Verfassungsvertrag, bis 1996 vom Parlament eine neue, am französischen Modell orientierte Verfassung verabschiedet wurde. Diese verankert eine präsidential-parlamentarische Regierungsform als Mischsystem, wobei Kritiker die Auffassung vertreten, die präsidentialen Befugnisse würden die des Parlaments überschreiten²¹³.

Im Jahre 1996 wurde ein nationaler Sicherheitsrat eingeführt, der die sicherheits- und verteidigungspolitische Tätigkeit der Exekutive kontrollieren soll. Die Präsenz ausländischer Militärverbände soll zeitlich begrenzt gestattet sein. Verankert wurde das Recht auf Privateigentum, auch an Grund und Boden. Ein System von Mechanismen soll die Unabhängigkeit der Justiz sichern. Ein ukrainisches Spezifikum ist ein *Parlamentarischer Schiedsmann für Menschenrechte*. Staatssprache wurde Ukrainisch. Zugleich garantiert die Verfassung die „freie Entwicklung“ anderer im Land gesprochener Sprachen. Die Halbinsel Krim behielt ihren Status als „Autonome Republik“, doch wurde der Krim verboten, Gesetze zu erlassen, die den Bestimmungen und dem Geist der ukrainischen Verfassung widersprechen.

Das ukrainische *Rechtssystem* ist für meine Arbeit deswegen so relevant, weil Rechtsthemen u.a. zum Objekt der deutsch-ukrainischen Kommunikation gehören. Wie die Daten zeigen werden, werden die korrupten Zustände der Gerichte, die Rechtskonformität der ukrainischen Unternehmer sowie Verabschiedung der Gesetze, die ständiger Änderung unterliegen und sich teilweise widersprechen, beklagt. Diese Rechtsunsicherheit führt dazu, dass viele Konflikte und Streitigkeiten nicht vor Gericht gebracht werden, sondern es wird versucht, sie durch private Einigung zu lösen, auch wenn dies nicht immer zugunsten der deutschen Geschäftspartner geschieht. Es besteht diesbezüglich eine große Diskrepanz zwischen den gesetzlich garantierten Rechten und der realen Rechtspraxis. Das Rechtssystem entwickelte sich langsam: zunächst wurden Teile des sowjetischen Rechts übernommen; erst im Jahre 2003 wurde das neue Bürgerliche Gesetzbuch verabschiedet, das seit 2004 gilt. Eine neue Zivil- und Strafprozessordnung konnte bisher nicht verabschiedet werden, es gelten immer noch die mehrfach veränderten Gesetze von 1963 bzw. 1961. Nach dem neuen Gerichtsverfassungsgesetz (seit Juni 2002) ist der Oberste Gerichtshof die höchste Instanz. Die Entscheidungen des Obersten Wirtschaftsgerichts können dort angefochten werden. Das Verfassungsgericht setzt sich mit verfas-

²¹² 1991 war es Lenid Kravtschuk, 1994 bis 2004 Leonid Kutschma und schließlich seit der „Orangen Revolution“ im November 2004 – Wiktor Juschtschenko.

²¹³ Der langjährige Konflikt zwischen Präsident und Parlament zur Amtszeit Kutschmas hielt die politischen und wirtschaftlichen Reformen im Land maßgeblich auf. Mehrere politische Parteien strebten eine Verfassungsreform an, die das Parlament gegenüber dem Präsidenten stärken sollte. Ein Entwurf des Präsidenten Kutschma sah zudem vor, dass in der Zukunft die Parlaments- und Präsidentschaftswahlen binnen eines Kalenderjahrs stattfinden sollen. Die Opposition kritisierte dies als Versuch, die bis 2004 dauernde Amtszeit von Kutschma zu verlängern, da die nächsten Parlamentswahlen erst für 2006 vorgesehen waren (Munzinger Online, Stand 41/2003).

sungsrechtlichen Fragen auseinander. Nach einem starken Anstieg in der ersten Hälfte der 90er Jahre verringert sich die Kriminalitätsrate wieder. 2002 lag sie bei 955 Fällen pro 100.000 Einwohner, während es 1995 1.246 Fälle waren. Besonders hoch ist die Kriminalität im Osten des Landes und auf der Krim²¹⁴.

Die unruhige politische Situation behindert die Entwicklung des Rechtssystems erheblich. Der Aufbau der politischen *Parteien* nach westlichem Muster verläuft eher langsam und existiert nur ansatzweise, da sie bis zum Jahr 2003 im politischen Leben der Ukraine eine eher untergeordnete Rolle spielten²¹⁵. Die Parteienstruktur ist instabil, immer wieder entstehen neue Gruppierungen und Splitterparteien, insbesondere vor den Parlamentswahlen kommt es zu großen Veränderungen in der Parteienlandschaft. Mitgliederzahlen unterliegen starken Schwankungen. Eine flächendeckende Volkspartei gibt es nicht, wobei eine ziemlich klare Trennlinie bei den Wählersympathien vom Südwesten zum Nordosten des Landes verläuft: die linken Parteien sind im Osten, die nationaldemokratischen und liberalen mehr im Westen erfolgreich. Viele Parteien sind nur in ihrer Heimatregion einflussreich²¹⁶.

Auch der Ablauf der *Wahlen* ist stark verbesserungsbedürftig. Das „Komitee der Wähler der Ukraine“ bezeichnete die Wahlen in einer Erklärung vom 5. April 2002 als die am schlechtesten organisierten in der Geschichte des Landes²¹⁷. Schätzungen zufolge konnten ca. 15 % aller Wahlberechtigten ihre Stimme auf Grund überfüllter Wahllokale und langer Warteschlangen nicht abgeben. In einigen Wahlkreisen (vor allem im Osten des Landes) wurden die Wahlen für ungültig erklärt. Das alte Einwohnermeldesystem wurde zwar abgeschafft, aber es war keine neue Datenbasis für geregelte Wahlen geschaffen worden. Eine objektive Berichterstattung war bereits im Vorfeld kaum möglich: Viele Zeitungen und Journalisten in der Ukraine gelten als gekauft. Viel dramatischer spielten sich die Präsidentschaftswahlen am 31. Oktober (und wiederholt im November 2004) ab, die als massivst gefälschte Wahlen²¹⁸ in die Geschichte eingegangen sind und schließlich in der sog. „*Orangen Revolution*“ mündeten. Westliche Wahlbeobachter, die OSZE, die Europäische Union und der Europarat haben einstimmig festgestellt, dass der Wahlablauf in keiner Weise demokratischen und internationalen Standards entsprach. Daraufhin haben sich Millionen von Bürgern auf den Straßen der ukrainischen Städte (und vor allem auf dem Unabhängigkeitsplatz in Kiew, Majdan Nezalezhnosti) versam-

²¹⁴ Justizministerium; Innenministerium, Munzinger Online 43/2003.

²¹⁵ So wurden im Juli 2003 rund 98 offiziell registrierte Parteien gezählt, die eher Bürgervereinigungen ähnelten.

²¹⁶ Die stärksten Parteien waren 2003 „Unsere Ukraine“ (23,57%), die Kommunistische Partei (KPU) (19,98%), „Für eine einheitliche Ukraine“ (11,77%), Block Julia Timoschenko (7,26%), die Sozialistische Partei (6,87%), die (Vereinte) sozialdemokratische Partei der Ukraine (SDPU) (6,27%). Zum ersten Mal gelang es der reformorientierten liberalen Opposition mit dem Ex-Premier Wiktor Juschtschenko gegründeten Bündnis „Unsere Ukraine“ an der Spitze, die Kommunisten von ihrer dominierenden Position zu verdrängen. Insgesamt hat „Unsere Ukraine“ in 15 Regionen (in erster Linie in der West- und Zentralukraine) den Sieg davongetragen, die Kommunisten dagegen in zehn (im Osten und im Süden des Landes), jeweils ein Sieg auf das Konto der Sozialistischen Partei und des Regierungsbündnisses „Für eine einheitliche Ukraine“. Aus: Munzinger Online/Länder, Ukraine 2003.

²¹⁷ Diese Einschätzung bestätigten 900 internationale Beobachter aus 49 Ländern.

²¹⁸ Nur um einige Beispiele zu nennen: 120%-Wahlbeteiligung im Osten des Landes, Brandanschläge auf die Wahlurnen, deren Ergebnisse photographisch festgehalten wurden uvm.

melt und gegen den vom amtierenden Ministerpräsidenten Janukowytch organisierten Wahlbetrug protestiert. Diese – seit der Unabhängigkeit der Ukraine die größten, aber friedlichsten – Protestaktionen sind nicht spontan und zufällig entstanden, sondern wurden sorgfältig organisiert (durch das Oppositionsbündnis die der Partei von Juschtschenko und den Block Julia Tymoschenko) und durch Länder wie Polen und die USA sowohl ideell als auch finanziell unterstützt (z.B. National Democratic Institut (NDI) mit 1,2 Mio.\$). Die Beteiligung der USA wurde zu einem der Angriffspunkte auf die Revolution seitens ihrer Gegner, es sei ein „amerikanisch initiiertes Umsturzversuch“ nach dem Beispiel Georgiens gewesen²¹⁹.

Interessant ist die polarisierte Schwarz-Weiß-Darstellung der Ereignisse in den *deutschen Medien* (der westorientierte Demokrat Juschtschenko gegen den pro-russischen ‚Verbrecher‘ Janukowytch), die von einer reflektierten Sicht der Ereignisse entfernt war. Darin zeigt sich der Wunsch des Westens, die Ukraine als Pufferzone zwischen Westeuropa und Russland, und als einen unter Regierung Kutschmas „multivektoralen“ Staat für sich zu gewinnen. Dies bestätigt auch z.B. der Tagungsbericht des Osteuropa-Instituts München vom 07.10.2004 im Vorfeld der Wahlen:

„Die bevorstehende Präsidentenwahl in der Ukraine könnte zur Entscheidung zwischen einer Westausrichtung der Ukraine oder einer Orientierung auf Russland und die Länder der GUS werden. Die Veranstalter der Tagung wollten das aktuelle Ereignis zum Anlass nehmen, eine breitere Öffentlichkeit auf die Alternativen der Ukraine hinzuweisen, die für die Zukunft Europas von ähnlich weit reichender Bedeutung sind wie die Entscheidung der Frage, ob die Türkei in die EU aufgenommen wird oder nicht“²²⁰.

Stärker als in Deutschland wurde die Ost-West-Polarisierung innerhalb der Ukraine zuge-spitzt (Juschtschenko wurde vor allem in der West- und Zentralukraine unterstützt, Janukowytch – im industriestarken, oligarchisch organisierten Osten und im Süden des Landes), so dass sogar die Möglichkeit der Spaltung der Ukraine in zwei autonome Gebiete erwogen wurde.

Während in der Revolutionszeit in den Massenmedien, bei der protestierenden Bevölkerung der Ukraine sowie bei den ‚mitkämpfenden‘ und ‚mitfühlenden‘ Nachbarn Euphorie im Sinne der revolutionären Romantik herrschte²²¹, war die Stimmung schon ein Jahr später eher nüchtern. Die großen Erwartungen an die neue Regierung brachte mit den Enthüllungen von Korruptionsgeschäften der Regierungsmitglieder, der Vetternwirtschaft und der Presseskandale um das luxuriöse Leben des Präsidentensohnes, begleitet durch die Streitigkeiten und Machtkämpfe in der Regierung und – als Folge – Reformhindernisse eine Welle der Enttäuschung. Die Hoffnungen der westlichen Staaten, insb. Deutschlands, auf stabile politische Rahmenbe-

²¹⁹ Das Beispiel stammt aus einer Online-Diskussion der Mailingsliste JOE (Junge Osteuropa-Experten).

²²⁰ Aus einer Rund-Email des HSK (Humanities – Sozial- und Kulturgeschichte) vom 06.10.2004. Siehe dazu auch Zeitungsartikel wie der in FAZ vom 21.Dezember 2004, S.6 von Konrad Schuller: „Zwei Integrationen sind unmöglich. Die Ukraine am Scheideweg zwischen den westlichen Bündnissen und Rußland“.

²²¹ Der polnische Schriftsteller Andrzej Stasiuk schrieb in einem Artikel vom 26.11.2004: „Es geschehen große Dinge im Osten. Die Ukraine ist aufgestanden. In diesen letzten, kalten und verschneiten, Novembertagen schlägt das Herz Europas dort, in Kiew auf dem Platz der Unabhängigkeit. Eben in Kiev wird ein Kampf ausgetragen, in dem die Grundwerte Europas im Mittelpunkt stehen; [...] Ja, meine lieben Europäer, die Ukraine ist aufgestanden und versucht, aus dem langen und schweren Schatten Russlands heraus zu treten, sie versucht, aus dem unheimlichen Dunkel des Postsovietismus heraus zu kommen“. (Übersetzung, die auf der Webseite des Verlages von Stasiuk veröffentlicht wurde (<http://www.czarne.com.pl>) und von JOE (Junge Osteuropa Experten) in einer Rund-Email verschickt wurde).

dingungen für Unternehmen, geweckt durch die „Orangene Revolution“, scheinen sich ‚in Luft aufzulösen‘. In der Ukraine spricht man davon, dass es mehrerer Regierungswechsel bedarf, damit sich eine stabile demokratische Regierung etabliert.

3.2.3 *Wirtschaftliche / rechtliche Entwicklung der Ukraine seit der Unabhängigkeit*

Auch von der wirtschaftlichen Situation in der Ukraine hängt es ab, ob deutsch-ukrainische Geschäftsbeziehungen in der Ukraine florieren oder stagnieren werden. Im Folgenden stelle ich die Entwicklung des wirtschaftlichen (und rechtlichen) Systems der Ukraine in Kürze vor, wobei ich deutsche Quellen als Kommentare heranziehe. Themen wie die Produktionsentwicklung der einheimischen Betriebe, Fortschritte der Privatisierung und der Entmonopolisierung, Möglichkeiten für den Erwerb der Betriebe durch die Ausländer, insgesamt die Investitionspolitik und die dafür relevante Gesetzgebung tangieren die Kooperation der ukrainischen und ausländischen Unternehmen. Diese Faktoren stellen nicht nur Steuerungsmechanismen der Kommunikation dar, sie sind auch Objekt der Kommunikation im deutsch-ukrainischen Arbeitsumfeld.

3.2.3.1 Periode 1990-1997

Wirtschaftliche Transformationsprozesse in den postsowjetischen Staaten werden in der Regel im Kontext von Fehlentscheidungen und der Suche nach ihren Gründen thematisiert. Für die Ukraine gilt es, Gründe für die dauerhafte Wirtschaftskrise der 90er Jahre zu finden. Noch 1997 sprach man von der strukturellen Krise, der finanziell schwachen Situation der Banken, der geringen Kaufkraft der Bevölkerung und der wachsenden Arbeitslosigkeit im Lande²²². Eine der Ursachen der Stabilisierungskrise in der Ukraine war der falsche Umgang mit der *Inflation*. Nicht die klassischen Vorstellungen des Überschussangebots an Geld, sondern die Nachfrage- und Kosteninflation (Anstieg der Kredit-, Energie-, Rohstoff- und Transportkosten) waren die Gründe für die Inflation. Die Monopolunternehmen reagierten auf Steigerungen der Kosten konsequenterweise mit Preiserhöhungen und Produktionseinschränkungen. Als der Produktionsrückgang bedrohliche Ausmaße annahm, begannen die staatlichen Instanzen mit der Subventionierung der Unternehmen, durch welche diese verbilligte staatliche Kredite erhielten. Am meisten profitierten die Unternehmen, die am stärksten verschuldet waren. Eine relative Stabilisierung der Preise erreichte die Regierung (vorübergehend jedoch), indem der Präsident einen Erlass verabschiedete, der die Preisbildung bei Waren und Dienstleistungen regeln sollte (Swerjakow 1997: 456 f.). Dabei waren das andere Problem die *monopolistischen* Angebotsstrukturen, die nicht beseitigt waren. Außerdem wurden keine konsequenten wirtschaftlichen Reformmaßnahmen ergriffen, weswegen man im Oktober 1994 und im Februar 1995 erneut einen Anstieg der Inflationsrate offiziell zulassen musste; infolge dessen stieg die

²²² Siehe dazu z.B. den Aufsatz von Michail Swerjakow (1997): Einige Besonderheiten des Transformationsprozesses in der Ukraine.

zwischenbetriebliche Verschuldung wieder, die am 1.4.1995 etwa 238 Bill. Karbovancy betrug (ebd.: 457 f.).

Auch einige Besonderheiten der ukrainischen Produktionsstruktur müssen erwähnt werden: Am größten war die durchschnittliche Rentabilität der Branchen, die weiter vom Endverbraucher entfernt produzierte, so z.B. die Bunt- und Schwarzmetallurgie sowie die chemische und erdölverarbeitende Industrie. Am meisten litten an der Rezession dagegen Betriebe, die für den Endverbrauch produzierten, wie die Lebensmittel- und Konsumgüterindustrie. (ebd.: 458). Gerade diese *hochmonopolisierten Branchen* (Metall- und Kohleindustrie, Erzbergbau und Maschinenbau) verhinderten den notwendigen Strukturwandel, d.h. die Ausdehnung der Produktion in konsumnahe Branchen, und übten starken politischen Druck auf die staatlichen Instanzen aus (ebd.: 458). Diese Probleme versuchte man seit 1995 mit Hilfe der *Privatisierung* zu lösen, d.h. durch Umwandlung der Betriebe in Aktiengesellschaften. Dies ist zwar formell vollzogen worden, jedoch fehlten weitere marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen. Außerdem waren viele Betriebe verlustbringend, so dass niemand ihre Aktien kaufen wollte. Nur die großen Investoren konnten sie erwerben, jedoch waren sie aus rechtlichen Gründen nicht zu modernisieren (ebd.: 458 f.).

Die weiteren Aufgaben lagen in der außenwirtschaftlichen Öffnung einiger Wirtschaftssektoren, der Angleichung der einheimischen Preise an die Weltmarktpreise und somit der Einkommens- und Gewinnverteilung. Dabei muss der *Zustand der ukrainischen Betriebe* berücksichtigt werden. Wie bereits erwähnt zeigte sich das verarbeitende Gewerbe und nicht der Maschinenbau als Haupteinnahmequelle für Devisenerlöse. Dort konnten auch höhere Löhne bezahlt werden als in der Maschinenbauindustrie, obwohl deren Arbeiter höher qualifiziert waren. Diese Erscheinung widersprach sowohl der ukrainischen als auch der Praxis in westlichen Marktwirtschaften. Hochqualifizierte Arbeit hatte an Prestige verloren, während die Arbeit in Export-Branchen an Prestige gewann. Die Steuerung der Produktion beruhte, wie früher, auf der theoretischen Basis, die allein den Preis für den Produktionsfaktor Arbeit berücksichtigte (Swerjakow 1997: 459 f.). Die natürlichen Ressourcen (wie z.B. der fruchtbare Boden) blieben bei der Gewinnerzielung unberücksichtigt. 1995 verabschiedete das Parlament ein Bodengesetz, in dem das Recht auf Eigentum (Kauf und Verkauf) an Grund und Boden sowie die Schaffung eines Katasteramtes festgelegt wurde. Jedoch fehlte der Mechanismus zur ökonomischen Bewertung des Bodens, da der Bodenmarkt fehlte²²³.

Auch das *Zahlungssystem* bedurfte einer Reform. Wegen der Inflation konnte das Geld die Tausch- und Zahlungsfunktion nicht erfüllen, was Verzögerungen bei Zahlungsbewegungen zwischen Betrieben und deren Verschuldung verursachte. Das Land befand sich in der Zahlungskrise. Zu den Gründen der Verschuldung, die zu dieser Krise geführt hat, gehören die Schwierigkeiten beim Absatz der Produkte der Unternehmen, der Mangel an Umlaufmitteln mit dem Resultat der Entwertungen, die Verletzung der Zahlungsdisziplin, wobei auch die Banken mitverschuldet waren. Bei der Nichteinhaltung der Fristen bei Überweisungen auf Kundenkonten nutzten die Banken die Einlagen in ihrem eigenen Interesse (Swerjakow 1997:

²²³ Erst im Oktober 2001 wurde ein neues Bodengesetz verabschiedet, das ab 2005 den Verkauf von landwirtschaftlich genutztem Grund und Boden erlaubt (bis 2010 maximal 100 ha pro Person). Ausländer dürfen landwirtschaftlich genutzte Flächen nur durch Beteiligung an einem Joint Venture kaufen. Ein Hypothekengesetz wurde im Juni 2003 verabschiedet.

460 f.). Zu den vorgeschlagenen Lösungen aus dieser Krise gehören u.a. die Einführung einer starken Währung, die Verbesserung der Regeln und Mechanismen bei der Kontrolle von Ex- und Import mit dem Ziel, die ungesetzliche Kapitalausfuhr zu begrenzen, eine effektive Kontrolle der Geldemission durch die Zentralbank, die Verbesserung der Gesetzgebung auf dem Gebiet der Geld- und Kreditpolitik und die Anwendung des „Gesetzes über den Bankrott“ in der Wirtschaftspraxis.

Nach der Unabhängigkeit der Ukraine hat man begonnen, ein zweifaches *Bankensystem* aufzubauen, dessen Kern die Nationalbank war, die das Kreditvolumen und die Geldpolitik des Landes lenkt. Die unterste Stufe bildeten 215 Geschäftsbanken, deren Mehrheit jedoch relativ klein und nicht in der Lage war, die Kreditnachfrage der Industrie vollständig zu befriedigen. Sie unterscheiden sich auch stark voneinander in Umfang und Ausrichtung ihrer Tätigkeit. 15% des Kreditgeschäfts entfallen auf die neugegründeten, nichtstaatlichen Geschäftsbanken, während 85% auf die drei ehemaligen Staatsbanken „Prominvestbank“ (Industriesektor), „Ukraina“ (Landwirtschaft) und „Ukrsozbank“ (sog. soziale Sphäre wie Handel, Versicherungen, Ausbildung). Die Kontrollmechanismen für die Kreditnutzung ließen Besseres erwarten. Die Anbindung der Nationalbank an das Parlament (bis 1994) und die Kreditschwäche sind Ursachen für den eingeschränkten Einfluss der Banken auf das Wirtschaftssystem. Nicht die Banken kontrollieren die Industrie, sondern umgekehrt kontrolliert die Industrie die Banken, von der auch das Grundkapital stammt. So können die Unternehmen den Banken mit Kapitalabzug drohen. Die expansive, konzeptionslose Kreditpolitik (die Kredite wurden zu Zinsen gewährt, die unterhalb der Inflationsrate lagen) war die wesentliche Ursache für die permanente Inflation und Verschärfung der Wirtschaftskrise (Swerjakow 1997: 462). In Bezug auf das Geldsystem führten die Kuponisierung (temporäre Währung) des Geldkreislaufs und die Verdrängung des Rubels zur Verschlechterung der Zahlungsbilanz gegenüber Russland, zur Entwertung des Kupons und war somit einer der Gründe des ökonomischen Niedergangs der Ukraine. Das zentrale Ziel der Wirtschaftsreform war, eine inflationsstabile Währung zu schaffen (ebd.: 463 f.).

Die oben dargestellte Situation spielte beim *Investitionsklima* eine erhebliche Rolle. Die Bundesrepublik Deutschland steht nach den USA an zweiter Stelle, was den Umfang von Kapitalinvestitionen in die ukrainische Wirtschaft betrifft. Am 1. Oktober 1996 beliefen sich diese auf 176,6 Mio. US-\$. In der Ukraine sind 632 Unternehmen unter Beteiligung deutscher Investitionen tätig, darunter sind 524 Gemeinschaftsunternehmen²²⁴. Dass dies nur ein kleiner Anteil, versteht sich, wenn man bedenkt, dass die Politiker seit Reformbeginn 1994 von einem Bedarf der Ukraine in Höhe von 40 Mrd. US-\$ an ausländischen Direktinvestitionen sprach, demgegenüber ein realer kumulierter Zustrom von Direktinvestitionen bis Ende 1995 von weniger als 1 Mrd. US-\$ stand (Gummich 1997: 232). Die Ukraine gehörte zu diesem Zeitpunkt zu den wenig bevorzugten Ländern für ausländische Direktinvestitionen. Die fünfjährige Wirtschaftskrise 1991-1996, die zahlreichen Verzögerungen und Widersprüchlichkeiten bei den Reformen und andere Faktoren führten dazu, dass die Ukraine beim internationalen Rating ihrer Kreditwürdigkeit sehr schlecht abschnitt (ebd.: 239).

²²⁴ Wassil Hureev, Wirtschaftsminister der Ukraine im Geleitwort zum Buch von Hoffmann / Siedenber (1997) (Hg.): Aufbruch in die Marktwirtschaft. Reformen in der Ukraine von innen betrachtet.

Auch die Interviewdaten meiner Studie spiegeln die unsichere wirtschaftliche Situation in der Ukraine wider: Die fehlende Gesetzeskonformität, insb. in Bezug auf das Gesetz über den Bankrott, das unvollkommene Bankensystem, – insgesamt die fehlenden marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ließen die deutschen Unternehmen vorsichtig und zurückhaltend handeln. Zu den weiteren Gründen gehörten die langsam verlaufende Privatisierung, das schlechte Reformimage, Inflation, die häufige Änderung der Gesetze, das Fehlen des Eigentumsrechts an Grund und Boden für Ausländer, umständliche Behördengänge, fehlende Förderprogramme der Regierung für neue und privatisierte Unternehmen, das Fehlen einlagbarer staatlichen Garantien für ausländische Investitionen, Steuerlasten, unterentwickelte Finanzmärkte, häufige Stromabschaltungen sowie Hindernisse bei der Versendung von Fracht im Inland (Gummich 1997: 240 f.). Trotz dieser Hindernisse gibt es jedoch auch Gründe für die Attraktivität der Ukraine für ausländische Investoren: ein großer Markt mit 50 Mio. Einwohner, das hohe Ausbildungsniveau der Bevölkerung, die günstige Qualifikationsstruktur der Arbeitskräfte, insb. in ingenieurtechnischer Hinsicht, die zentrale Lage in Europa, das niedrige Lohnniveau (ca. 75 US-\$ pro Monat), eine ausgebaute, wenn auch stark modernisierungs- und somit investitionsbedürftige Infrastruktur (Verkehrswege, Energieversorgung, Telekommunikation) (Gummich 1997: 233). Wie sich das Investitionsklima zum Jahre 2004 verändert hat, zeigen die folgenden Informationsdaten.

3.2.3.2 Periode 1998-2003

Die Jahre 1998-2002 waren bezeichnend für die Lösung der oben genannten Probleme und Behebung anfänglicher Transformationsfehler. Die anfangs eher halbherzig und inkonsequent umgesetzten Strukturreformen konnten den weiteren Rückgang des Bruttoinlandsproduktes und die Verarmung breiter Bevölkerungsschichten nicht stoppen. Erst im Januar 2000 unter der Regierung von Viktor Justschenko wurde ein breit angelegtes Reformprogramm verabschiedet. Mit realen Wachstum, Abbau des Budgetdefizits, drastischem Abbau von Subventionen, dem Verbot nicht-monetärer Zahlungen, einer stabilen Währung, einem ehrgeizigen Privatisierungsprogramm, der Straffung der öffentlichen Finanzen und sinkender Auslandsverschuldung wurde eine Trendwende herbeigeführt²²⁵. Erstmals seit Beginn der neunziger Jahre wies die ukrainische Wirtschaft nun ein Wachstum von 6% auf, das anhält²²⁶. Dieses Wachstum erklärte das Osteuropa-Institut München mit einer umfassenden Substitution von Importen durch heimische Produktion sowie der hohen Auslandsnachfrage, die sich aus der guten Weltkonjunktur und dem Wachstum der russischen Wirtschaft ergab. Die Exporte hatten 2000 um 26% zugenommen. Auch der Rückgang der Schattenwirtschaft wurde verzeichnet. Das Unternehmensklima hat sich verbessert, was durch den Beginn von strukturellen Reformen und die Stabilisierung der Staatsfinanzen eingeleitet wurde (Clement et al. 2001: 100 f.). Ungeachtet dieser Erfolge sprach das Parlament im April 2001 der Regierung das Misstrauen aus.

²²⁵ Munzinger Online (2004); Clement et al. (2001: 100).

²²⁶ Zum Vergleich: Im Jahre 2003 waren es 9,4%, im ersten Halbjahr 2004 waren es sogar 12,5%. Dazu auch ein FAZ-Artikel vom 23. August 2004, S.13: „Die Ukraine steht bei ihrer Aufholjagd vor einem neuen Rekord“, in dem Angaben der deutschen Beratergruppe in der Ukraine verwendet wurden, die im Kiewer Institut für Wirtschaftsforschung und politische Beratung angesiedelt ist.

Eine Allianz aus Kommunisten und Parteien mit starken kommerziellen Interessen (Oligarchen) erzwang den Rücktritt der Regierung und akzeptierte im Mai Anatolij Kinach als neuen Premierminister (ebd.). Das Reformtempo wurde erheblich gesenkt.

Die Wirtschafts- und Strukturkrise der Übergangszeit hatte zu *Schatten-* bzw. (im ländlichen Raum) zu *Subsistenzwirtschaft* geführt. Das Volumen dieses Sektors wird auf rund 50 % des nominalen BIP geschätzt. Millionen dort tätiger Personen zahlen keine Steuern, sind offiziell arbeitslos oder Mindestlohnempfänger der verbliebenen Staatsbetriebe. Die Unternehmen klagen über zu hohe Steuerlast und Korruption, was sie wiederum in die Schattenwirtschaft treibt. Die Regierung setzt große Hoffnungen in das *neue Steuergesetz* – ab 2004 gilt für natürliche Personen ein neuer einheitlicher Einkommenssteuersatz von 13 % (der vorher zwischen 10 und 40 % schwankte), die Mehrwertsteuer wird von 20 % auf 17 % gesenkt; geplant ist eine Reduzierung der Gewinnsteuer für Unternehmen von 30 % auf 25 %. Allerdings bleiben die Sozialabgaben mit einem Anteil von 40 % auf einem unverändert hohen Niveau.

Im *Bankensektor* hat man auf das lockere Verfahren bei der Lizenzverteilung gemäß der ersten Fassung des Bankengesetzes von 1991 seit 1996 mit verschärften Kriterien, seit 1998 auch mit internationalen Buchführungsstandards reagiert. Im Dezember 2000 wurde eine neue Fassung des Bankengesetzes verabschiedet. Im neuen Bankengesetz wird für die Gründung einer landesweit agierenden Bank ein Grundkapital von 5 Mio. Euro vorgeschrieben. Anfang Mai 2001 verfügten insgesamt 153 Geldinstitute über eine Bankenlizenz, darunter 30 mit ausländischer Beteiligung und sieben mit 100 % ausländischem Kapital. Die größten Banken sind die „Prominvestbank“, „Privatbank“, „Ukrsozbank“, „Oschtschadbank“ (Sparkasse), „Ukreximbank“ und „Aval“. Insgesamt bleibt der ukrainische Bankensektor unterentwickelt: Zusammen erreichen die einheimischen Banken die Größe eines kleinen westeuropäischen Geldinstituts. Das kumulierte Kapital aller Banken belief sich Ende März 2001 auf 6,79 Mrd. UAH.

Probleme im *Energiesektor*, der bei der Energieversorgung der Betriebe eine Rolle spielt, hängen mit den Problemen in der Kohlenbranche zusammen. Die meisten Gruben sind unrentabel und müssen geschlossen werden. Eine schwere Belastung stellt auch die andauernde Abhängigkeit von russischen Energielieferungen dar. Es haben sich Energieschulden in der Höhe von 1,8 Mrd. US-\$ angehäuft. Aus eigenen Quellen können nur 20% des Gas- und 10% des Erdölbedarfs gedeckt werden. Die Energieimporte machen rund 41% der Gesamteinfuhren aus.

Bei den *ausländischen Direktinvestitionen* zeichnen sich bisher keine Steigerungen ab. Zum 1. Juli 2003 betrug das kumulierte Investitionsvolumen nur 6,0 Mrd. US-\$. Größte Investoren bleiben mit einem Anteil von 16,5 % die USA, gefolgt von Zypern, Großbritannien, Deutschland und den Niederlanden. Für 2001 bzw. 2002 wurden Privatisierungseinnahmen von jeweils 5,9 Mrd. UAH geplant, tatsächlich lagen die Einnahmen jedoch nur bei knapp 2,8 Mrd. UAH. Die Privatisierung mehrerer Großunternehmen wurde verschoben, u.a. der Verkauf der Ukrtelekom und mehrerer regionalen Stromversorgungsgesellschaften. Zum größten Privatisierungsposten der letzten Jahre gehört der Verkauf des Mobilfunkanbieters UMC an den russischen Konzern MTS²²⁷. Nennenswerte *internationale Finanzhilfen* erhält die Ukraine erst seit 1994. Mit einem Reformprogramm von 1994 wurden die Vorbedingungen für Kredite erfüllt, die vom IWF, von der Weltbank, der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung

²²⁷ Munzinger Online (41/2003).

sowie der EU kommen. In der letzten Zeit gestaltet sich jedoch die Zusammenarbeit mit dem IWF schwierig. Das 1998 angelaufene EFF-Programm im Gesamtumfang von 2,460 Mrd. US-\$ wurde 1999 nach Unstimmigkeiten über die Einhaltung der Auflagen ausgesetzt. 2000 wurde nur eine Tranche von rund 240 Mio. US-\$ überwiesen. Insgesamt hat die Ukraine im Rahmen des EFF-Programms 1,15 Mrd. US-\$ erhalten (ebd.).

3.2.3.3 Stand Jahr 2003: Erreichte Ziele

Erst zum Jahr 2003 waren die Wirtschaftsnachrichten aus der Ukraine erfreulicher. Nach der Hyperinflation (1993 über 10.000 %) und der Weltfinanzkrise 1998/99 scheint die ukrainische Wirtschaft die Wende geschafft zu haben, da sie seit 2000 nun wächst. Wachstumsmotoren waren ursprünglich – neben Erdölverarbeitung, Eisen- und Stahlindustrie – Landwirtschaft und Nahrungsmittelindustrie, Holzverarbeitung, Papier- und Leichtindustrie. Grundlage der Stabilisierung waren die *Liberalisierung der Märkte*, der *Abbau von Subventionen*, ein breit angelegtes *Programm zur Privatisierung* und eine *strikte Haushaltspolitik*. Obwohl die Industrie auch 2003 zweistellige Wachstumsraten verzeichnet hatte, verlangsamte sich der positive Trend in der *Landwirtschaft* trotz guter Ernte bereits 2002. Im Sommer 2003 geriet die Landwirtschaft sogar – vor allem als Folge ungünstiger Witterungsbedingungen – wieder in eine tiefe Krise, was eine panikartige Nachfrage nach Lebensmitteln, Versorgungsengpässe und steigende Lebensmittelpreise hervorrief²²⁸.

Nachdem die jahrelange Wirtschaftskrise eine große Verarmung breiter Bevölkerungsschichten zur Folge hatte, stieg der Lebensstandard in den letzten Jahren wieder leicht an. Die erfolgreiche *Bekämpfung der Inflation* (7 bis 8 % 2003) und die *Stabilität der Nationalwährung Grivna* haben für das wachsende Vertrauen gesorgt. Dies führte zum deutlichen Anstieg des privaten Konsums und der Inlandsnachfrage, gleichzeitig sorgten die gestiegenen Spareinlagen der Bevölkerung für den Geldzufluss in das Bankensystem.

Da mein Datenmaterial auch in einem *landwirtschaftlichen* Joint-Venture erhoben wurden, sind die Veränderungen in dieser – wenig beachteten, aber eine der ressourcenstarken – Branche von Interesse. Mit einem Anteil von rund 13,6 % am BIP (2002) bleibt die Landwirtschaft ein wichtiger Wirtschaftsfaktor; hier arbeitet rund ein Viertel aller Beschäftigten. Auch für den informellen Sektor und die Subsistenzwirtschaft ist sie von existenzieller Bedeutung. Die Ukraine ist auf Grund günstiger klimatischer Bedingungen und fruchtbarer Schwarzerdeböden immer ein bedeutender Agrarproduzent gewesen. Die landwirtschaftliche Nutzfläche umfasst 38,1 Mio. ha (2002). Gegenüber 1990 hat sie sich um 8,6 % verringert. Die mit Abstand wichtigste Rolle spielt der Weizenanbau. Nachdem 2001 und 2002 die Getreideernte mit jeweils rund 39 Mio. Tonnen ausgesprochen gut ausgefallen war, erwartete man für 2003 – wegen eines extrem kalten Winters – nur 28 bis 29 Mio. Tonnen. Aus den einst 10.700 Kolchosen in der Sowjetzeit sind lediglich 2.000 privatwirtschaftliche Unternehmen entstanden. Die Finanzierung der Landwirtschaft wurde von der staatlichen Vorleistungsfinanzierung auf private Kreditierung umgestellt.

²²⁸ Diese und weitere Angaben sind aus Munzinger Online (41/2003).

Der *Energiesektor* bleibt nach wie vor ein Problem. Die ukrainische Wirtschaft ist mangels energiesparender Technologien und aufgrund veralteter Anlagen sehr energieintensiv. 2001 wurde das Stromnetz mit dem russischen parallelgeschaltet, ein Teil des Netzes um das Kohlekraftwerk Burschtin (Westukraine, Gesamtleistung 1,6 GWt) arbeitet dagegen seit 2002 mit dem kontinentaleuropäischen Netz parallel.

Im *Industriesektor* wurde erst 1999 zum ersten Mal ein Wachstum von 4 % verzeichnet. Seitdem wächst die Industrie mit zweistelligen Raten, zuletzt mit 12,4 % in der ersten Jahreshälfte 2003. Bezogen auf den Gesamtoutput, war im Jahre 2002 wichtigster Industriezweig die Stahlindustrie (21,2 %), gefolgt von Nahrungsmittelindustrie (19,5 %), Energieproduktion (13,5 %), Maschinenbau (12,2 %), Kohleindustrie (10,4 %) sowie chemischer Industrie (6,7 %). Seit 1990 hat sich der Anteil der Energieproduktion vervierfacht, die der Stahlindustrie verdoppelt. Der Anteil des Maschinenbaus hingegen ist von 30 % auf 12,2 % zurückgegangen (Wegfall der Rüstungsaufträge)²²⁹. Wie man sieht, kommt die Textilindustrie, um die es sich in meiner Fallstudie handelt, gar nicht vor.

Nach der Krise 1998 begann sich der Außenhandel erst 2000 wieder zu erholen. Seit 1998 ist das Partnerschafts- und Kooperationsabkommen mit der EU in Kraft. Die Haupthandels-güter Erdgas, Erdöl und Erdölprodukte machen den ‚Löwenanteil‘ am Gesamtimport aus (1996: 57%; 2002: rund 41 %), gefolgt von Maschinenbauerzeugnissen und Ausrüstungen (22 %) und chemischen Produkten (13 %). Bei den Ausfuhren dominieren Eisen- und NW-Metalle (39 %) vor Maschinenbauproduktion (15 %) und Lebensmitteln (13 %).

Bei den *Haupthandelspartnern* zeichnet sich eine Veränderung ab: Im Verlauf der 90er Jahre nahm der Handel mit den Nachfolgestaaten der Sowjetunion kontinuierlich ab, während der Handel mit den EU-Ländern zunahm. 2002 gingen 17,6 % der Exporte nach Russland (24,1%), gefolgt von der Türkei (6,8 %) und Deutschland (5,1 %). Die meisten Importe wurden aus Russland bezogen (37,3 %). Deutschland lag mit einem Anteil von 9,8 % auf dem zweiten Rang²³⁰. Der *Außenhandelsumsatz* mit Waren betrug von Januar bis August 2000 17,9 Mrd. \$ und stieg gegenüber der Vorjahresperiode um 23,4%. Der Export nahm dabei um 23,5% zu und belief sich auf 9 Mrd. US-\$. Das Importvolumen wuchs um 23,2% und bezifferte sich auf 8,9 Mrd. US-\$. Der positive Saldo des Außenhandels lag bei 148 Mio. US-\$. Im Zeitraum von Januar bis August 2000 tätigte die Ukraine Außenhandelsoperationen mit Partnern aus 180 Ländern. Den bedeutendsten Importanteil aus Deutschland machen Enderzeugnisse wie Maschinen, Kraftfahrzeuge und chemische Erzeugnisse sowie Halberzeugnisse wie Textilien aus. Exportiert nach Deutschland werden aus der Ukraine vor allem Kleidung – hergestellt aus den aus Deutschland importierten Geweben – und metallische Waren²³¹.

Vergleicht man die Berichte des Delegiertenbüros der deutschen Wirtschaft in der Ukraine (DDWU) aus den Jahren 2000 und 2003, zeichnet sich hier ein deutlicher ‚Stimmungs‘-Unterschied ab. Im Jahre 2000 werden trotz der „positiven Entwicklung“ „zu niedrige Investitionen“ beklagt (ebd.). Die *deutsche Wirtschaft* zeigte sich abwartend und hatte mit rund 240 Mio. US-\$ einen Anteil von 7% an den gesamten Direktinvestitionen und somit Rang 5 hinter den USA, den Niederlanden, Russland und Großbritannien inne, während die ukrainische Wirt-

²²⁹ Quelle: Staatskomitee für Statistik.

²³⁰ Munzinger Online (43/2003).

²³¹ Siehe dazu den DDWU-Jahresbericht (2000).

schaft dieser in Höhe von ca. 40-50 Mrd. US-\$ bedarf. Als Ursachen für die niedrigen Investitionen benannten die Experten u.a. politische Instabilität, ein ungünstiges Investitionsklima oder unzureichende Rentabilität wegen zu hoher Abgaben und Steuern an den ukrainischen Staat. Insbesondere der mangelnde und teilweise fehlende strukturelle Umbau der ukrainischen Wirtschaft wurde als problematisch gesehen. Weiterhin waren ein hoher Grad an Staatlichkeit und Monopolisierung des Staates in einigen wichtigen Bereichen (insb. im Energiesektor, Kommunal- und Wohnungswirtschaft) kennzeichnend, was zum Energie-missbrauch bzw. zu erheblichen Subventionen im Kommunal- und Wohnungsbereich durch den Staat führte. Dazu gehörte noch Willkür und mangelnde Unterstützung der Behörden, Korruption, ein niedriges Niveau des Rechtsschutzes auch bei Verstößen der Staatsorgane, die Nichteinhaltung staatlicher Zusagen und zu wenig attraktive Investitionsobjekte, zunehmende Wirtschaftskriminalität / Kriminalisierung der bilateralen Wirtschaftsaktivitäten. Und dennoch wird konstatiert, dass eine Reihe deutscher Unternehmer trotz aller unverkennbaren Probleme erfolgreich arbeitet, wie z.B. Henkel Bautechnik, Knauf AG, Zeppelin Baumaschinen (Bauwesen), Sanders Irschawa, Billerbeck (Textilindustrie), Reemtsma und Hipp Ushgorod (Nahrungsmittelindustrie). Zu den wichtigsten deutschen Investoren im Jahr 2000 zählen die Dyckerhoff AG, die ein Zementwerk in Lwiw gekauft hat, sowie Henkel Bautechnik mit der Errichtung eines zweiten Werkes in Wyschgorod, die zu stärkerem Engagement in der Ukraine aufgerufen haben (DDWU-Jahresbericht 2000).

Der DDWU-Bericht 2005 (mit den Daten von 2004) gibt eine *optimistischere Prognose* ab. Die Exporte in die Ukraine sind von 1,4 Mrd. € in 2000 auf 3,0 Mrd. € in 2004 gestiegen, 2005 wurden 3,3 Mrd. € prognostiziert. Die Importe sind auch gestiegen (0,6 Mrd. € 2000 und 1.0 Mrd. € 2004), wobei sie 2005 auf 0,8 Mrd. € geschätzt wurden²³². Am meisten importiert Deutschland aus der Ukraine Textilien / Bekleidung, was 29% des Gesamtvolumens ausmacht. Danach folgen Metalle / Legierungen (11,5%), Eisen- und Stahlerzeugnisse (8,7%), Nahrungs- und Genussmittel (8,3%), Stromerzeugnisse und -verteilung (6,5%), 36% machen übrige Waren aus²³³.

3.2.3.4 Zu den ukrainischen Betrieben

Die eigentlichen Transformationsträger in der Ukraine sind die kleinen und mittleren Unternehmen, sogenannte KMU, die auch in meiner Studie zu den Hauptakteuren auf der ukrainischen Seite gehören. Deren Anzahl nimmt in der Ukraine deutlich zu (Clement 2004: XV). Selbst in der Krise 1998/99 hat sie nicht abgenommen. In der Tendenz sinkt allerdings die durchschnittliche Beschäftigtenzahl. Fast die Hälfte aller Betriebe setzte sich aus Handel sowie dem Hotel- und dem Gaststättenwesen zusammen, wobei ihr Anteil abnimmt, während derjenige in Industrie und Landwirtschaft steigt. Auf diese positive Entwicklung wirken sich die zugunsten der KMU ergriffenen Maßnahmen wie der des deutsch-ukrainischen Fonds aus, den die Bundesregierung erneut besser ausgestattet hat. Auch die internationalen Finanzorganisati-

²³² Zur DDWU siehe <http://www.ahk.de/bueros/u/ukraine/warenverkehr.php>. Quelle: Statistisches Bundesamt und eigene Berechnungen. Schätzung der Delegation Ukraine (Herbst 2004).

²³³ Quelle: BFAI (Bundesagentur für Außenwirtschaft).

onen unterstützen diese Betriebe. Jedoch ist die Eigentümerstruktur noch durch den Ursprung der Betriebe geprägt. Bei über 60% der Betriebe sind die Mitarbeiterkollektive die Eigentümer. Eine langsam ansteigende Tendenz zeigen die privaten Eigentümer, die nun etwa ein Drittel der Betriebe besitzen. Insgesamt bedürfen das wirtschaftliche Umfeld und die Regelungen für die Kleinbetriebe noch einer deutlichen Verbesserung (ebd.).

3.2.3.5 Abschließende Kritikpunkte

Insgesamt hat sich der Reformprozess jedoch deutlich verlangsamt, Strukturreformen wurden nicht fortgesetzt, eine funktionsfähige Marktwirtschaft konnte nicht etabliert werden. Es fehlt an der Transparenz beim Wettbewerb; viele Großbetriebe und ganze Branchen kommen in den Genuss von diversen Privilegien und Steuererleichterungen, was die Marktteilnehmer vor ungleiche Bedingungen stellt. Die angekündigte Reformierung der Kohlebranche wurde unterbrochen, und die Privatisierung kommt wieder nur langsam voran. Unter anderem stocken der Verkauf der regionalen Stromversorgungsgesellschaften und die Reformen im Energiesektor²³⁴. Die enge Verbindung der Staatsmacht und der Wirtschaft, verursacht durch die Transformation der Ukraine zu kapitalistischen Wirtschaftsverhältnissen, welche wiederum durch die Aufteilung des öffentlichen Vermögens unter einflussreichen Staatspolitikern (der ehemaligen sowjetischen politischen Elite) hervorgebracht wurde, hält an. Die Ressourcen- und Faktoraufteilung sowie die Entwicklung der Produktions- und Handelsstruktur bzw. des komparativen Vorteils in vielen Ländern der GUS verlaufen unmittelbar zugunsten der Vertreter der staatlichen Exekutiv- und Gesetzgebungsorganen, die die Produktionskapazitäten beherrschen (Konchyn 2004: 26). So spiegelt die Handelsstrategie der Ukraine im Kern immer noch die politischen Prioritäten der ehemaligen Planwirtschaft. Die stärkere Ausrichtung der Industriepolitik der Ukraine an marktwirtschaftlichen Kriterien bleibt zu wünschen²³⁵, damit für inländische und ausländische Unternehmen günstige Rahmenbedingungen geschaffen werden. Außerdem würden die politischen Deklarationen mit den tatsächlichen Wirtschaftsprozessen nicht übereinstimmen. Das zeigt sich z.B. darin, dass auf einer Seite das russische Kapital einen großen Einfluss hat und auf der anderen Seite Reformen in Richtung der Europäischen Union deklariert werden. Die Ukraine ist und bleibt eine Pufferzone zwischen Ost und West (ebd.: 2, 29 f.).

Ein derart pessimistisches Fazit des Kapitels ist nicht von vornherein beabsichtigt gewesen, sondern durch die Analysen der Wirtschaftswissenschaftler hervorgebracht worden. Erst durch die Kenntnis der realen wirtschaftlichen Situation der Ukraine sind die Datenanalysen meiner Arbeit verständlich, weil die Daten selbst diese Situation spiegeln. Es handelt sich um die subjektiven, stark emotional gefärbten kommunikativ konstruierten Sichtweisen auf den Alltag der deutschen Manager in der Ukraine bzw. von der Selbstreflexion auf der ukrainischen Seite. Nur im Kontext dieser Informationen ist ihr emotionaler Wert zu verstehen.

²³⁴ Munzinger Online (2003).

²³⁵ Konchyn (2004), aus der Zusammenfassung am Anfang des Buches.

Unterschiede in den historiografischen Schulen

Der zweite Teil dieses Kapitels hat einen historischen Schwerpunkt. Hier sollen nicht nur Informationen zur in Westeuropa wenig bekannten Geschichte der Ukraine geliefert werden, sondern auch der Kontext als Kontrastfolie zu Erklärungsmustern in meinem Datenmaterial hergestellt werden, in denen stets auf die historische Vergangenheit des Landes rekurriert wird. Die Darstellung der ukrainischen Geschichte in einer – zusammengefasst – knappen, aber klaren Form stellt sich als ein mühsames Unterfangen dar, weil man zunächst auf das Problem der unterschiedlichen Konzeptionen bezüglich der Historiografie zur Ukraine stößt, die die ukrainische Geschichte in voneinander abweichender Weise darstellen. Insbesondere betrifft dies die Deutung der ukrainisch-russischen Geschichte sowie die Beziehungen zwischen diesen Ländern: So gibt es einerseits die *nationalukrainische* Geschichtswissenschaft, welche insbesondere nach der Wende (aber auch bereits in den 80er Jahren) die ukrainische Konzeption der Historiografie des frühen 20. Jhs. aufgegriffen hat und für die 1000-jährige eigenständige Geschichte der Ukraine plädiert. Man denke an den Historiker Mykhajlo Hruschew's'kyj²³⁷, dessen „Illustrierte Geschichte der Ukraine“ (1921 in Wien erschienen) mittlerweile ins Schul- und Hochschulprogramm aufgenommen wurde²³⁸. Sowohl im Zaristischen Russland (zu dem der größte Teil der Ukraine gehörte) als auch in der Sowjetunion wurden Werke von Ohijenko und anderen ukrainischen Historikern verboten, jedoch im Ausland (Österreich, Kanada) publiziert. Erst seit der Unabhängigkeit der Ukraine nimmt die ukrainische Geschichtsschreibung des 19. und frühen 20. Jhs. allmählich einen offiziellen Platz ein, wird nun wiederum von den *westeuropäischen Historikern* kritisiert, z.B. wegen der Frage nach den ukrainischen Wurzeln und der darauf aufbauenden ukrainischen Staatlichkeit (vgl. Münchenbach 1995).

²³⁶ Ausführlicher siehe die Zeittafel der Ukraine in: Simon (Hg.) (2002): Die neue Ukraine. Anhang: 347-352; Lüdemann (2001): Ukraine. Anhang: 196-199; Hausmann / Kappeler (Hrsg.) (1993): Ukraine: Gegenwart und Geschichte eines neuen Staates: 389-393; sowie z.B. Münchenbach (1995): Grundzüge altrussischer und ukrainischer Geschichte.

²³⁷ *Mykhajlo Hruschew's'kyj* (1866-1934) ist einer der bedeutenden ukrainischen Wissenschaftler Ende des 19., Anfang des 20. Jhs., was sowohl seine Freunde als auch Feinde, Kritiker und Nachfolger stets anerkannten. 1894-1913 war er an der Lemberger Universität tätig, u.a. als Leiter der Fakultät für Weltgeschichte. Er hielt 1903 einen Kurs zur Geschichte der Ukraine in der Freien russischen Schule in Paris. Während des Ersten Weltkrieges emigrierte nach Wien, kehrte jedoch später über Italien und Rumänien in die Ukraine zurück, wo er verhaftet und nach Kasan verbannt wurde. Dank der Akademikergruppe der Russischen Akademie der Wissenschaften konnte er 1916 seine wissenschaftliche Tätigkeit in Moskau fortsetzen. 1917-1918 (während der Revolution) war er politisch und publizistisch tätig, wurde in Kiew zum Haupt des Zentralrates gewählt. Nach dem Het'man-Putsch zog er sich von der Politik zurück und emigrierte 1919, – lebte in Prag, Berlin, Wien, Genf, Paris, wo er viel publizierte und an der Bildung des ukrainischen soziologischen Instituts tätig war. 1924 kehrte er nach Kiew zurück, wo er aktiv in der Akademie der Wissenschaften tätig war. 1929 wurde er zum Mitglied der Akademie der Wissenschaften der UdSSR gewählt. Seitens der Opposition wuchs das Misstrauen gegenüber Hruschew's'kyj, so dass er 1931 nach Moskau ging, wo er verhaftet wurde. Nach der Freilassung setzte er – trotz Alters und schlechter Gesundheit (beinahe Blindheit) – seine Tätigkeiten fort und eröffnete Archive und Bibliotheken in Moskau und bereitete die Publikation der Bände zur „Geschichte der ukrainischen Literatur“ vor. Er starb 1934 während einer Kur in Kyslowod's'k. Sein wissenschaftliches Erbe umfasst etwa zweitausend Druckwerke aus verschiedenen Gebieten der Ukraine-Kunde.

²³⁸ Ohijenko (1918) u.v.a.

Während die institutionalisierte *auslandsukrainische* Historiografie die russisch-ukrainischen Beziehungen als „dialog of cultural paradigms“ betrachtet²³⁹, deren Instabilität „in two distinct and sometimes competing visions of identity [...], two different cultural paradigms [...], two different political models“²⁴⁰ begründet sei, hebt die *westliche* Historiografie eher die imperialen Dimensionen der Beziehungen, wie etwa die Inkorporierung des Kosakenadels durch Katharina II., die ethnischen Differenzierungen, die Selbst- und Fremzuschreibungen zwischen Ukrainern / Kleinrussen und Russen / Großrussen, als prägende Elemente hervor.

In der russisch-sowjetischen Konzeption, vertreten heute durch die Ukrainistik der Russischen Föderation, etwa in Gestalt des Instituts für Slawische Studien der Russischen Akademie der Wissenschaften in Moskau, bestimmt die *großrussische nationalistische* Interpretation den Kanon. Sie zeichnet sich durch eine verallgemeinernde Position aus, die die Homogenität der Ostslawen betont und der Eigenständigkeit der ukrainischen (unabhängig von der russischen) Entwicklung wenig Platz einräumt²⁴¹.

Die Rekonstruktion der ukrainischen (Kultur-) Geschichte in dieser Arbeit ist aus vielen Gründen relevant: sowohl für die gegenwärtige Inhomogenität und Differenziertheit der ukrainischen Gesellschaft als auch für das Streben des Landes nach seiner Unabhängigkeit und nun nach dem Aufbau der Nationalstaatlichkeit und der Nationalidentität²⁴². Die historische Vergangenheit der Ukraine zeichnet sich durch seltene Erfahrungen der Unabhängigkeit 1648, 1918 und 1939, meist jedoch durch Eroberungen und Fremdherrschaft (der Nachbarländer, Mongolo-Tataren u.a.) aus, was eine ständige Zersplitterung der Nation zur Folge hatte. Zum anderen erlebte das Land 52 (1939-1991 Westukraine) bzw. 69 (1922-1991 Ostukraine) Jahre Sozialismus, der sich im kulturellen Gedächtnis der ukrainischen Gesellschaft und der Bürger niederließ²⁴³. Seit der Wende erlebt die Ukraine (wie Osteuropa generell) den verstärkten Einfluss des Westens, sei es durch ausländische Investitionen, Medien, Reisemöglichkeiten oder durch den Schwarzarbeit-Tourismus nach Westeuropa, der vor allem in der Westukraine kultiviert wird. Die Politik des Landes hatte alle Kräfte mobilisiert, den Nationalstaat und damit seine eigene nationale Identität aufzubauen; die vorsowjetische Nationalgeschichte und -kultur erlebt gerade in der Westukraine (Bukowina und Galizien) eine Renaissance. Im Kontext des Datenmaterials wird die historische Vergangenheit der Ukraine in Form von natürlichen Kategorien zur ukrainischen Mentalität zur Konstruktion der Deutungsmuster herangezogen, – ein wichtiger Grund, sich den historischen Fragen zu widmen.

Sowohl Anfang als auch Ende des 20. Jhs. (als Ende der 80er Jahre der Untergang der Sowjetunion voraussehbar war) stellten die Fragen nach der Berechtigung der Ukraine auf ihre eigene (unabhängig von der russischen) Kultur, Geschichte und Staatlichkeit; so wie Ohijenko 1918 schrieb:

²³⁹ Dazu Ilnytzky im Band von Kappeler (2003: 321).

²⁴⁰ Andriewsky im Band von Kappeler (2003: 196).

²⁴¹ Auffallend ist außerdem, dass die Arbeiten mit Bezeichnungen „ukrainisch“ in der Westukraine (Lemberg) oder in Österreich (Wien) erschienen sind, also in den nationalukrainisch gefärbten Gebieten, und die mit Bezeichnungen „kleinrussisch“ – im zaristischen Russland, so dass sich auch hier das bekannte Ost-West-Gefälle finden lässt.

²⁴² Im Anschluss an Gedanken von Soeffner (2003: 179).

²⁴³ Lindner (2001: 18) spricht von der „spezifischen Genese des Sowjetvolkes“, zu der die seit der 60er Jahren in die Ukraine angesiedelten russischen Funktionäre, Offiziere und Wissenschaftler aus Moskau und Leningrad beitragen.

„Haben wir wirklich das Recht zum freien Leben, haben wir das Recht auf die Autonomie, die man über zwei Jahrhunderte so dringend erstrebte? Ist unser Volk – ein besonderes Volk, hat es seine eigene Kultur – originale, besondere Kultur? Gibt es in seiner Vergangenheit seine eigene Geschichte, sein Leben? Brauchen wir wirklich eigene Schulen mit unserer Sprache, eigene Universitäten, oder sind es nur unsere Spinnereien, wie jetzt darüber unaufgeklärte Menschen reden?“ (Ohijenko 1918/1991: 3, eigene Übersetzung).

Er spricht von Kultur als „all dem, was das Ukrainische Volk in den langen Jahrhunderten seiner Existenz geschaffen hat“²⁴⁴, von Kultur eines Volkes und einer Nation, die einen schwierigen Weg von jahrhundertlangen Eroberungen durch Tataren, Lettland, Polen, Moskowiten, Österreich-Ungarn gemacht und überlebt hat. Deren Originalität und Besonderheit sieht er in Sprache, Liedern (u.a. „Kosakendumen“), Bräuchen (Geburt, Taufe, Beerdigung), Glauben, Überzeugungen, Kirche, Organisation des Alltags, Kleidung / Frisur, Musikinstrumenten, Küche, Tanz, Ornament, Baustil, Gesetzen (als Beispiel wird die Sammlung der Gesetzestexte aus dem XI. Jh. genannt), Humor, Literatur, Schriftart, eigenem Kalender (vor der Angleichung an den „Moskowitenkalender“) begründet. Geradezu konträr zur nationalukrainischen historiografischen Tradition von Ohijenko deuten westeuropäische Historiker die ukrainischen Kulturereignisse (wie z.B. die Autoren im Sammelband von Kappeler (2003)). Andriewsky (2003: 182) stellt die russisch / imperial-politische Einebnung der Kulturdifferenzen zwischen der Ukraine und Russland fest.

Auch wenn die Ukraine bereits 15 Jahre einen eigenen Staat mit Ukrainisch als Staatssprache hat und niemand an der Berechtigung der Eigenstaatlichkeit mehr zweifelt, sind Fragen nach dem ukrainischen bzw. russischen Ursprung dieser Nationen (und somit nach dem Anspruch auf die Kulturgüter) bis heute umstritten und gehören zu den Grundproblemen nationalukrainischer Geschichtsinterpretation²⁴⁵. Da die Kultur des Ursprungsstaates mit Zentrum in Kiew um Jahrhunderte älter und entwickelter war als die viel jüngere Moskauer Kultur²⁴⁶, geht es bei diesem Auslegungstreit neben dem nationalidentitätsstiftenden Anspruch beider Staaten auf die Kiewer Wurzeln auch um die Macht- und Dominanzansprüche zwischen Ukraine und Russland im politischen Diskurs.

Im Folgenden wird ein Überblick über die ukrainische Geschichte in höchst zusammengefasster Form geboten. Fokussiert werden vor allem Ereignisse des 19. und 20. Jhs.; erst zu dieser Zeit wird von der ukrainischen Nation gesprochen.

3.2.4.1 Zu den früheren ukrainischen Gebieten

Als ursprüngliche Vorfahren der Ukrainer werden neolithische Stämme des 4. und 3. Jhs v. Chr. Angesehen²⁴⁷. Der Stamm der Anten, wahrscheinlich slawischer Herkunft, hat den ersten

²⁴⁴ Ohijenko (1918/1991: 3). Eigene Übersetzung aus dem Ukrainischen.

²⁴⁵ Dazu Linders Rezension des Bandes Kappeler 2003 für HSK, datiert am 24.02.2004.

²⁴⁶ Moskaus Staat wurde erst im 14. Jh. gegründet, ab dann entwickelten sich die Staaten selbständig weiter. Ohijenko zitiert einen gewissen Professor Archanhel'skyj, der 1913 schrieb: „Die eigentlichen literarischen Kräfte Moskaus sind in den Anfangszeiten äußerst unbedeutend, – besser gesagt, es gibt sie nicht: und auf dem Gebiet der Literatur bis zum Ende des 15. Jhs. lebt Moskau vom fremden Gut“. Zitat übersetzt aus Ohijenko (1918, 1991: 29). Originalzitat: A. S. Archanhel'skyj (1913): Aus den Vorlesungen zur Geschichte russischer Literatur. Kasan', S 493 f.

²⁴⁷ Polonska-Vasylenko schließt dies aus den Funden der Grabfelder- oder Chernjachiv-Kultur, die slawischen Ur-

Versuch in der Geschichte der ukrainischen Vorfahren gemacht, sich staatlich und militärisch zu organisieren. Nach dem Zerfall des Anten-Staates (4. bis zum 7. Jh. Existenz) wird – so Polonska-Vasylenko – in der Geschichtsschreibung für die Vorfahren der Ukrainer die Bezeichnung ‚Slaven‘ verwendet (ebd.: 33). Auch die Poljanen-Stämme sollen sich vor allem im Flussgebiet des mittleren und unteren Dnipro staatlich organisiert und bereits vor der Entstehung des ‚Kiewer Staates‘ eine führende Stellung unter allen ukrainischen Stämmen mit dem Mittelpunkt ‚Kiew‘ eingenommen haben²⁴⁸. Hruschew’s’kyj geht auch vom 4. Jh. aus, jedoch bemerkt er später, dass die im Kiewer Staat und im Zeitalter von Wolodymyr entstandenen neuen Beziehungen nicht nur die ukrainischen Ländereien und Stämme untereinander zusammenschweißten, sondern sich auch auf weitere Ländereien und Stämme der heutigen Weißrussen und Großrussen verbreiteten (so dass man den Unterschied zwischen ihnen lange nicht merkte) und das Zusammengehörigkeitsgefühl stärkten²⁴⁹. Münchenbach (1995) fängt seine Historiographie erst mit dem 6.-7. Jh. an, als die Steppengebiete östlich des Dnister bis zum mittleren Dnipro nach dem Zusammenbruch des hunnischen Reiches im 5. Jh. von Ostslawen besiedelt wurden, die aus dem ursprünglichen slawischen Siedlungsraum zwischen Karpaten und Dnister kamen (ebd.: 27). Zu einer Reichsbildung im ostslawisch besiedelten Gebiet kam es erst im 9. Jh. Die entscheidende Achse dieses Herrschaftsgebietes war der Lauf des Dnipro, der den Haupthandelsweg vom Ostseeraum und Skandinavien zur griechischen Welt darstellte (ebd.: 27 f.). Diese Widersprüchlichkeit in den Beziehungen der beiden größten slawischen Völker tangiert sowohl die Bezeichnung der Nation als auch die Datierung und die Ursprungsgebiete der Ukraine.

3.2.4.2 Von der Kiewer Rus’ (8. Jh.) bis zum Niedergang des Reiches und der Tatarenherrschaft (12. Jh.)

Im späten 8. Jh. (882 nach der Nestorchronik) gründeten Kaufleute befestigte Stapelplätze, an denen sich slawische Bevölkerung ansiedelte; eine Generation später entstand das Kiewer Reich²⁵⁰. Während einerseits die nationalukrainische Geschichtsschreibung Kiewer Rus’ als Ursprung des Ukrainischen Staates sieht, womit die tausendjährige Nationalstaatlichkeit der Ukrainer begründet sei, und andererseits die Vertreter des großrussischen, moskauzentrierten Nationalismus darin den Ursprung Russlands sehen, wird eine dritte ‚Kompromiss‘-Meinung vertreten, die besagt, dass das Kiewer Reich „vielmehr die erste ostslawische Reichsbildung, gleichwohl ein „polyethnisches Konglomerat“ unter warägerrussischen Fürsten“ (Pickhan 1993) war und somit eine gemeinsame historische Grundlage darstellt, „vor der sich Russland, Weißrussland und die Ukraine mit gleicher Berechtigung herleiten können“ (ebd.: 25). Die

sprungs sein soll (Polonska-Vasylenko (1988: 31)).

²⁴⁸ Krupnyckyj (1963: 5).

²⁴⁹ Hruschew’s’kyj (1992: 32, 81).

²⁵⁰ Der Nachfolger Ruriks, Fürst Oleg (879-912), setzte sich gewaltsam gegen konkurrierende Waräger in Kiew durch, vereinigte die Obere mit der Unteren Rus’ zu einem Großfürstentum und machte Kiew zum neuen Zentrum, das eine günstige Ausgangslage für den Byzanzhandel darstellte.

Bezeichnung Rus²⁵¹ soll demnach im Kiewer Reich zur Kollektivbezeichnung der zunächst ethnisch gemischten, dann überwiegend ostslawischen Bevölkerung verwendet worden sein (ebd.: 28). Als Handelsmetropole soll Kiew im 10. Jh.²⁵² von großer Bedeutung gewesen sein, der nicht nur ein großer Umschlagplatz auf dem Weg von Norden nach Byzanz, sondern über Krakau und Prag mit Zentral- und Westeuropa verbunden war. Am Dnipro begegneten sich die Weltreligionen: Judentum, Islam, orthodoxes und lateinisches Christentum (ebd.: 29 f.). Im Jahre 988 wurde von Wladimir I., dem Heiligen (980-1015) der griechisch-orthodoxe Glauben als Staatsreligion eingeführt. Das Kirchenslawische setzte sich als Kirchen- und Literatursprache durch. Die Klöster, vor allem das Kiewer Höhlenkloster Lawra erlangten als Wissenschaftszentrum und Buchdruckerei an Bedeutung. Unter dem Fürsten Wladimir wurde der Herrschaftsbereich in den Westen ausgedehnt: Er erwarb in Auseinandersetzungen mit Polen das galizisch-wolhynische Gebiet bis zu den Karpaten (ebd.). Unter Jaroslaw dem Weisen (1036-1054) erstreckte sich das Reich vom Mare Balticum bis zum Schwarzen Meer, von den Karpaten bis zu den Flüssen Oka und Moskwa. Kiew wurde zur Goldenen Stadt des Reiches. Mit 40 000 Einwohnern im 11. Jh. war Kiew eine der größten Metropolen der Christenheit (ebd.).

Gleichzeitig erscheint das Kiewer Reich als ein zerrissenes und durch *Eroberungskriege* zersplittertes Land. Auch später zeigt sich die ukrainische Geschichte als eine von fremder Herrschaft überformte, die sich in Überschneidungszonen zu anderen Völkern abspielte. Im 9. Jh. kämpfte Kiewer Rus' mit der Petschenigischen Horde (Türken); später folgten *interne Kriege* („Pohromen“ der Polovtsy- Horde). Ende des 11. bis Anfang des 12. Jhs. wurden die Länder des Kiewer Staates unter den Söhnen des Fürsten Jaroslaw zersplittert. Es bildeten sich regionale (agrarische) Machtzentren heraus. Die Zersplitterung hat die einzelnen Länder deutlich geschwächt, weswegen sie zunehmend ein Zielobjekt polnischer und litauischer Eroberungen wurden. Die weiteren Ereignisse zeichnen den *Niedergang des Kiewer Reiches* und den Beginn der *Tatarenherrschaft* vor.

Im 12. Jh. begann mit dem Rückgang (und später dem Zusammenbruch) des Byzanzhandels der Niedergang des Kiewer Großreiches, der zum einen durch die Bedrohung der Handelsroute von reiternomadischen Steppenvölkern und zum anderen durch die Bildung von anderen Handelsstädten in Oberitalien sowie im Norden (Hanse) bedingt war. Wolhynien und Galizien wurden von Ungarn, Polen und Litauen bedroht, Kiew von der Steppe her. 1230 sind die Mongolo-Tataren gegen die Ukraine vorgegangen, womit die *100-jährige Tatarenherrschaft* begann. 1242 wurde von den Mongolo-Tataren ein eigener Staat gegründet, die Goldene Horde. Die Reorganisation des Reiches der Rus' erfolgte nicht mehr von Kiew aus, sondern von einem neuen Zentrum, von Moskau (ebd.: 32). Ende des 12. Jahrhundert hat Fürst Roman das Volodymyr-Fürstentum mit Galizien und (später seine Nachkommen) mit Wolynien vereinigt, womit dieses Land zu einem starken Staat zusammengeschlossen wurde.

²⁵¹ Nach moderner Forschung ist es eine Ableitung von „Ruderer“.

²⁵² In der Zeit der Herrschaft von Fürst Oleg, der Fürstin Olga (um 945) und ihres Sohnes Swjatoslav (962-972).

3.2.4.3 Polnisch-litauische Herrschaft (14.-16. Jh.)

Die Zersplitterung der Goldenen Horde im 14. Jh. nutzten mächtige Nachbarn aus: Polen sicherte sich Galizien und Westwolhynien, Litauen Ostwolhynien und den mittleren Dnipro-Raum mit Kiew, das Fürstentum Moldau die Bukowina, das Königreich Ungarn die Karpatoukraine. Die Expansion Litauens in die ukrainischen Gebiete wurde dadurch erleichtert, dass der Adel in den Litauern eine Schutzmacht gegen die Tataren sah und sich weitgehend freiwillig unterwarf (Münchenbach 1995: 32 f.). So kann man hier nicht von einer absoluten Fremdbestimmung sprechen, wie die ukrainische Historiografie es tut.

Erst 1480 beseitigte Iwan III., genannt der Schreckliche, endgültig die Tatarenherrschaft über Russland und erhob den Anspruch auf „die ganze Rus“. Seine Absicht, den Ostseezugang zu gewinnen und das von Polen abhängige Herzogtum Preußen zu annektieren, führte zu einem langen *Krieg mit Polen-Litauen* (1558-1582/83), der sowohl das junge Zarenreich wirtschaftlich ruinierte als auch Litauen erheblich schwächte, was wiederum zur Folge hatte, dass Litauen in der Union von Lublin 1569 die Unabhängigkeit in dem losen Verbund mit Polen aufgeben musste und faktisch ein Teil Polens wurde. Die ukrainischen Woiwodschaften des Großfürstentums Litauen wurden integraler Bestandteil des Königreichs Polen, das somit die Verteidigung der Ukraine gegen Moskowiter und Tataren übernahm (ebd.: 33).

Die zu Beginn des 16. Jhs. stattgefundenen sozialen und wirtschaftlichen Umwälzungen²⁵³ führten dazu, dass der Großgrundbesitz des polnischen und litauischen Adels begünstigt wurde, Bauern jedoch (und das waren gerade Ukrainer) ihr Selbstverwaltungs- und Wegzugsrecht und vielfach Grund und Boden verloren haben (ebd.: 34). Die Erhöhung der Abgaben und Fronen (Dienste) führte zu einer *Verarmung der Bauernschaft* und Annäherung an den Status von Unfreien und Sklaven. Als Folge dieser Politik (aber auch bereits früher) gingen in den Grenzräumen die ukrainischen Bauern nach Osten bzw. Südosten und siedelten auf dem freien Land, dem „*Niemandsland*“ zwischen Polen-Litauen, Moskau und den Tataren, das durch die ‚Goldene Horde‘ weitgehend entvölkert worden war²⁵⁴, wo sie in Siedlungsinseln wohnten und sich mit Tierzucht, Jagd, Fischfang und Bienenzucht beschäftigten. Da der litauische Staat diese Menschen nicht schützen konnte, honorierte er die Verteidigungsbereitschaft gegen Tatareneinfälle in der Steppe durch Privilegien wie Freiheit von Abgaben, Grundbesitzrechten, Branntweinherstellung usw. (ebd.: 35). Damit fängt die *Kosakenzeit* an.

Kulturgeschichte im 16.-17. Jh.

In der polnisch-litauischen Herrschaft wurde die Kultur der Ukraine durch fremde Kulturen wenig beeinträchtigt. Ohijenko schreibt vom Aufblühen der Literatur (auch Lyrik, Drama), ermöglicht durch Entstehung der Druckereien; der Predigtkunst (Kasnodijstvo), der Rhetorik, der Philologie (Grammatik²⁵⁵), der Philosophie und der Theologie (1581 wurde die Bibel von

²⁵³ Diese Umwälzungen wurden durch den Anstieg der Nachfrage nach Getreide in Mittel- und Westeuropa verursacht.

²⁵⁴ Jenseits des Bug bis zum großen Dnipro-Bogen, auch links des Dnipro.

²⁵⁵ Ohijenko nennt folgende Grammatiken: die Grammatik von Vil'na in ukrainischer (malorossischer) Sprache 1585, die Lemberger Grammatik „Adel' fotes“ (Griechische Grammatik auf Ukrainisch / Malorossisch übersetzt) 1591, die

Ostroh geschrieben). Im 16.-17. Jh. sei Ukrainisch (bzw. Malorossisch) zur Staatssprache geworden, wozu jedoch in Anbetracht der oben dargestellten Uneindeutigkeit der Volks- und Sprachbezeichnung „Ukrainisch“ Vorsicht geboten ist. Die Breite der Bevölkerung wurden alphabetisiert. 1620 wurde die Kiewer Akademie des Mohyla²⁵⁶ gegründet, wohin der Zar Peter I. viele Moskauer zum Studium schickte. Seit Mitte des 17. Jhs. ist das Slaveno-Russische Wörterbuch („Синоніма Славеноросская“) bekannt, das dem heutigen Ukrainisch-Russischen Wörterbuch sehr ähnlich ist.

Eine große Bedeutung hatte der Einfluss der „westlichen Kultur“: seit dem 16. Jh. studierten die bedeutenden Persönlichkeiten des Landes an den ausländischen Universitäten wie Gdansk, Königsberg, Rom, Padua, London, Göttingen, Paris und Prag; im 17. Jh. war das selbstverständlich (ebd.: 35). Als Kiew an Moskau angeschlossen wurde, wurde den Ukrainern das Studium in Polen verwehrt, weswegen die wissenschaftlichen Reisen ins Ausland noch mehr zunahmen. Zu dieser Zeit nahm wissenschaftliche Bewegung von Kiew nach Moskau zu, da in Moskau der Bedarf an Wissenschaftlern erkannt wurde (ebd.: 62)

Mit der Zeit änderte sich jedoch die litauische Politik unter dem polnischen Einfluss. Durch die Bildung eines vereinigten Staates geriet die Mehrheit der ukrainischen Ländereien in den Machtbereich des polnischen Königreichs und wurde „polonisiert“²⁵⁷. Die polnische Herrschaft führte auf dem ukrainischen Territorium zum Niedergang der Städte, die allmählich in feudale Abhängigkeit gerieten. Das Bürgertum verlor seine traditionelle Rechte. Auch im kulturellen Leben zeichnete sich der Niedergang ab; die orthodoxe Kirche verlor ihre Position (ebd.).

3.2.4.4 Kosakenfreiheit und „Zaporis'ka Sič“ (17. Jh.)

Später, im 16. Jh., flüchteten nicht nur Bauern in die Grenzgebiete, sondern auch Stadtbewohner und Kleinadlige bzw. Bojaren, um dem Druck des Feudalsystems zu entkommen. Hruschew's'kyj spricht von dieser Bevölkerung als einem Alltagsphänomen, das sich allmählich zu einer besonderen Schicht mit ihren Rechten und Privilegien (bis zum Ende des 16. / Anfang des 17. Jhs.) evolutioniert und die „den großen Massen der ukrainischen Bauern“ eine gewissen Immunität bieten konnte, – eine Hypothese, der historisch nachgegangen werden muss²⁵⁸.

Der Begriff „Kosaken“ („Wächter“, „freier Krieger“) stammt aus dem Turkotatarischen und bezeichnete zunächst einen militärischen Kriegerverband, der das Leben in einem bedrohten Grenzbereich zu sichern hatte.²⁵⁹ Der *Kosakenstaat* wurde 1648 (im Zeitalter der ukrainischen Befreiungskriege) gegründet und hatte Bohdan Chmel'nytz'kyj zum Oberhaupt

Grammatik bzw. das Wörterbuch von Sysanij 1596 sowie das erste Alphabet, die Grammatik von Smotryz'kyj 1619, die in fast in alle slawischen Sprachen übersetzt wurde und sogar in Moskau bis 1755 verwendet wurde, das „Lexikon Slavenorossky“ von Lavra-Drucker Berynda 1627 (ebd.: 89).

²⁵⁶ Der orthodoxe Myropolit von Kiew Petro Mohyla, Autor vieler religiöser Werke, war der Gründer der Akademie.

²⁵⁷ Seit 1667 ging ein Teil der Ukraine an Polen, der andere blieb russisch. Aus: Hruschew's'kyj (1912/1992: 150 f.).

²⁵⁸ Einführung zu Hruschew's'kyj (1921/1992): „Illustrierte Geschichte der Ukraine“, S. 19.

²⁵⁹ So entstanden mehrere Kosakengemeinschaften wie die Zaporozher Kosaken südlich der Stromschnellen des Dnipro, die Kuban'- und Donkosaken (Münchenbach 1995: 36).

(Werstjuk 1995: 61). Neben dem Kriegsdasein betrieben die Kosaken als Bauern- und Hirten-gemeinschaften gemeinsame Existenzsicherung in Form der Mischwirtschaft. Im späten 16., frühen 17. Jh. entwickelten sie ein spezifisch „ukrainisches“ („grenzländisches“) Selbstbewusstsein (Münchenbach 1995: 37). Neben dem politisch-sozialen Zusammenhalt wird den Kosaken auch eine religiös-kulturelle Identität zugeschrieben, da sie die Orthodoxie gegen Katholizismus verteidigten. Da die kriegerische Leistungsfähigkeit für die Stellung in der Gemeinschaft allein entscheidend war, kann man von einer gewissen „Gleichheit“ sprechen, weil Kosakenbünde freiwillige Zusammenschüsse waren. Jährlich wurde ein Gruppenführer (Het´man) gewählt. Im 17. Jh. spricht man jedoch von der Bildung eines Kosakenadels (ebd.: 37).

Kohut (2003)²⁶⁰ leitet aus den Erfahrungen im Großfürstentum Litauen und den kosakischen Traditionen in der Ukraine (bzw. Kleinarussland) eine Sonderentwicklung ab. Hruschewskij sieht im Kosakentum das Produkt der vorherigen sozialen und ökonomischen Entwicklung des ukrainischen Volkes und hebt seine Rolle und Bedeutung vor allem in seinen potentiellen Möglichkeiten als „nationale Kraft, die das auf sich nimmt, was die ukrainischen Fürsten und Herren nicht tragen konnten, nämlich die Volksmassen zu führen“ (Hruschewskij 1912/ 1992: 171).

3.2.4.5 Der Niedergang des Kosakentums und die Neuaufteilung der ukrainischen Gebiete

Die Zeit Ende des 16., Anfang des 17. Jhs. zeichnete sich durch Kosaken- und Bauernaufstände gegen die Willkür polnischer Beamte und Adliger aus. Es ging vor allem um Plünderung von Gutshöfen sowie Judenpogrome²⁶¹. Ein großer Kosakenaufstand 1648 leitete den Niedergang des polnischen Reiches als Großmacht ein und führte zur Dominanz des Zarenreiches in Osteuropa (Münchenbach 1995: 38 f.). 1649, als es zum Waffenstillstand zwischen Polen und Kosaken kam, organisierten sich die Kosaken als eigenes Staatswesen und sahen sich als Vertreter der gesamten Ukraine. Den Polen konnten sie dennoch kaum standhalten, weswegen sich bereits 1648 Het´man Chmel´nyz´kij hilfesuchend an den Zaren in Moskau wandte (ebd.: 39). Diese Ereignisse waren für das weitere Schicksal der Ukrainer, vor allem für die ukrainisch-russischen Beziehungen, ausschlaggebend und werden je nach Historiografie unterschiedlich gedeutet. Hruschewskij interpretiert die Handlung vom Het´man als eine Notwendigkeit. Die Herausgeber des Hruschewskij-Werkes 1992 W. Smolij und P. Sokhan´ sehen im erfolgreichen Ende des Befreiungskrieges das Verdienst der „ausgewogenen und weitsichtigen sozialen Politik“ Chmel´nyz´kij, der solche unvereinbaren Kräfte wie die Kosaken, die Bauern auf der einen Seite und die ukrainischen Herren, den hohen orthodoxen Klerus, die städtischen Patrizier auf der anderen in ein Ganzes vereinigte. Was Chmel´nyz´kij Beziehung zum russischen Zaren angeht, so haben (der Meinung der Herausgeber nach) Het´man und seine Nahestehenden nie seriöse Pläne der Trennung mit Moskau gehegt²⁶². Die Ereignisse von

²⁶⁰ Mitherausgeber des Bandes von Kappeler et al. (2003): *Culture, Nation, and Identity. The Ukrainian-Russian Encounter (1600-1945)*, das in Toronto, Canada erschienen ist.

²⁶¹ Juden wurden als Agenten der Magnaten angesehen, da sie häufig Verwalter und Pächter von Adelsgütern sowie Steuereinzahler waren und sogar volle Herrschaftsrechte über die abhängigen Bauern ausübten.

²⁶² Aus der Einführung zu Hruschewskij's Werk (1992) von W. Smolij und P. Sokhan´. Zur Forschung über Chmel´nyz´kij siehe I. Krypakewych (1954): *Bohdan Chmel´nyz´kij*.

Perejaslav 1654 (wo Het'man eine Vereinbarung mit dem Zaren und damit den Unabhängigkeitsverlust der Kosaken unterzeichnete) gehören zum Hauptstreitpunkt der ukrainisch-russischen Beziehungen. Die nationalukrainische Geschichtsschreibung spricht – ausgehend von der Souveränität der Kosakenukraine – vom völkerrechtlichen Vertrag, von einem außenpolitischen Militärbündnis, – eine Auffassung, die von sowjetischer und russischer Geschichtsschreibung nie akzeptiert wurde (Münchenbach 1995: 40). Der zeitgenössische Kosakentum-Forscher Tschuchlib weist darauf hin, dass weder Protokolle noch Dokumente erhalten sind, die die Geschehnisse in Perejaslav bezeugen könnten. Es hätte keinen offiziellen Vertrag gegeben, sondern lediglich den einseitigen Eid des Het'mans und der Ältesten. Erst später, im März 1654, hätten die ukrainischen Diplomaten in Moskau gewisse Vereinbarungen getroffen, die als „Bereznawi statti“ (März-Artikel) bekannt sind. Diese „statti“ seien mit jedem neuen Het'man neu ausgelegt worden, welche die Rechte der Ukrainer immer mehr einschränkten²⁶³.

Mit Hilfe der Kosakenheere wurde der größte Teil Weißrusslands den Polen entrissen. Im Süden fielen die Krimtataren, zu Beginn des Aufstandes Verbündete, in die Ukraine ein und lösten einen jahrelangen mörderischen Krieg aus. Unter den Kosakenführern wuchs im Laufe der Jahre die Uneinigkeit, die nach dem Tode Chmel'nyz'kyjs den Zaren ermöglichte, in den folgenden Jahrzehnten ihre Herrschaftsansprüche durchzusetzen (Münchenbach 1995: 40).

Eine weitere *Umverteilung der ukrainischen Gebiete* setzte ein. 1656 hatten Russland und Polen Frieden geschlossen und die ukrainischen Regionen unter sich aufgeteilt, ohne auf die Kosaken Rücksicht zu nehmen. Polen behielt die Bukowyna, Galizien, Wolhynien und sicherte sich die nördlichen Teile der rechtsufrigen Ukraine mit der Woiwodschaft Kiew. Alle Kosakenfreiheiten wurden abgeschafft. Russland erhielt Kiew und Umland, die linksufrige Ukraine mit großen Kolonialgebieten im Osten. Das Gebiet der Zaporizher Kosaken blieb autonom. Im Zuge der Teilung Polens (1772, 1793, 1795) gingen Galizien und die Bukowina an Österreich, Wolhynien und Podolien an Russland. Nach dem Sieg Russlands über die Tataren 1774 wurden die autonomen Kosaken als politischer und militärischer Faktor endgültig ausgeschaltet, die Kosakenregimenter aufgelöst oder in die russische Armee integriert, die „Zaporizher Sič“ zerstört. 1783 annektierte Russland die Krim. Die Erschließung und Besiedlung der Schwarzmeerregion begann, nicht zuletzt durch deutsche Siedler und Juden (Odessa). Das Gebiet galt als Neurussland, keineswegs als Südukraine (ebd.: 41).

3.2.4.6 Ukraine als Teil des Russischen Zarenreiches (18. Jh.)

Anfang des 18. Jhs. wurde die Macht des ukrainischen Het'mans durch den russischen Zaren geschwächt. Moskowiten, die sich durch den Krieg mit Schweden und der Türkei in der Ukraine verbreitet hatten, handelten selbstherrscherisch, respektierten keine Gesetze und unterdrückten das Volk. Als Antwort auf die Bitten des Het'mans Skoropads'kyj, die Ukraine vor dieser Invasion zu beschützen, ordnete der Zar 1709 einen Moskoviter Bojaren, später einen

²⁶³ Siehe den Artikel von Stezyschyn im ukrainischen politisch-kritischen Magazin „PIK“ (Politik und Kultur) vom 19.-25. November 2002, der sich auf das Gespräch mit dem Historiker und Direktor des wissenschaftlichen Forschungsinstituts des Kosakentums, Dr. Taras Tschuchlib bezieht.

Residenten zur Het´mans „Unterstützung“ ab. Von dieser Zeit an konnte der Het´man keine Anordnung ohne die Erlaubnis des Zaren erteilen (Hruschewskij 1992: 360).

Kulturhistorisch setzte in dieser Zeit der Zuzug der ukrainischen Wissenschaftler nach Moskau ein²⁶⁴. Neuankömmlingen wurde zu dieser Zeit eine relativ hohe soziale Stellung in der Moskauer Gesellschaft zugeschrieben, wobei auch von Hindernissen wie Fremdenhass, nationaler Überheblichkeit (Ukrainer wurden als „erobertes Volk“ betrachtet) die Rede ist (Ohijenko 1918/1991: 109, 130-132). Die Einführung des Leibeigentums (1763), die Enteignung der ukrainischen Klöster (die ihren Reichtum für die Kulturarbeit wie Schulen, Druckereien, Krankenhäuser verwendeten) sowie die Russifizierung ukrainischer Gebiete durch die Zarin Katharina verschärfte die Situation erheblich.

Die von Ohijenko zwiespältig dargestellten Ereignisse – entwicklungsfördernde (sogar Moskau beeinflussende) zum einen und entwicklungshemmende (bis hin zur Unterdrückung seitens des russischen Imperiums) zum anderen – bezeugen den Unterschied in den heutigen Historiografien. Während die nationalukrainische Sicht eher die erste Position einnimmt, halten viele Autoren entgegen, dass sich die Ukrainer nach der Inkorporierung ins russische Imperium einer festen „ethnischen Hierarchie“ unterzuordnen hatten, die nach politischer Reichsideologie festgelegt war²⁶⁵. Wie konzentrische Kreise waren die kulturellen Fremdzuschreibungen um die „wahren Russen“ angeordnet (ebd.). Die Autoren konstatieren für das 19. Jh. eine Einebnung der kulturellen Differenzen zwischen Russen und Kleinrussen. Zugespitzt wird sogar formuliert, dass 1782 – nachdem die ukrainische Autonomie beseitigt und das Hetmanat integriert worden war – die russisch-ukrainischen Beziehungen nicht mehr existierten (Andriewsky 2003: 182).

3.2.4.7 Die ukrainische Nationalbewegung (19. Jh.)

Anfang des 19. Jhs. setzte die ukrainische Nationalbewegung ein (die auch als „Erwachen“ oder „Wiedergeburt“ bezeichnet wird), gestützt auf die ukrainische Freiheitsbewegung der Kosaken im 17. Jh. Die gravierende Schwierigkeit bestand jedoch im Fehlen einer nationalukrainischen, nicht-russifizierten Oberschicht: das „kleine Volk“ der überwiegend bäuerlichen Schichten der Ukrainer sah sich der dominierenden Nation gegenüber, die der herrschenden Klasse angehörte. Für den „gelehrten Patriotismus“ stand eine kleine Gruppe der Intellektuellen, die sich primär dem Studium der Folklore und dem Sammeln historischer Dokumente des jeweiligen Volkes widmete (Jobst 1993: 158). Eine frühe politische Bewegung war die (kurzlebige) Kyrylo-Methodij-Bruderschaft (1846-47), die soziale Reformen wie die Aufhebung der Leibeigenschaft und die Hebung der Volksbildung befürwortete. In den 50er / 60er Jahren des 19. Jhs. entwickelte sich im zaristischen Teil der Ukraine eine eher unpolitische ukrainophile Volksbewegung. Zur Leitfigur der Nationalbewegung wurde der Maler und Dichter Taras Schewtschenko (1814-1861), der der Kyrylo-Methodij-Bewegung nahe stand. In seinen Werken verband er verschiedene Dialekte der ukrainischen Volkssprache mit kirchenslawischen

²⁶⁴ So wurde eine Slawisch-Griechisch-Lateinische Akademie nach dem Kiewer Muster gegründet, wegen des ausgearbeiteten pädagogischen Systems ausschließlich mit dem ukrainischen Lehrpersonal (Ohijenko 1918/1991: 92, 95).

²⁶⁵ Dazu Bushkowich (2003), Kappeler (2003: 169).

Elementen zu einer künstlerisch voll ausgebildeten ukrainischen Literatursprache (Münchenbach 1995: 42 f.).

In *Galizien und in der Bukowina* wurde die nationale ruthenische Bewegung zunächst vom griechisch-katholischen Klerus getragen, der „österreichisch loyal“ war. Im Vorfeld der europäischen Revolution von 1848 politisierte sich auch die ruthenische Nationalbewegung. Die erste Versammlung der Ruthenen Galiziens forderte Gleichberechtigung mit den Polen, die in Landtag, Verwaltung und Schulwesen dominierten. Jedoch erst die konstitutionellen Freiheiten in Österreich ermöglichten Bildungsarbeit und Vereinstätigkeit, seit 1861 die Beteiligung an Wahlen. Die Universität Lemberg erhielt einen Lehrstuhl für ukrainische Sprache. Die Aufhebung der Leibeigenschaft 1848 förderte die nationalen Ideen (ebd.: 43).

Im *russischen Teil der Ukraine* kam es nach einer liberalen Phase nach 1857 zu einem scharfen Vorgehen gegen Nationalbewegungen. Die Existenz der ukrainischen Sprache wurde negiert; Termini wie „Ukraine“, „ukrainisch“ wurden verboten, wie auch die Gesellschaft für ukrainische Volksbildung (Hromada). Der polnische Aufstand 1873 hatte ein schärferes Vorgehen des Zaren gegen alle nationalistischen Bewegungen zur Folge (ebd.).

Ende des 19. Jhs. kamen verstärkt Forderungen nach einem eigenen ukrainischen Staat. So entstand in Galizien 1890 die erste moderne ukrainische Partei (später in sozialistische und nationaldemokratische gespalten) RURP (Ruthenisch-Ukrainische Radikale Partei), die die Anerkennung einer ukrainischen Nation, Kollektivierung der Produktionsmittel und demokratisches, allgemeines und gleiches Wahlrecht forderte. In der Zentral- und Ostukraine entstand zuerst eine Partei mit nationalen und sozialistischen Zielsetzungen, die RUP²⁶⁶. 1903 wurde die RUP zu einer dezidiert marxistischen Partei mit der Forderung nach einer „selbständigen, unabhängigen ukrainischen Republik der arbeitenden Massen“ (ebd.: 44). Die Ruthenen Galiziens verfügten – trotz der Vorherrschaft Polens bis 1914 – über die bürgerlichen Grundrechte, eine gewisse politische Partizipation und sprachlich-kulturelle Entfaltungsmöglichkeit. Dies war stark konträr zu den Ukrainern im russischen Reich, wo es bis 1905 keine Verfassung, keine Garantie der bürgerlichen Grundrechte und Freiheiten, kein Parlament und keine ukrainischsprachigen Schulen gab (vgl. Kappeler 1995: 126 ff.).

Kulturhistorisch ist diese Zeit als nationale Aufklärung zu bezeichnen. Trotz der kulturellen Repressionen ist es die Blütezeit der ukrainischen Literatur: zahlreiche Schriftsteller (auch in Galizien) schreiben auf (Volks-) Ukrainisch und werden auch ins Deutsche, Französische, Russische übersetzt, so wie auch Werke der Weltliteratur in Ukrainische übersetzt werden (Ohijenko 1918/1991: 111-116). Eine ukrainische Presse konnte sich nicht entwickeln, da sie verboten wurde. Die Zeitschrift „Osnova“ (Grundboden, Basis) existierte nur 1861-1862 und musste 1867 ins galizische Lemberg verlegt werden.

3.2.4.8 Die industrielle Revolution in der Ukraine (Ende des 19. Jhs.)

Zum industriellen Wachstum (insb. in der südöstlichen Ukraine) der 1860er und 1880er Jahre gehörte der Eisenbahnbau, der die wichtigsten Städte untereinander und mit Rußland verband und zur Entwicklung des Steinkohlebergbaus des Donezkbeckens sowie der Eisenerzlager von

²⁶⁶ Revolutionäre Ukrainische Partei, 1890 in Charkiv gegründet.

Kryvyj Rih führte. Dieser Raum entwickelte sich zum wichtigsten Zentrum für Bergbau und Schwerindustrie im russischen Reich (Münchenbach 1995: 45). Auch andere Städte erlebten ein rasantes Wachstum, wobei die ukrainische Bevölkerung in der sehr großen Mehrzahl bäuerlich blieb. Das lag daran, dass Bergbau und Schwerindustrie von Russen und zum Teil von ausländischem Kapital kontrolliert wurde; zahlreiche Russen zogen als Arbeiter in die Ukraine. Auch der Handel lag weitgehend in den Händen von Russen und Juden. An den produktivsten, exportorientierten Agrarbetrieben hatten Ukrainer keinen Anteil, denn diese gehörten polnischen und russischen Adligen sowie deutschen Kolonisten (ebd.). Die geringe Urbanisierung der Ukrainer sowie die Verstärkung der kulturellen und wirtschaftlicher Verbindung zu Russland hatten bedeutende Auswirkungen auf die ukrainische Nationalbewegung und den Bestand der ersten unabhängigen Republik (ebd.: 46).

3.2.4.9 Die gescheiterte Staatsgründung 1918

Erst im Verlauf der revolutionären Ereignisse von 1917 bzw. der Auflösungstendenzen Österreich-Ungarns hatte die ukrainische politische Bewegung eine günstige Situation zur Gründung eines gesamtukrainischen Staates (Münchenbach 1995: 46). Während der Februarrevolution in Petrograd wurde in Kiew ein Zentralrat der Ukraine gebildet, der einen ukrainischen Nationalkongress (19.-21. April) veranstaltete und als Parlament fungierte. Dieser hat versucht, bis zum Sommer eine Basis zu schaffen. Am 20. November 1917 wurde die „Ukrainische Volksrepublik als Teil einer föderativen Russischen Republik“, die sog. UNR, proklamiert. Weil es dem Rat jedoch nicht gelungen ist, ein dringendes soziales Problem – die Bodenreform, die Sanierung der landlosen Bauern – zu lösen, war der Nährboden für die Agitation der Bolschewiki sehr günstig. Die ukrainische Republik verfügte über eine schmale soziale Basis: über die Teile des städtischen Bürgertums und die direkt unterstellten Soldaten. Die ukrainische Landbevölkerung, die eigentlich eine soziale Basis eines unabhängigen Staates hätte bilden können, verhielt sich abwartend. Der Aufbau einer Administration war nicht gelungen; marodierende Soldaten verstärkten das Chaos im Land (ebd.: 47). Die Hilfestellung der deutschen und österreichischen Verbände (18. Februar 1918) führte zu Konflikten zwischen Besatzungsmacht und Rada. Außerdem missfiel ihnen die Absicht, Großgrundbesitzer zu enteignen. Am 28. April 1918 kam es zu einem Staatsstreich der deutschen Besatzungsmacht; die Rada wurde aufgelöst. Zum „Het´man“ wurde Pawlo Skoropadsky ernannt, ein ehemals zaristischer General und Großgrundbesitzer, der die exekutive und legislative Gewalt sowie den Oberbefehl über die Truppen in seiner Hand vereinigte. Er wird als „Erfüllungsgehilfe und Marionette in einem deutschen Protektorat“ bezeichnet, der an einer unabhängigen Ukraine nicht interessiert war. Am 14. Dezember 1918 wurde er durch die Nationalukrainer gestürzt und ging ins Ausland (ebd.: 48).

In Galizien bildete sich am 18. Oktober 1918 ein Ukrainischer Nationalrat, der am 13. November als „Westukrainische Volksrepublik“ proklamiert wurde. Diese schloss sich am 22. Januar 1919 der Ukrainischen Volksrepublik an. Damit war zum ersten Mal ein ukrainischer Gesamtstaat entstanden. Eine innere Einheit blieb jedoch aus: Es zeigte sich eine große Kluft zwischen der galizischen Bevölkerung mit nationalem Selbstbewusstsein, die von einem eher bürgerlich-konservativen Wertesystem geprägt war und den sozial-revolutionären Vorstellungen ostukrainischen Nationalpolitiker, was in Mißtrauen und mangelnder Zusammenarbeit zur Folge hatte (ebd.).

Im zaristischen Teil der Ukraine hatte nach dem Abgang des Het´man Skoropadsky ein Direktorium mit Symon Petljura in der Führung die Macht übernommen. Vorrangig in seiner Politik war die Bewahrung der ukrainischen nationalen Unabhängigkeit, die er auch mit machtpolitischen Mitteln verteidigte.

Seit April 1919 kämpften die ukrainischen zusammen mit den weißen Truppen an der Front gegen die Rote Armee. Die militärische Lage wurde immer hoffnungsloser, da die anfängliche Unterstützung durch die Westalliierten wegfiel. In den Ostgebieten bildete sich eine Sowjetrepublik, die konsequent mit der Landverteilung begann und mehr Sympathien gewann als das Kriegsregime von Petljura. Er suchte Anschluss an Polen, überwarf sich dadurch jedoch mit den Westukrainern. Als die Polen im Mai Kiew der Roten Armee überlassen mussten, war die unabhängige Ukraine faktisch nicht mehr vorhanden.

Der Frieden von Riga vom 18. März 1921 teilte die Ukraine in Zentral-, Ost- und Südukraine, die zu Sowjetrussland kamen. Ostgalizien, Wolhynien und die ruthenisch besiedelten Teile im südlichen Westgalizien gingen an Polen, die Bukowina an Rumänien. Die Tschechoslowakei erhielt die damals ungarische Karpatoukraine.

3.2.4.10 Die ukrainische Sowjetrepublik

Die am 30. Dezember 1922 gegründete UdSSR, zu der auch die Ukraine gehörte, war eine bloße Formsache: Anfänglich ein formal selbständiger Staat wurde die UdSSR über die bolschewistische Partei von Moskau aus gelenkt. Insgesamt haben Kulturpolitik und Veränderung der Sozialstruktur die Nationbildung der Ukraine gefördert. Die „Ukrainisierung“ (Schulen, Presse, Literatur) wurde zunächst zugelassen. Parallel erfolgte eine Umschichtung der Bevölkerung: Die Stadtbevölkerung (darunter Arbeiter) nahm zu. Der ukrainische Nationalkommunismus erschien in der Zentrale Moskaus jedoch als ein Hindernis für die Vereinheitlichung des politischen und sozialen Lebens der Sowjetunion (Münchenbach 1995: 50 f.). So war die goldene Zeit der Ukraine mit Stalins Politik der Industrialisierung²⁶⁷ und Zwangskollektivierung der Landwirtschaft²⁶⁸, begleitet von Terrormaßnahmen und „Säuberungen“ des Staatsapparats, vorüber. Die Zwangskollektivierung bedeutete die „Liquidierung des Kulakentums als Klasse“. Ein Kulak war zunächst ein reicher Bauer, später jeder der sich der Kollektivierung widersetzte. Dabei wurden viele erschossen und Hunderttausende in den Osten der Sowjetunion deportiert (Kappeler 1994: 199).

Die Jahre 1931-1932 sind in der Geschichte der Ukraine als Jahre der „*künstlichen Hungersnot*“ bekannt²⁶⁹. Infolge der Kollektivierung kam es zu Missernten und dramatischen Einbrü-

²⁶⁷ 1931 wurde in der Südostukraine 63% des Stahls der UdSSR produziert.

²⁶⁸ 1930 angefangen, war 1933 die Mehrheit der Höfe kollektiviert, 1936 schließlich alle.

²⁶⁹ Bei der ukrainische Hungersnot gibt es unter Historikern Unstimmigkeit darüber, ob es sich um eine gezielte sowjetische Aushungerung der Ukrainer, gar einen Versuch des Genozids handelte oder ob die Ukrainer, als mehrheitlich agrarische Bevölkerung, aufgrund der damaligen Sozialstruktur besonders von den sowjetischen Grausamkeiten der Kollektivierungsphase getroffen wurden. Da auch im russischen Schwarzerdegebiet und bei den Russland-Deutschen eine ähnliche Situation wie in der Ukraine herrschte, ist diese zweite Version zumindest nicht unwahrscheinlich, während national orientierte Ukrainer in der Hungerkatastrophe eine der zahlreichen Etappen der spezifisch russisch-ukrainischen Auseinandersetzung sehen. Dazu Serczyk (1993), Merl (1989), Zlepko (1988).

chen bei der landwirtschaftlichen Produktion. Da die Regierung dennoch die Abgabenquoten erhöhte, um die expandierenden Städte zu versorgen und durch Getreideexport die Industrialisierung finanzieren zu können, wurden die Bauern mit brutaler Gewalt gezwungen, ihre Getreidevorräte abzuliefern. Dies hatte eine Hungersnot und Seuchen zur Folge, wodurch in den Jahren 1932-1933 zwischen vier und sechs Mio. Ukrainer (etwa ein viertel der Landbevölkerung) ums Leben kam. Die ausgestorbenen Dörfer wurden später neu besiedelt (siehe Münchenbach 1995: 51).

Im Hungerjahr 1933 startete die Regierung eine Liquidierungskampagne auf die ukrainische Elite, begründet durch die „nationale Abweichung“, den „bürgerlichen Nationalismus und Separatismus“. Die Lücken in den Kadern füllte das Regime mit eigenen Leuten. Die „Säuberungen“ beendete 1938 der neue erste Sekretär Chruschtschow (der als Ukrainer galt), wobei er von der Moskauer Russifizierungslinie in der Kultur- und Medienpolitik nicht abwich. In Schulen und Universitäten wurde das Ukrainische vom Russischen verdrängt. Damit wurde die ukrainische Nationbildung der Jahre 1917-1933 zum Teil rückgängig gemacht und die ukrainische Sowjetidentität nachhaltig erschüttert (ebd.; Lindner 2001: 17).

Die frühsowjetische Nationalitätenpolitik war keineswegs „liberal“ gewesen. Von Beginn an wurden die nationalen Eliten von der Geheimpolizei streng observiert und Maßnahmen gegen eine politische Etablierung der Nationenkonstrukte unternommen. Kulchytsky betrachtet die Gründung der ukrainischen Sowjetrepublik als Ergebnis einer rigorosen Zentrums politik mit dem Ziel zur „Schwächung der nationalen Befreiungsbewegung“ (Kulchytsky 2003: 359). Die 30er Jahre bedeuteten eine ähnlich strikte Hierarchisierung der ethnischen Zugehörigkeit wie im imperialen Zeitalter, in den Worten Mark von Hagen: „A period of fixing new hierarchies and boundaries, often in the language and symbolic representation of the Old Regime, but mixed with elements of the revolutionary canon“ (von Hagen 2003: 373).

3.2.4.11 Zweiter Weltkrieg

Infolge des Hitler-Stalin-Paktes vom 23. August 1939 besetzten russische Truppen u.a. die Regionen Ostgalizien und Westwolhynien. Vom Beginn des deutschen Angriffs auf die Sowjetunion im Juni 1941 bis zum November wurde die gesamte Ukraine von deutschen Truppen besetzt. Bei der Evakuierung der kriegswichtigen Industrie mussten etwa drei Mio. Fachkräfte die Ukraine verlassen. Hunderttausende kamen in deutscher Gefangenschaft um. Neben den Wolgadeutschen wurden auch etwa 100 000 Schwarzmeerdeutsche nach Sibirien deportiert (Münchenbach 1995: 52).

Nach der Okkupation wurden die Bukowina, Bessarabien und das Gebiet zwischen Dnjestr und südlichem Bug mit Odessa den verbündeten Rumänen überlassen. Galizien wurde dem Generalgouvernement für die besetzten Gebiete Polens zugesprochen. Der größte Teil der Ukraine stand unter deutscher Militärverwaltung. Neben der Ausbeutung der landwirtschaftlichen Ressourcen wurden bis zu zwei Mio. Ukrainer/-innen als Zwangsarbeiter („Ostarbeiter“) in das deutsche Reich deportiert. Neben der Deportation zehntausender Zivilisten aus den 1939 im Zeichen des Hitler-Stalin-Paktes „wiedervereinigten“ westukrainischen und westbelarussischen Gebieten haben Besatzung, Krieg und die Verbrechen der deutschen Angriffs- und Besatzungsgruppen in Städten und Dörfern der Ukraine tiefe Spuren im historischen Gedächtnis hinterlassen. Nach der Kriegswende in Stalingrad kam es zur Kollaboration zwischen den Ukrainern und den Deutschen, deren Hauptmotiv neben Opportunismus der Hass auf die Bolschewiken oder die alte Feindschaft gegenüber Polen war. Die Rückeroberung

der Ukraine durch die Rote Armee dauerte vom August 1943 bis zum Oktober 1944. Danach waren alle von Ukrainern bewohnten Gebiete unter sowjetischer Kontrolle waren (ebd.; Lindner 2001: 17).

3.2.4.12 Die Sowjetukraine bis zur Gorbatschow-Ära (1985)

Nach der weitgehenden Verwüstung des Landes (nur 19% der Industrieanlage waren produktionsfähig) und 5,3 Mio ukrainischen Kriegsoffern folgten gewaltige Bevölkerungsverschiebungen. Aus Galizien und anderen Teilen der Westukraine wurden ca. eine Mio. Polen vor allem in die ehemals deutschen Gebiete umgesiedelt; ca. 500.000 Ukrainer kamen aus Polen in die Westukraine. Eine große Zuwanderung von Russen setzte ein.

Ab 1946 erneuerte Stalin den Kampf gegen den „bürgerlichen ukrainischen Nationalismus“ durch ideologische Schulung in Massenkampagnen und Terror. Etwa 10.000 Menschen der ukrainischen Elite wurden verhaftet; die Zahl der nach Sibirien deportierten ging in die Hunderttausende. Mit großer Anstrengung wurde der Wiederaufbau der Kohle-, Eisenerz- und Stahlindustrie gefördert, wogegen die Konsumgüterindustrie zurückblieb. Die Landwirtschaft, beeinträchtigt durch Dürrejahre, erholte sich langsam (Münchenbach 1995: 54).

Nach dem Tode Stalins im März 1953 setzt eine „Tauwetter“-Periode unter Chruschtschow ein. Der 300. Jahrestag des Abkommens von Perejaslaw (1654) wurde als „Wiedervereinigung der Ukraine und Russland“ aufwändig gefeiert. Die Krim wurde als Zeichen „ewiger Freundschaft“ in die Ukraine eingegliedert. 1956 wurde die Mehrheit der in Sibirien internierten politischen Gefangenen freigelassen. Eine gewisse „Ukrainisierung“ der Kulturpolitik wurde (aber nur bis 1959) zugelassen.

In der Ära Breschnews (seit Oktober 1964) kam es 1972 erneut zu einer „Säuberungswelle“ gegen ukrainische Intellektuelle: Literaten erhielten Schreibverbot, die Zensur wurde verschärft, etwa 1000 Wissenschaftler verloren ihren Beruf. Im Hintergrund stand die Vorstellung von der Genese eines „Sowjetvolkes“ auf russischsprachiger Grundlage. Bis auf die Westukraine nahm der Assimilierungsdruck in der Ukraine stark zu, besonders bei den gebildeten Schichten und Kadern. Diese Spannung zwischen der Ost- und Westukraine ist bis heute spürbar (Münchenbach 1995: 54 f., dazu auch Lindner 2001: 18).

Die Gorbatschow-Politik des Umbaus (Perestrojka) zielte in erster Linie auf die rückständige Wirtschaft und die Veränderung der Gesellschaft ab. Der Bestand der Sowjetunion stand für Gorbatschow selbstverständlich nicht zur Disposition, mit dem Aufbrechen der Nationalitätenfrage hat er nicht gerechnet (Kappeler 1994: 245). Einen Anstoß zur Systemkritik brachte die Tschernobyl-Katastrophe im April 1986, mit dem Bewusstsein, dass die Ukraine von der zentralen Wirtschaftslenkung mit einer Vielzahl von Risikoindustrien belastet worden war. Seit 1989 kam es z.B. zu mehreren Streiks in den Industrievierteln des Donbass (Münchenbach 1995: 56).

3.2.4.13 Die zweite Unabhängigkeit der Ukraine

In dieser Zeit sah die ukrainische Nationalbewegung eine Chance. So wurde im Februar 1989 die „Taras-Schewtschenko-Gesellschaft für die ukrainische Sprache“ als politische Oppositionsgruppe gegründet, der sich andere Vereinigungen anschlossen. Die „Ruch“ (Bewegung) war seit 1990 zur nationalen Unabhängigkeitsbewegung geworden, deren Auftreten die offizielle

Politik beeinflusste²⁷⁰. Bereits 1990 wurde Ukrainisch Staatssprache. Die blaugelbe Nationalfahne und andere nationale Symbole (Dreizack, Abbildungen von Kosaken etc.) erschienen nun massiv in der Öffentlichkeit. Am 16. Juli 1990 erklärte der Oberste Sowjet der Ukraine die Souveränität der Ukraine, die mehrere bilaterale Abkommen mit anderen Sowjetrepubliken schloss. Nach dem gescheiterten Moskauer Putsch vom August 1991 folgte wie in anderen Republiken die Unabhängigkeit der Ukraine am 24. August (Münchenbach 1995: 55-57).

Die oben rezipierte Literatur zur Geschichte der Ukraine bzw. der ukrainischen Gebiete zeigt die Ukraine als ein in der historischen und soziokulturellen Entwicklung seiner einzelnen Gebiete höchst inhomogenes Land. Die weiteren Ausführungen zur Frage nach der Nationsbildung reflektieren auch Untersuchungen zur kollektiven Erinnerungsgeschichte in den einzelnen Regionen und gehen der Frage nach, ob eine einheitliche nationale Identität der Ukraine mit dieser inhomogenen Hintergrundgeschichte überhaupt möglich ist.

3.2.4.14 Aktuelles Thema: Bildung einer nationalen Identität

Mit der Unabhängigkeit der Ukraine 1991 ging ein lang gehegter Traum der ukrainischen Nationalbewegung in Erfüllung. Im Wechselspiel zwischen Abgrenzung und Allianzen gegenüber verschiedenen Imperien und Kirchen²⁷¹ und inneren ethnischen Fragmentierungen formte sich ein ukrainisches Nationalbewusstsein, wobei die Bedingungen für die Bildung einer selbständi-

²⁷⁰ In ihrem Programm stellte sie Demokratie und Menschen- bzw. Minderheitenrechte als Ziele in den Vordergrund. Bei den Wahlen zum Obersten Sowjet der Ukraine erreichten die Ruch und verbündete Gruppen 117 von 450 Mandaten, die meisten in der Westukraine und in Kiew. Im Januar 1990 gedachte die Ruch der Vereinigung der Westukrainischen mit der Ukrainischen Volksrepublik im Jahre 1919 mit einer Menschenkette zwischen Kiew und Lemberg. Ein Teil der alten Parteilite schloss sich der Forderung nach Souveränität der Ukraine an, deren Führer, Leonid Krawtschuk, Ende Juli 1990 zum Parlamentspräsidenten gewählt wurde.

²⁷¹ Die nationale Inhomogenität und regionale Zersplitterung spiegelt sich auch in den religiösen Spaltungen der offiziellen Kirchen: Die orthodoxe Kirche in der Ukraine, die bereits 1686 dem Moskauer Patriarchen untergeordnet wurde, war zu Sowjetzeiten ein Exarchat der Russisch-Orthodoxen Kirche und die einzige in der Sowjetunion geduldete und zugelassene Kirche. Seit der Erlangung der Unabhängigkeit trägt sie den Namen Ukrainische Orthodoxe Kirche (UOK, inoffiziell mit dem Zusatz MP = Moskauer Patriarchat) und hat vom Moskauer Patriarchen mehr Autonomierechte bekommen. Ihr Oberhaupt ist Metropolit Wolodymyr; Anfang 2003 hatte sie rd. 10.000 Gemeinden. Von dieser Kirche hat sich ein Teil abgespalten, der nach der Unabhängigkeit nicht mehr dem Moskauer Patriarchat unterstehen wollte. So entstand die Ukrainische Orthodoxe Kirche Kiewer Patriarchats (UOK KP), die vom Metropoliten Filaret, dem früheren Oberhaupt der offiziellen Orthodoxie, angeführt wird. Sie hatte im Jan. 2003 ca. 3.200 Gemeinden. Aus dem Exil zurückgekehrt ist die 1921 gegründete, 1930 verbotene Ukrainische Autokephale Orthodoxe Kirche (UAOK). 1990 kehrte Metropolit Mstyslaw aus dem Exil in den USA zurück, 1992 starb er in Kiew. Oberhaupt der Kirche ist Metropolit Methodius; seit dem Tod von Patriarch Dymytrij im Februar 2000 ist kein neuer Patriarch gewählt worden. Die UAOK hat rund 1.100 Gemeinden, 80 % davon in der Westukraine. Die UOK KP und die UAOK werden von der UOK MP als unkanonisch angesehen und nicht anerkannt. Im früher zu Polen und Österreich gehörenden Galizien (Zentrum Lwiw) dominiert seit 1989 die lange verbotene, mit Rom vereinigte Ukrainische griechisch-katholische Kirche (Katholiken des byzantinischen Ritus). Sie wurde 1596 durch die Union von Brest gegründet und untersteht dem Papst, hat aber den orthodoxen Ritus weitgehend beibehalten. 1991 kehrte ihr Oberhaupt, Kardinal Lubatschivski, aus Rom nach Lwiw zurück. Nach dessen Tod trat Kardinal Husar an seine Stelle. Die Kirche hatte im Jan. 2003 rd. 3.350 Gemeinden. Der römisch-katholischen Kirche gehören in erster Linie Vertreter der polnischen Minderheit an. Seit 1991 gibt es einen römisch-katholischen Erzbischof in Lwiw. Anfang 2001 wurde Erzbischof Jaworski zum Kardinal gekürt. Die römisch-katholische Kirche hatte im Jan. 2003 ca. 850 Gemeinden (Munzinger Online 2003).

gen Nation mit konsolidierter Eigenstaatlichkeit erschwert wurden (dazu Meier 1998: 19). Günstige Voraussetzungen für eine Nationswerdung haben sich in der Geschichte lediglich infolge der polnischen Teilungsgeschichte und der ukrainischen Bildungsgeschichte in Lemberg und Kiew entfaltet. In der zaristischen und habsburgischen Ukraine Ende des 19. Jhs. bestand eine gefestigte Wissenschaftslandschaft mit fünf Universitäten (Lemberg, Charkiw, Kiew, Odessa, Tschernowitz). Obwohl die Gründung der ukrainischen Volksrepublik am 22. Januar 1918 die Ukraine erstmals zum Subjekt des Völkerrechts machte, wurden die Ambitionen auf eine unabhängige Staatsbildung durch den Eintritt in die Sowjetunion wieder zunichte gemacht (Lindner 2001: 16). Erst im 20. Jh. schuf die Gorbatschow-Politik eine günstigere Situation für die Nationalitätenfragen (obwohl es nicht seine Absicht war), so dass die Ukraine mit dem Zerfall der Sowjetunion nun auch ihre Unabhängigkeit erlangte.

So kommt es, dass während in Europa die supranationale Integration stattfindet, sich die Ukraine am Anfang der Staats-, Nation- und der Identitätsbildung befindet (Kappeler 1994). Während in der Ukraine von der nationalen Wiedergeburt die Rede ist, sprechen die deutschsprachigen Historiker lediglich von einer Geburt, sogar von einer verspäteten oder späten Nation, wobei es sich hier um unterschiedliche Deutungen des Begriffs Nation handelt. Während die nationale Formierung im Osten Europas wegen ihrer andersartigen Verlaufsformen, Ergebnissen, Zielen und ihres Wesens „aus ihren sozial- und kultur-, real- und ideengeschichtlichen Tatbeständen heraus in ihrem Wesen wertfrei“ bestimmt und gebraucht werden soll, wird stattdessen der moderne (mit dem historischen, kulturphilosophischen und staatsrechtlichen Denken des Westens in den letzten Jahrhunderten eng verbundene) Nationsbegriff auf die osteuropäischen Völker und Staaten übertragen und lässt deren Streben nach der (Wieder-) Gewinnung ihrer nationalen Identitäten als defizitär, vom (Ethno-) Nationalismus und Chauvinismus gezeichnet und jeglicher historischer Berechtigung beraubt erscheinen²⁷². Die Betrachtungen der nationalen Grundlagen, Ideen und Motive, Inhalte und Ziele sowie ihres Verlaufs bis heute sollen (so Böhme 1995: 110) nicht erst im 19.-20. Jh. beginnen, sondern in vier Kernphasen: von der Kiewer Rus' und der Zeit der Fürsten zu den Kosaken als Verkörperung der ukrainischen Nation über die Zeit des nationalen Erwachens des 19. Jhs. bis zur Unabhängigkeit.

Die Nähe (Ethnogenese, Religion, Sprache etc.) zu Russland war wohl das größte Problem der Nationenwerdung in den osteuropäischen Regionen, weswegen es die beiden Völker bis heute nicht geschafft haben, ihr Nationalbewusstsein „frei von russischer Hegemonie, ukrainischem Nationalismus und von Alleinansprüchen bezüglich des altrussischen Erbes für die Formierung einer jeweils eigenen Nation zu befruchten“ (Böhme 1995: 111). Während die Kiewer Rus' als objektive ethnisch-soziale, kulturell-religiöse und politisch-staatliche Geburtsstätte der beiden Völker als Nationen betrachtet werden muss (wobei sich die westeuropäische Historiografie einig ist), wurde dieses Erbe für die beiden Völker insbesondere „in der Phase russisch-sowjetischen Hegemoniestrebens eine wichtige Argumentationsquelle zur Begründung und Negation historischer Rechte und Ansprüche, zur Aneignung und Ablehnung (national-)

²⁷² Siehe dazu das Dissertationsvorhaben von Böhme (1995): *Methodologische Überlegungen zur vergleichenden Osteuropaforschung. Zur Nationwerdung der Ukraine*, S. 107-109. Erschienen im Sammelband von Balla Balint (Hrsg.) (1995): „Soziologie und Geschichte“.

politischer Konzeptionen, die ein Bekenntnis zu einem gemeinsamen Ursprung nicht zuließen oder geradezu forderten“ (ebd. 112).

Dieses Kiewer Erbes bemächtigten sich die *Kosaken* in den ukrainischen Grenzgebieten vom 16. bis zum 18. Jh, um der polnisch-litauischen und der russischen Herrschaft und Fremdbestimmung zu entkommen. Obwohl das ukrainische Kosakentum nicht so lange existiert hat wie das russische, beeinflussten sie als Militäreinheiten und soziale Gruppen „in hohem Maße jene politischen, sozialen und kulturellen Prozesse, die Elemente der modernen ukrainischen Nation hervorbrachten“ (Sysyn 1993: 49).

Mit der *Romantikbewegung* der schmalen ukrainischen Intelligenzschicht in der ersten Hälfte des 19. Jhs. sowie mit der kurzen Existenz der Unabhängigen Ukrainischen Republik 1919/20 spricht man in der Ukraine von der „nationalen Wiedergeburt“, was im westlichen Verständnis als „nationale Geburt“ und lediglich als volkstümliche kulturell-nationale Bewegung verstanden wird (Böhme 1995: 114).

3.2.5 *Stand der Forschung zum ukrainischen Regionalismus*

Zum großen Problem gehört jedoch – so Kappeler (1993) – die Überwindung der regionalen Zersplitterung und Fragmentierung. Obwohl die Ukraine auf eine relative räumlich-demographisch-ethnische Kontinuität ihres Kerngebietes verweisen kann, wurde sie – wie oben dargestellt – durch die Fremdherrschaft der Litauer, Polen-Litauens, Russlands, Polens, der Habsburger und Ungarns über ukrainische Territorien geprägt, weswegen sie in ihrer sozialstrukturellen, ethnischen, sprachlichen und kulturell-religiösen und damit auch „nationalen“ Verfasstheit eine erhebliche Heterogenität aufweist. Diese Heterogenität prägte die Nationalbewegung (en) entscheidend (Böhme 1995: 115), was auch heute der Fall ist. Dies zeigen die jüngsten Ereignisse um die „Orangene Revolution“ sowie die aktuellen Untersuchungen²⁷³. In der Untersuchung im Rahmen des INTAS Programms der EU im Frühjahr 1997²⁷⁴ sollte ermittelt werden, inwieweit regionale Unterschiede und regionales Bewusstsein in der unabhängigen Ukraine, die sich 1991 als Nationalstaat mit hohem Zentralisierungsgrad konstituierte, gegenwärtig eine Rolle spielen, sowie Prozesse der Nationsbildung untersucht werden (Münz / Ohliger 1999: 3). Die Ergebnisse der Daten, die in fünf Makroregionen der Ukraine (Westen, Zentrum, Osten, Süden und Krim) erhoben wurden, zeigen bezüglich der politischen Zu-

²⁷³ Zahlreiche Historiker, Politologen und Slawisten versuchen in Tagungen und Symposien, Kenntnisse über die Ukraine zu verbreiten und den Ukrainern den (begründeten) Eindruck zu vermitteln, dass ihre Kultur gleichberechtigt in den europäischen Kontext aufgenommen wird. Dazu gehört z.B. die Publikation von Göbner / Kratochvil (2002) zur Tagung „Ukrainische Kultur im europäischen Kontext“, die im Juni 2000 in Greifswald stattgefunden hat oder das INTAS-Projekt zum ukrainischen Regionalismus, dessen Ergebnisse ich hier präsentiere.

²⁷⁴ Die Untersuchung fand im Rahmen des internationalen INTAS-Projekts zur Bevölkerungswissenschaft, Humboldt-Universität zu Berlin, „The Role of Regions in Transforming Post-Communist Societies“ statt, das in den Ländern Georgien, Russland, Ukraine und Weißrussland durchgeführt wurde. Das INTAS-Projekt ist ein Forschungsverbund, bestehend aus 3 Parteien: *Socis*, Kiew: Nicolay Churilov, Olexander Stegnyy (Konzept, Feldarbeiten, Auswertung, Berichte); *cultur prospectiv*, Zürich: Hans-Peter Meier (Konzept, Koordinatin, Synthese); Humboldt Universität, Berlin: Lehrstuhl Bevölkerungswissenschaft, Rainer Münz, Rainer Ohliger (wissenschaftliche Begleitung, Publikationen). Deswegen gibt es auch Publikationen von mehreren Autoren zu dieser Untersuchung. In: Meiner (1998: 2), Münz / Ohliger (1999: 3).

kunftsperspektiven und Präferenzen zwar keine starke Ausprägung des regionalen Bewusstseins²⁷⁵, jedoch spiegelt sich die ethnische Zugehörigkeit in einem deutlich regional gefärbten Muster wider. Bei der Einschätzung von zehn historischen Ereignissen²⁷⁶ zeigte sich, dass die Bevölkerung der unabhängigen Ukraine (noch) nicht über ein geschlossenes, nationales Konsens stiftendes Geschichtsbild verfügt. Die Deutungen und Bewertung der Ereignisse²⁷⁷ unterscheiden sich stark von Region zu Region, wobei sie von der Zugehörigkeit zu einer der beiden großen ethnischen Gruppen des Landes – der Ukrainer und den Russen – bestimmt sind (ebd.: 4). Die *Erinnerungsmuster*, die die Einschätzung der Ereignisse des 20. Jhs., welche für die gemeinsame sowjetische Geschichte Russlands und der Ukraine sowie ihrer Beendigung stehen, sind bei der jüngeren und älteren Generation sehr unterschiedlich. Während die Älteren eine stärker sowjetophil geprägte Erinnerung haben, bewerten die Jüngeren den unabhängigen Weg der Ukraine eher positiv. Auch die Vorstellungen von der Zukunft des Landes hängen stark von der jeweiligen Interpretation der Vergangenheit ab. Wer die Ukraine in der Vergangenheit als integralen Bestandteil des zaristischen Russlands und der Sowjetunion versteht, sieht den zukünftigen Platz des Landes an der Seite Russlands. Wer hingegen die Vereinigung mit dem östlichen Nachbarn als illegitim empfindet, plädiert heute eher für eine Annäherung an West- bzw. Mitteleuropa (ebd.: 4 f.). Die Schlussfolgerung des Berichts ist, dass die Ukraine gegenwärtig nicht nur als „verspätete Nation“, sondern auch als noch unfertiger Nationalstaat gelten kann, dem gegenüber eine mehrheitlich loyale Bevölkerung fehlt. Die komplexe Tradition der Ukraine wird auf absehbare Zeit nicht abgeschlossen sein. Die ukrainische Nationbildung verläuft dabei im *doppelten Sinn* zwischen Ost und West: Einerseits gelten EU und NATO bzw. Russland als mögliche Fluchtpunkte nationaler Orientierung, andererseits ist das Projekt Nation selbst innerhalb des Staats zwischen der Westukraine und den übrigen Regionen umstritten (ebd.: 5). In einem Aufsatz zu dieser Untersuchung betont *Meier* (1998)²⁷⁸ das lokal-regionale Umfeld als Garant der Bindung und Zugehörigkeit, als einer „gesellschaftlichen“ Instanz, eines Instruments zum zweckrationalen Handeln. Ethnokulturelle Regionalität ist aber auch eine Spannungsquelle: In der *West-* und schwach in der *Zentralukraine* plädiert man für eine eigenständige unabhängige ukrainische Nation, für die Renaissance der ukrainischen Kultur und für das Ukrainische als bevorzugte Nationalsprache. In den *Ostregionen* sieht man die Ukraine als ein Teil der russischen Geschichte und Staatlichkeit, dort tritt man gegenüber der kulturellen Renaissance zukückhaltend auf und plädiert für die Zweisprachigkeit. Die regionale Geographie des kollektiven Gedächtnisses ist bemerkenswert. (Meier 1998: 34 f.). Diese These bestätigen die Ereignisse der „Orangen Revolution“ im November / Dezember 2004; auch wenn

²⁷⁵ Dies wird auf die Nachwirkungen der aus sowjetischen Zeiten ererbten Tradition des Zentralismus zurückgeführt: Die Bevölkerung zeigt sowohl auf der regionalen als auch auf der nationalen Ebene eine starke Skepsis gegenüber den politischen Eliten und Institutionen.

²⁷⁶ Diese sind: Perejaslav-Vertrag 1654, Zaporizska Sich, Het'man Ivan Mazepa (17. Jh: 1687-1709), Oktober-Revolution (1917), Symon Petlyura (1919/1920), Ukrainische Widerstandarmee UPA (Oktober 1942), Stephan Bandera (2. Weltkrieg), Volodymyr Scerbuc'kyj (1989), Zusammenbruch der Sowjetunion und die Erklärung der Unabhängigkeit.

²⁷⁷ Vor allem derer, welche von der großrussischen oder nationalukrainischen Geschichte unterschiedlich gedeutet werden, wie der Vertrag von Perejaslav, die Oktoberrevolution, Zporis'ka Sich, die UPA, die Personen des Het'man Ivan Mazepa (1687-1709) und UPA-Leiter Stepan Bandera.

²⁷⁸ Der Forschungsverbund des INTAS-Projekts besteht aus drei Parteien, zu denen auch Hans-Peter Meier, *cultur prospectiv*, gehört.

sie zugunsten der ukrainischen nationalen Unabhängigkeit und der Westorientierung ausging, hat sich die regionale Inhomogenität des Landes bei den Wahlereignissen nicht nur geäußert, sondern von den Kontrahenten zunehmend verschärft.

In einer anderen Untersuchung von *Lange* und *Zimmer* (2002) geht es um die Kontrastierung der historischen Erinnerung und der daraus entstandenen Selbstbilder und nationalen Identitäten der West- und Ostregionen der Ukraine am Beispiel von Lemberg (Lviv) und Donezk. *Kuzio* (1998) geht davon aus, der Westen und der Osten des Landes befinde sich auf verschiedenen Stufen des *nation-building*-Prozesses, wobei der Osten durch die Zugehörigkeit zum zaristischen Russland in diesem Prozess zurückgeblieben.

Tatsächlich trägt die regionale Identität von *Donezk* (entstanden in der Zeit der Industrialisierung im 19. Jh.) primär sozioökonomische Züge und versteht sich als Teil der übernationalen Sowjetunion (*Lange / Zimmer* 2002: 261). Die Akteure der Studie beziehen sich auf verschiedene Einwanderungsschübe aus Russland und der Sowjetunion (im Zuge der Industrialisierung), die ein „Nationalitätengemisch“ entstehen ließen, das nationale Spannungen, aber auch nationales ukrainisches Identitätsbewusstsein nicht aufkommen ließ (ebd.: 260). Hier fühlt man sich vom westukrainischen Nationalismus und einer staatlich verordneten Ukrainisierungspolitik bedroht und grenzt sich dagegen ab. Hingegen zeigen sich nostalgische Tendenzen nach den sowjetischen Zeiten, internalisiert durch die damalige Propaganda, die das Donbas zum Schaufenster des Sozialismus und Motor der industriellen Entwicklung darstellte (ebd.: 261). In *Lviv* gehören zum Selbstbild die Religiosität, die nationale Identität und vielfach verbunden damit eine ablehnende Haltung gegenüber der russischen Bevölkerung. Außer der Leidenserfahrungen durch Fremdherrschaft wird das bäuerliche Erbe betont; die Herkunft spielt – im Gegenteil zu Donezk – eine große Rolle: Man grenzt sich von den – im Zuge der Umsiedlungsaktionen durch die Sowjetunion – Zugewanderten ab. Wichtig ist ferner die Zugehörigkeit zu Europa, die durch die Erfahrungen mit „europäischen Institutionen“ wie das Magdeburger Recht, Selbstverwaltung und Interessensverbänden (die sich in Galizien und in Westeuropa gleichzeitig entwickelten) unterstrichen wird; von diesem europäischen Entwicklungspfad sehen sich die Ostgalizier mit der Eroberung durch die Sowjetunion abgetrennt (ebd.: 262). Auch die Opferrolle gehört zum Selbstbild: Man sieht sich als Opfer des Sowjetsystems und des russischen Chauvinismus, der Fremdherrschaft und der geographischen Lage zwischen Russland und dem Westen. Die Angst, die eigene kulturelle Identität zu verlieren, bedingt Nationalismus und Betonung alles Ukrainischen. Gleichzeitig ist man stolz auf die Oppositionsbewegung zu Sowjetzeiten und davor, man definiert sich als Region des Widerstandes (ebd.). Die Entsovjetisierung der Geschichte setzte zunehmend in den achtziger Jahren ein, in der Zeit der ‚Perestrojka‘. Die persönlichen Erinnerungen der Menschen in Lviv widersprachen den persönlichen Erfahrungen, die nur innerhalb der Familien weitergegeben wurden. Die Nähe zur polnischen Grenze ermöglichte auch deutsche oder polnische Radio-sendungen zu hören und damit Zugang zu Interpretationen von Geschichte zu erhalten, die ihren eigenen Erfahrungen näher waren und nahe legten, dass die russische Auslegung nicht ‚die ganze Wahrheit‘ war (ebd.: 256). Während für den Westen – so das Fazit der Studie – die ethnische resp. nationale Identität zentral ist, ist es für den Osten eine regionale, die vor allem sozioökonomische Züge trägt (ebd.). Der voneinander abweichende Umgang mit Geschichte und Erinnerung in Lviv und Donezk zeigt, dass es zum einen kaum Ereignisse gibt, an die man sich gemeinsam erinnern könnte, und zum anderen interpretiert man die Ereignisse unterschiedlich. Die Betonung der westlichen Einflüsse in der Westukraine mit der gleichzeitigen Verleugnung alles Östlichen und die Gleichsetzung des Sowjetsystems mit dem Russischen, das man externalisiert und als Fremdherrschaft begreift, schließt einen großen Bevölkerungsteil der

heutigen Ukraine aus einem gemeinsamen Geschichtsverständnis aus. Auch eine Integration über religiöse Feiertage ist schwierig, da es eine stark differenzierte Landschaft von Kirchen und Glaubensgemeinschaften mit unterschiedlichster Beteiligung der Bevölkerung gibt (ebd.: 264 f.). Die aufgezeigten Diskrepanzen können – so die Autorinnen – auch nicht durch einen Dialog abgebaut werden, dieser wird eher verhindert (ebd.: 265). Eine kulturelle und historisch gewachsene gesamtukrainische Identitätsbildung ist zwar nicht möglich, jedoch zeigt sich sowohl im Westen als auch im Osten Interesse am Weiterbestand des ukrainischen Staates, so dass die Integration durch *state-building* und *economic performance* doch möglich wäre (ebd.: 266). Auch Kuzio (1996, 1998), wohl verstehend, dass ein Nationalstaat auf gemeinsame Erfahrungen, Einstellungen, Werte und Wahrnehmungen angewiesen ist (die in der Ukraine fehlen), geht davon aus, dass ökonomischer Erfolg den ukrainischen Staat für seine Bewohner attraktiv machen und sie an ihn binden könnte. Zudem trage ein Generationenwechsel dazu bei, regionale Widerstände gegen die Ukrainisierung abzubauen. Bildungseinrichtungen dienen dazu, über Sprache, Geschichte und Symbole eine gemeinsame Identität zu stiften²⁷⁹.

3.2.6 Zusammenfassung

Während in der Transformationsforschung der frühen 90er Jahre Osteuropa generalisiert betrachtet wurde, zeigen spätere Studien eine differenziertere Herangehensweise. Unterschieden wird nicht nur zwischen Mittel- und Südosteuropa, dem Baltikum und den Ländern der ehemaligen Sowjetunion, in der einzelne Länder wie die Ukraine unter der Oberkategorie „Russland“ subsumiert waren, sondern auch diese postsowjetischen Länder selbst werden differenziert betrachtet. Insbesondere in den letzten Jahren genießt die Forschung der ukrainischen Regionalisierung verstärkte Aufmerksamkeit.

Aufgrund der historischen Entwicklung der ukrainischen Gebiete wurde gezeigt, dass die Ukraine kaum Erfahrung mit der Eigenstaatlichkeit hat und stattdessen fremdbestimmt war (mit positiven und negativen Auswirkungen). Durch die Teilung und die Zugehörigkeit zu verschiedenen Imperien entstand eine regionale Inhomogenität sowie regional ausgeprägte kulturelle Gedächtnismuster, die sich in Fragen der nationalen / ethnischen Zugehörigkeit und Identität, des nationalen Geschichtsbildes, der Einschätzung der Ereignisse des 20. Jhs. in den westlichen und den östlichen Gebieten der Ukraine, sowie bei der jüngeren und bei der älteren Generation deutlich unterscheiden. Obwohl eine historisch bedingte Differenzierung und nicht Ost-West-Polarisierung analysiert werden sollte, kann die zweite jedoch nicht ignoriert werden. Die Vorstellungen von der Zukunft des Landes hängen stark von der Interpretation der Vergangenheit ab. Der zentrale Punkt ist dabei, ob sich die Ukraine mehr an Russland oder an den west- und mitteleuropäischen Ländern orientiert (an der Unabhängigkeit des Landes zweifelt jedoch niemand), worin sich die regionalen Geister scheiden. Diese Einheit in der Bevölkerung, die für den Aufbau eines Nationalstaats so notwendig ist, wird – so die Prognosen – in absehbarer Zeit nicht abgeschlossen sein. Weil eine kulturelle und historisch gewachsene gesamtukrainische Identitätsbildung nicht möglich ist, muss eine ökonomische Lösung gefunden werden.

²⁷⁹ Lange / Zimmer (2002: 249 f.).

Somit sind es auch diese historischen, regionalen und soziokulturellen Faktoren, die für die politische Instabilität der Ukraine verantwortlich sind, welche wiederum Basis für die langsame wirtschaftliche Entwicklung und die mangelnde Investitionsbereitschaft ist. Obwohl sich die Ukraine insbesondere nach der Überwindung der Wirtschaftskrise der 90er Jahre wirtschaftlich und politisch positiv verändert hat, verlaufen jedoch viele Reformen immer noch schleppend, z.B. die Gesetzgebungsreform. Die Ereignisse der Orangen Revolution im November 2004 haben gezeigt, dass die Mehrheit der Bevölkerung nach Demokratisierung im Land strebt. Gleichzeitig hat diese Revolution deutlicher denn je die regionale Differenziertheit gezeigt, nach der die politischen Kräfte des Landes verteilt sind. Während bei dem vorigen Präsidenten Kutschma die innerpolitischen Kämpfe zwischen Präsident und Parlament reformhindernd waren, spitzten sich bei den Präsidentschaftswahlen die Kämpfe zwischen der Regierung und der Opposition zu. Auch nach dem Sieg der Opposition haben diese innerpolitischen ‚Reibereien‘ in der neu gebildeten Regierung nicht aufgehört, was die Hoffnungen auf politische Stabilität der Ukraine enttäuschte. Voraussetzungen für das günstige Investitionsklima wie die politische und rechtliche Stabilität, funktionierende Marktwirtschaft, Transparenz beim Wettbewerb u.v.m. sind immer noch nicht gewährleistet. Jedoch sind die ausländischen, darunter auch die deutschen Investitionen seit 2004 wieder gestiegen. Nach wie vor ist die Ukraine (als ein von den kulturellen Voraussetzungen her europäisches Land) ein lohnenswertes Investitionsland mit großem Produktions- und Absatzmarkt, hohem Ausbildungsniveau der Bevölkerung, günstiger Qualifikationsstruktur der Arbeitskräfte, sowie seiner Lage inmitten Europas. Wie die Daten in dieser Arbeit zeigen werden, finden die deutschen (zusammen mit den ukrainischen) Geschäftsleute Lösungen, mit Hindernissen und Problemen umzugehen.

Eine Hoffnung bleibt jedoch, dass der ökonomische Erfolg den ukrainischen Staat für seine Bewohner attraktiv machen und auf diese Weise einheitsstiftend wirken wird, so die These von Kuzio, eines – in der deutschsprachigen Literatur – viel zitierten Historikers. Gerade darin ist die deutsch-ukrainische Wirtschaftskommunikation als ein weiterer wirtschaftlicher Antriebsfaktor angesiedelt.

3.3 Gender Ost-West

Dem Fokus ‚Gender‘ als soziokultureller Kategorie haben sich mittlerweile zahlreiche Studien in der Soziologie, der Soziolinguistik sowie in vielen anderen kulturorientierten Wissenschaften, nicht zuletzt aus der Perspektive der Feministinnen, zugewandt. „Dass in allen Kulturen die Geschlechter unterschiedliche soziale Rollen innehaben, dass Frauen und Männern unterschiedliche Verhaltensweisen zugeordnet werden und dass die Geschlechterunterschiede stets als Reflexion einer ‚weiblichen‘ bzw. ‚männlichen‘ Natur betrachtet werden“ (Günthner 1992: 92), verdeutlichen zahlreiche Arbeiten im Bereich der Anthropologie. Dabei sind solche sozialen Bedeutungen wie Geschlecht, Ethnizität, Rollenzuteilungen etc. „keineswegs konstante, stets relevante Parameter, sondern werden interaktiv und dabei primär kommunikativ erzeugt, reproduziert und bestätigt“ (ebd.). Wie jedoch in einer bestimmten Gesellschaft die Geschlechterrollen besetzt sind, d.h. welche Charakteristika und Verhaltensweisen als ‚weiblich‘ oder ‚männlich‘ gelten, hängt von den jeweils kulturellen Vorstellungen weiblicher und männlicher Identitätsrollen bzw. von Stereotypen über die „Natur“ der Frau oder des Mannes, und von der praktizierten Arbeitsteilung der Gesellschaft ab (Günthner / Kothhoff 1991: 29).

Vor allem die Diskurstheorie und die Ethnomethodologie leisten dazu einen erheblichen Beitrag. Die Diskurstheorie geht davon aus, „dass die gesamte soziale Welt durch das Handeln,

durch Sprache, Symbole und Zeichen, in Diskursen erst hergestellt wird. Auf der Basis der vorhandenen Welt und der eigenen Erfahrungen verwirklichen die Menschen unter Berücksichtigung des Kontextes die bestehenden Regeln, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster“ (Roß 1998: 67, in Anlehnung an Foucault 1994). Dadurch lassen sich „Feinstrukturen und das subtile Handeln der Beteiligten beschreiben“ (ebd.). Die Ethnometodologie widmet sich den Interaktionen, wobei sie das Selbstverständliche in der eigenen Gesellschaft hinterfragt, um der Frage nach der Herstellung sozialer Ordnung in der jeweiligen Interaktion nachzugehen (dazu Goffman 1974, Garfinkel 1967 u.a.). Die Diskurse und Regeln der Interaktion werden durchleuchtet und auf ihre Verbindung mit Macht und Hierarchie hin überprüft. In beiden Konzepten steht die diskursive und soziale Herstellung der sozialen Wirklichkeit im Zentrum.

Bei der Beschreibung des für die Datenanalyse notwendigen Hintergrundwissens in Bezug auf Gender gehe ich in diesem Kapitel zunächst auf die Geschlechtersituation in der heutigen postsowjetischen Ukraine ein (mit der Berücksichtigung der sowjetischen Zeit), wobei ich nach Bildern der Sowjetfrau, des nationalen Bildes der Ukrainerin, stets ergänzt durch die entsprechenden Männer-Bilder, frage. Es soll erforscht werden, welchen Einfluss diese Bilder auf die Geschlechtersituation und die Geschlechtervorstellungen in der Berufswelt haben. Danach folgt die Bestandsaufnahme der Geschlechtersituation in Deutschland. Für die Rezeption stehen mir auf der einen Seite relevante empirische bzw. historische Arbeiten, auf der anderen Seite auch entsprechende statistischen Daten zur Verfügung.

3.3.1 *Gender in der Ukraine*

Die Untersuchung der Geschlechtersituation in der heutigen postsowjetischen, sich auf den Aufbau der Nationalidentität ausgerichteten Ukraine ist nur im Blickwinkel des historischen Kontextes möglich (gemeint ist die nahe, sowjetische, und die ferne, vorsowjetische Vergangenheit).

3.3.1.1 Sowjetunion

Dem Stereotyp bzw. dem ideologisch konstruierten Bild der ‚Sowjetfrau‘ wurden zahlreiche Studien sowohl von ost- als auch westeuropäischen und amerikanischen Autor-/innen gewidmet²⁸⁰. In der Sowjetunion bildete sich der Stereotyp einer perfekten Multifunktionsfrau²⁸¹ aus: eine perfekte Mutter, Haus- und Ehefrau, die zugleich im Vollzeitarbeitsstag zu Diensten ihrer Heimat steht, die vor schwerer Männerarbeit nicht zurückschreckt und zugleich die vollkommene Weiblichkeit verkörpert.

Aber noch ein anderes Stereotyp hält sich hartnäckig: Obwohl in der früheren Sowjetunion die höchste Beschäftigungsquote von Frauen (92%) verzeichnet wurde, wird bis in die

²⁸⁰ Voronina (1988), Gray (1990), Rosenbaum (1991), Köbberling (1997), Gradszkova (1999).

²⁸¹ An dieser und an vielen anderen Stellen dieser Arbeit fokussiere ich meine Aufmerksamkeit auf die „Frau“, was allein damit legitimiert wird, dass die meisten (wenn nicht alle) Gender-Forschungen den Frauen gewidmet wurden und die Frau als „Problemfaktor“ dargestellt wird. In meiner Forschung möchte ich jedoch (soweit mir das die Daten erlauben) Gender sowohl in Bezug auf Frauen als auch Männer und ihre gesellschaftliche Situationen untersuchen.

Gegenwart (in den postsowjetischen Staaten wie der Ukraine und Russland) angenommen, dass die eigentliche Sphäre der Frau in der Familie liege und dass „das Hegen und Pflegen anderer“ ihrem Wesen am meisten entspreche (Trepper 1990: 118). Zur Analyse der sowjetischen Frauenrolle gibt es eine ganze Reihe von Studien, Publikationen in der Fachliteratur, Presseberichte, Berichte wie „Monitoring für Peking“ etc., die die zahlreichen „sowjetischen“ Klischees und Stereotypen aufdecken und die Realität schildern.

Gradskowa (1999) verdeutlicht diese Stereotypen mit den Schlussfolgerungen ihrer empirischen Untersuchungen zur Identitätsbildung sowjetischer Frauen und Männer (Gradskowa 1999: 140): Erstens wurde der sowjetischen Familie mit ihrer traditionellen Verteilung der Verantwortung nach Geschlecht das offizielle Prinzip der Macht- und Verantwortungsgleichheit formell auferlegt. Zweitens hat der Staat gleichzeitig den wesentlichen Teil der männlichen Verantwortung für das materielle Wohlergehen der Familie auf sich genommen, d.h., dem (Ehe) Mann wurde auf diese Weise ein wesentlicher Teil seiner Macht und Verantwortung weggenommen. Drittens ist die operative Macht und Verantwortung der (Ehe) Frau genauso wesentlich geblieben wie früher. Nichtsdestotrotz blieben viertens alle traditionellen gesellschaftlichen Stereotype der Maskulinität erhalten, und „das Wohl des Kindes“ wurde zum symbolischen Maß des weiblichen Lebens und zum Kapital, das sich für Erpressungen eignete (Gradskowa 1999: 140, eigene Übersetzung). Es gibt auch andere Meinungen zum Verhältnis der Männerrollen und des Staates: so zitiert Dieckmann (1990) in seinem Aufsatz zur rechtlichen Diskriminierung der Frau im zaristischen Russland bis zur Breschnew-Ära aus dem „Almanach von Frauen für Frauen“ von 1979, welcher Erfahrungsberichte von zehn Frauen enthält. Laut diesem Bericht wurde der Mann von seinen Verpflichtungen, den Lebensunterhalt für die Familie zu verdienen zwar nicht befreit, jedoch führten der Anstieg der Preise und die unangemessene Erhöhung der Lebenshaltungskosten dazu, dass das von ihm verdiente Geld nicht ausreichte. Hinzu kam noch die Tatsache, dass viele Männer ihre Löhne in den Kneipen ließen und damit den Eindruck erweckten, ihre Pflicht, ihre Kinder zu ernähren, ganz vergessen zu haben. Was den männlichen Anteil an der Hausarbeit betraf, so war dieser in den Städten mit Zentralheizung, Wasserleitungen und Gas gänzlich verschwunden und der Mann stand außerhalb der häuslichen Sorgen. „Auf die Männer, die den Frauen bei der „leichten“ Frauenarbeit „helfen“, zeigt man mit Fingern, und an diesen Fingern kann man sie auch abzählen“ (Dieckmann 1990: 2). Auch wenn diese Beurteilung extrem negativ ausfällt (da nicht alle Männer ihr Geld in den Kneipen lassen und zu Hause völlig untätig sind), zeigt sie jedoch, wie sich die Frage um die ungleiche Geschlechterrollenverteilung zugespitzt hat und dass die „Befreiung“ und Emanzipierung der Frau durch den sowjetischen Staat eigentlich gar nicht stattgefunden hat. Vielmehr wurde sie mit beruflichen und familiären Pflichten doppelt belastet, während die alten Stereotype erhalten blieben.

Ob sich diese Stereotype in den 15 Jahren der postsowjetischen unabhängigen Ukraine verändert haben, ob mit den medialen Einflüssen aus dem Westen auch die westliche Frauenbewegung und die Veränderung der Geschlechterrollen in die ukrainische Gesellschaft einfließt und zur Veränderung des kollektiven Frauenbildes, der kollektiv geteilten gesellschaftlichen Wissensbestände, zum Verständnis der wahren Emanzipation und zur wahren Gleichberechtigung führt, sind weitere Forschungsfragen. Das in meinen Daten wichtigste Medium stellen natürlich die deutschen Unternehmen in der Ukraine dar: Durch die Kommunikation am interkulturellen Arbeitsplatz werden die jeweiligen nationalen bzw. supranationalen Genderbilder wechselseitig (zwischen den Deutschen und den UkrainerInnen) transportiert und führen auf diese Weise zur regen Diskussion sowie zur Reflexion derselben.

3.3.1.2 Gender als nationale Kategorie: ukrainische Frauen und die Nationalbewegung

In der gegenwärtigen ukrainischen Gesellschaft zeichnen sich – neben der sog. „Verwestlichung“²⁸² – starke Tendenzen zum Aufbau einer Nationalidentität im Rahmen des Aufbaus des ukrainischen Nationalstaates ab, und das bedeutet die Suche nach deren Wurzeln. Insbesondere fungiert die Zeit des ukrainischen Kosakenstaates (16.-17. Jh.) als Quelle der reichhaltigen Identitätssymbolik. Die ukrainischen Nationalhistoriographen greifen die Thesen der ukrainischen vorsowjetischen Historiker auf, um die Stellung von allem Ukrainischen (gemeint sind Traditionen, Sitten und Bräuche, Sprache, Folklore, nicht zuletzt die gesellschaftliche Ordnung) im Gegensatz zum (verallgemeinernden) Russischen hervorzuheben und auf diese Weise die Existenz der ukrainischen Geschichte und den Anspruch der Ukraine auf die eigene (nationale) Staatlichkeit zu begründen. Zu einem der Unterscheidungsfaktoren gehört die gesellschaftliche Stellung der ukrainischen Frau. So wird im Lehrbuch von Naulko et al. (1991) „Kultur und Alltag der ukrainischen Bevölkerung“ eine Unabhängigkeit und hohe gesellschaftliche Stellung der ukrainischen Frau verzeichnet, begründet durch die kriegsbedingte Abwesenheit²⁸³ der Männer. Denn unter diesen Bedingungen übernahmen ukrainische Frauen alle Funktionen der Familienversorgung, was die Autoren des Buches für *charakter- und handlungsprägend* halten (Naulko et al. 1991: 187). Ob diese historischen Gegebenheiten einen Jahrhunderte langen Einfluss auf die Formierung der Frauenrollen in der Ukraine ausgeübt haben, ob sie Jahrhunderte lang tradiert wurden, muss erst untersucht und belegt werden, so dass man dies lediglich als eine These betrachten kann²⁸⁴. Die Datenanalysen in meiner Dissertation zeigen, dass Informanten (dazu gehören die ukrainischen weiblichen und insbesondere die deutschen Informanten) den ukrainischen Frauen sogar die inoffizielle Staatsführung zusprechen (dazu Kap. 5). Die Überprüfung dieser Aussage, dieser Deutungsmuster würde eines reichhaltigen methodischen Zugangs und auch einer großen Datenmenge, insbesondere objektiver Fakten, bedürfen und gehört nicht zur Fragenstellung und zum Ziel meiner Untersuchung. Hier werden lediglich Deutungs- und Handlungsmuster sowie wechselseitige (stereotypisierte) Zuschreibungen aufgedeckt.

In diesem Kapitel stelle ich einige Studien vor, die sich mit Gender in der Ukraine beschäftigen und die unter anderem die Verbindung zwischen der gesellschaftlichen Unabhängigkeit der ukrainischen Frau zur Kosaken-Zeit und ihrem heutigen Habitus und ihrer Rolle herstellen.

Eine in der Ukraine zum Thema Gender bekannte Historikerin aus Odessa, Laryssa *Smoljar*²⁸⁵ analysiert die Frauenbewegung in der Ukraine (1861-1917), in der Zeit, in der die Ukraine ihre Autonomie an Österreich-Ungarn und an das zaristische Russland verlor. Von 1921 bis 1939 wurde die Ukraine gar in vier Staaten aufgeteilt. Eine Frauenbewegung formierte sich

²⁸² Die „Verwestlichung“ stellt eine natürliche Kategorie dar, von den Interviewten selbst thematisiert.

²⁸³ Das ukrainische Kosakentum befand sich in seiner Formierungsphase. Die Männer führten andauernd Befreiungs- oder Verteidigungskriege. Für das familiäre und gesellschaftliche Leben in den Kosakensiedlungen waren Frauen zuständig.

²⁸⁴ Man kann von einer festen Tradierung der Geschlechterrollen in der damals – aber auch noch in der jüngsten Vergangenheit – vorwiegend ländlich geprägten traditionsreichen Ukraine sprechen. Laut des Jahresberichts der Landesauskunft der Delegierten der deutschen Wirtschaft in Kiev beträgt die Urbanisierung in der heutigen Ukraine 67%.

²⁸⁵ Ich rezipiere ihre Thesen aufgrund ihres Vortrags auf der Slavisten-Gender-Tagung in Jena 2001.

deswegen auf der nationalen Ebene, auf der Basis der nationalen Befreiung. Frauen gingen in die internationale Politik, gründeten die Gesamtukrainische Union. Die ukrainische Bewegung bezeichnet Smolar mit dem Prinzip des pragmatischen Feminismus, wobei der Begriff des Feminismus selbst gemieden wurde: Sie nahmen am gesellschaftlichen Leben teil, kämpften um ihre Rechte, wobei die Familie und die heroische Arbeit für ihren Staat hervorgehoben wurden. Auch diese These verdient weitere Aufmerksamkeit.

Die These von *Rubchak* (2002) greift in die viel frühere Geschichte der Ukraine: Ihrer Ansicht nach sprechen die archäologischen Befunde für die Existenz einer uralten matriarchalen Kultur auf dem Territorium der heutigen Ukraine. Die feminine Welt, die in diesem Kontext entstanden ist und sich durch Machtbesitz und zentrale Stellung der Frauen auszeichnete, demonstriert – so Rubchak – eine ungewöhnliche Kraft und Elastizität bei der Fähigkeit, sich an die historischen Schicksale der Ukraine anzupassen. Trotz ihrer Modifizierungen würde diese mythologische Basis erhalten bleiben und es schaffen, tiefe Wurzeln in der ukrainischen Mentalität zu schlagen (Rubchak 2002: 396).

Das historische Gedächtnis, das kulturelle Archiv der modernen ukrainischen Gesellschaft, ist beeinflusst durch die matriachale Tradition der mit Macht ausgestatteten Frauen, mit der sich – so Rubchak – die Mehrheit der ukrainischen Frauen assoziiert²⁸⁶. Es wird behauptet, dass die Ukraine keine Notwendigkeit irgendeiner Variante des modernen, insbesondere westlichen Feminismus habe, da sie ja schon immer feministisch (d.h. matriarchal) war (ebd.). Rubchak vergleicht die rechtliche Lage der Kiewer und Moskower Frauen (nur der Oberschicht) im 12. Jh, als ihr Gleichberechtigungsstatus noch vorhanden war. Durch den Einfluss der frauenfeindlichen Ideologie der orthodoxen Kirche wurde der Status der Moskower Frauen – so Rubchak in Anschluss an *Puschkareva*²⁸⁷ – jedoch geschwächt. Als im 17. Jh. auch der größte Teil der Ukraine unter die Herrschaft der Moskauer Rus' geriet, wurde auch ihr Volk in die neue patriarchale Sozialstruktur eingeschlossen, wobei die kulturellen Unterschiede zwischen diesen zwei Traditionen – so Rubchak – erhalten blieben²⁸⁸. Neben den zugelassenen vorehelichen sexuellen Erfahrungen war in den ukrainischen Regionen auch die freie Heirat nicht nur zugelassen, sondern sogar gesetzlich gefordert, während in Russland die Eltern alle Entscheidungen ihrer Kinder diesbezüglich übernahmen (ebd.: 400). Bemerkenswert ist, dass vor allem die Braut selbst und ihre Mutter nach der Einwilligung zur Heirat gefragt wurden, während die Rolle des Vaters selten beansprucht wurde. Diese vorrangige Rolle der Frau und Mutter war – so Rubchak – eine Überbleibsel der frühtotemistischen sozialen Ordnung der Ukraine in ihrer protoslavischen Phase, als es keine gesetzlichen Väter gab. Mütter agierten als Familienoberhaupt, während Väter im Hintergrund blieben (ebd.: 401).

²⁸⁶ Die Autorin stellt diese Behauptung als eine Tatsache dar, ohne Belege dafür zu liefern.

²⁸⁷ Hier verweist Rubchak auf Puschkareva (1997: 92), eine bekannte russische Historikerin, die sich mit Gender Studies beschäftigt.

²⁸⁸ Dies wird z.B. am Heiratsbrauch belegt: In den Regionen der Ukraine war die Jungfräulichkeit für die Heirat nicht notwendig, vielmehr waren die Abendversammlungen (*vechornyzi*), in denen die geschlechtsreifen Jungen ihre ersten Erfahrungen machen, etabliert und wurden als eine wichtige und notwendige „Vorgeschichte“ für die Heirat gesehen. Ganz anders in Russland, wo die weibliche Jungfräulichkeit als *conditio sine qua non* gesehen wurde und für deren Beweis unterschiedliche Methoden entwickelt wurden. In Russland, wie in den anderen patriarchalen Gesellschaften, wurde die Ehefrau zum Eigentum des Mannes, weswegen auch ihre Keuschheit sowie die Familienehre dem guten Ruf des Mannes dienten (siehe in Rubchak (2002: 400)).

Obwohl sich die beiden Gesellschaften – die ukrainische und die russische – unter der Moskauer Obrigkeit in den gleichen, genderbedingten Wirkungsbereichen entwickelten, unterschieden sie sich im niedrigen Status der Frauen im Moskauer Rus', während die Frau in der Ukraine stets hoch geachtet wurde. Dies hatte – so die Autorin – zur Folge, dass im 19. Jh. die russischen Frauen als erste ihre Befreiung von der erniedrigend schweren häuslichen Arbeit forderten. Solche Aktivistinnen und Frauenrechtskämpferinnen wie Alexandra Kollontaj waren bereit anzuerkennen, dass die sozialistische Gesellschaft die vereinbarende Erfüllung der weiblichen natürlichen Bestimmung der Mutterschaft und ihrer gesellschaftlichen Rolle erleichtern sollte (ebd.: 403). Dass diese Errungenschaften mit der Realität nicht vereinbar wurden, steht auf einem anderen Blatt. Als Gegengewicht zur revolutionären Rhetorik blieben die traditionellen sexistischen Ideen in der russischen Kultur dominierend und stärkten damit die patriarchale Struktur der russischen Gesellschaft sogar unter den radikalen „Bolschewiken“. In Wirklichkeit errichteten sie ihre eigene postrevolutionäre ausschließlich männliche Machtstruktur. Zur Begründung wurde innerhalb der kommunistischen Partei ein Frauendepartement („ЖЕНОТДЕЛ“) geschaffen. Die ukrainischen Frauen, die in diese Struktur einbezogen wurden, haben ihr Interesse daran aufgrund der prorussischen und nationalukrainisch gleichgültigen Stimmungen verloren (ebd.: 403f.). In der Beschreibung der „neuen Frau“ im Sozialismus (Heldin der sozialistischen Arbeit, Superfrau, befreit von allen Lasten des traditionellen patriarchalen Alltags) würde es einen Unterschied zwischen den Methoden der Porträtierung der ukrainischen und russischen Weiblichkeitsideale geben.

So vage und wenig belegt Rubchaks Thesen auch sein mögen, widersprechen sie jedoch nicht dem in der heutigen Ukraine verzeichneten Phänomen des Desinteresses für die Frauenbewegung. Während Gender Studies in den 90er Jahren auch die ukrainischen Hochschulen erreichten²⁸⁹, sind sie weitgehend nicht so verbreitet und bekannt wie in Deutschland. *Chukhym / Skoryk*²⁹⁰ sprechen sogar von deren Verhindern in den 90er Jahren, so dass erst in den letzten Jahren (Stand 2001) erste Monographien publiziert, erste Studiengänge ausgearbeitet sowie Forschungszentren, wie z.B. Kiewer Institut für Gender-Studies 1999, angelegt werden.

Zwar wird die Gleichberechtigung von Frauen und Männern in der Ukraine rechtlich und politisch garantiert²⁹¹, jedoch würde ihre Anwendung das Fehlen der wissenschaftlichen Programme und Forschungsgruppe erschweren. Die staatlichen Einrichtungen würden nicht ge-

²⁸⁹ Zu nennen sind das Zentrum für Gender-Studies am Institut für Literatur der Nationalakademie der Wissenschaften der Ukraine (NAN), das Wissenschaftliche Zentrum für Frauenforschung in Odessa, das Gender-Zentrum in Sumy, sowie das Kiewer Institut für Gender-Forschung (gegründet im Februar 1999).

²⁹⁰ Ich zitiere hier einen Aufsatz von Natalja Chukhym und Marfa Skoryk (2001): Gender-Studies in der Ukraine: Wie sind die Perspektiven? Zu finden unter folgender URL:

http://www.gender-ntu-kpi.kiev.ua/web_ukr/bibo/article_15.html. Frau Chukhym ist Doktor der Philosophie und Dozentin an der Kiewer Schewtschenko-Universität (Lehrstuhl für Theorie und Geschichte der Philosophie); Frau Skoryk, auch Dr. phil., ist Direktorin des Kiewer Instituts für Genderforschung.

²⁹¹ Die ukrainische Verfassung garantiert dies. Das ukrainische Parlament hat die Deklaration der Menschenrechte, der UNO-Konvention „Über die Liquidierung aller Formen der Diskriminierung von Frauen“ unterzeichnet, womit internationale Verträge zu Rechten und Freiheiten des Individuums sowie Dokumente der 4. Weltkonferenz zur Situation der Frauen 1995 in Peking ratifiziert wurden. Damit hat sich der ukrainische Staat verpflichtet, eine Politik zur Einbeziehung von Frauen in alle Prozesse der heutigen Gesellschaft zu realisieren, d.h. Frauen zur Ausarbeitung und zum Abschluss der ökonomischen, politischen, sozialen und rechtlichen Entscheidungen einzubeziehen, die Frauenrolle in der nationalen, kulturellen, sozial-ökonomischen, geistigen Entwicklung der Gesellschaft sowie im Prozess der Staatsbildung zu vergrößern (Aus: Chukhym / Skoryk (2001)).

nügend Kenntnisse besitzen, mit diesen Fragen umzugehen. Eine Gender-Datenbank sowie eine Methodologie der soziologischen Forschung dieser Fragen würden auch fehlen.

Frauenbewegungen / Frauenorganisationen

Auch die Tradition der Frauenbewegungen und Frauenorganisationen in der vorsowjetischen Zeit wird von Historikern heutzutage erforscht. Die Existenz dieser Organisationen spricht nicht so sehr für die permanente zählbare Existenz der ur-matriarchalen feministischen Ukraine (wie Rubchak behauptet), sondern verdeutlicht eher deren Instrumentalisierung, d.h. dass in bestimmten historischen Abschnitten diese Stereotypen und Mythen aufleben und die Frauenbewegungen erlöschen und in anderen Zeiten wieder aufleben. So z.B. in den 80er Jahren des 19. bis in den 30er Jahre des 20. Jhs. in der Bukowina (siehe dazu die Neuerscheinung der Historikerin Oksana Hatchuk (2004).

Bekannt ist auch die Massenorganisation „Union der Ukrainerinnen“ (Союз Українок) in Galizien, deren Leiterin 1928 Milena *Rudnyč'ka* wurde²⁹². Später wurde sie auf der internationalen Ebene bei der Bildung der Weltorganisation der ukrainischen Frauen außerhalb der Sowjetunion bekannt. Als politisch Tätige und als Journalistin hat sie einen Beitrag zur Teilnahme der Frauen an der politischen Entwicklung des Landes geleistet. Die Organisation zählte ca. 60 Filialen und eine unbestimmte Anzahl von Gemeinschaften auf dem Lande. Während der elf Jahre ihrer Leitung stieg die Organisation von 50.000 auf 100.000 Mitglieder, zählte über 70 Filialen und 1.100 Gemeinschaften auf dem Lande, wobei es hier nur um das Galizische Territorium (mit dem Zentrum Lwiv), um Wolhynien und um die Bukowina handelt²⁹³. Neben der Frauenförderung im politischen Leben dieser Gebiete der Ukraine war „Toleranz, wirkliche Demokratie und der tatkräftige Patriotismus“ das Motto der Organisation. Die Teilnahme der Organisation an den internationalen Symposien ermöglichte den Ukrainer/-innen den Zugang zur internationalen Ebene, die ihnen vorher verschlossen war.

3.3.1.3 Gender Heute: Frauen in der Berufswelt

Wie ich weiter oben ausgeführt habe, betrug die Beschäftigungsquote von Frauen in der Sowjetunion 92%, war also gleich hoch wie bei den Männern. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese Gleichberechtigung auch die Führungspositionen beinhaltete.

Heutzutage wird zunehmend mehr von der Verbesserung der Karrierechance der ukrainischen Frauen gesprochen. Frauenzeitschriften (wie „Natalie“) geben Artikel mit der Geschäftskarriere von Frauen zum Besten; Frauenparteien und -verbände werden gegründet. Bei den Hochschulabschlüssen (insb. sind Ökonomie und Jura sehr prestigeträchtig) sind Frauen sogar in der Überzahl: 53,9% gegenüber 46,1% Männer (Alter 18 bis 22 Jahre). Es gibt zunehmend mehr selbständige Unternehmerinnen. Jedoch schauen wir zunächst die Statistiken an.

²⁹² Siehe dazu die Sammlung ihrer Aufsätze, Briefe, Reden und Dokumente in: *Rudnyč'ka* (1998) sowie einen Auszug aus ihren Reden in: Lindheim / Luckyj (1995).

²⁹³ Aus dem Vorwort zu *Rudnyč'ka* (1998).

Die Unternehmensgründung von Frauen geschieht zumeist in sog. „Frauenbranchen“, in denen ohnehin 70% der Beschäftigten Frauen sind (Khotkina 1991)²⁹⁴. Dazu gehören Bildung und Erziehung (Gründung verschiedener Zentren, Schulen und Kindergärten), Gesundheitswesen und psychologische Hilfe (Eröffnung von Heilanstalten, Zentren für psychologische Beratung), Handelswesen und Service (Kleinunternehmen, Cafés und Restaurants, Friseursalons etc.), Betriebswesen (Schneidereien, Ateliers, etc.).

Auch in den folgenden „Frauenbranchen“ findet sich der größte Anteil an Führungs- und Fachkräften unter Frauen: Im Kulturwesen arbeiten 116.000 Frauen (64%), es gibt 160.000 Führungs- und Fachkräfte, der Frauenanteil beträgt 70,5%. Jurisprudenz u.a.: unter 3.082 Beschäftigten der regionalen und städtischen Gerichte sind 1.164 Frauen (37,8%), unter den 831 Beschäftigten der Landgerichte der Ukraine sind 317 Frauen (38,1%), unter 1.614 Notaren 1459 Frauen (das sind 90,4%). In den Standesämtern arbeiten zu 100% Frauen²⁹⁵. Auch in Wirtschaftszweigen wie Handel, Ernährung²⁹⁶, Finanzierung, Kreditwesen, Versicherungen, Gesundheitsschutz, Soziale Sicherung, Volksbildung, Service (Alltag), sind 70% der Beschäftigten Frauen²⁹⁷.

Auch meine Interviews (dazu Kapitel 5) bestätigen diese Ergebnisse: Alles was mit Finanzen zu tun hat, wird von Frauen ausgeführt. Alexej (ukrainischer Informant aus einem Autoindustrie-Joint-Venture) ist der Meinung, es sei so eine Spezifik im Land, dass der Hauptbuchhalter (auch eine Art führender Position) immer eine Frau ist. Er habe noch nie einen männlichen Hauptbuchhalter getroffen. Dascha (Sekretärin in diesem Joint-Venture) begründet dies mit dem hohen Verantwortungsbewusstsein der Frauen. Auch viele Textil-Lieferanten des Konzerns Größt Tex (in dessen Kiewer Vertretung ich Interviews geführt habe) haben Direktorinnen an der Spitze.

Das Unternehmertum überhaupt stellt jedoch einen geringen Anteil (Stand 2000) an der (verstaatlichten) ukrainischen Wirtschaft dar. Wenn Männer in den Groß- und Mittelunternehmen 1,5% ausmachen, so ist der Frauenanteil noch geringer (0,1%). Im Kleinbusiness ist der Frauenanteil halb so groß wie der Männeranteil: 7 gegenüber 13% der Unternehmer²⁹⁸. Das wird damit erklärt, dass die Selbsteinschätzung, die einen wichtigen Bestandteil im Führungsprozess darstellt, bei den ukrainischen Frauen gering ist. Sie seien sich ihres eigenen Potentials weniger sicher (24,9%) als die Männer (41,9%). 32,0% der Frauen und 26,7% der Männer fehlt Entschlossenheit.

Angesichts dieser statistischen Angaben kann man kaum von der Chancenverbesserung der Frauen im Business sprechen. Hartnäckig sitzt das Vorurteil fest, Frauen wären für die Härte der Führungsetagen nicht geeignet²⁹⁹.

²⁹⁴ Zeitungsartikel der Soziologin Z. Khotkina „Das Gruppenporträt der Unternehmerin“. In der Zeitung „Pravda“ vom 09.11.91, S. 3.

²⁹⁵ Genderna Statystyka (2000: 7).

²⁹⁶ Gemeint sind öffentliche Ernährungseinrichtungen wie Kantinen, die es in der Sowjetunion auch außerhalb der Schulen, Betrieben und Hochschulen gab.

²⁹⁷ Aus dem Bericht „Monitoring für Peking“, Kapitel „Frauen und Wirtschaft“.

²⁹⁸ Angaben aus dem Bericht „Monitoring für Peking“.

²⁹⁹ Dieses typische Vorurteil findet sich in der Aussage des General Agronomen in einem agrarischen deutsch-schweizerisch-ukrainischen Joint-Venture, den ich interviewt habe.

Zu den gesellschaftlichen (nicht formalen) Maßnahmen zur Involvierung der Frauen in Führungspositionen, vor allem in der Wirtschaft, gehört die Konstruktion des positiven Frauenbildes in der Ukraine. Demzufolge wird die Frau als gesetzeskonforme, moralisch bewusste Wirtschaftlerin angesehen, die zum Wohl der Gemeinschaft und der Familie agiert und kein Macht- und Konkurrenzbewusstsein besitzt (oder sich davon lossagt). Diese Tendenzen finden sich z.B. in einer Zeitungsausgabe der „Frauenvereinigung der Ukraine“ (spilka zhynok ukrajiny)³⁰⁰, in der zu belegen versucht wird, dass Frauen besser wirtschaften können, weil zur Zeit der Wirtschaftskrise (das war etwa 1998-2000) in den Gebieten, in denen die fünf Bürgermeisterinnen (die einzigen in der ganzen Ukraine) tätig sind,

„kein einziger Betrieb zugemacht hat, die Löhne und Renten wurden ausgezahlt. Es wurden keine Stellen in den Schulen oder Bibliotheken gestrichen. Das spricht dafür, dass, wenn Frauen in den Entscheidungen aktiv involviert werden, es zu effektiveren Ergebnissen führen wird“.³⁰¹

Hier wird ein bestimmtes, positiv auffallendes Frauenbild konstruiert, eine erfolgreiche Mischung zwischen Karriere- und Hausfrau.

Ob sich Belege für oder gegen diese konstruierten Bilder finden lassen, ist – zumindest auf der Makroebene, auf der Ebene der Gesamtgesellschaft – nicht zu beantworten. Hier wären wir immer noch bei den Geschlechterbildern. Was jedoch möglich ist, das ist auf der Mikroebene in die (beruflichen) Lebenswelten der Frauen ‚einzutauchen‘ um auf diese Weise ein vielfältigeres Bild ihrer aktuellen Situation, ihrer Handlungsstrategien etc. zu bekommen. Deswegen war meine zweite, ethnographische Forschungsphase als die Gegenüberstellung zu den Interviews geplant. Ich habe vier Monate in einem deutschen Einkaufsbüro in Kiew verbracht und hatte die Möglichkeit, die täglichen Kommunikationen, Geschäftsabläufe, Arbeitsbeziehungen zwischen den Deutschen und Ukrainern, u.a. aber auch die Strategien der Mitarbeiter – Frauen und Männer –, beruflich aufzusteigen, zu verfolgen, mit Berücksichtigung des zusätzlichen „Materials“ wie des ‚Klatsches‘, der internen Intrigen, d.h. der Handlungen der Akteure und der Reaktion / der Sichtweisen der Mitarbeiter/-innen auf diese Handlungsweisen.

In der Tat fallen die ethnographischen Befunde nicht ‚schwarz-weiß‘ (d.h. positiv / negativ) wie die Interviews aus. Hier zeigt sich ein weit heterogeneres Bild. Frauen zeigen sehr wohl Machtbewusstsein in ihrem Beruf und verfolgen (sehr stringent) ihr Karriereziel. Sie managen und delegieren in ihrem Beruf genauso wie in ihrer eigenen Familie³⁰². Ihrem Karrierebewusstsein stehen auch unlautere Methoden (wenn es sein muss) zur Verfügung. Doch nach wie vor ist dieser Frauentyp in der Gesellschaft nicht beliebt, vor allem unter den Frauen selbst.

³⁰⁰ Ich hatte die Möglichkeit, die Konferenz dieser Vereinigung in Chernowitz zu besuchen.

³⁰¹ Sonderausgabe der Zeitung „Solidarität der Frauen in der Ukraine“, April 2000. Eigene Übersetzung.

³⁰² Es muss ergänzt werden, dass es in der Ukraine viel mehr Frauen gibt als in Deutschland, die zwischen 25 und 30 Jahre alt und bereits länger in einem Beruf sind bzw. die bereits einen Aufstieg hinter sich haben, verheiratet sind und mindestens ein Kind haben.

3.3.2 *Gender in Deutschland*

3.3.2.1 Zur Erwerbstätigkeit der Frauen / Männer in Deutschland

Die Statistiken zeigen, dass die Erwerbstätigkeit von Frauen in Deutschland zugenommen hat: im Jahre 2003 waren 18,1 Mio bzw. 46,9% der Erwerbstätigen Frauen. Verglichen mit dem Frauenanteil fünf Jahre früher kann man von einem Zuwachs um 1,9% sprechen³⁰³. Zu erklären ist der höhere Frauenanteil lediglich mit der Entwicklung im früheren Bundesgebiet. Dort nahm die Zahl der erwerbstätigen Frauen seit 1991 um 9% auf 13,1 Mio zu. Demgegenüber waren von den westdeutschen Männern mit 16,4 Mio im März 2004 rund 8% weniger erwerbstätig als im April 1991 (17,7 Mio) – trotz eines Anstiegs zwischen April 1998 (16,0 Mio) und April 2001 (17,1 Mio). Entsprechend erhöhte sich der Frauenanteil kontinuierlich von rund 40% im April 1991 auf gut 44% im März 2004. Gleichzeitig stieg die Erwerbstätigkeit der Frauen im erwerbsfähigen Alter (15 bis 64 Jahre) um 4% auf 59%, ein Indiz, dass Frauen in Westdeutschland inzwischen stärker erwerbsorientiert sind³⁰⁴.

In den neuen Bundesländern ist die Zahl erwerbstätiger Frauen dagegen mit 2,9 Mio im März 2004 gegenüber April 1991 (3,6 Mio) um 19% gesunken. Auch die Zahl erwerbstätiger Männer ging dort im gleichen Zeitraum um 20% von 4,2 Mio auf 3,3 Mio zurück. Die massiven Arbeitsplatzverluste nach der deutschen Wiedervereinigung senkten in Ostdeutschland zunächst den Frauenanteil an den Erwerbstätigen von rund 46% im April 1991 auf 44% im April 1995. Die in der Folgezeit stärkeren Beschäftigungsverluste bei den Männern ließen den Frauenanteil wieder bis auf knapp 47% im März 2004 steigen. Dieser – im Vergleich zum früheren Bundesgebiet – nach wie vor hohe Wert spiegelt die aus der früheren DDR bekannte hohe Erwerbsbeteiligung ostdeutscher Frauen wider (ebd.).

Dominiert wird die Frauenerwerbstätigkeit in Deutschland vor allem in den Dienstleistungsbereichen (Handel, Gastgewerbe, Verkehr und sonstige Dienstleistungen), in denen 2003 rund 83,4% Frauen arbeiteten. Geringe Bedeutung hatte dagegen der Frauenanteil im produzierenden Gewerbe (14,8%) und in der Land- und Forstwirtschaft (1,8%)³⁰⁵.

Im internationalen Vergleich ist der Frauenanteil an allen Erwerbstätigen in Deutschland relativ hoch und wurde im Jahr 2002 nur von den skandinavischen Ländern, wie Schweden mit 48,0% und den USA mit 46,6% übertroffen (Deutschland 2002: 46,5%). Die Relationen der Frauenerwerbstätigkeit innerhalb der Wirtschaftssektoren entsprechen in etwa dem Durchschnitt der EU (ebd.).

³⁰³ Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung vom 5. März 2004 (<http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2004/p1010031.htm>).

³⁰⁴ Leben und Arbeiten in Deutschland. Ergebnisse des Mikrozensus 2004. Presseexemplar, S.43. Zu finden unter http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2005/MZ_Broschuere.pdf.

³⁰⁵ Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung vom 5. März 2004.

3.3.2.2 Frauen in den Führungspositionen

Das Bild verändert sich jedoch, wenn man nach dem Frauenanteil in Führungspositionen in Deutschland fragt, denn hier sind Frauen nach wie vor unterrepräsentiert. So stellten Frauen im März 2004 nur einen Anteil von 33% an den Führungskräften³⁰⁶. Bei den „Top-Führungskräften“ zeigt es sich noch stärker, dass Frauen in den ‚Chefetagen‘ eher selten sind³⁰⁷. Wenn es um Positionen mit umfassenden Führungsaufgaben geht (wie Direktor/-innen und Geschäftsführer/-innen), so hatten Frauen einen Anteil von nur 21%. Entscheidungsträger in Unternehmen und Behörden in Deutschland sind immer noch überwiegend männlich³⁰⁸. Wiederum sieht es in den neuen Bundesländern anders aus: Im März 2004 waren dort 42% der Führungskräfte weiblich, gegenüber 32% im früheren Bundesgebiet. In Positionen mit umfassender Führungsverantwortung arbeiteten in Ostdeutschland 29% Frauen, verglichen mit 20% im Westen. Die Chance, Leitungsfunktion zu übernehmen, hängt für Frauen stark von der Branche ab: Am höchsten ist sie im Dienstleistungsbereich und in der öffentlichen Verwaltung, wo 53% bzw. 39% der Führungskräfte Frauen sind. Im Baugewerbe sind es nur 14% (ebd.).

Die Suche nach Gründen für den Mangel an Frauen in Führungspositionen in Deutschland stellt den Schwerpunkt zahlreicher empirischer Studien aus unterschiedlichen Fachbereichen dar. Das Spektrum ist sehr breit: es gibt Untersuchungen der Rhetorik und Sprechstile, der Management-Stile³⁰⁹, Untersuchungen der Frauenbenachteiligung durch gesellschaftliche und familiäre Strukturen (die Teilung der Hausarbeit und Kindererziehung zwischen Partnern), psychologische Faktoren (Selbstbewusstsein, Durchsetzungsvermögen und -wille), nicht zuletzt geht es um subtile Faktoren wie Geschlechterstereotype und Vorurteile sowie interne, informelle Faktoren (Netzwerke) in Unternehmen, die zunehmend mehr untersucht werden.

Zu nennen ist z.B. die Untersuchung von Hildegard *Theobald* (1998) zu gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für die berufliche Partizipation von Frauen in Managementpositionen in der Privatwirtschaft, und zwar im Vergleich zwischen Schweden und Deutschland im Verlauf der 80er Jahre. In diesem Zeitraum erhöhte sich der Frauenanteil in diesen Positionen in beiden Ländern, obwohl beide Länder unterschiedliche Ansätze zur Arbeitsmarktintegration sowie in der Gleichstellungspolitik institutionalisiert haben. Die Autorin stellt fest, dass die Daten³¹⁰ keinen direkten Zusammenhang zwischen der Politik der Arbeitsmarktintegration und dem Zugang der Frauen zu Führungspositionen erkennen lassen. Die weit höhere Erwerbsquote schwedischer Frauen ist vor allem durch Anteile von Frauen auf einem mittleren oder einfachen Qualifikationsniveau bedingt. Entscheidend für den Zugang der Frauen zu Führungstätigkeiten sind jedoch der Einbezug von Hochschulabsolventinnen in verschiedene

³⁰⁶ Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung vom 22. März 2005.

³⁰⁷ So erwähnt Hartmann (2001), dass in den 100 untersuchten Großunternehmen keine einzige Frau im Top-Management zu finden war.

³⁰⁸ Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung vom 22. März 2005.

³⁰⁹ Dazu siehe die Diplomarbeit von Schott (1990) zum weiblichen Management-Stil; Helgesen (1991) zum weiblichen Führungsstil u.a.

³¹⁰ Dabei handelt es sich um (inter)nationale Arbeitsmarktstatistiken sowie Resultate einer empirischen Studie, in der 1992/93 insgesamt 159 Frauen in leitenden Positionen in beiden Ländern (78 Frauen in Deutschland und 81 in Schweden) befragt wurden.

Arbeitsmarktsegmente und die Prozesse der vertikalen Geschlechtersegregation für diese Gruppe von Frauen innerhalb der Segmente (Theobald 1998, Zusammenfassung). Zu den entscheidenden gesellschaftlichen Faktoren gehören dafür die Vereinbarung von Beruf und Familie sowie das Handeln der Frauen in ihrem beruflichen Alltag. In Schweden gestatten die gesellschaftlichen Maßnahme, Beruf und Familie leichter zu vereinbaren, so dass 82% der Frauen Kinder haben. In Deutschland sind die Managerinnen weitaus stärker auf individuelle Lösungen angewiesen: Nur 30% der Teilnehmerinnen hatten Kinder³¹¹. Auch die Einstellung der schwedischen und deutschen Frauen in Bezug auf die Gleichstellungspolitik fällt unterschiedlich aus: Während die Schwedinnen eine aktive Unternehmenspolitik zur Verbesserung der Zugangschancen für Frauen fordern, stehen die deutschen Managerinnen offiziellen Maßnahmen skeptisch gegenüber. Sie befürworten – so die Ergebnisse der Studie – stärker individuelle Strategien wie z.B. die Überzeugung ihrer Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter durch ihre Kompetenz.

³¹¹ Es handelt sich hier vermutlich um die Auswertung der Befragung, nicht um repräsentative Statistiken.

Teil II

Analyse der explorativen Interviews

4 Methodologie und methodische Vorgehensweise

4.1 Einleitung

4.1.1 *Methodologische Überlegungen*

Mein Projekt ist methodisch im Bereich der qualitativen Sozialforschung angesiedelt. Der ‚cultural turn‘ in den 70er Jahren hatte die Durchsetzung von qualitativen, kulturwissenschaftlichen Methoden zur Folge (Reckwitz 2000: 25). Demnach ist die Aufgabe der qualitativen sozialwissenschaftlichen Methodologie, „Methoden zu erproben, die eine möglichst fruchtbare und dem Gegenstand angemessene Interpretation der Sinnmuster versprechen, in denen sich die soziale Welt reproduziert“ (Reckwitz 2000: 26). Quantitative Methoden (wie Fragebogen, standardisierte Interviews), die lediglich Bedeutungen von Gegenständen produzieren helfen können, treten bei den empirischen Forschungen von den auf die qualitativen Methoden ausgerichteten Forscher/-innen zunehmend in den Hintergrund. Da es nun darum geht, Bedeutungen über Bedeutungen zu produzieren, Handlungs- und Sinnmuster eines bestimmten Forschungsfeldes, bzw. Milieus zu rekonstruieren, sind qualitative Methoden wie offene (halboffene) Interviews sowie Ethnographie von Vorteil (ebd.).

Jedoch, wie aus Kapitel 2 dieser Arbeit ersichtlich wird, findet sich in vielen Studien zur Interkulturalität gerade eine willkürliche Mischung verschiedenster Methoden; eine begründete Methodenauswahl ist nicht immer gegeben. Bevor ich zur ausführlichen Darstellung der von mir ausgewählten Methoden komme, möchte ich zwei wichtige Anmerkungen machen.

Zum einen werden hier mehrere qualitative Methoden miteinander verbunden. Wie ich in Kapitel 2 zu zeigen versucht habe, ist das empirische Arbeiten mit Methoden wie (vorwiegend schriftlichen) Befragungen bzw. standardisierten Interviews für die Ermittlung der tatsächlichen Konfliktursachen im interkulturellen Geschäftsalltag der multinationalen Unternehmen bzw. Repräsentanzen im Ausland bei weitem nicht ausreichend; auf dieser Grundlage können keine (hilfreichen) Empfehlungen zur Konfliktlösung und für den Umgang mit der Interkulturalität geleistet werden. „Vor allem haben soziolinguistische Gender Studies und Studien zur interkulturellen Kommunikation gezeigt, dass es auch Relevanzen gibt, die meist implizit bleiben, weil sie innerhalb einer Kultur als normal gelten“ (Kotthoff 2002: 11). Kultur ist ein System von Diversitäten und Spannungen; dazu gehören auch Machtunterschiede, Unterschiede im Zugang zu den legitimen Ausdrucksmitteln der Macht sowie Kämpfe um diese Ausdrucksmittel etc. (ebd.).

Die Reflexion der Interviewsituation, Involvierung der Befragten (Kapitel 4.2.1.3) sowie der Auswertung und Analyse der Interviews selbst (Kap. 4.4.) wird zeigen, welche begrenzten Möglichkeiten diese Methode bietet. Die Interviewaussagen als Tatsachen stehen zu lassen bedeutet, einen weiteren Beitrag in das tiefe Reservoir von stereotypen Vorstellungen und Vorurteilen, die gerade im interkulturellen Kontext schließlich zu negativen Urteilen führen, zu leisten. Interviewaussagen ermöglichen lediglich den Zugang zu relevanten konfliktverhafteten Themenbereichen in der Kommunikation zwischen verschiedenen Kulturen, sie rekonstruieren

die wechselseitigen Wahrnehmungen und werfen Fragen auf, denen sich mit erweiterten methodischen Zugängen wie teilnehmende Beobachtung, Ethnographie der Kommunikation sowie fokussierte Ethnographie und zusätzlichen Interviews etc. nachzugehen lohnt. Da Interviews und natürliche Gespräche Gesprächsdaten sind, ist die Methode der Konversationsanalyse notwendig. Diese erfasst jedoch das Kulturelle nicht umfassend genug. Sie verharret auf der Seite des Expliziten, geht auf das Implizite nicht ein. Deswegen arbeite ich mit hermeneutischen Methoden (Deutungsmusteranalyse, Sequenzanalyse) sowie Ethnographie.

Zum anderen orientiert sich dieses Dissertationsprojekt (im Sinne von Strauss) zunächst allein an den Daten, auf deren Grundlage der Forschungsgegenstand erst konstruiert wird. Es ist ein Wesensmerkmal der verstehenden Soziologie, dass sie „bei der Rekonstruktion des symbolischen Gesamtzusammenhangs menschlicher Handlungs-, Orientierungs- und Wissensformen an der Unhintergebarkeit materialer Analysen fest hält; sie passt ihre Fragen und Antworten an die jeweilige Eigenart der Phänomene an und vermeidet so die bloße Wiederholung und Bestätigung bereits vorgefasster Strukturen (Soeffner / Raab 2003: 13). „Damit sieht sie sich nicht nur in der Tradition der „Grounded Theory“, sondern verfolgt ganz grundsätzlich jene ‚zarte Empirie, die sich mit dem Gegenstand innigst identisch macht und dadurch zur eigentlichen Theorie wird‘“³¹².

Um im qualitativen Datenmaterial nicht zu ‚ertrinken‘, wird zu Beginn der Forschung ein heuristischer Rahmen konstruiert, jedoch nicht zu eng angelegt: „Im Unterschied zur quantitativen, hypothetiko-deduktiven Forschung sollten am Anfang der qualitativen Datenerhebung [...] *nicht* präzise und empirisch gehaltvolle Hypothesen stehen“, sondern „vielmehr wenig informationshaltige, empirisch gehaltlose Konzepte“ wie etwa „abstrakte Konstrukte aus soziologischen (Groß-) Theorien [...] oder mehr oder weniger triviale Alltagskonzepte“ (Kelle / Kluge 1999: 99).

Es wird Distanz genommen zu den üblichen Annahmen, dass Konflikte zwischen zwei Kulturen ihre Ursache zum größten Teil in der Verschiedenheit dieser Kulturen haben, denen alle möglichen – und da es um Konflikte geht, meist negative – Eigenschaften zugeschrieben werden³¹³. Denn wer bereits unter dem Einfluss von Stereotypen an eine empirische Arbeit herangeht, wird entsprechend stereotype Ergebnisse hervorbringen. Meinem heuristischen Konzept liegt die Frage nach der gegenseitigen Fremdwahrnehmung der deutschen und der ukrainischen Mitarbeiter der jeweiligen Unternehmen zugrunde. Präzisiert wird diese Frage in Bezug auf die den Informanten bewussten Alltagserfahrungen im interkulturellen Arbeitsfeld. Erst im Laufe der Interviewgespräche entstehen konkretere Themenkategorien, an die ich als Forscherin anknüpfen kann.

In der Fallstudie wird stets von konkreten Problemen ausgegangen, denen Interviewausagen aus meiner ersten Forschungsphase gegenübergestellt werden. Erst anhand des Datenmaterials kann man darauf schließen, welche Faktoren in diesen (scheinbar) interkulturellen Konflikten wirklich eine Rolle spielen, welche Kräfte die Akteure mobilisieren müssen, um diese Probleme zu bewältigen, und ob bzw. welche Aspekte der sogenannten ukrainischen bzw. deutschen (National-) Kultur in diesen Konflikten zu finden sind.

³¹² Zitat von Goethe aus seinem Brief vom 05.10.1828 an Karl Friedrich Zelter ebendort (in: Soeffner / Raab (2003)).

³¹³ Als Beispiel dazu siehe die Studien von Kappel / Rathmayr / Diehl-Zelonkina zu sog. negativen Eigenheiten von Russen, bzw. zur Charakteristik der russischen Seele.

4.1.2 Methodische Vorgehensweise der Arbeit im Überblick

Dieses Kapitel widmet sich der Beschreibung der methodischen Vorgehensweise meiner Arbeit, in die beispielhafte Analysen integriert sind. An dieser Stelle möchte ich den methodischen Aufbau in Kürze darstellen. Aufgeteilt wird das Kapitel in die Beschreibung der Datenerhebung (Kap. 4.2.), der Transkriptionsmethode (Kap. 4.3.) und der (gegenstandstheoretischen) Auswertung und Dateninterpretation (Kap. 4.4.).

Die Datenerhebung erfolgte in zwei Phasen. In der ersten Forschungsphase (Kap. 4.2.1) wurden explorative Interviews nach der Methode des „*verstehenden Interviews*“³¹⁴ erhoben, um die Sichtweise der Informanten auf die interkulturelle Zusammenarbeit, ihre kulturelle Selbst- und Fremdwahrnehmung zu erkunden sowie ihr Bewusstsein (falls vorhanden) bezüglich der interkulturellen Hintergründe der kommunikativen Konflikte zu eruieren. In der zweiten Phase (Kap. 4.2.2) wurde *ethnographische Forschung* vor Ort betrieben.

Es wird ein *zyklischer Forschungsprozess* vollzogen, der von der Datenerhebung zur Datenanalyse, und wiederum zur weiteren Datenerhebung führt (siehe die Beschreibung der *Grounded Theory* in 4.2.1).

Zur Datenauswertung bzw. -interpretation wurden sowohl sprechstrukturell ausgerichtete Interpretationsmethoden wie die *Konversationsanalyse* als auch Methoden, die thematisch-inhaltlich ausgerichtet sind wie die sozialwissenschaftliche Hermeneutik (*Sequenzanalyse*), die *Deutungsmusteranalyse* sowie das Kodierverfahren innerhalb der *Grounded Theory* von Anselm Strauss angewendet, die miteinander verknüpft werden. Jede Methode verfolgt ein – an ihrem Sinn und Zweck orientiertes – Ziel. Trotz ihrer Verschiedenheit schließen sich diese Methoden nicht aus, sondern ergänzen sich gegenseitig; jedes Heranziehen einer neuen Methodenart wird begründet.

Die „*Grounded Theory*“ von Anselm Strauss (Kap. 4.2.1) ermöglicht die Kodierung und Kategorisierung von großen Datenmengen (Interviews, Dokumente, Memos). Alle explorativen Interviewdaten werden verschriftlicht und kodiert. Daraus entstanden natürliche und wissenschaftliche Kategorien, nach denen das erste empirische Kapitel gegliedert ist (Kap. 5: Kategorisierungen in den explorativen Interviews). Die Ergebnisse dieser Forschungsphase spiegeln nicht die tatsächlichen Gründe der möglichen Konflikte wider und stellen nicht die Realität dar, sondern sind *Rekonstruktionen der wechselseitigen kommunikativen Konstruktionen der gegenseitigen Wahrnehmungen der Akteure*, die durch die Interviews ermöglicht werden. Dabei werden *typische kommunikative Muster* eruiert.

Mit den Ergebnissen der ersten Forschungsphase habe ich eine Vorarbeit für die nächste, ethnographische Forschungsphase geleistet. Nun sollten die Aussagen von Informanten anhand der Beschreibung und Erforschung der deutsch-ukrainischen Geschäftsarbeit im Einkaufsbüro eines deutschen Weltkonzerns in Kiew überprüft bzw. den Ergebnissen in einer zweiten Forschungsphase gegenübergestellt werden.

Im Rahmen der ethnographischen Feldforschung wurden vor Ort Interaktionen (Mitarbeiterbesprechung, interne Gespräche, Verhandlungen) und Interviews auf Tonband aufgezeichnet sowie Beobachtungsprotokolle (in Form von Memos) über die internen Geschäftsabläufe geführt. Mit den Methoden der *Ethnographie bzw. Ethnographie der Kommunikation* (Kap.

³¹⁴ Siehe Kaufmann (1999).

4.2.2.1) sollten durch intensive Feldforschung die sozialen Situationen, in denen kommuniziert wird, und die darin vorkommenden kommunikativen Vorgänge und Strukturen empirisch erforscht werden.

Ich unterscheide zwischen zwei Kategorien: den internen kommunikativen Abläufen (vs. Konflikten) im Einkaufsbüro und der Kommunikation nach außen (Kap. 8), wobei ich das Datenmaterial zu diesen Kategorien in weitere Unterkategorien kodierte, z.B. „Führungsmodelle / Führungstypen sowie Autoritätsäußerungen im Vergleich“ (Kap. 7.3.). Durch die begründete Auswahl von *möglichst unterschiedlichen Einzelfällen* wurde eine Akteurstypologie generiert. Als Beispiel zur oben angeführten Kategorie sind drei Führungstypen entstanden: „Der Organisierte“, „Der Emotionale“ und „Der Berechnende“. Durch die Auswahl an Einzelfällen soll die „im Untersuchungsfeld tatsächlich vorhandene *Heterogenität* in den Blickpunkt“ geraten (Kelle / Kluge 1999: 99). Für die optimale fallvergleichende und fallkontrastierende Analyse des Datenmaterials wurden permanente Quervergleiche zwischen den Fällen (Synopsen) gemacht, denn „die Typenbildung erfordert die systematische Suche nach Zusammenhängen zwischen Kategorien“ (ebd.: 100). Das Ziel einer typenbildenden Analyse ist dann erreicht, wenn sinnvolle „Muster“ und „Strukturen“ im untersuchten Handlungsfeld entdeckt und beschrieben werden (ebd.: 101).

Mit der Methode der Ethnographie beabsichtige ich, keine bloße Beschreibung der Kommunikations- und Handlungsabläufe des Einkaufsbüros zu liefern (d.h. keine getreue Wiedergabe dessen, was die Akteure tun oder sagen), sondern diese Abläufe mit Hilfe *hermeneutischer Verfahren* interpretativ zu rekonstruieren.

Die sich durch das Kodierverfahren herauskristallisierten Schlüsselstellen aus dem Datenkorpus werden mit dem Interpretationsverfahren der *Sequenzanalyse* der sozialwissenschaftlichen Hermeneutik (siehe Kap. 4.4.3) interpretiert. Wenn es darum geht, den jeweiligen Handlungssinn der Akteure im Datenmaterial zu rekonstruieren, erwies sich diese Methode als unabdingbar. „Geschieht Sinnschließung durch Konsistenzherstellung, so Sinnüberprüfung durch das Erkennen von Inkonsistenzen und die Aufdeckung von Fehlern“ (Soeffner / Raab 2003: 11). Deswegen werden inkonsistente Stellen im Datenmaterial gesucht und analysiert. Die Ergebnisse der Interpretation werden in Form von Thesen formuliert und mit Berücksichtigung des ethnographischen Kontextwissens reinterpretiert.

Die *Konversationsanalyse* ermöglicht, Gesprächsorganisation in den natürlichen Gesprächen zu analysieren und auf dieser Weise strukturell bedingte Konfliktursachen in der Interaktion zu erkunden. Allerdings ist auch diese Art der Analysen ohne Kontextualisierung (die vom Gesprächsausschnitt unabhängige Eruiierung einer voraussetzungsreichen Interaktionsgeschichte, in die die Gespräche eingebettet sind) nicht mehr vorstellbar (siehe Kap. 4.4.4).

Die Methode der *Deutungsmusteranalyse* (Kap. 4.4.2.) soll bei der Rekonstruktion der typischen kommunikativen Deutungs- und Handlungsmuster der Akteure behilflich sein. Gerade diese „Zwischenebene“ des Unbewussten und Impliziten, auf der die wechselseitigen Zuschreibungen, Selbst- und Fremdwahrnehmungen in den Interaktionsprozessen produziert werden, soll in meiner Arbeit rekonstruiert werden.

Alle Einzelanalysen werden in den Gesamtkontext der Fallstudie eingebettet. Mithilfe der Koppelung dieser Methoden wird eine theoretisch gesättigte, ‚dichte‘ sozialwissenschaftliche, gegenstandsorientierte Theorie aus dem Datenkorpus heraus entwickelt.

Die Analyse erfolgt auf verschiedenen Ebenen, die voneinander getrennt behandelt werden: die gesprächslinguistische und die organisationssoziologische Ebene, die Ebene der Rahmenbedingungen der ukrainischen und der deutschen Akteure sowie der des Einkaufsbüros, in dem beide Akteurstypen agieren.

Folgende Unterkapitel stellen die einzelnen Methoden – nach Datenerhebung und Datenanalyse (bzw. -interpretation) differenziert und in ihrer Anwendung begründet – ausführlich dar, während die chronologische Reihenfolge der einzelnen Forschungsphasen in diese Systematik integriert wird. Infolge dieser methodischen Erklärungen verzichte ich auf die Einführung zu jedem weiteren Methodenkapitel.

4.2 Zur Datenerhebung

4.2.1 *Die erste Forschungsphase: Erhebung von explorativen Interviews*

Während der ersten Datenerhebungsphase in der Ukraine (Mai bis Juli 2000) wurden in acht deutsch-ukrainischen Joint-Ventures bzw. deutschen Niederlassungen in Kiew 15 qualitative, halbgesteuerte, verstehende³¹⁵ Interviews sowohl mit ukrainischen als auch deutschen Angestellten und Führungskräften geführt. Die Datenerhebung fand im Rahmen des Graduiertenkollegs „Gender, Ruptures and Society“ der Universität Wien statt, welches von der Zweitbetreuerin dieses Dissertationsprojektes, Prof. Dr. Helga Kotthoff, mit gegründet wurde.

Diese Vorgehensweise bezweckte, das Bewusstsein der Betroffenen über interkulturelle kommunikative Konflikte am Arbeitsplatz sowie generelle Ost-West-Unterschiede zu eruieren. Es geht hier um einen ersten Zugriff auf das Problembewusstsein der Beteiligten über schwachgesteuerte Interviews, die als erste Herangehensweise an die komplexe Fragestellung gelten; während eines dreimonatigen Aufenthaltes in der Ukraine wurden verschiedene Mitarbeiter/-innen westlicher Unternehmen, Vertretungen oder Joint-Ventures befragt.

Da der Zugang zu den erwünschten Unternehmen und somit die Auswahl an InterviewpartnerInnen begrenzt war (siehe unter 4.2.1.1), konnte ich mich nicht an ideale Auswahlkriterien halten.

Das Hauptkriterium war zunächst allein der direkte Kontakt der interviewten Personen mit der anderen Kultur im Berufsalltag. In acht Unternehmen konnte ich erste explorative Daten erheben und in insgesamt fünfzehn halbgesteuerten, verstehenden Interviews (im Sinne von Kaufmann 1999) einen ersten Zugriff auf das Problembewusstsein der Beteiligten erhalten. Es sind insgesamt sechs Unternehmen, das Goethe-Institut in Kiew und eine Volkshilfe-Station ausgewählt worden, in denen zwei männliche und zwei weibliche deutschsprachige, sieben männliche und vier weibliche ukrainische Angestellte bzw. Leiter interviewt wurden.

Bei den großen Unternehmen war nur die mittlere Hierarchiestufe der Unternehmensleitung zugänglich. Die zwei deutschen Informantinnen waren in Führungspositionen, von den vier ukrainischen Informantinnen keine. Frauen in Führungspositionen sind in der Ukraine rar, in den multikulturellen Unternehmen sogar noch seltener. Es sind drei Alterskategorien vertreten:

³¹⁵ Kaufmann (1999).

- 1) 25 – 34 Jahre (neun Informant/-innen);
- 2) 35 – 44 Jahre (vier Informant/-innen);
- 3) 45 – 64 Jahre (zwei Informant/-innen).

Der größte Teil der Informant/-innen in meinen Interviews ist zwischen 25 und 34 Jahre alt. Die Tendenz geht in der Ukraine (wie vermutlich im ganzen Ostblock) dahin, dass in der Geschäftswelt (vor allem Privatwirtschaft) vorwiegend die jüngere Generation rekrutiert wird, die Bewerbungsbedingungen wie Kenntnisse von zwei bis drei Fremdsprachen, Fachkenntnisse nach aktuellem Stand, Flexibilität und Lernbereitschaft erfüllt. Die ältere Generation (über 50 Jahre) kann sich in den modernen privatwirtschaftlichen Unternehmen nur eingeschränkt einbringen. Es wird in dieser Arbeit deswegen beabsichtigt, dieser Generationsthese sowohl in der Fallstudie als auch anhand der objektiven Daten nachzugehen.

Ein Überblick über die Informant/-innen der ersten Forschungsphase ist der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Int. Nr.	Name	Unternehmen	berufliche Position	Nationalität	Geschlecht	Alterskategorie
1	Andrej	dt. Pharma-Industrie	Manager im Verkauf und Registrierung von Vitaminen in der UA	Ukrainisch, aber russisch-sprechend	M	35-44
2	Brigitte	Goethe-Institut	Referentin für Pädagogische Verbindungsarbeit	Deutsch	W	45-64
3	Sylva	Goethe-Institut	Sachbearbeiterin	Ukrainisch, aber russisch-sprechend	W	45-64
4	Taras	kommerzielle Sozialstation auf Basis von Volkshilfe Österreich	Direktor	Ukrainisch	M	25-34
5	Evelyn	dt. Bekleidungsunternehmen	General Managerin	Deutsch	W	25-34
6	Alina	Siehe oben	Qualitätsmanagerin	Ukrainisch	W	25-34
7	Irina	Siehe oben	Einkaufsmanagerin	Ukrainisch	W	25-34
8	Ralf	Agrarisches dt.-ukr. Joint Venture	Konsultant, Ökonom	Deutsch, (Ostdeutschland)	M	35-44
9	Wadim	Siehe oben	Büroangestellter, Student der Wirtschaftswissenschaft	Ukrainisch	M	25-34
10	Dmytro	Siehe oben	General Agronom	Ukrainisch	M	35-44

	Ivano- vych					
11	Witalij	Agrarunternehmen	Unternehmens- vertreter, Verkauf von Düngungsmitteln an ukrainische Agrar- betriebe	Ukrainisch	M	25-34
12	Jurij	Import-Export Firma	Direktor, ehemaliger Musiker	Ukrainisch	M	35-44
13	Alexej	Vertretung eines dt. Autounter- nehmens im Rahmen des ungarisch- ukrainischen Joint Venture	Serviceleiter, ausge- bildeter Dolmetscher	Ukrainisch	M	25-34
14	Matthias	Siehe oben	Vertreter des Gene- raldirektors im Service	Deutsch	M	25-34
15	Dascha	Siehe oben	Sekretärin mit Hoch- schulabschluss im Fach Fremdsprachen: Deutsch und Englisch	Ukrainisch	W	25-34

4.2.1.1 Informantenzugang als Faktor der interkulturellen Kommunikation

Den Zugang zu den Informant/-innen (wie überhaupt zur Information in der Ukraine) kann man als schwierig bezeichnen, was bereits einen Teil des Themenfeldes der interkulturellen Kommunikation – ein Merkmal der (post-) sowjetischen Kultur – darstellt und auch als eine Themenkategorie in den späteren Interviews auftaucht.

Um es kurz darzustellen: In der Geschäftswelt werden keine Geschäfte mit Fremden gemacht. Dafür ist eine Vertrauensbasis notwendig, die im privaten Bereich hergestellt werden muss (siehe auch Kappel / Rathmayr / Diehl-Želonkina 1994: 28). Dazu gehören z.B. Trinkfeste, vermittelte Bekanntschaften oder einfach ein gemeinsamer Hintergrund wie die Studienzeit.

Ein ähnliches Prinzip lässt sich in anderen (wenn nicht allen) gesellschaftlichen Bereichen finden. Darunter fallen Behörden, Arbeitsmarkt, Bildungseinrichtungen, Krankenhäuser oder der Erwerb von Gütern des täglichen Bedarfs. Das im Sozialismus entstandene Defizit an Gütern aller Art hat das Phänomen des „blat“ (ein Slangwort für ökonomisch nützliche Beziehungen) oder „znakomstva“ („Vitamin B“) produziert. Auch für nicht defizitäre Güter gelten Beziehungen als Garant für deren Qualität.

Auf dem Schwarzmarkt wird ohne Beratung von Bekannten keine Ware bei Fremden gekauft. Es wird keine Arbeitskraft eingestellt, die niemand kennt. Einem Fremden werden keinerlei hilfreiche Informationen bei einer Behörde, einem Unternehmen etc. gegeben, seien es auch im Prinzip zugängliche Informationen. Die (post-) sozialistische Gesellschaft zeichnet sich durch eine Präferenz für soziales Kapital im Bourdieu'schen Sinne aus (siehe Bourdieu 1997: 63), das bedeutet für die Nutzung eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger

institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens und Anerkennens. Ein Defizit an ökonomischem Kapital führte in der Sowjetunion offensichtlich zur verstärkten Investition in soziales Kapital.

Im Nachhinein ist es somit nicht überraschend, dass ich mit eigenen Bemühungen keinen Zugang zu für meine Studie relevanten Unternehmen erhalten habe (mit Ausnahme des Goethe-Instituts, aber auch dort war aufwändige Beziehungsherstellung notwendig). Meine Anrufe bei den kleineren Joint-Ventures wurden von den ukrainischen Sekretärinnen ziemlich unhöflich abgewimmelt³¹⁶. Bei den größeren westlichen Unternehmen wurden meine telefonischen Anfragen mit hinhaltenden Aussagen wie „unsere Manager sind sehr beschäftigt“, „schreiben Sie uns genau, was Sie fragen wollen“, „der Chef ist die nächsten zwei Wochen weg, und ansonsten hat er 50 Termine in der Woche“, „wir haben auch deutsche Manager hier, aber die werden mit Ihnen nicht reden“ abgewehrt³¹⁷. Aber auch die erforderlichen schriftlichen Anfragen per Fax und Email blieben erfolglos.

Zurecht spricht Fuchs (1995) in seinem „Westöstlichen Divan“ vom „Misstrauen als Vorposten der Angst“ und davon, dass er als Soziologiedozent bei den Praktikabesuchen in Ostdeutschland „wie eine Art Spion oder Finanzprüfer empfangen wurde, jedenfalls als jemand, von dem eine Gefährdung ausging, wo es sich doch nur darum drehte, seine Studierenden in ihren Praxiszusammenhängen zu beobachten“ (Fuchs 1995: 73). Dass ich wie eine Finanzprüferin gefürchtet wurde, ist bei der gegenwärtigen wirtschaftlichen und juristischen Lage in der Ukraine jedoch kaum verwunderlich.

Dreizehn von insgesamt fünfzehn durchgeführten Interviews sind durch den Einsatz meiner Freunde, Eltern, Bekannten usw. bis hin zu doppelten und dreifachen Vermittlungen, mit anderen Worten durch Nutzbarmachung von „sozialem Kapital“, erreicht worden. Offizielle Berechtigungsschreiben nützten nichts. Die in der ukrainischen Gesellschaft seit Jahrzehnten etablierten gesellschaftlichen Zugangsregeln mittels sozialen Kapitals dominierten.

Auch für westliche Unternehmen erweist sich der Aufbau von Geschäftskontakten zu ukrainischen Betrieben als schwierig: „Sie [die ukrainischen Betriebsleiter] meinen, sie können

³¹⁶ In der Ukraine dominiert Höflichkeit im privaten Bereich. Außer der Anrede auf der Straße lässt sich im öffentlichen Bereich ein Mangel an Höflichkeit beobachten. Öffentliche Dienstleistungen, Behörden, Service etc. verpflichten sich nicht, ihre Kund/-innen höflich zu behandeln. Gründe dafür stellen vermutlich das System der Planwirtschaft dar, die niedrigen Löhne, fehlende Konkurrenz und allgemein die Unzufriedenheit der Menschen mit ihrem Leben. Hat sich dieses Phänomen nach zehn Jahren marktwirtschaftlicher Transformationsprozesse in der Ukraine verändert? Bei meinen telefonischen Kontaktaufnahmen ließen sich allerdings Unterschiede zwischen verbalen Stilen in den kleinen „Joint-Ventures“ (sog. „SP“) und in den großen westlichen Repräsentanzen feststellen. Die ersten, die hauptsächlich ukrainisches Personal beschäftigen und als Joint-Venture meist nur auf dem Papier bestehen (man sucht einen westlichen Partner zwecks Steuervergünstigungen), haben diesen unhöflichen Stil beibehalten. Hinzu kommt die Angst vor der Steuerpolizei (es ist auch kein Geheimnis, dass viele Unternehmen Wege suchen, unbezahlbare Steuern zu hinterziehen), die eine gewisse Vorsicht gegenüber fremden Anrufer/-innen verlangt und im Verwehren jeglicher Auskunft und Hilfsbereitschaft besteht.

³¹⁷ Was Höflichkeit anbelangt, so zeigen sich in den großen Joint-Ventures und in westlichen Repräsentanzen gewisse Veränderungen. Das ukrainische Service-Personal zeigt in seinem Kommunikationsstil ein hohes Kompetenzniveau, Sachlichkeit und distanzfördernde Höflichkeit (in der Sprache von Goffman ‚negative politeness‘. Mehr dazu siehe Abschnitt „Reflexionen“ in diesem Kapitel). Guter Service gehört hier zum „Gesicht“ der Firma. Noch zu sowjetischen Zeiten begegnete man oft in der Öffentlichkeit, zu der auch Behörden und Unternehmen zählen, der ‚ungeschmückten‘ Unhöflichkeit, die anrufende Person wurde ‚abgewimmelt‘. Heutzutage begegnet man oft dem aufmerksamen Zuhören des Anliegens und geduldigem Erklären.

alles, sie haben schon alles, und sie waren überall“. Der / die deutsche Geschäftspartner/-in wird empfangen, „als ob er nichts wäre“ (Zitate aus dem Interview 5 mit Evelyn). Die Kontaktaufnahme erweist sich hier als ein langer Prozess, der nach bestimmten ungeschriebenen Regeln abläuft.

4.2.1.2 Zur Methode des verstehenden Interviews und seiner Rolle bei der Datenerhebung

Die qualitative Sozialforschung arbeitet mit den „verstehend“ angelegten Methoden. In diesem Sinne wählte ich die Methode des ‚verstehenden Interviews‘, um meine Informanten zu befragen. Demnach wird vom Interviewenden eine gewisse Empathie verlangt, das Bemühen um das Verstehen der Meinung des Befragten, auch wenn man sie nicht teilt; der / die Interviewende versucht, sich in Denkmuster des Gegenübers hineinzuzusetzen (Kaufmann 1999: 22), Anhaltspunkte zu geben, statt sich herauszuhalten, sich aktiv auf die Fragen einzulassen, um umgekehrt auch ein Sich-Einlassen des / der Befragten zu bewirken (Kaufmann 1999: 25). Es ist die Kunst, auf die Äußerungen des Informanten / der Informantin in vielerlei Weise zu reagieren. Denn „auf die Nicht-Personalisierung der Fragen folgt das Echo der Nicht-Personalisierung der Antworten“ (ebd.: 25).

Girtler, der sich mit der Theorie und Methode der Feldforschung befasst, spricht von „Kommunikation“ als einem wichtigen Prinzip dieser Methode (Girtler 1992, 2001 sowie 2002: 154). Girtler zufolge ist „der Forschungsakt ein ‚kommunikativer‘ Akt, an dem die zu Erforschenden mitwirken und nicht bloß zu Beantwortern irgendwelcher Fragen degradiert werden“. Er plädiert für die „Ethik des Feldforschers, die Menschen, mit denen er im Felde zu tun hat, nicht als bloße Datenlieferanten zu sehen“ und entwirft sogar „[d]ie 10 Gebote der Feldforschung“ (Girtler 2002: 154).

In der Geschichte des Interviews gibt es zwei wichtige Tendenzen: erstens die Tendenz, dem Informanten immer mehr Bedeutung zuzubilligen. An die Stelle des Interviews, das wie ein Fragebogen ‚abgerollt‘ wird, tritt schrittweise ein immer aufmerksameres Zuhören. Das verstehende Interview reiht sich in diese Entwicklung ein (Kaufmann 1999: 21 f.). Der zweite Aspekt betrifft die Vielfalt der Methoden des verstehenden Interviews. Jede Untersuchung bringt eine spezifische Konstruktion des wissenschaftlichen Gegenstands und eine entsprechende Verwendung der Instrumente mit sich: Das Interview kommt nie auf genau dieselbe Weise zur Anwendung (ebd.). Die Erfahrung von Kaufmann kann ich nur bestätigen: Jedes von den fünfzehn explorativen Interviews ist auf eine andere Weise zustande gekommen. Es hing von der jeweiligen Branche, in der der / die Gesprächspartner/-in tätig war, ab, von ihren Kompetenzen, ihrer Kommunikationsbereitschaft, dem lokalen und zeitlichen Rahmen, und meiner Rolle als Interviewerin und deren Auffassung durch den / die Interviewte. Als geeigneter Einstieg ins Interviewgespräch hat sich die Befragung am Biographieleitfaden erwiesen. Inhaltlich umfasst die von mir gewählte Interviewmethode Fragen nach Transformationsprozessen, Veränderungen des gewohnten Arbeitsablaufs in den Augen der Ukrainer/-innen und der deutschsprachigen Westeuropäer/-innen und allgemein nach interkulturellen Erfahrungen.

In seiner Untersuchung der Paarbeziehungen hat Kaufmann über die Gesamtdauer von zwei Jahren nur zwanzig Haushalte befragt: „[I]ch habe mir die Zeit genommen, in die persönlichen Geschichten einzutauchen, Vertrauen zu schaffen und in der Vergangenheit zu graben“ (Kaufmann 1999: 22). Er geht davon aus, dass der gewöhnliche Mensch viel gesellschaftliches Wissen in sich trägt, das die formalen Techniken nur zu einem geringen Teil erfassen können. Das Verstehen wird zum reinen Erfassen eines von den Individuen inkorporierten gesellschaft-

lichen Wissens. Um dieses Wissen zu entdecken, genügt es, Neugier und Empathie (Intro-
pathie) mitzubringen. Der zweite Schritt für den Forscher ist danach, die gesammelten Daten
zu interpretieren und zu erklären. „Das Verstehen der Person ist nur ein Werkzeug; das Ziel
des Soziologen besteht im verstehenden Erklären des Gesellschaftlichen“ (ebd.: 33 f.).

4.2.1.3 Zugang zur subjektiven Sicht: Reflexionsniveau der Interviewten

Für den Zugang zur subjektiven Sicht der Befragten möchte ich zwischen einem hohen und
niedrigen Reflexionsniveau unterscheiden; ich hoffe, zeigen zu können, dass sich dies am
Ausmaß der Involvierung ins Gespräch zeigen lässt. Es zeigt sich aber auch, dass der offizielle
Interviewrahmen in manchen Fällen nicht zum Erfolg führt. Wir reflektieren hier also immer
auch unsere eigene, erste Herangehensweise an den Gegenstandsbereich, wie es im Rahmen
qualitativer Methoden verlangt wird.

a. Involviertheit

Zunächst soll es darum gehen, herauszufinden ob die Interviewten mit den Fragen etwas an-
fangen können. Das erkennt man daran, wie engagiert der / die Interviewte auf die Frage rea-
giert. Woran lässt sich erkennen, wie stark ein/-e Interviewpartner/-in in einer Gesprächspha-
se involviert war? Welche Bedeutung hat der Grad an Involviertheit für die Auswertung der
Daten? Welchen Einfluss hat dies daraus auf die Ergebnisse?

Hohe Involviertheit zeigt sich in dichtem Informationsfluss, schnellen Reaktionen im
,turn-taking', vielen Hörersignalen und anderen Arten aktiver Interessensbekundung wie Wieder-
holungen etc. Zu dieser Kategorie gehören die Interviews 1 (Andrej), 5 (Evelyn) und 8
(Ralf).

Ein Beispiel aus dem Interview mit Evelyn:

338 E: und ich muss ehrlich sagen aus meiner erfahrung
339 heraus wenn ich in ein unternehmen reinkomme/ und ich
340 sehe da ist der prääsident eine frau dann weiß ich
341 dann wird das geschäft auch funktionieren.
342 G: mhm, wirklich, sie haben eine gute erfahrung mit
343 °(? ?)°
344 E: weil ich musste leider verstehen, dass die männliche
345 leitung meistens keine ahnung hat.
346 G: (hehe)
346 E: wirklich, also meistens gibt es ein offenes
347 gespräch mit der leitung da, mit dem männlichen
348 part, aber gearbeitet, praktisch gearbeitet und
349 abgewickelt wird IMMER mit frauen. also er leitet
350 das dann weiter an die produktionsleitung, oder
351 an den kommerzdirektor, der auch eine frau ist.
352 G: er delegiert [das dann zwar, macht selber nichts
353 E: [ja=ja=ja, ja,
354 aber wenn man ins detail geht, hat er wirklich
355 keine ahnung mehr.

Dieser Gesprächsausschnitt (wie das ganze Interview mit Evelyn) zeichnet sich durch die oben genannten Merkmale aus, die für eine hohe Involvierung sprechen. Das ganze Gespräch ist dadurch gekennzeichnet, dass die Informantin viel und flüssig erzählt. Es gab keine reinen Ja / nein-Antworten sowie kaum Verzögerungspausen. In Zeile 353 antwortet die Informantin auf meinen (zur besseren Verständigung eingesetzten) Wiederholungsbeitrag mit Hörer/-innensignalen „ja=ja=ja“, die sich mit meinem Redebeitrag überlappen: ein Zeichen für eine schnelle Reaktion. Und schließlich zeichnet sich der ganze Gesprächsausschnitt durch viele Wiederholungen aus. Praktisch jeder weitere Redebeitrag von Evelyn ist m. E. entweder eine Präzisierung (Z. 346-351 präzisieren das vorher Gesagte), eine Erweiterung (Z. 343 f. sind eine Erweiterung von Z. 338-340) oder eine Wiederholung (Z. 346-355) des vorherigen Redebeitrags.

Wiederholungen spielen im Gespräch eine große Rolle, u.a. weil sie als Formen von Anerkennung gesehen werden können:

„Repetition in conversation can be relatively automatic, and that is automaticity contributes to its functions in production, comprehension, connection, and interaction. These dimensions operate simultaneously to create coherence in discourse and interpersonal involvement in interaction. Repetition is a resource by which conversationalists together create a discourse, a relationship and a world” (Tannen 1989: 97).

Wiederholungen des von der anderen Person Gesagten bestätigen dies und kreieren Wechselseitigkeit, was das obige Gesprächsbeispiel in anschaulicher Weise belegt. Der Faktor Involviertheit soll später im gesprächsanalytischen Teil der Arbeit ausgearbeitet werden. Hier soll nur gezeigt werden, dass er für die Einschätzung der Fragen durch die Interviewten relevant ist.

b. Interviewsituation

Da alle Befragten über eine langjährige interkulturelle Praxis verfügen, kann generell von einem hohen Reflexionsniveau der Befragten ausgegangen werden. Trotzdem spielt das Interview als eine soziale Situation (Laatz 1993: 155) eine wesentliche Rolle bei der Bereitschaft der Befragten, über ihren Geschäftsalltag zu reflektieren. Anhand einiger Beispiele soll gezeigt werden, welchen unterschiedlichen Einfluss die Interviewsituation auf die Involviertheit der Befragten ausübt und welche Bedeutung dies für die Auswertung / Interpretation bzw. für den weiteren Forschungsverlauf hat. Allein die Tatsache, dass es zu niedriger Involviertheit kommt, kann bereits (ohne nach den Gründen zu suchen) ein Indiz dafür sein, dass es interkulturelle Konflikte im jeweiligen Unternehmen gibt, und gerade darauf soll die weitere Forschung fokussiert sein. Niedrige Involviertheit kann ein möglicher Hinweis auch darauf sein, dass eine Frage als unangenehm wahrgenommen wird, dass es Konflikte gibt, die nicht deutlich werden sollen, dass man etwas vor der fremden Person³¹⁸ verheimlichen möchte. Die Antworten der Befrag-

³¹⁸ Gerade ich als Forscherin mit ukrainischer Nationalität, die aber in Deutschland lebt, studierte, arbeitet und in der Ukraine forscht, bin ein nicht unwesentlicher Faktor in der Interviewsituation. Die Befragten hatten nicht selten Schwierigkeiten, mich bezüglich meiner nationalen Identität einzuordnen, was einen gewissen Einfluss auf die Offenheit der Informanten hatte. Dieser Punkt soll im Weiteren näher erläutert werden.

ten sind Reaktionen auf die allgemeine soziale und auf die spezifische Situation im Interview. Niedrige Involviertheit kann auch bedeuten, dass die Befragten die Fragen nicht relevant finden. Die Beantwortung einer Frage basiert auf einem Prozess, der nach Laatz (1993: 155) folgende Momente beinhaltet: die Frage richtig verstehen; Information verarbeiten (Suchprozesse im Gedächtnis und Antwortplanung) und die soziale Bewertung der möglichen Antworten durch die Befragten selbst.

Im Folgenden wird auf die Faktoren *Motivation* und *soziale Bewertung* eingegangen, da die anderen Faktoren im Interviewablauf weniger relevant waren. Was die Motivation anbelangt, so könnte schon allein die Zusage zum Interview für das Interesse und die Motivation der Befragten sprechen (so wie es in den Interviews 5 und 8 war). Manchmal waren es allerdings Verpflichtungszusagen oder sogenannte „Gefälligkeitsinterviews“ gegenüber den bittenden Vermittler/-innen, wie das folgende Beispiel verdeutlicht:

Beispiel 1 (Interview 1 mit Andrej)

92 вообще, я не претендую на какое то интервью,
 überhaupt, ich will sie nicht in anspruch nehmen,
93 просто я попытаюсь вам помочь, (...) Дима попросил
 ich versuche einfach ihnen zu helfen, (...) Dima hat
94 меня об этом, попытаюсь изложить мои мысли,
 mich darum gebeten, ich versuche meine gedanken darzulegen,
95 естественно что я не претендую на там, на истину,
 (es ist) selbstverständlich dass ich keinen
 wahrheitsanspruch habe,

Die Motivation hängt, wie dieses Beispiel zeigt, mit der Verpflichtung einem Freund gegenüber zusammen, der eine Vermittlerrolle im Zustandekommen des Interviews gespielt hat.

Die soziale Bewertung wirkt sich auf die Selektion der Informationen aus. Antworten, von denen eine negative Sanktion erwartet wird, werden vermieden (Laatz 1993: 155). Taras (Interview 4) z. B. ist Direktor einer kommerziellen Sozialstation, die von einer ähnlichen sozialen Einrichtung in Österreich betreut und auch finanziert wird. Es ist aus der Praxis der sozialen und humanitären Hilfe durchaus bekannt, dass Hilfsorganisationen, in die hohe Geldsummen fließen, einen fruchtbaren Boden für Korruption bieten. Hohe Prozentzahlen der Hilfgelder fließen in dubiose Projekte. Die Hilfsorganisationen werden kontrolliert, Misstrauen herrscht. Man spricht nicht gerne über Geld und über Probleme der West-Ost-Zusammenarbeit auf diesem Gebiet der humanitären Hilfe. Das Interview mit Taras gestaltete sich eher wie ein Rechenschaftsbericht (er zählte alle Projekte auf, an denen die Sozialstation gearbeitet hat, was sie bereits erreicht hat und machte detaillierte Angaben zur Quelle und Höhe der Finanzierung von Projekten), mögliche Probleme interkultureller Art wurden verneint:

Beispiel 2:1 (Interview 4 mit Taras)

15 Г: и как они понимают наши проблемы?
 G: und wie verstehen die unsere probleme?
16 Т: я не могу сказать что они шото не понимают
 ich kann nicht sagen dass sie irgendwas nicht verstehen
17 (hehe) или мы их в чём то не понимаем,
 (hehe)oder dass wir sie irgendwo nicht verstehen,
18 Г: нет каких то разногласий в решении той или иной
 проблемы,

19 G: gibt es keine unstimmigkeiten bei der lösung des einen
oder anderen problems,

20 T: да нет, вы знаете, то есть (5.5) честно скажу что
nein, wissen sie, das heißt (5.5) ich sage ehrlich es
21 нету, н(hehe)ету, наши говорят, что возникают
22 gibt keine, н(haha)ein, unsrige sagen, dass probleme
проблемы то с итальянцами, то (? ?) не понимают,
23 mit italienern entstehen, das (? ?)verstehen (die)
потому что я разговаривал, мне просто ТАКЖЕ как и вам
24 nicht, weil ich mich unterhalten habe, es ist für mich
GENAUSO wie auch für sie
25 по вашей теме, просто было ещё интересно ощущение
für ihr thema, die wahrnehmung der menschen war einfach
26 людей, но: (3.0) понятно, если ты опаздываешь
interessant, а:ber (3.0) klar, wenn du dich zu einem
27 на встречу, (? ?) или шото забыл сделать,
treffen verspätet, (?) oder irgendwas vergessen hast
28 то собственно говоря, мне это тоже не очень
zu tun, dann, meines erachtens, g(hehe)fällt es mir auch
н(haha)равится, так шо [...]
nicht besonders, also [...]

Meine etwas direkt formulierte Frage nach möglichen Unstimmigkeiten bringt meinen Gesprächspartner zunächst aus dem Konzept, so dass er mit der Antwort zögert: „nein, wissen sie, das heißt“ (Z. 20). Nach einer fünfeinhalbsekündigen Nachdenk- oder Verzögerungspause verneint er mögliche Unstimmigkeiten bei Problemlösungen zwischen den ukrainischen und österreichischen Geschäftspartner/-innen: „ich sage ehrlich, es gibt keine“ (Z. 20 f.). „Die anderen“ hätten Probleme, z.B. mit den italienischen Geschäftspartner/-innen, jedoch nicht er selbst. Dieses anscheinend heikle Thema wendet Taras um 180 Grad, indem er meine Beobachterposition übernimmt: Ihn würde genauso wie mich die Wahrnehmung der Menschen interessieren (Z. 23-25). Durch die Übernahme der Forscherperspektive sichert er die Richtigkeit seiner Angaben ab, die seine Beobachterfähigkeiten widerspiegeln. Die zum Schluss dieses Abschnitts ganz am Rande erwähnten Unstimmigkeiten (wie Verspätungen und Nichterfüllung von Aufgaben (Z. 25 f.)) zählen seines Erachtens nicht zu den interkulturellen Problemen, sondern zur Normabweichung oder Abweichung von Geschäftsregeln generell, die er selbst auch nicht toleriert. Diese Passage steht für die generelle Aussage des Gesprächspartners, dass es keine interkulturellen Konflikte gibt. Der Informant umgeht vermutlich das heikle Thema der interkulturellen Konflikte.

Der Wahrheitsgehalt seiner Aussagen ist hier nicht auszumachen. Erstens zeigt sich hier deutlich die Grenze der Interviewmethode und zweitens die Unangemessenheit von direkten Fragen nach Problemen, Konflikten etc., auf die nur wenige Informanten direkt eingehen.

Auch Problempotentiale zwischen Männern und Frauen im beruflichen Alltag werden von diesem Informanten kategorisch verneint:

Beispiel 2:2 (Taras)

54 тоже как оказалось лучше иметь и женщин
wie es sich zeigte ist es besser sowohl frauen
55 и мужчин где то поравну.
als auch männer etwa zu gleichen anteilten zu haben.
56 нельзя чтобы был токо женский коллектив,

57 es soll kein reines frauenkollektiv sein,
 нельзя чтобы был только мужской коллектив,
 es soll nicht nur männerkollektiv sein,
 58 где то поравну,
 irgendwie zu gleichen anteilten,
 59 [...] оно как то и взаимоотношения тогда лучше,
 [...] es sind dann auch verhältnisse besser,
 60 и сглаживаются многие моменты,
 und viele momente gleichen sich aus,

Auch zu diesem Thema weicht Taras der direkten Stellungnahme aus. Er verzichtet auf die chronologische Erzählung darüber, wie und warum es zum gemischten Kollektiv kam, in dem der Frauen- und Männeranteil etwa gleich ist, sondern präsentiert nur das Ergebnis: „wie es sich zeigte ist es besser ...“ (Z. 54). Er nennt keine Gründe, die ihn (als Geschäftsführer) zu dieser Entscheidung geleitet haben. Man kann jedoch aus den letzten zwei Aussagen „es sind dann auch die verhältnisse besser“ (Z. 59) und „viele momente gleichen sich aus“ (Z. 60) darauf schließen, dass es erstens Schwierigkeiten bei den Arbeitsverhältnissen (die er neutral „Momente“ nennt) gab oder geben könnte, wenn der Frauen- oder Männeranteil im Büro dominierte, und zweitens dass diese Schwierigkeiten, „Momente“ oder Konflikte im homogenen Kollektiv geschlichtet werden.

Beispiel 2:3 (Taras)

61 G: [...] какую долю приносит женщина, а какую
 G: [...] welchen anteil bringt eine frau, und welchen
 62 мужчину, есть там разница или:
 ein mann, gibt es da unterschiede oder?:
 63 T: ну, раз-, разница в (чем) скажем так, (5.0)
 T: also, un-, unterschied (worin) sagen wir so, (5.0)
 64 ту работу что делает мужчина, ту же работу очень
 die arbeit die ein mann macht, die kann auch eine
 65 хорошо может делать и женщина.
 frau sehr gut machen.
 66 G: может быть по другому,
 G: vielleicht anders,
 67 T: по другому? та/ не по друг(ого)му,
 T: anders? doch/ nicht and(hehe)ers,
 68 G: (гагага)
 G: (hahaha)
 69 T: я не думаю что по другому.
 T: ich glaube nicht dass (es) anders ist.
 70 ну конечно, если махать лопатой,
 ja natürlich, wenn man mit der schaufel schwingt,
 71 то наверное мужчине все таки легче,
 dann hat es ein mann allerdings leichter,
 72 может у него производительность больше.
 vielleicht ist seine produktivität größer.

Auch hier weicht Taras dem eigentlichen Thema aus, wie er beinahe jedem mich interessierenden Thema ausgewichen ist. Auch hypothetisch angedeutete Probleme wurden verneint. Der Gesprächspartner, der sich eine Stunde Zeit für das Interview nahm, verhielt sich letztlich

unkooperativ. Seine Beiträge zur Entstehung der kommerziellen Sozialstation, die einen sachlichen Charakter hatten, erfolgten unter permanentem Starren aus dem Fenster. Augenkontakt wurde vermieden. Die vielen Pausen im Gespräch wurden bereits erwähnt. Dies ist ein Beispiel für geringe Involvierung und Desinteresse am Interview.

In beinahe allen Interviews wurde die Wahrung der Anonymität verlangt. Auch eine scherzhafte Reaktion kam einmal vor: (Übersetzung aus dem Russischen) „heute darf ich über alles reden, was mir nicht gefällt und ich werde dafür nichts bekommen“ (im Sinne von Sanktionen)“. Oder Interview 3, in dem Sylva ihre deutsche Kollegin ausschließlich von der positivsten Seite beschreibt. In der Beschreibung ihrer negativen Erfahrungen beschränkte sich Sylva auf die knappe Aussage „es gab schon andere Fälle“ und benutzte dazu eine unpersonalisierte Handlungsbeschreibung nach eigenem Empfinden: „jeder Mensch fühlt, [...] ob jemand mit Hilfe kommt oder mit Almosen.“ Sylva erwähnte möglicherweise deshalb keine Namen, nur „andere Fälle“, damit ihre deutsche Kollegin, die auch im Raum war (obwohl sie nicht so gut Russisch und Ukrainisch verstand), nicht mitkriegen konnte, um welche „Fälle“ es sich handelte.

Der größte Teil der Interviews war trotz dieser Spuren von Widerstand oder problematischem Einfluss sehr ertragreich. Viele Probleme auf dem Gebiet der interkulturellen Wirtschaftsbeziehungen in der Ukraine sind seit langem bekannt. Deren Thematisierung findet man beispielsweise im Jahresbericht 2000 des Delegiertenbüros der Deutschen Wirtschaft in der Ukraine (DDWU 2000), der auch im Internet veröffentlicht wurde. Anonymität wurde vielmehr dann verlangt, wenn es um konkrete Beispiele aus der beruflichen Praxis eines jeweiligen Unternehmens ging. „Persönliche“ Geschichten wurden von den Interviewten in der Regel auf einem abstrakten Niveau generalisiert.

Die Interviewsituation mit ihrer Problematik der Imagewahrung und Erwartungserwartung (Laatz 1993: 156) hatte insbesondere Einfluss auf die Involvierung der ukrainischen Interviewten, obwohl ich selbst Ukrainerin bin und sowohl Ukrainisch als auch Russisch fließend spreche. Das Gespräch mit Jurij (Interview 12) ist im Rahmen des Interviews viel formaler verlaufen (fast zwanghaft mit vielen unverständlichen Fragen) als all die unverbindlichen Gespräche davor (z.B. während der Autofahrt), die viel lockerer waren und mehr sensible Informationen beinhalteten. Als Interviewerin repräsentierte ich für ihn mit meinem Forschungsauftrag das westliche Unternehmertum, während er, als ein an der Zusammenarbeit mit den westlichen Unternehmern Interessierter, ein „gutes Gesicht machen“ wollte:

Beispiel 3:1 (Interview 12, Jurij)

- 93 не тільки треба там валити на полі:тіків,
 man sollte nicht (alles) auf politiker schieben,
94 що вони там не пра::вильно, вирішили.
 dass sie da nicht ri::chtig, entschieden haben.
95 [(? ?)]
96 Г: [починати треба з себе,
 G: [man soll bei sich selbst anfangen,
97 Ю: совершенно правильно, треба починати
 J: vollkommen richtig, man soll bei sich
98 з себе. і мати на увазі а що ж
 selbst anfangen. und daran denken und was
99 я для цього зробив? (/Г) я повинен що,
 habe ich dafür getan? (/H) ich soll was,
100 сидіти чекати, я/ вообще нічо не чекаю.
 sitzen warten, ich/ erwarte überhaupt nichts.

101 Г: мгм,
 G: mhm,
 102 Ю: я взагалі, я вот так думаю, там пла:н,
 J: und überhapt, ich denke so, da ist pla:n,
 103 то, я: приспособляюсь до цих (--)
 законних dann passe ich mich an die (-) gesetzlichen
 104 умо:в, всьо як там держава, всьо,
 bedi:ngungen, all das wie der staat da, gut,
 105 і: / я собі працюю. я не чекаю щоб мені
 u:nd/ ich arbeite. ich warte nicht dass mir
 106 прийшов там, губернатор там чи мер,
 da jemand kommt, gubernator oder bürgermeister,
 107 чи президент, сказав роби так. я сам нахожу
 oder präsidant, und sagt mache so. ich finde
 108 собі (1.0) дорогу. і: стараюся
 für mich selbst (1.0) den weg. u:nd versuche
 109 її зробити професійно.
 es professionell zu tun.
 110 Г: мгм,
 G: mhm,
 111 Ю: і::/ судячи по тому як е: підприємство
 u::nd/ wenn man danach urteilt wie äh: sich
 112 розвивається, то н:а фоні
 das unternehmen entwickelt, im vergleich
 113 інших, то:/ вроді би я роблю це (-) нормально.
 zu den anderen, dann:/ mache ich das glaube
 ich (-) normal³¹⁹.

Jurij stellt nicht nur sich persönlich als Geschäftsmann ins beste Licht: „ich erwarte überhaupt nichts“ (Z. 100), „dann passe ich mich an die (-) gesetzlichen bedi:ngungen“, (Z. 103-104), „u:nd/ ich arbeite.“ (Z. 105). Er versucht auch den ukrainischen Staat (trotz der ungünstigen Bedingungen, die alle andere Informant/-innen, einschließlich ihn selbst, ungeschmückt dargestellt haben) in Bezug auf dessen Geschäftsführung ins rechte Licht zu rücken. Denn gerade die wirtschaftlichen Bedingungen sind wegen des Mangels an notwendigen gesetzlichen Regelungen, insbesondere im Bereich der Privatwirtschaft (und der Beschluss der Gesetze verzögert sich wiederum wegen der Streitigkeiten im Parlament, vor allem wegen des Kampfes zwischen Präsident und Parlament) für die ausländischen Investoren sehr ungünstig, wenn nicht erschreckend. Für Jurij sind die persönlichen Faktoren eines Menschen, eines Unternehmens zentral: am eigenen Beispiel konstruiert er den Typus eines erfolgreichen Unternehmers, der nicht auf die Ratschläge und Anweisungen ‚von oben‘ wartet (vom Präsidenten, Bürger-

³¹⁹ Unter ‚normal‘ wird in der Ex-Sowjetunion ‚nicht schlecht‘ oder ‚o.k.‘ verstanden. Verwendet wird dieses Wort bei der Bewertung eigener Leistung (wie in unserem Fall) oder bei der Antwort auf die Frage ‚Wie geht’s?‘. Man verzichtet auf die Loblieder für sich selbst (der Moralkodex schreibt den Anderen, den Mitmenschen das Recht zu, die Leistung eines Menschen, gar seinen Charakter zu loben) bzw. auf die positive Beschreibung des eigenen Wohlbefindens bzw. der beruflichen Erfolge, um die Neidreaktion der Fragenden zu vermeiden.

meister etc.: Z. 105-107), sondern seinen eigenen Weg (zum beruflichen Erfolg) sucht und findet (Z. 107 f.) und versucht, es professionell zu tun (Z. 108 f.).

Auf meine Frage an einer anderen Stelle im Interview, ob es für ihn nicht schwer war, den ersten Schritt zur Selbständigkeit zu tun, verneinte Jurij kategorisch: „das war überhaupt nicht schwer“. Mehr als das, er sehe heutzutage überhaupt keine Hindernisse, ein eigenes Geschäft anzufangen. In der Ukraine seien momentan „einmalige Möglichkeiten“ für das Unternehmertum gegeben. Weil der Markt noch frei ist, gebe es viel Freiraum für die Realisierung eigener Ideen: „was man anfasst, überall gibt es arbeit“.

Beispiel 3:2 (Jurij, zur „Mafia-Frage“)

- 158 Г: багато людей боятся мафії, боятся всяких
G: viele menschen haben angst vor der mafia, haben
159 цих структу::р, боятся (--)
angst vor all diesen struktu::ren, haben angst(--)
160 (/H) [налогової, боятся всього.
(/H) [vor der steuerinspektion, haben angst vor allem.
161 Ю: [a::
J: [ah::
162 а це уже інше питання. (-) бізнес
und das ist jetzt eine andere frage. (-)
163 зараз відкрити,
um heutzutage ein geschäft zu eröffnen,
164 начати працювати, е: всьо. там е:/ е
anzufangen zu arbeiten, äh: ja. dort äh:/
165 іншого порядку, це вже (--)
gibt es (fragen) einer anderen art, das sind bereits(--
)äh::
166 другі питання (-) в тому плані шо там (-)
andere fragen (-) in dem sinne dass dort (-)
167 е не стільки бюрократія, там (-)
äh nicht so sehr die bürokratie (herrscht), da ist (-)
168 корупція, там (-) взяточність, ДА:,
korruption, da ist (-) bestechung, JA:,
169 це все це существує, (-) але якщо людина
dies alles existiert, (-) aber wenn ein mensch
170 професійно підготовлена, вона це все зробить
professionell vorbereitet ist, macht er das
171 °безперешкодно°.
alles °ohne hindernisse°.
172 Г: мнм,
G: mhм,
173 Ю: відносно мафії, того, то (-) мафія:
J: was die mafia anbetrifft, also (-) mafia:
174 (--)
e, вона виникає на чому? на:: (2.0)
(--)
äh, sie entsteht woraus? aus:: (2.0)
175 на якихось незаконних (-) е операціях.
irgendwelchen nicht gesetzlichen (-) äh
unternehmungen.
176 Г: мр::,
G: mh::,
177 Ю: якщо (-) фірма, (-) робить незаконні

178 J: wenn (-) eine firma, (-) nicht gesetzliche
 операції, тоді приходить мафія.
 unternehmungen macht, dann kommt die mafia.
 179 (0.5) ділися. а якщо я роблю всьо законно (2.5)
 (0.5) teile. aber wenn ich alles nach gesetz
 mache (2.5)[(? ?)
 180 Г: [тоді НІЯКИХ проблем взагалі немає?
 G: [dann gibt es überhaupt KEINE probleme?
 181 Ю: ну:: ф: У МЕНЕ °в принципі так°°. (2.0)
 J: also:: pf: BEI MIR °im prinzip ja°°. (2.0)
 182 у мене в принципі сюда ніхто не хо:де,
 bei mir kommt im prinzip niemand hieher:r,
 183 тому що я ізначально, поставив (-) перед собою
 weil ich mir von anfang an, (-)
 184 таку (--) задачу,
 so eine (--) aufgabe gestellt habe,
 185 Г: мгм,
 G: mhm,
 186 Ю: що (-) я не бу:ду там з криміналом мати
 J: dass (-) ich mit den kriminellen keine
 187 зв'язків, я буду працювати/ (-) в
 beziehungen haben werde, ich werde arbeiten/ (-) im
 188 правовому полі, українському, на базі
 rechtlichen rahmen, ukrainischen, auf der basis
 189 тих (-) законів які (-) сьогодні (-)
 von den (-) gesetzen die (-) es heute (-)
 190 існують.
 gibt.

Dass es in Jurij's Geschäftsleben überhaupt keine Probleme („в принципі“, d.h. „im Prinzip“: Z. 181 f.) gibt, ist eine idealisierende Behauptung, der alle seine Mitarbeiter/-innen widersprechen würden. Aber das Interview als eine besondere soziale Situation gestattete es ihm nicht, dies zu thematisieren. Dies verweist auf die Notwendigkeit, in Zukunft andere Methoden wie die teilnehmende Beobachtung im Rahmen der Ethnographie und des Schreiben von „Memos“, auch der Aufzeichnung von Gesprächen im natürlichen Kontext anzuwenden.

Beispiel 3:3 (Jurij)

190 це не значить що там е::: (3.0)
 das bedeutet nicht dass es da äh::: (3.0)
 191 немає там недобросовісної конкуренції, якісь
 keine gewissenslose konkurrenz gibt, dass da
 192 там (-) використовуються запришонні ме:тоди,
 irgendwelche (-) verbotene metho:den angewendet
 193 або ще шось, ЦЕ:/ (-) всьо є,
 werden, oder noch was, DIE:S/ (-)alles ist da,
 194 але так шоби відкрито, (1.0)
 aber dass es so offen, (1.0)
 195 Г: мгм,
 G: mhm,
 196 Ю: були там різні випадки, але: (2.5)

J: es gab da verschiedene vorfälle, a:ber (2.5)
 197 різні випадки були/ але уже якщо є
 verschiedene vorfälle gab es/ aber wenn schon
 198 якась підготовча база, є якась (--): e:: система,
 eine grundbasis da ist, ein (--): äh:: system,
 199 структура де ти (-) в цьому (-) розумієш/
 struktur wo du (-) dich darin (-) auskennst/
 200 то я думаю шо: (-) можна із цим
 dann denke ich dass: (-) man mit dieser
 201 явищем боротися. головне шоби (-)
 erscheinung kämpfen kann. hauptsache dass (-)
 202 ім'я твоє було (2.0) °чисте°.
 dein name (2.0) °sauber bleibt°.

Erst in diesem Abschnitt des Interviews spricht Jurij von „verschiedenen Vorfällen“ (Z. 196 f.), die er zwar nicht konkretisiert, jedoch ihre Wirkung relativiert: Wenn man gut vorbereitet ist und die Business-Strukturen kennt, kann man mit dieser „Erscheinung“ kämpfen (Z. 197-201). Nicht auf diese „Vorfälle“ komme es an, sondern darauf, dass „dein Name sauber bleibt“ (Z. 202). Der Gegenstand Jurij's Erzählung bleibt damit abstrakt, er möchte auf die unangenehmen Vorfälle nicht weiter eingehen. Dass nach der Erzählung des Informanten keine schlüssige Geschichte entsteht, ist ein weiteres Merkmal der mangelhaften Involvierung im Gespräch.

Die Analyse der Involvierung zeigt, dass das Interview als offizielle Befragung erlebt wird, bei der man Vorsicht walten lässt. Das Erleben des Kontrastes zwischen inoffiziell Erzählen und dem offiziellen Antwort-Geben macht deutlich, dass informelle Erhebungsarten in Zukunft stärker einbezogen werden müssen.

4.2.2 *Die zweite Forschungsphase: Ethnographischer Forschungsaufenthalt im Größt Tex³²⁰ International Einkaufsbüro in Kiew*

Da die explorativen Interviews allein für die Ermittlung der tatsächlichen Konfliktlage nicht ausreichen, werden in der zweiten Phase vor Ort Interaktionen auf Tonband aufgezeichnet und protokolliert, um Einblicke in unterschiedliche Kommunikationsstrategien zu gewinnen. Einige zentrale Aussagen aus exploratorischen Interviews zu kommunikativen, soziostrukturellen oder interkulturellen Konflikten zwischen Ukrainern und Deutschen in der Wirtschaftskommunikation werden am Beispiel des Unternehmens „Größt Tex International“, Einkaufsbüro in Kiew, überprüft. Die Ethnographie dient darüber hinaus auch dem Aufspüren von Konfliktpotentialen, die möglicherweise in den Interviews gar nicht zur Sprache kamen. In der Tat hat der ethnographische Aufenthalt weitere, über die Interviewaussagen hinausgehende Themen, in denen interkulturelle Konfliktpotentiale ihren Platz haben, aufgedeckt. Die Begrenztheit der Interviews soll an den sich nicht bestätigenden Aussagen gezeigt werden (z.B.: Aufstiegsperspektiven von Frauen, Führungsstile und Arbeitsweisen im Spannungsfeld zwi-

³²⁰ Name geändert.

schen Aussagen und Tatsachen etc.). Gerade hier erweist sich die Ethnographie als innovativ, indem sie ermöglicht, gewisse Aussagen von Literaturquellen ‚anzufechten‘.

Die ausführliche Analyse und Darstellung der Erstinterviews führt zu der These, dass in der interkulturellen (Wirtschafts-) Kommunikation Vorurteile und Stereotype lebendig sind, die aus Problemen der alltäglichen Geschäftspraxis resultieren. Diese sind insbesondere während der gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Umbruchsphase einer Gesellschaft, Institution oder eines Betriebes verstärkt präsent. Die nationalen Stereotype und Klischees werden als „Hilfsmittel“ oder Schutzmechanismen für die Erklärung dieser Probleme produziert oder aufgegriffen. Die tatsächlichen Probleme sind jedoch auf der Ebene national-kulturellen Vergleichs, der wiederum auf diesen Stereotypen basiert ist, nicht fassbar. Die ethnographische Erforschung eines konkreten Falls (Fallstudie) ermöglicht es, konkreten Problemen in der Praxis der deutsch-ukrainischen Zusammenarbeit nachzugehen und Konfliktursachen herausfinden, die jenseits des von den Beteiligten Benannten liegen. Ich werde weiterhin der Frage nach der Rolle und dem Gebrauch der Begriffe „Kultur“, „Nationalkultur“, „Struktur“, „System“ sowie dem Aufdecken von Stereotypen nachgehen.

Die ethnographische Feldforschung (zu dieser Methode siehe Kapitel 4.2.2.1) wurde durch das viermonatige Praktikum, das mir das „Größt Tex International Einkaufsbüro“ in Kiew genehmigte, ermöglicht.

Die Zielrichtung des Einkaufsbüros besteht darin, ukrainische Textilbetriebe zum Vollexport für Deutschland zu beauftragen, die fertige Ware auf Qualität zu prüfen und diese einzukaufen. Das Einkaufsbüro steuert (und vollzieht zugleich) die Geschäftsabläufe zwischen den deutschen Einkäufern und ukrainischen Lieferanten und eignet sich somit hervorragend für die Erforschung der interkulturellen Kommunikation. Mit seinen drei Abteilungen (Administration, Einkaufs- und Qualitätskontrollabteilung) und acht Mitarbeitern im Jahre 2001 (einschließlich des General Managers (deutsch, männlich) sowie der lokalen Managerin (ukrainisch, weiblich)) ist das Büro als Forschungsfeld relativ überschaubar.

In diesem Unternehmen habe ich bereits in der ersten Forschungsphase drei Interviews mit zwei ukrainischen Leiterinnen und der damaligen deutschen General Managerin geführt, in welchen viele Aussagen zu gravierenden Problemen kommunikativer, organisatorischer und struktureller Art getroffen wurden. Um diesen Konfliktpunkten weiter nachzugehen, sollte das ganze Forschungsumfeld (d.h. auch die nicht konfliktreichen Kommunikationen) beobachtet werden. Um dieses Ziel zu erreichen, habe ich den Berufsalltag der Firma als Aushilfe (Urlaubsvertretung sowie Zusammenstellung eines Informationskatalogs über die ukrainischen Lieferanten) in den oben genannten Abteilungen „miterlebt“. Damit entstand eine Fallstudie zur Kulturbegegnung am Arbeitsplatz.

In der ethnographischen Forschungsphase wurden folgende Forschungsarbeiten realisiert: Datensammlung nach den bewährten Methoden der ethnographischen Feldforschung, d.h. ethnographische Interviews, Aufzeichnung von natürlichen Gesprächsdaten und Anfertigung von Beobachtungsprotokollen während der gewöhnlichen Arbeitstätigkeit in verschiedenen Abteilungen einer deutschen Firma in Kiew. Dazu zählt u.a. die Teilnahme an Verhandlungen mit ukrainischen Betrieben, interne Besprechungen im Unternehmen sowie die Aufnahme von internen Kommunikationen.

4.2.2.1 Gesamtdatenmaterial aus der ethnographischen Forschungsphase

Das Gesamtmaterial, das in der ethnographischen Forschungsphase zusammengestellt wurde, lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- *Sieben ethnographische Interviews* (3 deutsche, 4 ukrainische). Hierzu werden die Interviews 5 (deutsch), 6 und 7 (ukrainisch) aus der erstens Forschungsphase herangezogen, da sie im gleichen Unternehmen geführt wurden.
- Teils *Protokoll*, teils *Aufnahme einer Verhandlung* mit einem potentiellen Konzern-Lieferanten, bei der ich persönlich anwesend war (K14A).
- *Aufnahme eines offiziellen Mitarbeitergesprächs* im Kiewer Büro (K1B2).
- *26 (ausgewählte) natürliche Gespräche*, laufend aufgenommen³²¹, ohne das Mitarbeitergespräch und die Verhandlung dazu zu zählen.
- *Tagebuchnotizen*, täglich geführt, Memos zu Interviews etc. (von Hand geführt und schließlich maschinengeschrieben (150 Seiten)). Sie enthalten sowohl die schriftliche Wiedergabe von nicht tonbandaufgenommenen Interviewgesprächen mit einigen Büro-Mitarbeitern als auch Informationen „nach dem Interview“. Diese Daten werden lediglich als ergänzendes Kontextmaterial zum fixierten Datenmaterial (wie öffentliche Dokumente, Tonbandaufnahmen) herangezogen.
- *Protokoll* einer zweitägigen Waren-Präsentation der Lieferanten (persönliche Teilnahme).
- *Kopien von Dokumenten, Verträgen, Arbeitsanweisungen* an jede einzelne Büroabteilung, Ausdrucke der Email-Kommunikation mit Lieferanten und Einkäufern, tabellarische Informationen über Lieferanten³²², deren Werbematerial, Pressematerial zu deutsch-ukrainischen Beziehungen („Deutsch-ukrainische Rundschau“), Pressematerial der Konzernzeitungen „Wir!“ sowie „Click“.
- *Notizen* über den Besuch bei zwei ukrainischen Fabriken in Kiew und Zhytomyr. Besuch einer EXPO-Textilmesse.
- *Eine Tonbandkassette* „Wirtschaftsdeutsch“, die Interviewausschnitte mit deutschen Unternehmen beinhaltet (für diese Arbeit jedoch nicht verwendet).

4.2.2.2 Methode der Ethnographie

In Rahmen der Ethnographie wird zwischen unterschiedlichen ethnographisch orientierten, mehr oder weniger elaborierten Analysemethoden, die auch auf Texte angewendet werden können, und der linguistischen „Ethnographie des Sprechens“ in der Tradition von Dell Hymes unterschieden. Die theoretischen Wurzeln ethnographischer Methoden liegen in den anthropologischen und ethnographischen Werken von Bronislaw Malinowski, Franz Boas, Claude Lévi-Strauss, Edward Evans-Pritchard, Ruth Benedict und in den linguistischen Studien von Edward Sapir³²³. Kernstück dieser Methode ist ihre „fundamentale Reflexivität“: Jede Sozialforschung basiert auf der menschlichen Kapazität zur teilnehmenden Beobachtung und der Fähigkeit zu deren Reflexivität. „We act in the social world and yet are able to reflect upon ourselves and our actions as objects in that world“ (Hammersley / Atkinson 1995: 21). Die

³²¹ Zusammen mit den Interviews habe ich 14 Tonbandkassetten aufgenommen. Für diese Arbeit wählte ich lediglich 26 natürliche Gespräche aus, wobei es viel mehr Aufnahmen waren (ca. 50).

³²² Meine offizielle Praktikums-Aufgabe bestand darin, Informationen über potentielle Konzern-Lieferanten aus dem Textilbereich (oder ergänzende Informationen über aktuelle Lieferanten) mittels Fax-Anschreiben und Telefonaten in Form eines Informationskatalogs zusammenzustellen, der auch Produktionsmuster dieser Lieferanten (Muster von Trikotagestoffen bzw. Photomuster fertiger Modelle) beinhaltete. Mit einigen Lieferanten entwickelte sich eine rege Kommunikation, die ich auch in meinem Tagebuch festgehalten habe.

³²³ Titscher / Wodak et al. (1998: 108); Wolff (1992: 340 f.).

erkenntnistheoretische Basis vieler ethnographischer Methoden stellen die sozialphänomenologischen Ansätze von Alfred Schütz sowie Peter Berger und Thomas Luckmann (1967, 1972) dar.

Die „Ethnography of Communication“ bzw. die „Ethnography of Speaking“ von John Gumperz und Dell Hymes ist eine Methode und eine Theorie, die Kommunikationsmuster als Teil kulturellen Wissens und Verhaltens versteht, d.h., sie befasst sich mit der Frage nach dem Verhältnis von Kultur und Sprache (s.u.).

Gemeinsames Anliegen aller ethnographischen Methoden ist es, Texte vor dem Hintergrund kultureller Strukturen zu interpretieren oder gar mit Hilfe von Texten jene kulturellen Strukturen zu rekonstruieren (Titscher / Wodak et al. 1998: 109).

Der Schwerpunkt der ethnographischen Methode liegt in der Datenerhebung, wobei die *teilnehmende Beobachtung* die wichtigste Erhebungsmethode, die Basismethodik, darstellt. Textanalysen nehmen bei der Analyse von Beobachtungsprotokollen eine „Hilfsfunktion“ ein (Silverman 1993: 30 ff.). Malinowski trug zur Bildung der modernen Ethnographie bei, indem er das bis dato existierende Ethnographie-Verständnis in zwei Richtungen modifizierte. Das ist zum einen die synchrone / zeitliche Ausrichtung, in der es um die aktuelle Realität der Untersuchten geht, und die perspektivische Ausrichtung, die besagt, dass der / die ForscherIn versuchen muss, die Perspektive der Untersuchten einzunehmen. Und gerade dies wird durch die Teilnahme am sozialen Leben der Untersuchten über eine gewisse Zeitspanne hinweg gewährleistet.³²⁴ Die ethnographische Vorgehensweise ist eine methodisch kontrollierte, die unterschiedliche Dokumentationsformen einsetzt und diese auch reflektiert. Die teilnehmende Beobachtung wird mit Feldnotizen, Protokollen und Tagebuchführung dokumentiert, andere mögliche Erhebungsmethoden und Dokumentationsformen sind z.B. ethnographische Interviews, informelle Gespräche, Dokumenten- und Settinganalysen. Erstrebenswert ist die Triangulation als Vergleich unterschiedlicher Perspektiven, Methoden, Materialien und Datentypen, um sich dem Untersuchungsgegenstand von möglichst vielen Perspektiven aus zu nähern und ihn so mit größtmöglicher Detaillierung und Präzision beschreiben zu können.

Dabei stellt die Datenanalyse keine isolierbare Forschungsphase dar, sondern ein *dialektisches Zusammenspiel von Datenerhebung und Datenanalyse* wird postuliert (Hammersley / Atkinson 1995: 205). Letztere ist als Grounded Theory von Glaser und Strauss detaillierter ausgearbeitet³²⁵. Die Textanalyse beginnt mit Fragen, die an den Text gestellt werden. Anselm Strauss (1994: 61) stellt beim offenen Kodieren folgende Fragen³²⁶: „Was geschieht eigentlich in den Daten? Was ist das Grundproblem (Probleme), mit dem die Akteure konfrontiert sind? Wie lässt sich ihr Grundproblem (Probleme) erklären? [...] Was ist hier die eigentliche Geschichte und warum?“ Hammersley/Atkinson (1995: 173) stellen z.B. folgende Fragen an zu analysierende Dokumente: „How are the documents written? How are they read? Who writes them? For what purposes? On what occasions? With what outcomes? What is recorded? What is omitted? What does the writer seem to take granted about the reader(s)? What do readers need to know in order to make sense of them?“

³²⁴ Bekannt ist die 1922 veröffentlichte Arbeit von Malinowski „Argonauts of the Western Pacific“.

³²⁵ Siehe Glaser / Strauss (1967) und Strauss (1994). Das methodische Verfahren der Grounded Theory wird im Kap. 4.3.1 ausführlich dargestellt.

³²⁶ Die Fragen sind an die Beobachtungsprotokolle im Krankenhaus sowie an die Interviews mit den Eltern eines kranken Babys gerichtet (dazu Strauss (1994)).

Die Darstellung des weiteren Vorgehens der ethnographischen Datenerhebung und -analyse ist den folgenden Abschnitten zur „Grounded Theory“, „fokussierten Ethnographie“, „dichten Beschreibung“, „Ethnographie der Kommunikation“ und der „Interaktionalen Soziolinguistik“ zu entnehmen.

a. Fokussierte Ethnographie

Unter „fokussierter Ethnographie“ wird eine von Knoblauch (2001) entwickelte Forschungspraxis verstanden, deren Interesse nicht dem gesamten Forschungsfeld gewidmet ist, sondern vielmehr der Untersuchung einzelner bestimmter Ausschnitte oder Aspekte innerhalb desselben. Diese Forschungspraxis zeichnen folgende Vorgehensweisen aus: Selektion von als typisch anzusehenden Fällen und deren intensive Analyse; Fokus auf spezifische Handlungsprobleme der Akteure; das Verbinden der „mikroskopischen“ Analyse mit kontextuell gegebenen Sachverhalten, um aus der zunächst kleinräumig angelegten Analyse heraus „die Prinzipien der gesellschaftlichen Konstruktion des untersuchten Phänomenbereichs offen zu legen“ (Knoblauch 2001: 136). Die Tatsache, dass der viermonatige Forschungsaufenthalt in einem Unternehmen, das sich sowohl durch eine komplexe Organisationsstruktur als auch durch komplexe Arbeitsabläufe auszeichnet, nicht ausreicht, um allen Geschäftsabläufen zumindest passiv (in der Beobachterrolle) folgen zu können, könnte für die Wahl dieser Methode sprechen. Allerdings wird diese Methode stark kritisiert, da nicht vorhersehbar ist, welche Fälle herausgesucht werden können und welche nicht. Es ist ungewiss, was auf die Forscherin zukommt. So wurden zwar zwei Teilbereiche der Kommunikation im Einkaufsbüro ausgesucht (die „interne Kommunikation“ sowie die „Kommunikation nach außen“) und darin wiederum weitere Einzelfälle ausgesucht und analysiert, jedoch war diese Selektion nicht im Voraus geschehen, sondern erst im Rahmen der „traditionellen“ Ethnographie. D.h. es ist nicht möglich, vor dem Antritt der Forschung zu untersuchende Fälle zu selektieren. Im Rahmen des ethnographischen Aufenthalts bemüht man sich, alles, was sich im Forschungsfeld ereignet, möglichst präzise zu dokumentieren, ‚live-Gespräche‘ nach Möglichkeit aufzunehmen und ethnographische Interviews zu führen.

b. Die Darstellungsstrategie der „dichten Beschreibung“

Spricht man von der Ethnographie, so lässt sich die „dichte Beschreibung“ des Anthropologen Clifford Geertz nicht umgehen. Ausgehend von der Annahme, dass die Methode der Ethnographie Sprache und Text im Kontext von Kultur analysiert, bezeichnet Kultur – Geertz zufolge – „ein historisch überliefertes System von Bedeutungen, die in symbolischer Gestalt auftreten, ein System überkommener Vorstellungen, die sich in symbolischen Formen ausdrücken, ein System, mit dessen Hilfe die Menschen ihr Wissen vom Leben und ihre Einstellungen zum Leben mitteilen, erhalten und weiterentwickeln“ (Geertz 1987: 46). Dabei geht es Geertz darum, dieses System zu beschreiben. Hierzu hat er Strategien entwickelt, die sich primär auf Probleme des Schreibens, auf die praktische Darstellung der ethnographischen Arbeit richten. Auch wenn diese Darstellungspraxis weder theoretisch ausformuliert noch in eine methodologisch greifbare Form gebracht worden ist, so ist sie in sich methodisch (Wolff 1992: 344 f.).

Eingehend auf die Werke der Begründer/-innen großer ethnographischer Diskurse – Claude Lévi-Strauss, Bronislaw Malinowski, Edward Evans-Pritchard und Ruth Benedict, – scheint Geertz (zumindest implizit) den Anspruch zu erheben, mit seiner Ethnographie eine Synthese der verschiedenen Darstellungsweisen dieser Autoren geliefert zu haben (Wolff 1992: 340 f.). Geertz geht von vier Grundproblemen aus, denen sich die oben genannten Autoren gegenüber sehen (ebd.):

1. Das Problem des *Rezipientenbezugs*: das „Hier-Sein“ des Textes, d.h. die erkennbare Ausrichtung des Textes auf eine bestimmte Leserschaft.
2. Das Problem der *Tatsächlichkeit*: das „Dort-Sein“ des Textes, d.h. die authentische Wiedergabe des beobachteten Gegenstands.
3. Das Problem der *Reflexivität*: das „Augenzeugen-Sein“, d.h. die Berücksichtigung der eigenen Person als Forschungsinstrument³²⁷.
4. Das Problem des *Textbezugs*: das „Autor-Sein“, d.h. die Berücksichtigung der Form der Darstellung. Dabei steht das Medium der Mitteilung im Vordergrund.

Geertz verfolgt die Absicht, das „Hier-Sein“ und das „Dort-Sein“ ethnographisch zusammenzubringen; d.h., nicht nur realistische Transparenz stilistisch zu suggerieren, sondern dabei auch noch selbstreflexiv und textbezogen zu bleiben (Wolff 1992: 341). An dieses Vorhaben geht Geertz weder methodologisch noch erkenntnistheoretisch, sondern primär mit Blick auf die *Darstellung* heran.

Mit „dichter Beschreibung“ bezeichnet Geertz darüber hinaus eine bestimmte Form „geistiger Anstrengung“ bei der Herausarbeitung von Bedeutungsstrukturen gesellschaftlicher Abläufe. Es geht ihm nicht um die getreue Abbildung dessen, was die Einheimischen³²⁸ sagen oder tun, sondern um die interpretative Rekonstruktion des „Gesagten“, der „Tiefenbedeutung“ der jeweiligen empirischen Abläufe und Handlungen (Wolff 1992: 344).

Bezogen auf meine Fallstudie geht es mir nicht darum, die Kommunikationen und Handlungen, oder Geschäftsabläufe im und um das Einkaufsbüro abzubilden, sondern diese interpretativ zu rekonstruieren.

c. Ethnographie der Kommunikation

Weil Kommunikation als Hauptobjekt meines Forschungsgegenstandes fungiert, möchte ich verstärkt auf die „Ethnographie der Kommunikation“ als Methode und Theorie eingehen.

Die „Ethnography of Communication“ geht davon aus, dass Formen und Funktionen des Sprachgebrauchs notwendigerweise an soziale Kontexte gebunden sind (Hymes 1979) und steht damit im Kontrast zur strukturalistischen Methode von Saussure in der Linguistik³²⁹, zur vom Strukturfunktionalismus beherrschten Sprachsoziologie³³⁰ und zur Sprechakttheorie, „die

³²⁷ Zum Problem der Reflexivität siehe weiter unten.

³²⁸ Geertz (1999: 202 ff.) hat bspw. die soziale Ordnung sowie Rituale (wie Hahnenkämpfe oder Begräbniszeremonien) in Bali untersucht.

³²⁹ Die strukturalistische Methode von Saussure erklärte die Regeln eines Sprachsystems („langue“) zum Gegenstand und betrachtet diese sowohl vom Sprechen („parole“) als auch von dessen sozialen Kontexten abstrahiert (als „langue“).

³³⁰ Fischman (1972) sieht den Gegenstand der Sprachsoziologie in der Interaktion zwischen zwei Aspekten menschl-

eine von sozialen Kontexten unbelastete Spekulation über pragmatische Verwendungsweisen der Sprache anstellt“ (Knoblauch 1995: 101). Sie setzt sich zur Aufgabe, die soziale Prägung der Sprache durch die Beschreibung des Sprechens in sozialen Ereignissen aufzuzeigen, so dass sprachliche Strukturen und Aspekte des Soziallebens nicht als „voneinander isolierte Korrelate erscheinen, sondern dass das Wechselspiel von Sprache, Sprachmustern und sozialer Organisation geklärt wird“ (Knoblauch 1995: 102). Dazu ist diese Methode vor allem auf die kommunikativen Mittel, die einer bestimmten Sprachgemeinschaft zur Verfügung stehen, auf den Gebrauch dieser Mittel beim Sprechen, auf die Sprechsituationen, in denen diese Mittel gebraucht werden, und schließlich auf das Verhältnis der kommunikativen Mittel und sozialen Situationen zu sozialen Organisationen, zu Religion, Wirtschaft und Politik, ausgerichtet. Empirisch erforscht die Ethnographie der Kommunikation durch intensive Feldarbeit die sozialen Situationen, in denen kommuniziert wird, und die darin vorkommenden kommunikativen Vorgänge und Strukturen (Knoblauch 1995: 102). Ihre interdisziplinäre Ausrichtung bringt eine Vielfalt an eingesetzten Methoden zum Ausdruck: Es werden teilnehmende Beobachtung, Interviews, Interaktions- und Sequenzanalyse sowie gesprächslinguistische Analysen verwendet.

Aus der Ethnographie der Kommunikation entwickelten sich verschiedene Forschungsansätze, die (im Unterschied zu Hymes, der durch die frühe Festlegung der Beschreibungskategorien seinen Untersuchungen von Sprechereignissen einen statischen Charakter verlieh) den dynamischen Handlungsaspekt der Sprechereignisse zu berücksichtigen versuchen (Knoblauch 1995: 103). Zu nennen ist die von John J. Gumperz ausgearbeitete interaktionale Soziolinguistik, die sich mit kommunikativen Vorgängen in modernen westlichen Gesellschaften beschäftigt und die dynamische Rolle der Interaktion in sozialen Situationen betont.

d. Interaktion im interkulturellen Kontext (interaktionale Soziolinguistik)

Gumperz setzte sich Anfang der 70er Jahre zur Aufgabe, die Dichotomie zwischen sprachlichen Zeichen und sozialem Wissen durch eine Theorie der Kontextualisierung aufzuheben. Kommunikation ist nicht definiert durch außersprachliche Kontexte; vielmehr werden soziale Kontexte mittels kommunikativer Interaktionen hervorgebracht. Nicht die Gesellschaftsstruktur oder das Sprechereignis, sondern die Interaktion fungiert dabei „als unmittelbarste Determinante“ der Kommunikation³³¹. Dieser „interaktive“ Kommunikationsbegriff nimmt nicht eine einzelne Sprecheräußerung, sondern einen Austausch oder eine Sequenz von Interaktionen zum Ausgangspunkt. Erst die Interaktion ermöglicht Verstehen von Sinn und Bedeutung, die im Verlaufe des Austauschs als „kommunikative Intention“ konstituiert werden. Die „kommunikative Intention“ ergänzt die Äußerung durch sprachliches Wissen, Wissen über Kontexte und Hintergrundannahmen, über antizipierte Deutungen der Hörer³³² und stellt ein

chen Verhaltens: dem Gebrauch der Sprache und der sozialen Organisation des Verhaltens. Hymes (1964: 9) zufolge werde der Sprachgebrauch dagegen weder vom „Sprachsystem“ noch von der „Gesellschaftsstruktur“ determiniert, sondern sei ein konstitutiver Bestandteil sozialer Situationen.

³³¹ Gumperz (1990a: 2), zitiert in: Knoblauch (2001: 103).

³³² Gumperz (1982b: 17), zitiert in: Knoblauch (2001: 104).

von den Beteiligten selbst erzeugtes soziales Faktum dar, das aus gegenseitig geteiltem Wissen besteht.

Da sich Sprachgemeinschaften nicht klar voneinander abgrenzen lassen³³³, leitet Gumperz den Begriff von „*communities of the mind*“ ein, die für moderne Gesellschaften charakteristisch sind. Es sind Sprachgemeinschaften, deren Mitglieder sich in den verschiedensten institutionellen und sozialen Bereichen komplexer Gesellschaften finden, die aber durch gewohnheitsmäßige Interaktionen, durch die geteilten Sprachvarianten oder sogar durch eine ideologisch motivierte Treue zu Sprechweisen verbunden sind (Knoblauch 2001: 104).

In diesem Zusammenhang bezeichnet *Sprachgemeinschaft* „jedes menschliche Aggregat [...], das sich durch regelmäßige und häufige Interaktionen auszeichnet, die mittels gemeinsamer sprachlicher Zeichen geführt werden und die sich von ähnlichen Aggregaten durch spezifische Merkmale des Sprachgebrauchs unterscheiden“ (Gumperz 1971b: 115). Darüber hinaus bilden Sprachgemeinschaften ein Netzwerk sozialer Interaktionen und verfügen über ein gemeinsames *Repertoire*, das über die sprachlichen Elemente hinaus Wissen über soziale Situationen und das darin angebrachte Verhalten beinhaltet. Anstatt durch eine Sprache werden Gesellschaften durch Repertoires definiert. Die situationsabhängige Verwendung von Varietäten bedeutet, dass Sprecher gewissermaßen ‚ein Repertoire sprechen‘, d.h. sie verwenden einen *Code*, der über die sprachlich-symbolischen Bedeutungen hinaus auf die Absichten des Sprechers und seine soziale Identität hindeuten (vgl. Knoblauch 2001: 104). „Parameter wie Geschlecht, Klasse, Ethnie“ sind „nicht selbstverständlich annehmbare Konstanten, sondern kommunikativ produziert“ (Gumperz und Cook-Gumperz 1982d: 1). Die Sprecher machen selbst deutlich, welche soziale Identität sie haben, welche Absichten sie verfolgen und in welcher Form sie dies ausdrücken. Durch den Wechsel des Codes wird eine andere Situation hergestellt, man spricht vom „situationalen Codewechsel“.

Insbesondere in der interkulturellen Kommunikation zeigt sich die Bedeutung von Codes (Streeck 1985). Denn in der Kommunikation zwischen Handelnden verschiedener Ethnien derselben Gesellschaft kommt es regelmäßig zu Kommunikationsstörungen und Missverständnissen, auch wenn sie nach grammatischen und lexikalischen Gesichtspunkten dieselbe Sprache verwenden. Eine Vielzahl von Studien hat ergeben, dass Sprecher aus unterschiedlichen Kulturen einander vor allem aufgrund verschieden gebrauchter oder verschieden verstandener paralinguistischer Mittel missverstehen³³⁴. Es handelt sich nicht nur um stilistische Unterschiede oder um das Missverstehen von „lexikalischen Bedeutungen oder grammatikalischen Konstruktionen“, sondern vielmehr von „Intentionen, der erwartbaren Folgen von Handlungssequenzen und der Tragweite sozialer Situation“ (Knoblauch 2001: 105). Dies gilt nicht nur für Einzelfälle, sondern für ganze Klassen lebensentscheidender Situationen, wie z.B. Bewerbungs- und Bewertungsgesprächen³³⁵, Sitzungen von Entscheidungsgremien u.ä., die eine besondere Strukturierung der Argumentation, eine konventionalisierte Form der Gliede-

³³³ Die Forschung von Gumperz hat gezeigt, dass die Regeln für Codewechsel etwa nicht von institutionell bestimmten „Domänen“ geleitet werden, sondern je nach Interaktionssituation variieren.

³³⁴ Knoblauch (2001: 105). Zu nennen sind Studien von Hinzenkamp (1989) über Missverständnisse von in England lebenden Asiaten und weißen Engländern.

³³⁵ Zur Untersuchung von Bewerbungsgesprächen zwischen den Ost- und Westdeutschen siehe Karin Birkner (2002), in: Kotthoff (2002: 301-331).

rung und spezifische Mittel der Kooperation voraussetzen (Gumperz und Cook-Gumperz 1982c).

Das Vorkommen solcher Missverständnisse weist gewissermaßen *ex negativo* auf die kommunikativen Gewohnheiten hin, die in den einzelnen Kulturen üblich sind. Sie gründen auf kulturell unterschiedlichen kommunikativen *Konventionen* vor allen Dingen auf parasprachlichen Elementen, mit denen kommunikative Absichten, Formen und Situationen erzeugt werden (Knoblauch 2001: 106), sog. *Kontextualisierungsschlüsseln*, die ein Teil des unhinterfragten, kulturellen Alltagswissens sind, das in besonderen Handlungssituationen quasi automatisch aktualisiert wird (Knoblauch 2001: 107). Dazu gehören Prosodie (Intonation, Betonung, Akzentuierung, „pitch register“), paralinguistische Zeichen (Tempo, Pausen, Verzögerungsphänomene, konversationelle Synchronisierung), Code-Wahl (die Wahl zwischen verschiedenen phonetischen, phonologischen und morphosyntaktischen Möglichkeiten, die das jeweilige sprachliche Repertoire anbietet), Lexikon und formularische Ausdrücke (Eröffnungen und Beendigungen, metaphorische Ausdrücke) (ebd.).

Die Aufzeichnung von internen Gesprächen interkultureller Art ermöglicht eine diskurs-linguistische Analyse der Kommunikationsmuster von deutschen und ukrainischen Angestellten. In der Tradition der interaktionalen Soziolinguistik wurde in den letzten Jahren gezeigt, von welcher subtilen Feinheit die Ausrichtung aneinander im Gespräch es abhängt, ob Menschen sich eher als zur „in-group“ gehörig erleben und definieren oder eher als „out-group“. Dabei geht es um „Kommunikationsweisen, die kulturell geformt sind, als normal und vertraut erlebt werden und insofern auch eine Folie für das ‚Wir-Gefühl‘ darstellen können“ (Kotthoff 2002: 7). Dieses Verfahren der Zuordnung zu „in-group“ oder „out-group“ wird in der Kulturanthropologie inzwischen „othering“ genannt (vgl. Fuchs / Berg 1993: 13). Wenn die feine interaktionale Ausrichtung aneinander im Bereich von Prosodie, Gestik, Mimik, Distanz, Sequenzierung der Gesprächsbeiträge, Aushandlung von Interaktionsmodalitäten und Direktheitsstufen nicht gelingt, entstehen Irritationen, die oft in Stereotypisierung resultieren.

4.2.2.3 Gegenüberstellung von Forschungs- bzw. Selbstreflexion

Wie bereits angedeutet, gehört das Problem der Reflexivität nach Geertz zu einem der vier Grundprobleme des ethnographischen Arbeitens. Die Person des Forschers / der Forscherin sollte in ihrer Eigenschaft als Forschungsinstrument betrachtet werden.

Auf die Unmöglichkeit, den Anforderungen der *Tatsächlichkeit* und der *Reflexivität zu genügen und sie zugleich auseinanderzuhalten* geht Geertz weder methodologisch noch erkenntnistheoretisch, sondern primär *von der Darstellung her* ein (Wolff 1992: 341 f.). In der Tat gelingt es Geertz, zugleich außerhalb und innerhalb der Situation, die er beschreibt, zu stehen, quasi eine *Position zwischen Korrespondenz und Konstitution* einzunehmen (ebd.).

Die nachfolgenden Abschnitte dieses Kapitels stellen den Versuch dar, meinen ethnographischen Forschungsaufenthalt reflexiv zu beschreiben.

- a. Bezug der Forscherin zum Forschungsgegenstand: das vertraute Fremde vs. das fremd gewordene Vertraute

Weil der Forschungsgegenstand zu meiner eigenen Lebensgeschichte im direkten Zusammenhang steht, möchte ich in meiner Rolle als Forscherin meine Perspektive auf die beiden Länder Deutschland und Ukraine klären.

Neunzehn Jahre meines Lebens habe ich in der Ukraine gelebt und mir während des zehnjährigen Besuchs einer Schule mit erweitertem Deutschunterricht und später während des zweijährigen Germanistikstudiums an der Chernowitzer staatlichen Universität ein gewisses Wissen sowie gewisse Vorstellungen über Deutschland erworben. Die nachfolgenden elf Jahre in Deutschland veränderten diese Vorstellungen vollkommen und verschafften mir eine neue, realistische Perspektive über dieses Land. Das Fremde in Deutschland wurde allmählich zum Vertrauten. Als Neuankömmling, der sich bis dahin wenige Informationen über Deutschland hatte verschaffen können, weil sich der Deutschunterricht in der Schule abgesehen von der Grammatik meist auf das Auswendiglernen der Texte über die Sehenswürdigkeiten der damaligen DDR beschränkte, lernte ich das Leben in Deutschland mit einer alles hinterfragenden Haltung kennen und reflektierte von Anfang an alles, was für mich fremd, ungewöhnlich und bisher unbekannt war. Ich erkannte z. B. bald, dass sich die Konventionen der deutschen Gastfreundschaft von denen der ukrainischen unterscheiden. In der Ukraine war ein nicht telefonisch angekündigter Besuch nicht störend, der Gast wurde herzlich empfangen, der Tisch wurde spontan gedeckt etc. Auch wenn der Besuch den Gastgebern nicht ganz passt, wird der Besuch davon nichts merken, es wäre unhöflich, den unerwarteten Gast schnell ‚abzuwimmeln‘. In Deutschland ist die vorherige Absprache des Besuchs obligatorisch, ein unerwarteter Besuch unhöflich. Hier kollidieren zwei Höflichkeitskonzepte: das der positiven und negativen Höflichkeit. Brown und Levinson (1978, 1987) haben auf Goffmans (1967, 1978) ‚face-Konzept‘ eine linguistische Theorie zur Höflichkeit aufgebaut. Sie unterscheiden ‚positive‘ und ‚negative politeness‘. Mit der ersten wird eine Strategie der Annäherung verfolgt, indem das ‚positive face‘ einer Person gewahrt wird, d.h. sie erhält von den anderen Personen Bestätigung, Verständnis, Sympathie und Liebesbekundungen. Mit der negativen Höflichkeit wird eine Strategie der Distanzierung verfolgt, indem das ‚negative face‘ einer Person, d.h. ihre Wünsche nach möglichst großen Handlungsspielräumen, nach Nichtbehinderung durch andere gewahrt werden (siehe dazu auch Held (1995) und Schulze (1984)). Im deutsch-ukrainischen Kontrast konnte man bisher behaupten, dass die Deutschen mehr ‚negative face‘-Arbeit leisten, die Ukrainer – mehr ‚positive‘, jedoch nur im privaten Bereich. In der Öffentlichkeit dominiert die Unhöflichkeit, die jedoch im Zuge der Transformation zur Marktwirtschaft langsam verschwindet.

Dass „Danke“ als Antwort auf ein fragend formulierendes Angebot wie „möchtest du auch ein Stück Kuchen?“ ein „Nein“ und nicht – wie ich annahm – ein „Ja“ bedeutet, begriff ich spätestens, als mir nach meiner Antwort nichts mehr angeboten wurde.

Meine erste Hausarbeit in Pragmatik galt den pragmatischen Unterschieden im Bereich der deutsch-ukrainischen Höflichkeitsformen, von denen ich aus meiner eigenen Erfahrung aus den Bereichen Gastfreundschaft, Anrede, Begrüßung, Schenken, Danksagungen, Komplimente etc. berichten konnte.

Abgesehen vom Höflichkeitsbereich fielen mir gravierende Unterschiede im Hochschulsystem auf. Dass ich in der Studienplanung selbst Initiative ergreifen sollte und mich über alles informieren sollte, begriff ich spätestens nach Ende meines ersten Semesters an einer deutschen Universität: Abgesehen von den Kursen im Sprachlehrinstitut war das Semester

wenig ergiebig. Zu gut erinnere ich mich an meinen ersten und letzten Besuch bei einem mir zugewiesenen Studienberater. Als ich ihm von mir und meinem Studienaufenthalt erzählte und ihn fragte, was für Kurse er mir empfehlen kann, drückte er mir das aktuelle Vorlesungsverzeichnis in die Hand mit den Worten: „Hier ist das Vorlesungsverzeichnis. Suchen Sie sich aus, was sie interessiert“, womit unser fünfminütiges Gespräch zu Ende war. Weder konnte ich ihm damals erklären, wie fremd mir das deutsche Hochschulsystem war, insbesondere das Studium der Germanistik, das in der Ukraine für die Fremdsprachenlerner und in Deutschland für die Muttersprachler konzipiert war, noch konnte er von selbst auf diese Unterschiede kommen. Damals, vor elf Jahren, wurde der Studienplan an der ukrainischen Universität vom Dekanat der jeweiligen Fakultät bereits zusammengestellt, man brauchte ihn nur vom Aushang abzuschreiben und sich ausschließlich auf die Veranstaltungen und Prüfungen zu konzentrieren. Alle Veranstaltungen waren Pflichtveranstaltungen mit einer Anwesenheitsliste, die strengstens kontrolliert wurde, es gab keine Wahlfächer. Wenn man ein Fach wie Germanistik studierte, musste man sich darauf beschränken: Es gab keine Fächerkombinationen wie beim deutschen Magisterstudium; Einführungen in Fremdfächer wie Politik, Wirtschaft, Psychologie, Philosophie wurden in den Studienplan eingebaut. Es ist daher kein Wunder, dass sich ein ukrainischer Studierender im „freien“ deutschen Hochschulsystem etwas verloren vorkommt.

Ein weiteres Beispiel für die kulturellen Differenzen ist die Selbstdarstellung einerseits der deutschen und andererseits der ukrainischen Studenten. In Deutschland wird eine Selbsteinschätzung durch die Sprecher selbst vorgenommen. Ob beim Vorstellungsgespräch oder bei anderen Gelegenheiten werden dort ein positives Selbstbild und eine realistische Selbsteinschätzung der Schwächen und Stärken erwartet. Für ‚ukrainische Ohren‘, die damit zum ersten Mal konfrontiert sind, klingt dies arrogant und eingebildet. Dort muss die Einschätzung durch andere Personen vorgenommen werden: Lob vom Vorgesetzten, Komplimente oder Urteile von Kollegen und Freunden, wobei stets auch auf das moralische Bild der Person referiert wird.³³⁶ Eine positive Selbsteinschätzung wird als Selbstlob wahrgenommen und fällt daher negativ auf. In der Ukraine muss eine Selbsteinschätzung indirekt, allgemein und vage formuliert werden. Man verweist eher auf Tugenden: „Ich gebe mir Mühe“. Für die deutschen Ohren klingt solche Bescheidenheit nach Unsicherheit oder der mangelnden Fähigkeit zur realistischen Beurteilung persönlicher Fähigkeiten. Es gehörte auch zu meinem Lernprozess, falsche Bescheidenheit aufzugeben und mich mit „Eigenanalyse“ zu beschäftigen, um mich nach außen adäquat und sicher präsentieren zu können, was insbesondere im deutschen Hochschulwesen von großer Bedeutung ist.

Während des Aufenthalts in Deutschland konnte ich die Geschehnisse in der Ukraine nur aus der Ferne verfolgen, was zur Folge hatte, dass ich sie zwangsläufig mit denen vor elf Jahren verglich. Ich merkte, dass meine Kenntnisse über die Ukraine, die ich im Laufe der Sozialisation dort erworben hatte, nicht mehr ausreichten. Nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion wurde die Ukraine erheblichen Veränderungen unterworfen, so dass ich mir das Wissen über mein Herkunftsland wieder neu aneignen muss. Aber auch innerhalb Deutschlands bin ich nur mit bestimmten Lebenswelten (oder Sinnwelten) vertraut, wie z.B. mit der Hochschulwelt, nicht aber mit der Geschäftswelt, so dass ich das Wissen über die letztere erst im Laufe meiner

³³⁶ Von ähnlichen Erfahrungen berichtet Kotthoff (1993) in ihrem Aufsatz zu deutsch-sowjetischen interkulturellen Kommunikationskonflikten.

Forschungstätigkeit erworben habe. Die Biculturalität, die für die Erforschung der Interkulturalität notwendig ist, muss demnach durch die nie aufhörende ethnographische Arbeit, d.h. prozessual, erworben werden, denn kulturelles Wissen einer Gesellschaft lässt sich nicht durch eine vierwöchige Reise in die Ukraine oder nach Deutschland aneignen. Das Leben in der Fremde verhalf mir zu einem anderen Blickwinkel auf die gesellschaftlichen Prozesse in meinem Herkunftsland, so dass ich an das vorher Vertraute, das ich unreflektiert aufgenommen und gelebt hatte, mit einer neuen, bewusst reflektierten Betrachtungsweise heranging.

So wurde das Zusammenspiel zwischen dem Eigenen und dem Fremden, der interkulturelle Zusammenhang zwischen dem einst vertrauten und nun verfremdeten Ukrainischen und dem einst fremden und nun vertrauten Deutschen zu einem der wichtigsten Themen meines Lebens, meines Studiums und meiner Forschung. Dabei besteht im Laufe der Jahre die Gefahr, die Reflexionsprozesse einzustellen und das alltägliche Leben als fraglos und gegeben hinzunehmen, was dazu führen kann, dass das (einst reflektierte) altvertraute Ukrainische in den Hintergrund gerät und das Neutraute (mit stagnierender Reflexion) in den Vordergrund tritt. Es besteht die Gefahr, dass sich Vorstellungen über die Kultur, die Gesellschaft und die Nation verfestigen und zu Stereotypen werden. Meine beiden mehrmonatigen Forschungsreisen in die Ukraine, die ich im Rahmen des Dissertationsprojekts vornahm, halfen mir, festgefahrene Sichtweisen zu überdenken und so meine Vorstellungen zu reflektieren und zu definieren. Die vorliegende Arbeit ist das Ergebnis dieses Prozesses der immer wiederkehrenden Reflexionen und Umdefinierungen, sei es im Alltag, im Geschäftsleben oder in Bezug auf die historische Vergangenheit, die Transformationsprozesse im Osten und die Globalisierungsprozesse im Westen Europas.

Und nun zur Frage, wie sich die Position des Forschers / der Forscherin zwischen den Kulturen bestimmen lässt. Shingo Shimada (1994) wollte bei der Frage nach der Konstruktion des Fremden (Kap.1 in seinem Buch) seine Position als fremder nicht-westlicher Ethnologe in der westlichen Gesellschaft beschreiben und kam zum Ergebnis, dass er damit selbst die „künstliche Dichotomie“ übernehmen würde, die sich in der westlichen Welt vorherrscht (Shimada 1994: 32 f.). Wenn man in diesem Kontext von dem / der Fremden redet, so ist es im doppelten Sinn gemeint: Wenn jemand lange Zeit in einer zunächst ‚fremden‘ Kultur lebt, entfremdet er sich von der ‚eigenen‘ Herkunft. Negativ formuliert bedeutet dies eine doppelte Entfremdung; positiv liegt darin die Möglichkeit, eine eigene Perspektive zu entwickeln (ebd.). D.h. es entsteht eine Art *Biculturalität*, die für interkulturelle Forschung notwendig ist, so dass keine einseitige Sicht der Dinge, kein Parteiergreifen für die eine oder für die andere Kultur mehr möglich ist.

Wie man sieht, handelt es sich dabei vielmehr um ein dialektisches Zusammenspiel der Perspektiven und Reflexionen, als um eine Dichotomie zwischen dem „Fremden“ und dem / der Wissenschaftler/iin, Forscher/in etc., der / die dieses Fremde beschreiben soll. Auch die Forderung Bronislaw Malinowskis, bei der Feldforschung den „native point of view“ zu übernehmen, erweist sich – so Shimada – nicht nur als naiv, sondern sie erscheint dieser Dichotomie in höchstem Maße verhaftet (Shimada 1994: 35 im Anschluss an Malinowski 1922: 25). Diese Dichotomie verhindert einen Dialog zwischen dem ‚Fremden‘ und dem ‚Forscher‘, denn die beiden verharren „im Gefängnis der Sprache“, es scheint, als gäbe es damit für das Fremde „keine Möglichkeit einer strategischen Operation“ (Shimada 1994: 36). Diese Möglichkeit sieht

Shimada – im Anschluss an Foucault, der versucht, sich „außerhalb der Kultur, der wir angehören, zu stellen, um ihre formalen Bedingungen zu analysieren, um gewissermaßen ihre *Kritik* zu bewerkstelligen“³³⁷ – in der Strategie „der *Grenzüberschreitung*, durch die das Selbstverständnis des wissenschaftlichen ‚Wir‘ reflektiert und die Konstruiertheit der Grenzen zwischen dem ‚Uns‘ und dem ‚Fremden‘ deutlich wird“ (ebd.: 37; Hervorhebungen im Original). Der Wissenschaftler muss seine Erlebnisweisen als schreibendes und forschendes Subjekt ständig in Frage stellen. Der Dialog findet in ihm selbst statt. Mit diesen *Grenzgängen* hofft Shimada eine Verschiebung der Grenzen zu bewirken, durch die die Grenze des ‚Wir‘ neu konstituiert wird (ebd.).

Da ich nicht nur eine (National-) Kultur zu beschreiben habe, sondern die Kommunikation *zwischen* den Kulturen, lässt sich diese Grenzüberschreitung nicht vermeiden. Ich kann mich weder einer der beiden Kulturen entziehen noch eine der Perspektiven annehmen, denn schließlich lebe ich in bzw. mit beiden. Ich entwickelte meine eigene Perspektive, aus der heraus ich wechselseitige Zuschreibungen der ukrainischen und der deutschen Akteure in meinem Forschungsfeld untersuchte, wobei ich meine Perspektive ständig hinterfragte. Auch methodologisch ist so eine doppelte Perspektivierung unproblematisch, da ich in beiden (ukrainischen und deutschen) kulturspezifischen Orientierungszusammenhängen sozialisiert wurde, so dass ich beide Perspektiven rekonstruieren kann.

b. Die Wahrnehmung der Forscherin durch die Informanten

Wie ich oben bereits dargestellt habe, ist die Festlegung meiner Perspektive als Forscherin in Bezug auf eine Kultur weder möglich noch hilfreich. Ich präsentierte mich während der Forschungsaufenthalte als eine in Deutschland lebende Forscherin ukrainischer Herkunft, die beide Kulturen kennt. Jedoch hatten viele meiner Gesprächspartner Mühe damit, mich mit dieser doppelten Perspektivierung bzw. nationalen Identität einzuordnen und anzuerkennen.

Ein typisches Beispiel hierfür stellt die Interviewsituation mit Matthias, einem Manager bei einem deutschen Automobilunternehmen in Kiew, dar. Als ich in sein Büro eintrat, mich vorstellte und erklärte, um was es ging, fragte er mich als erstes – etwas verwirrt – ob ich eine Deutsche oder eine Ukrainerin sei. Da ihm mein Akzent nicht sofort auffiel, konnte er meine Nationalität nicht einordnen.

Hier wird deutlich, dass die Grenzen und Regeln des Gesprächsrahmens festgelegt werden müssen, damit sich die Gesprächspartner auf das Gespräch einstellen und einlassen können. Meine nationale Zugehörigkeit sollte auch definiert werden, weil es in den deutsch-ukrainischen Unternehmen – seien es die deutschen Repräsentanzen in der Ukraine, in denen die deutsche Geschäftsordnung herrscht, oder deutsch-ukrainische Joint-Ventures, in denen Geschäftsordnungen ausgehandelt werden – stets auch um nationale Geschäftsinteressen geht, weswegen bei den Interviews und generell bei der Informationsweitergabe Vorsicht geboten ist: Interessen welcher Staaten vertritt diese Forscherin? Für welches Land, welches Institut

³³⁷ Foucault (1978: 13). Mit ‚Kritik‘ an der eigenen Kultur beabsichtigt er nicht die Herabsetzung ihrer Werte, sondern „zu sehen, wie sie tatsächlich entstanden sind“ (ebd.).

oder Unternehmen arbeitet sie? Mit welchem Ziel? Wofür wird sie die erhaltenen Informationen und Meinungsäußerungen verwenden?

Der Forscher / die Forscherin spielt keinesfalls eine neutrale Rolle, sondern wird aus der Perspektive der Unternehmer, die international tätig sind, betrachtet und in die jeweilige Unternehmens- und Nationalpolitik einbezogen.

c. Der Zugang zum Forschungsfeld der Fallstudie

Wie ich bereits im Kap. 4.2.1.1 zum Informantenzugang erläutert habe, erstreckt sich die Vorsicht der Unternehmer so weit, dass absolut alle exploratorischen Interviews mit Hilfe meines sozialen Kapitals (über meine Bekannten, Freunde, Verwandten und weitere Beziehungen dieser Akteure) zustande kamen. Während sich der erste Forschungsschritt mühevoll gestaltete, war der zweite umso unproblematischer. Während meiner ersten Forschungsphase habe ich Kontakte zum Einkaufsbüro eines deutschen Konzerns geknüpft, so dass ich auf meine Anfrage, dort einen viermonatigen Forschungsaufenthalt in Form eines unbezahlten Praktikums zu absolvieren, eine schnelle Zusage bekam.

d. Aushandeln der Aufnahmeerlaubnis

Weitere Probleme betrafen das Aushandeln meiner Forschungsbedingungen. Zwar wurde mir die Möglichkeit gegeben, durch die „Mitgliedschaft von innen“ an Kommunikationsprozessen des Einkaufsbüros teilzunehmen, jedoch war die Möglichkeit von Tonband-Aufnahmen von natürlichen Gesprächen mehr als problematisch.

Gewöhnlich wird bei der Einstellung eines / einer Praktikant/-en/-in mit ihm / ihr ein Vertrag geschlossen, in dem er/sie sich verpflichtet, vertrauliche Informationen geheim zu halten. Die Gewährleistung eines solchen Vertrages hätte mir als Forscherin den Zugang zu Informationen erlaubt, die ich ausschließlich für meine Studie (und verschlüsselt) hätte verwenden können. Als ich mein Praktikum antrat, war Irina, die lokale Managerin des Büros, im Urlaub und Kerner, General Manager, sollte etwa in drei Wochen in Kiew sein, so dass mein Status als Forscherin bzw. Praktikantin ungeklärt blieb. Als Irina aus dem Urlaub kam, wollte ich mit ihr darüber sprechen und fragte sie nach dem Vertrag. Sie reagierte mit Unverständnis: „Was für einen Vertrag brauchst du?“ Nachdem ich ihr erklärt hatte, dass es in Deutschland so üblich ist, da es um den Schutz der Firmengeheimnisse gehe, erwiderte sie sarkastisch, dass es überhaupt kein Problem sei, da ich zu geheimen Informationen keinen Zugang haben würde. Während eines Gesprächs eine Woche später fragte ich nach der Möglichkeit, Telefongespräche mit Geschäftspartnern des Konzerns (Lieferanten oder Einkäufern) aufzunehmen, was sie verneinte. Ich müsste vor jedem Telefongespräch die Gesprächspartner um Aufnahmeerlaubnis bitten, die sie nicht geben würden. Wegen meiner Aufnahmeerlaubnis der internen Gespräche des Einkaufsbüros müsste ich mit dem General Manager Kerner sprechen, der erst in zwei Wochen in Kiew sei. Irina stieß bei ihrer Entscheidungsbefugnis offensichtlich an ihre Grenzen. Die Aufnahmen seien deswegen problematisch, weil sie intern bspw. über Preise diskutierten, was Teil des Geschäftsgeheimnisses sei. Nun stand ich vor einem Widerspruch: Offiziell hatte ich keinen Zugang zu geheimen Informationen, zugleich diskutierten die Mitarbeiter offen über Themen, die zum Geschäftsgeheimnis zählten.

Noch am ersten Tag unserer Begegnung hatte ich mit Irina ein zweites kurzes Gespräch, in dem ich ihr erneut zu erklären versuchte, was mich bei meiner Forschungsarbeit interessiert und dass ich für meine soziolinguistische Studie unbedingt Aufnahmen brauche. Sie zeigte zwar Interesse, hatte jedoch nach wie vor kein Verständnis für Gesprächsaufnahmen, da sie diese für sinnlos und wenig ergiebig hielt. Man müsse die Vorgeschichte kennen, um eine Problemsituation richtig verstehen zu können, um zu verstehen, warum die Leute so reagieren, wie sie reagieren. Ich sah in ihrer Reaktion eine Chance, einen Konsens zu finden, und erwiderte, dass gerade darin der Zweck meines viermonatigen Aufenthaltes bestehe: mittels der teilnehmenden Beobachtung und dem Sammeln von Informationen ein Hintergrundwissen über die aufzunehmenden Gespräche zu erhalten. Aber auch dieses Argument ließ Irina nicht gelten: Um alle Geschehnisse zu verstehen, würde „auch ein Jahr nicht ausreichen“.

Das Verhältnis zu Irina war von Anfang an gespannt. Als Managerin für den Einkauf (diese Stelle übte sie fünf Jahre aus) hatte sie einige negative Erfahrungen mit deutschen Einkäufern – meist während der Telefonate oder in der schriftlichen Kommunikation – gesammelt. Ein Jahr zuvor war sie zur lokalen Managerin befördert worden und hatte nun die Möglichkeit, in regelmäßigen Zeitabständen nach Deutschland zu reisen und ihre deutschen Gesprächspartner persönlich kennen zu lernen. Dabei sah sie sich in ihren Urteilen über „die Deutschen“ bestätigt, was zur Verfestigung ihrer Vorurteile führte. Es ist somit nicht verwunderlich, dass sie ihre negativen Urteile über „die Deutschen“ auf mich projizierte. Sie sah in mir eine „Überläuferin“, die mit einer deutschen Einstellung in die Ukraine kommt und in kurzer Zeit alle Geschäftsabläufe des Einkaufsbüros verstehen, Probleme analysieren und lösen will, mit denen sich die Mitarbeiter/-innen seit Jahren beschäftigen.

Während unserer ersten gemeinsamen Mittagspause führten wir ein unangenehmes, angespanntes Gespräch, in dem Irina eine offensive und ich – durch die unerwartete Situation etwas aus der Fassung geraten – defensive Position einnahm. Sie konnte sich nicht vorstellen, wie ich als Ukrainerin „dort“, d.h. in Deutschland, leben kann und warum ich dort leben will. Es laufe dort alles „nach Regeln“, es gebe dort „nur eine Meinung, eine Entscheidung“. 70% ihrer Erfahrungen mit Deutschen wären negativ und es würde immer schlimmer werden. Das Leben wäre in der Ukraine viel interessanter, die Jugend gebildeter und politisch aktiver etc. Während der gesamten Mittagspause haben wir miteinander diskutiert und sind doch zu keinem Konsens gekommen: Irina beendete die Konfrontation mit einer rigorosen Äußerung: „Und trotzdem ist meine Meinung die bessere, und ich weiß es“.

Es hat einige Zeit gedauert, bis sich so etwas wie ein Vertrauensverhältnis zwischen uns aufgebaut hat (was ich vor allem durch meine Mitarbeit und durch mein Respektieren von Irinas Rolle als Vorgesetzter erreichen konnte), und sie mich – sogar aus eigener Initiative heraus – in viele Informationen und Geschehnisse einweihte.

Der Rückblick auf die ersten drei Wochen meines Aufenthalts in der Firma ließ mich den weiteren Forschungsverlauf überdenken. Ich stand vor einigen Problemen: Es war noch nicht geklärt, welche Gespräche ich aufnehmen durfte und welche nicht. Das Büro bestand aus drei Abteilungen, d.h. aus drei Räumen, in denen über unterschiedliche Themen diskutiert und entschieden wurde. Für meine Praktikumsaufgabe bekam ich einen Platz in der Administrationsabteilung, so dass ich die Geschehnisse in den zwei anderen Abteilungen nicht verfolgen konnte. Zwar war der Raum der Einkaufsabteilung offen (ohne Tür) und bei bestimmten Ereignissen oder Entscheidungen kamen die Mitarbeiter dort zusammen, jedoch bekam ich nur Bruchstücke der Gespräche mit. Manche Besprechungen waren sehr spontan und kurz, so dass ich sie verpasste. Bei den Telefonaten war es am schwierigsten: Ich konnte zwar die Aufregung und die Argumentation der Büromitarbeiter verfolgen, wusste aber nicht, wie die Gesprächs-

partner an der anderen Seite der Leitung agierten bzw. reagierten. Auch wenn mir die Aufnahme dieser Gespräche gestattet worden wäre, wären sie für die Analyse unbrauchbar gewesen. Außerdem fehlten mit tatsächlich die Vorgeschichten der dort diskutierten Fälle und ich musste vorsichtig nachfragen.

Insgesamt waren drei Wochen vergangen, bis sich das entscheidende Gespräch mit dem Chef des Büros ereignete, das für meinen Aufenthalt im Büro nicht viel mehr Klarheit brachte als das Gespräch mit seiner Vertreterin. Ich solle zwischen zwei Arten von Informationen unterscheiden können: allgemeiner und fachinterner / fachspezifischer. Informationen der ersten Kategorie dürfe ich aufnehmen, die der zweiten jedoch nicht. Vor der Aufnahme solle ich niemanden um Erlaubnis fragen, sondern selber entscheiden, was erlaubt werden könnte und was nicht, und erst im nach hinein die Aufnahme melden. Herr Kerner sah keine Notwendigkeit für einen Vertrag, denn er vertraute mir. Wenn jemand die Absicht hat, bestimmte Informationen weiterzugeben, so würde er / sie dies auch mit einer Unterschrift tun, so sein Standpunkt. Er müsse seinen Mitarbeitern ja vertrauen, schließlich sei er drei Wochen im Monat nicht da. Drei Tage lang versuchte ich, die empfohlene Aufnahmemethode zu praktizieren und bin zu dem Schluss gekommen, dass es oft nicht möglich war, Gespräche oder Informationen nach den Kategorien allgemein / fachintern zu trennen, denn beinahe jedes Gespräch beinhaltete fachspezifische Informationen. Meine erste Aufnahme war eine Mitarbeiterbesprechung, die Herr Kerner spontan veranstaltet und mich persönlich dazu eingeladen hat. Erst ab diesem Zeitpunkt begann ich damit, regelmäßig Gespräche aufzunehmen, die ich mithören und daran teilnehmen konnte und die nicht gerade zur Kategorie „Geschäftsgeheimnis“ zählten.

e. Zwischen den Fronten

Durch die Involvierung in die Kommunikationsprozesse eines internationalen Unternehmens gerät der Forscher / die Forscherin zwangsläufig zwischen die Fronten. Die Akteure versuchten, mich auf ihre Seite zu ziehen, ihre Perspektive einzunehmen, ihre Position zu verstehen und Verständnis für die Ungerechtigkeit, die sie beispielsweise von Geschäftspartnern anderer Nation zu erleben behaupteten, zu bekommen. Trotz der anfänglichen Vorsicht der Mitarbeiter/-innen entstand mit einigen von ihnen bereits nach den ersten Wochen ein Vertrauensverhältnis, so dass sie mich auch in die aktuellen internen Konflikte des Büros einweihten. Als unbeteiligte Dritte bzw. als unparteiische Praktikantin, die keine Konkurrenz für sie darstellte, genoss ich ihr wachsendes Vertrauen.

Meine Versuche, mich in die Lage jedes der kontrahierenden Akteure zu versetzen, um diese zu verstehen, waren zum Scheitern verurteilt, da im Laufe des Aufenthalts im Einkaufsbüro zwischen mir und einigen Mitarbeitern Freundschaftsverhältnisse entstanden, die mich zwangen, Partei zu ergreifen. Erst die Rückkehr nach Deutschland und der monatelange Abstand zum erhobenen Datenmaterial ermöglichte eine neutrale bzw. objektive Haltung gegenüber den Akteuren und den internen Vorgängen im Büro, die ich in meinen Notizen und Tonaufnahmen festgehalten habe.

f. Die Rolle von Klatsch beim Zugang zu internen Informationen

Im Folgenden möchte ich auf die Rolle von Klatsch in meiner Forschung eingehen sowie zu zeigen versuchen, wie mir dieses Phänomen beim Zugang zum internen Geschehen des Forschungsfeldes überhaupt hilfreich sein konnte.

Zu Recht bemerkt Jörg Bergmann, dass Klatsch in vielen sozialwissenschaftlichen Arbeiten als „ein typisches Marginalphänomen“ und nicht als „ein eigenständiges, für sich relevantes Forschungsobjekt“ behandelt wird (Bergmann 1987: 8). Jedoch gerade im Rahmen der ethnographischen Feldforschung, nämlich beim Zugang zum und beim Etablieren und Handeln im Forschungsfeld wird in der Literatur auf das Phänomen ‚Klatsch‘ hingewiesen (ebd.). Malinowski, der in seinen methodologischen Erörterungen die Notwendigkeit für den Ethnographen unterstreicht, nicht nur sporadisch in die Welt der Eingeborenen einzutauchen, sondern in möglichst engem Kontakt mit ihnen zu leben, verweist in seinen Forschungsarbeiten über Trobriander auf seine eigene Vorgehensweise:

„Bald schon, nachdem ich mich in Omarakana niedergelassen hatte, begann ich, in gewisser Weise am Dorfleben teilzunehmen, den wichtigen und festlichen Ereignissen entgegenzusehen, persönlichen Anteil am Klatsch und an der Entwicklung der kleinen Dorfbegebenheiten zu nehmen und jeden Morgen zu einem Tag zu erwachen, der sich mehr oder weniger so darstellte wie den Eingeborenen“ (Malinowski 1979: 29).

Neben einem *Integrationseffekt* hat Klatsch zudem eine *informationsgewinnende* Funktion: er ermöglicht dem Forscher, auf natürlichem Weg Informationen zu erhalten, ohne sich dazu der herkömmlichen Frage-Antwort-Methode bedienen zu müssen (Bergmann 1987: 9).

Selbstverständlich war ich nicht in alle Klatsch-Gespräche involviert. Ich möchte hier zwischen folgenden Klatsch-Typen unterscheiden.

1. Klatsch in Bezug auf zwei kontrahierende Parteien der Qualitätskontrolleure und der Produktmanager im Büro

Weil das Büro sozusagen in zwei Fronten gespalten wurde, gewann ich bei der „Unterdrückten-Partei“ der Qualitätskontrolleurinnen Vertrauen und wurde in ihre Klatsch-Geschichten eingeweiht. Die Partei der „Unterdrücker“, welche hauptsächlich aus zwei Produktmanagern bestand, der auch die Führung des Büros angehörte, versuchte mir ihre Position zu erklären, klatschte mit mir jedoch nicht. Insbesondere hatte Irina, die Vertreterin des Chefs, keinen Gefallen an und kein Bedürfnis nach Klatsch, da sie ja eine gewisse Entscheidungsbefugnis vom Chef erhalten hatte und interne Geschehnisse beeinflussen konnte und dies auch tat.

2. Klatsch in Bezug auf das Verhältnis der Mitarbeiter zu ihren Vorgesetzten

Zum Zeitpunkt meines Forschungsaufenthaltes im Einkaufsbüro stellte Klatsch für die Mitarbeiter eine Methode dar, mit Problemen und Konflikten umzugehen, die sie nicht direkt beeinflussen konnten. Obwohl die relativ kleine Besetzung des Büros mit (damals) insgesamt acht Mitarbeitern (einschließlich dem Chef) in drei Abteilungen direkte Kommunikation untereinander und eine gute Übersicht über die internen Vorgänge gewährleistete, haben sich seit Jahren im Büro sowohl intern als auch extern gewisse Machtverhältnisse und Umgangsformen etabliert, welche eine direkte Konfliktaushandlung nicht ermöglichten. Und was man nicht

direkt im Gespräch aushandeln kann, wird von den „Verbündeten“ im Klatsch verarbeitet. So werden etwa im Büro nach der Durchführung von Telefonaten mit den deutschen Einkäufern Klatschgespräche geführt. In diesem Fall fungiert Klatsch für das Kollektiv des Einkaufsbüros gruppenstabilisierend. In einem anderen Fall empört sich eine Mitarbeiterin während der Mittagspause darüber, dass der Chef die Meinung seiner Vertreterin Irina der Meinung anderer Mitarbeiter vorzieht; die Vertreterin wiederum soll die Berichte über Geschehnisse im Büro zu ihren Gunsten verdrehen. Ähnlich stellt sich ein weiterer Fall dar. Eine der Qualitätskontrolleurinnen ist aufgebracht, da die Produktmanager ihre Arbeit ihrer Meinung nach nicht respektieren, und dass es keinen Sinn hätte, darüber mit dem Chef zu reden, da er sowieso nur auf seine Vertreterin höre, die gleichzeitig auch Einkaufsmanagerin ist. Und zu all dem vertritt der Chef selbst die Politik des Produkt- oder Einkaufsmanagements (sog. Merchandising³³⁸). In den letzten zwei Beispielen wird Klatsch als Mittel sozialer Kontrolle eingesetzt und wirkt ebenso gruppenstabilisierend.

Die Dynamik der ‚Klatsch-Bewegung‘ hing stark vom Verhältnis der (klatschenden) Mitarbeiter/-innen zu ihren Vorgesetzten ab. Es wurde viel und gerne über den Chef des Büros geklatscht, doch waren dabei hauptsächlich die Mitarbeiter/-innen beteiligt, die mit ihren Arbeitsverhältnissen unzufrieden waren, oder gar in Konflikt zu den beiden Vorgesetzten standen.

Sobald eine Person vom Chef begünstigt oder gar befördert wurde, verließ sie die Klatsch-Gemeinschaft und mied jegliche Klatsch-Gelegenheiten. Irina, die gerne über die deutschen Einkäufer klatschte, hätte sich dies in Bezug auf ihren Chef, zu dem sie „einen guten Draht hatte“, niemals erlaubt. Oksana, ihre Assistentin, hoffte auf die Beförderung (die sie später auch bekam) und klatschte nicht. Sascha, der von der ehemaligen Chefin den Platz von Irina hätte einnehmen sollen und beim jetzigen Chef Kerner nicht befördert wurde, ließ sich keine Klatsch-Gelegenheit entgehen. Sobald sich sein Verhältnis zu Irina und Kerner gebessert hatte (der Grund dieser Wendung blieb verborgen), mied er Kaffeepausen mit mir und anderen ‚eingeweihten‘ Mitarbeiter/-innen.

Alina und Lena waren die beiden Qualitätskontrolleurinnen, die stets einen Grund hatten, sich über die ungerechte Personalpolitik im Büro zu beschweren. Lena, die erst seit einem Jahr dort arbeitete und noch nicht gut Deutsch sprach, war eher schüchtern und wagte es nicht, sich direkt zu beschweren, zudem konnte sie wegen Sprachschwierigkeiten mit ihrem Chef nicht direkt kommunizieren. Sie erledigte ihre Aufgaben fleißig, diskutierte sachlich über die auftauchenden Probleme, ohne dabei Emotionen ins Spiel zu bringen. Ihre Meinung äußerte sie halblaut im Kreise der ‚Verbündeten‘. Alina, die seit der Gründung des Büros da war, gehörte zum Kern des Personals, war sehr engagiert und äußerte oft und gerne ihre Meinung. Sie wagte es, ihren Vorgesetzten zu widersprechen, weswegen sie große Schwierigkeiten hatte. Im Büro gingen Gerüchte um, dass Irina sie ‚rausekeln‘ und deswegen den Chef gegen sie aufbringen wolle. Bei den Auseinandersetzungen mit dem Chef hatte Alina keine große Chance, da sie zwar über einen ausreichenden Wortschatz verfügte, jedoch nicht fließend genug Deutsch sprach. Sie hatte vor allem beim Argumentieren Schwierigkeiten (sie stritt mehr als dass sie argumentierte), machte Pausen, redete entweder aufgeregt, schnell und laut oder langsam und unsicher. Gerade sie klatschte viel und gerne, was alle wussten. Es ging sogar so weit, dass

³³⁸ Diese Konflikte sind im Kap. 7 ausführlich beschrieben.

Kerner und Irina (mit Unterstützung ihrer Assistenten) in ihr den Grund für alle internen Konflikte sahen.

Die beiden Mitarbeiter der Administrationsabteilung Vitja und Ivan Wasiljevich, die keine Aufstiegsperspektive hatten und mit ihrer Arbeit einmal über- und einmal unterfordert waren, klatschten gerne über die Vorgesetzten. In Bezug auf die zwei kontrahierenden Parteien behielten sie eine neutrale Position, schimpften und klatschten über beide in gleichem Maße.

Klatsch spielte in der Feldstudie somit eine zweifache Rolle: Zum einen fungierte er als konstituierender Faktor des Interaktionsgeschehens und zum anderen diente er mir als Zugang zu Interaktionen und Informationen.

4.3 Zur Verschriftlichung der Daten: Transkriptions- und Übersetzungsmethode

4.3.1 *Transkription und Notationskonventionen*

Alle Interviews sowie aufnahmeberechtigte natürliche Gespräche (interne Gespräche, ein Mitarbeitergespräch, eine Verhandlung) wurden auf Tonband aufgenommen und anschließend transkribiert. Ich habe mich für ein gesprächsanalytisches Notationssystem entschieden (siehe Kotthoff 1998b), in dem ich wenige Ergänzungen vorgenommen habe. Die große Datenmenge meiner Arbeit erlaubt es nicht, alle Gespräche gleich ausführlich (der gesprächsanalytischen Transkription (GAT) entsprechend) zu transkribieren, so dass ich zwischen zwei Transkriptionsarten unterscheidete: dem Basistranskript und dem Feintranskript.

4.3.1.1 Basistranskript

Mit dieser Methode werden Gespräche transkribiert, die für die soziologischen Fragestellungen relevant sind und die keine ausführliche Transkription benötigen. Das Basistranskript enthält die Wiedergabe des Wortlautes der Sprecherbeiträge, eine minimale prosodische Transkription (die nötig ist, um Missverständnisse hinsichtlich der semantischen Struktur und pragmatischen Funktion der Einheiten im Gesprächskontext auszuschließen), die Notation von Überlappungen, schnellen Anschlüssen, Pausen, Dehnungen, Abbrüchen, sogenannten para-verbalen und non-verbalen Aktivitäten und Ereignissen in einfacher Beschreibung sowie interpretierende Kommentare (Selting et al. 1998: 96). Die Akzentuierung im Wort wird ausgespart. Nur die Emphase wird markiert.

(-)	kurze Pause
(--)	längere Pause (weniger als eine halbe Sekunde)
(1.0)	Pausen in Sekunden
(?bla bla?)	unsicheres Textverständnis
(? ?)	unverständliche Stelle
..[...]	
..[...]	der Text in den untereinanderstehenden Klammern überlappt sich
ja=ja	ununterbrochenes Sprechen
(hahahaha)	lautes Lachen
(hehehehe)	schwaches Lachen

s(h)a:g	integrierter Lachlaut
(/H)	hörbares Einatmen
(\H)	hörbares Ausatmen
:	Lautlängung, z.B. „leu:te“
?	steigende Intonation
,	kontinuierlich bis leicht steigende Intonation
.	fallende Intonation
°blabla°	leiser gesprochen als Umgebung
°°blabla°°	sehr leise
COME ON	Emphaseintonation (lauter und höher)
blabla	lauter gesprochen als Umgebung, auch zur Kennzeichnung besonderer Akzente
<i>blabla</i>	schneller gesprochen als Umgebung
<((rall))>	rallentando, Verlangsamung
<((acc))>	accelerando, zunehmend schneller
<((staccato))>	Wort für Wort
<((affektiert))>	impressionistische Kommentare unter der Zeile
abge-	(Selbst-) Unterbrechung bei einem Wort (abgebrochen)
[[Lärm]]	Kommentar zum Nonverbalen (Geräusche, physisches Verhalten der Gesprächspartner etc.)

4.3.1.2 Feintranskript

Diese Transkriptionsart wird für Gespräche verwendet, an denen eine Gesprächsanalyse (wie Konversationsanalyse) vollzogen wird. Es geht somit nur punktuell um die feine Formatierung des Gesagten. Beim Feintranskript kommt die Notierung des Satzakkzents sowie der auffälligen Tonhöhen sprünge hinzu:

so zu sAgen	Großgeschrieben trägt den Satzakkzent
/	Tonsprung nach oben
\	Tonsprung nach unten

Numeriert werden nur die Originalzeichen des Textes, nicht seine Übersetzung. Das Basistranskript kann durch Hinzufügung weiterer Zeilen unter den Textzeilen z.B. für die genauere Transkription von Prosodie oder von nonverbalen Phänomenen ohne Nummerierung erweitert werden.

4.3.2 Kennzeichnung der Gesprächsdaten

Alle Gesprächsdaten werden in der Reihenfolge ihrer Erhebung nummeriert. Alle Namen der Gesprächsteilnehmer – ausgenommen meines – werden so verändert, dass die nationalen Be-

sonderheiten erhalten bleiben. Z.B. wird der ukrainische Administrator mit Vor- und Vatersnamen³³⁹ angesprochen: Ivan Vasiljevich; der deutsche Manager hingegen mit „Herr“ und Nachname: Herr Kerner.

Zu unterscheiden sind folgende Gesprächsdaten:

- Erstinterviews Nr. 1 bis 15
- Ethnographische Interviews Nr. 1 bis 6

Im Rahmen der Ethnographie sind weitere Daten entstanden:

- Natürliche Gespräche: K (für Kasette) + Nr., A/B (Seite der Kasette), Thematisierung. Z.B.: K2B1: Alina
- Memokorpus. Diese Daten werden kursiv markiert und im engeren Format im Text zitiert.
- Verhandlungsprotokoll
- Protokoll der Warenpräsentation von ukrainischen Lieferanten
- Dokumente (Vertragsmuster, offizielle Briefe etc.)

Einige berufliche Funktionen in meiner Fallstudie haben englische Bezeichnungen, die ich auf Deutsch übersetze. Unterschieden werden folgende Gruppen von Akteuren:

Interne Mitarbeiter des Einkaufsbüros:

- Merchandiser → Produktmanager des Büros
- QC → Qualitätskontrolleure
- General Manager des Büros
- Administratoren

Externe Mitarbeiter / Geschäftspartner:

- Deutsche Einkäufer (Personen)
- Ukrainische Lieferanten (Firmen, Fabriken etc.)
- Importeure als Drittbeteiligte

Eine genaue Beschreibung der Struktur des Einkaufsbüros findet sich im ethnographischen Teil der Arbeit.

³³⁹ Im Russischen sowie im Ukrainischen hat eine Person neben dem Vor- und Nachnamen auch einen Vatersnamen, der, entsprechend konjugiert, nach dem Vornamen steht: z.B. Ivan Wasiljevich (kommt von Wasilij) Schapko.

4.3.3 *Einige Bemerkungen zur gesprochenen Sprache*

Bei der Transkription der gesprochenen Daten wird stets angestrebt, die charakteristischen Merkmale der spontan gesprochenen Sprache möglichst originalgetreu wiederzugeben. Auch die stilistische Qualität im Deutschen bzw. Ukrainischen / Russischen soll bewahrt werden. Die Abweichungen von der geschriebenen Sprache werden nicht „korrigiert“. Entgegen der Meinung vieler Wissenschaftler, die diese Abweichungen für Fehler halten, weist Schwitalla (2003) zum einen auf den grundsätzlichen Unterschied zwischen der geschriebenen und der gesprochenen Sprache hin (siehe unten) und zum anderen betont er den Zweck und die kommunikative Funktion von vielen Wiederholungen, Füllsätzen und Füllwörtern, mit denen die Alltagssprache überwuchert ist. Kriterien wie Geradlinigkeit der Formulierung, inhaltliche Kohärenz, Eindeutigkeit des sprachlichen Ausdrucks, Kürze und Logik sind vielmehr Beurteilungsmaßstäbe, die in der Zeit der Aufklärung für schriftliche Texte formuliert wurden (Schwitalla 2003: 14).

Dem Sprechen werden fünf zentrale Eigenschaften zugeschrieben, zu denen das Arbeitsgedächtnis, die Anwesenheit von Sprecher und Hörer, Variabilität und Normiertheit, Spuren der Gedankenbildung und Bedeutungskonstitution gehören. Diese geben eine Antwort auf die Frage, warum wir so reden, wie wir reden, und warum wir nicht so reden, wie wir schreiben.

1) Der relativ geringe „Arbeitsspeicher“ lässt uns für die mündlichen Formulierungen wenig Zeit, so dass wir nicht – wie im Schriftlichen – probeweise formulieren und dabei mehrere Gedankeneinheiten in komplexen syntaktischen Formen zusammenfassen. Sprechen als psychischer Prozess geschieht sehr schnell, automatisch, „inkrementell“ und teilweise parallel auf den Ebenen der semantischen Makroplanung, der Auswahl der Wörter, deren syntaktischer und morphologischer Anpassung, schließlich der phonetischen Gestalt (ebd.: 28f.). Die Sprecher haben daher oft Schwierigkeiten bei der syntaktischen Planung eines komplexen Satzes, was man oft an den Anakoluthen, Parenthesen und unklaren Anschlüssen merkt (ebd.: 31).

2) Die unmittelbare Kopräsenz von Sprecher und Hörer erklärt oft die Sparsamkeit des Ausdrucks. Mimik, Gestik, Augenausdruck geben dem Gesagten eine kontextualisierende Interpretation. Das Hören hat gegenüber dem Lesen einige qualitative Wahrnehmungsunterschiede: Die Tonqualität des Gesprochenen wird erfasst, woraus viele Informationen geschöpft werden (ebd.: 32); die Hörer begleiten die Rede des Sprechers durch Kopfnicken, aufmerksames Ansehen, durch Hörsignale, durch Wiederholungen, syntaktische Vervollständigungen und Ergänzungen, sinnentsprechende Parallelformulierungen usw. Nicht selten geht der Sprecher auf solche Reaktionen ein, baut das vom Gesprächspartner Gesagte in die eigene Rede ein, so dass im Fortlauf beide Äußerungen zusammen einen Sinn ergeben (ebd.).

3) Während das Schreiben von Lauten auf einen festen Bestand von Buchstaben beschränkt ist (Normiertheit) und das der Wörter auf die Orthographie, ist das Sprechen viel freier. Zu dieser Variabilität tragen Allophone, großregionale Unterschiede und Wechsel von einer Variante zur anderen bei. So sprachen auch meine Gesprächspartner nicht selten Dialekt (Schwäbisch, Fränkisch, west-ukrainischen Dialekt) oder gemischt Ukrainisch-Russisch (sog. „surzhyk“) als Folge der Russifizierungspolitik in der sowjetischen Ukraine. Manchmal wechselten sie von einer Sprache zur anderen (Russisch / Ukrainisch zu Deutsch und umgekehrt), wenn es z.B. um bestimmte Eigenarten des jeweiligen Landes oder Unternehmens dieses Landes ging. Auch wechselten sie vom Dialekt zur Hochsprache und zur Umgangssprache oder setzten gezielt fremdsprachliche Ausdrücke ein. All das stellt sehr wichtige Informationen für die Datenanalyse dar und muss unbedingt in der Transkription deutlich werden. Was das Russische / Ukrainische betrifft, so gibt es in diesen Sprachen einige Abweichungen zwischen der

Schrift und der Aussprache. Selting (et al. 1998) folgend, werden sprechsprachliche Realisierungen, die der Bezugsnorm entsprechen, der Standardsprache entsprechend verschriftlicht, d.h. also nicht eigens notiert. Dies betrifft die Konsonantenverbindung „что“, die wie „што“ ausgesprochen wird. Nur nicht normative phonetische Realisierungen werden markiert (z.B. „када“ anstatt „когда“).

Geduldet werden beim Sprechen Übertreibungen, dialektale grammatikalische (morpho-syntaktische) Variationen, Freiheiten bei der Verberststellung in Aussagesätzen, Drehsätze und vieles mehr.

4) Im Gegensatz zum Schreiben können beim Sprechen die Spuren der Gedankenbildung wie Korrekturen von falschen, später zurückgenommenen oder einfach blind auslaufenden Formulierungen nicht verborgen bleiben. Auch Abbrüche sind für den Interaktionsfluss nicht unbedingt störend; sie haben sogar kommunikative Vorteile. Abbrüche und Wiederaufnahmen von Mitteilungen mit spezifizierenden Nachträgen sind ein allgemeines Kennzeichen gesprochener Formulierungen (Schwitalla 2003: 35).

5) Die Bedeutungskonstitution des Gesagten baut sich wegen des tastenden, ausprobierenden, vom Vagen zum Präzisen oder vom Abstrakten zum Konkreten fortschreitenden Formulierens langsam auf und der Hörer kann sie mitverfolgen, auf die allmähliche Bedeutungsentwicklung Einfluss nehmen, widersprechen, korrigieren, präzisieren, zusammenfassen. Der Hörer braucht sich nicht dem anzuschließen, was jemand sagt. Bedeutungsherstellung ist manchmal ein konsensuelles, manchmal ein konfliktäres, auf jeden Fall ein interaktives Geschehen (ebd.: 35, 37).

An einem Beispiel aus meinem Datenmaterial lassen sich die oben genannten Merkmale besser veranschaulichen. Es handelt sich um einen Ausschnitt aus einem Interview mit einer deutschen Einkaufsmanagerin, das im Kiewer Einkaufsbüro des Konzerns stattgefunden hat. Sie berichtet von den anfänglichen Schwierigkeiten des Konzerns, stabile Einkaufspreise mit den ukrainischen Lieferanten zu erzielen.

Interview Nadia Kraft, Z. 27 – 51

K = Frau Kraft

G = Galina, Interviewerin

27 K: JA=0/key, fang ma jetzt an,
 28 G: ja:/ [[schaut K fragend an]]
 29 K: ach SO:/ ach=so=ich hab gdacht (hehe)
 30 G: (hehehehe)
 31 K: ja und was, (-) was °hab i gsagt, was habe
 32 ich mir grade überlegt°, ähm: (1.0) WAS WI:R/
 33 (-) was für uns am anfang sehr schwierig war,
 34 (/H) sag=ma=mal venera oder eleganz, wenn=s
 35 preisangebote sag ma mal drei mark für beha
 36 gegeben ha/ (--) am donnersta:g\
 37 G: mhm,
 38 K: nächste woche am freita:ch ham se gsacht
 39 (--) drei fufzich/ (-)
 40 G: mhm
 41 K: die woche drauf am die:nstach waren=s zwo
 42 achzich, also die ham nicht verstanden, dass
 43 wenn ma einen artikel (--) kal- also abgibt
 44 an=nen an=nen an jemanden, an den kunden, nä?

45 G: mhm,
 46 K: dass man einfach ha- mit den vorlieferanten
 47 absprechen muss, (\H)
 48 G: mhm
 49 K: komm ich mit den zeiten hin, mit dem
 50 materialien, mit den nä:herinnen/ das haben
 51 die einfach nicht verstanden. ich denk das

Dieser Ausschnitt beginnt mit einem Missverständnis über den Zeitpunkt des Interviewanfangs. Das Gespräch lief bereits seit einigen Minuten, als K in Z. 27 die Aufnahme einwilligt:

27 JA=O/key, fang ma jetzt an [Dialekt]

Da ich das Aufnahmegerät bereits am Anfang des Gesprächs eingeschaltet habe, schaute ich K mit einem „ja:/“ fragend an, worauf sie sofort reagierte:

29 ach SO:/ ach=so=ich hab gdacht [Dialekt, Abbruch beim Hauptsatz, Nebensatz fehlt]

Die Formulierung von K ist äußerst sparsam, sie stellt keinen vollständigen Satz dar. Da wir Augenkontakt hatten, hat sich die Lösung des Missverständnisses beinahe nonverbal ergeben. K verstand, dass die Aufnahme bereits lief und drückte ihre Annahme aus („ich hab gdacht“), das sie damit zu dem Zeitpunkt noch nicht gerechnet hat. Ich verstand meinerseits, was sie meinte, bin darauf jedoch nicht mehr eingegangen: K sagte auf das Interview mit Interesse zu und begann sofort mit ihrer Erzählung. Als sie den Fall mit den „Preisangeboten“ zu schildern begann, schaltete ich das Gerät an, da es für mich ein deutliches Zeichen des Interviewanfangs bedeutete. Diese Verlegenheitssituation, in die wir beide gerieten, wurde mit beidseitigem Lachen überwunden und das Missverständnis gelöst.

In Z. 31 versucht K, den Faden zum bereits vorher Gesagten zu finden, wobei sie zunächst spontan Dialekt spricht und im direkten Anschluss daran das gleiche in sehr korrektem Hochdeutsch ausspricht (Tautologie).

31 ja und was, (-) was °hab i gsagt [Dialekt], was habe
 32 ich mir grade überlegt [Hochdeutsch]°, ähm: (1.0)

In Z. 38 findet sie den Faden wieder, fängt mich Emphase „WAS WI:R/“ an, bricht ab, korrigiert sich („was für uns“) und beginnt einen Hauptsatz.

33 (-) was für uns am anfang sehr schwierig war,
 34 (\H) sag=ma=mal venera oder eleganz, [Anakoluth]

Danach sollte ein Nebensatz kommen – nämlich die Explizierung dessen, *was* schwierig war – der aber in der erwartbaren Form nicht kommt. Stattdessen führt K in Z. 34 mit einem Anakoluth zwei Eigennahmen ein: „sag=ma=mal (Dialekt) venera oder eleganz“. Dabei handelt es sich um zwei Lieferantenunternehmen des Konzerns, mit denen sie offensichtlich die angesprochenen Schwierigkeiten verbindet. Gleich danach beginnt K einen Konditionalsatz, der zunächst dem Anschein nach nur den Relativsatz beinhaltet:

34 wenn=s [Anfang des Relativsatzes]
 35 preisangebote sag ma mal drei mark für beha
 36 gegeben ha/ (--) [Dialekt]
 36 am donnersta:g\ [Rechtsherausstellung]

Auffallend ist die Konstruktion „preisangebote sag ma mal drei mark für beha“, in der eine Präposition „von“ sowie die Adverbendstellung (nach dem Prädikat) fehlen. Bei „am donnersta:g“ in diesem Relativsatz haben wir es mit einer Rechtsherausstellung zu tun.

38 nächste woche am freita:ch ham se gsacht
 39 (--) drei fufzich/ [Dialekt, direkte Rede]

Der Aussagesatz in Z. 38 f. könnte den fehlenden Nebensatz (zum Konditionalsatz) darstellen, dem der richtige Anschluss fehlt. Richtig wäre: „wenn es am Donnerstag Preisangebote von drei Mark für einen BH gegeben hat, so waren es am Freitag bereits drei Mark fünfzig“. Doch haben wir es hier mit der direkten Rede zu tun („ham se gsacht (--) drei fufzich“), in der das Objekt fehlt.

41 die woche drauf am die:ntstach waren=s zwo
 42 achzich, [Dialekt, Analepse]

In Z. 41 setzt K die Aufzählung der Antworten von Lieferanten an verschiedenen Wochentagen fort, um die Instabilität der Preisangebote zu zeigen. Der Satz ist nicht vollständig: Hier fehlt das Subjekt.

Bei diesen unvollständigen Sätzen haben wir es mit Analepse zu tun: Syntaktische Positionen (hier: Objekt) werden in mehreren Äußerungseinheiten (Z. 38 f., 41 f.) aufgrund vorheriger Erwähnungen (in Z. 35 f.) ausgelassen, weil sie im Gedächtnis noch präsent sind (siehe dazu auch Schwitalla 2003: 102). Zum anderen wird hier Thema (Preisangebote) von Rhema getrennt, damit sich die Aufmerksamkeit auf die Rhemata richtet (ebd.: 103): in unserem Fall ist es die Höhe der Preisangebote, die sich von Zeit zu Zeit ändert, die also instabil ist. Analepsen folgen somit einer Strategie der rhematischen Orientierung. Verkürztes Sprechen wird für größere Dynamik, Überraschung oder Emphase genutzt (Schwitalla 2003: 106). Gerade diese Strategie verfolgt hier K, sie beschreibt die Dynamik der Preisangebote gekürzt, mit Analepsen und rhematischer Orientierung.

Nachdem sie diese Strategie ausgeschöpft hat, leitet K in Z. 42 mit „also“ eine Schlussfolgerung ein, in der sie das Verhalten der Lieferanten wertet. Dabei hat ihre Schlussfolgerung wiederum eine komplexe syntaktische Konstruktion, die jedoch im Vergleich zu der oberen beinahe syntaktisch korrekt ist mit Subjekt, Objekt, Prädikat.

42 also die ham nicht verstanden, [Hauptsatz des Aussagesatzes]
 42/43 dass wenn ma einen artikel (--) kal- also abgibt
 [Nebensatz mit einer Konditionalkonstruktion (Relativsatz)]

Hier findet sich eine Selbstkorrektur von K: anstatt den Fachausdruck „einen Artikel kalkulieren“ zu gebrauchen, möchte K einen anderen Vorgang beschreiben und setzt frühzeitig ein anderes Verb ein.

44 an=nen an=nen an jemanden, an den kunden, nä?

[Tautologie, Objektendstellung]

Hier sucht K nach einem passenden Objekt, d.h. eine Person, an die ein Warenartikel abgegeben werden kann oder soll. In Verbindung mit Z. 49 haben wir einen falschen Satzbau: Prädikat vor Objekt in einem Konditionalsatz. Diese Abbrüche, Korrekturen, falsche Wortstellung im Satz sind Spuren der Gedankenbildung von K.

46 dass man einfach ha- mit den vorlieferanten
47 absprechen muss, (\H) [Anakoluth. Der einzige übergeordneter Satz der
Konditionalkonstruktion]

Die Konjunktion „dass“ ist hier überflüssig, da dieser Teilsatz den übergeordneten Satz des Konditionalsatzes darstellt und nicht den zweiten Nebensatz. Die richtige Struktur wäre: „Die haben nicht verstanden, dass, wenn man einen Artikel an den Kunden abgibt, man mit den Vorlieferanten absprechen muss“. Der Satz erscheint als Anakoluth.

49 komm ich mit den zeiten hin, mit den
50 materialien, mit den nä:herinnen/

Hier übernimmt K die Perspektive der Lieferanten, es sind nicht ihre Worte. Sie macht eine neue Auflistung, die wiederum in einer verkürzten Version – analeptisch – dargestellt wird: Das Prädikat (Verb „hinkommen“) fehlt, um unnötige Wiederholungen zu sparen. Der Anschluss dieser Auflistung lässt sich gut herstellen: Es handelt sich um exemplarische Darstellung der Absprache mit Vorlieferanten (Anschluss zu Z. 52 f.).

50 das haben
51 die einfach nicht verstanden. [Wiederholte Schlussfolgerung, Wertung].

Die Struktur des analysierten Interviewausschnitts entspricht dem Muster der analeptischen Formulierungen: Gerade der Anfang und das Ende von detailliert dargestellten Szenen werden verkürzt formuliert (Schwitalla 2003: 106). Hier trifft es für den Anfang zu (Darstellung der Instabilität der Preisangebote), danach kommt der ausformulierte Kern (die Wertung), dem wieder die verkürzte Version folgt (die Auflistung). Zum Schluss wiederholt K ihre in Z. 42 hervorgebrachte Wertung der Lieferanten (Z. 50 f.), diesmal knapp formuliert.

4.3.4 *Transkriptionszeichen*

Alle Zeichen im Datenmaterial sind als Transkriptionszeichen (siehe Transkriptionskonventionen) zu deuten. Z.B. wird im Russischen der Bindestrich bei den Wörtern wie „куда-то“ (irgendwohin) weggelassen, da er kein Transkriptionszeichen ist.

Im Russischen gibt es einige Abweichungen zwischen der Schreib- und Sprechweise der Wörter: z.B. wird das Fragewort „что“ (was) mit „ч“ geschrieben (что oder tschto), jedoch mit „шт“ ausgesprochen (shto oder schto). In der Transkription schreibe ich das gesprochene „шт“ aus. In der Umgangssprache wird das „что“ nicht selten auf „што“ reduziert und wird auch so transkribiert. Bei der Analyse könnte es von Bedeutung sein, wenn Sprecher von der Hochsprache plötzlich zu Alltagssprache oder Slang wechseln.

Alles, was dem Leser nicht ohne weiteres verständlich ist – Slangausdrücke, Abkürzungen, Eigennamen etc. –, wird entweder in den Fußnoten oder bei der Analyse kommentiert.

4.3.5 Zur Übersetzung

Alle russischen bzw. ukrainischen Daten werden übersetzt. Die Übersetzung wird mit Fettschrift formatiert unter die jeweilige Transkriptzeile gesetzt.

Die Entwicklung einer angemessenen Übersetzungsmethode war mit gewissen Schwierigkeiten verbunden. Auch zwischen strukturell und kulturell ähnlichen Sprachen (wie Deutsch, Englisch, Schwedisch, Russisch³⁴⁰) verläuft die Übersetzung keineswegs problemloser als zwischen strukturell stark divergierenden Sprachen (siehe dazu Koller 1983: 145 f.). Die Schwierigkeiten betreffen z.B. die spezifischen landeskonventionellen Sachverhalte oder die Wiedergabe konnotativer Werte im Zusammenhang mit dialektalen oder soziolektalen Einschlägen im Sprachgebrauch (ebd.). Diese Besonderheiten habe ich in den Fußnoten erklärt, z.B. die Funktion bestimmter Behörden in der Ukraine, von denen in den Interviews die Rede war, sowie die Bedeutung von idiomatischen (nicht selten umgangssprachlichen) Redewendungen im Ukrainischen oder Russischen. Wenn eine Sprecherin sagt: „Франция пролетит как фанера“, so ist es für die ‚native speakers‘ halbwegs verständlich. Für die deutschen Hörer wäre die wortwörtliche Übersetzung „Frankreich wird wie ein Flachbrett fliegen“ weder verständlich noch richtig. Gemeint ist hier vielmehr, dass eine Warenbestellung für die französischen Kunden bei der Nichterfüllung von bestimmten Bedingungen ausfallen könnte.

Da die Originalstrukturen der Gesprächsdaten beibehalten werden sollen, steht man vor einem anderen Problem. Zum einen sind Russisch und Ukrainisch beim Satzbau viel flexibler als das Deutsche (z.B. bei der Verbstellung), so dass trotz der Überlappungen und unvollständigen Sätzen im Gespräch der Sinn der Äußerungen dennoch nachvollziehbar ist. Der Sprecher / die Sprecherin kann einen Satz anfangen, ihn kurz abbrechen, wenn ihm / ihr etwas Wichtiges eingefallen ist und den angefangenen Gedanken erst später zu Ende führen, oder ihn einfach kürzen. Zum anderen sprechen die Sprecher auch in ihrer Muttersprache nicht immer grammatikalisch richtig, so verwenden sie beispielsweise nicht immer die richtige Syntax. In einem solchen Fall schreibe ich in den Fußnoten Anmerkungen zur Richtigkeit der Originalsprache.

Beispiel: „но (-) получить заказ (-) очень сложно“. In einer direkten Übersetzung ins Deutsche hieße es: „aber (-) zu bekommen Bestellung (-) sehr kompliziert“. Erstens wird das Vollverb weggelassen; es sollte heißen: „ist sehr kompliziert“. Zweitens sollte im Deutschen das Verb im Nebensatz (infinite Wendung mit „zu“) erst nach dem Objekt stehen („eine Bestellung zu bekommen“), was im Russischen genau umgekehrt ist: „zu bekommen Bestellung“. Das markierte Verb „bekommen“, das die Sprecherin an die erste Stelle setzt, hat bei der deutschen Übersetzung Endstellung.

Da es bei der Übersetzung in Transkriptionen darum geht, Zeile für Zeile zu übersetzen, erscheint die Aufgabe, sowohl die prosodischen Markierungen einer Äußerung in der Zielsprache wiederzugeben als auch den Sinn des Textes als Ganzes zu erfassen, beinahe unerfüllbar.

³⁴⁰ Ukrainisch gehört dazu.

Koller geht bei der Übersetzung normativ vor, indem er fünf Rahmenbedingungen nennt, die bei der Festlegung der Art der Übersetzungsäquivalenz eine Rolle spielen. Wenn der *außersprachliche Sachverhalt* in einem Text vermittelt werden soll, ist die *denotative Äquivalenz von Bedeutung*. Mit der *konnotativen Äquivalenz* werden die im Text durch die Art der *Verbalisierung* vermittelten Konnotationen bezüglich Stilschicht, soziolektale und geographische Dimension, Frequenz etc. bezeichnet (Koller 1983: 187). Die drei letzteren Äquivalenzarten sind für meine Textarten (Interviews sowie natürliche Gespräche) von geringer Bedeutung: die *textnormative Äquivalenz* ist für die sprachnormierten Texte wie Vertragstexte, Gebrauchsanweisungen etc. relevant (ebd.: 189); die *pragmatische Äquivalenz* ist auf den Empfänger (Leser) bezogen, d.h. dass der Text für einen bestimmten Leserkreis übersetzt werden soll (ebd.: 187, 190); die *formale Äquivalenz* bezieht sich auf bestimmte formal-ästhetische, sprachspielerisch-sprachthematizierende und individualstilistische Eigenschaften des Ausgangstextes und ist z.B. für die Poetik relevant (ebd.: 187, 190 f., alle Hervorhebungen im Original).

Da man nicht allen Äquivalenzarten gleichzeitig gerecht werden kann, muss man sich stets entscheiden, indem man eine Hierarchie der Werte aufstellt. Auch den für mich relevanten Äquivalenztypen der Denotation und der Konnotation kann ich nicht zugleich gerecht werden. Bei der ersten Art der Übersetzung würden viele Besonderheiten wie rituelle Formeln, idiomatische Wendungen oder prosodische Markierungen verloren gehen. Außerdem kann sie nur auf vom sprachlichen Aufwand her gesehen unökonomische Weise erreicht werden (Koller 1983: 188). Bei der konnotativen Äquivalenz sind zwar die Besonderheiten der Sprachschicht, des sozial bedingten Sprachgebrauchs, der geographischen Zuordnung oder Herkunft, der stilistischen Wirkung, der Frequenz, des Anwendungsbereichs, der Bewertung und der Emotionalität (ebd.: 188 f.) gewahrt, jedoch wird das außersprachliche Kontextwissen fehlen, so dass viele Äußerungen in der Übersetzung unverständlich sind.

Ich habe mich für einen Mittelweg zwischen diesen zwei Äquivalenztypen entschieden, der auch als *funktional-pragmatisch* bezeichnet werden kann. Es geht darum, zuerst die Funktion der Äußerung in der Originalsprache zu identifizieren und dann diese Funktion mit entsprechenden Mitteln in der Zielsprache auszudrücken³⁴¹. D.h. z.B., dass für die ukrainischen umgangssprachlichen Ausdrücke auch deutsche umgangssprachliche Entsprechungen gesucht werden. Viele Äußerungen bedürfen zusätzlicher Kommentare, die in den Fußnoten platziert werden (z.B. Dialektanwendung, Russifizierungen im Ukrainischen, idiomatische Wendungen, branchenspezifische Ausdrücke wie „Kaderabteilung“ aus der Planwirtschaft, die der heutigen Personalabteilung entspricht). Es ist mir nicht immer gelungen, eine optimale Übersetzung zu finden. Hin und wieder gibt es Unstimmigkeiten entweder auf der syntaktischen Ebene oder bei der „Zeile-unter-Zeile“-Entsprechung von prosodischen Markierungen.

Diese Übersetzungsprobleme möchte ich an einem Beispiel aus einem ethnographischen Interview veranschaulichen:

³⁴¹ Zur Übersetzung der tschechischen Gesprächsdaten siehe Holsanova / Nekvapil (1995: 145).

Anmerkungen zum Interview:

Interviewteilnehmer: G=Galina, Interviewerin. I=Irina, Lokalmanagerin von „Größt Tex International Einkaufsbüro“ in Kiew.

Interviewsprache: Russisch mit vielen deutschen Einschüben (insb. was die internen Abläufe des Konzerns anbelangt).

- 423 I: это сильная фирма, заказов для них/
I: das ist eine starke firma, bestellungen für sie/
424 с нашей стороны, мно:го, (/H) вот,
von unserer seite, gibt es vie:le, (/H) so,
425 есть отдельная, просто мы (-) с астрой
es gibt eine extra, einfach wir (-) mit astra
426 Г: мгм,
G: mhм,
427 I: тоже работаем (-) для мно:гих фирм концерна,
I: arbeiten auch (-) für vie:le konzernfirmen,
428 не для одной,
nicht für die eine,

Kontextinformation:

In diesem Abschnitt ist die Rede von einer ukrainischen Firma Namens „Astra“, mit der der Konzern arbeitet. Um mir den Gegenstand einer missverständlichen Situation zu erläutern, beschreibt Irina die hohe Kapazität dieser Firma, die vom Konzern bereits viele Bestellungen erhalten hat und die nicht nur für eine Firma des Konzerns arbeitet, sondern für mehrere.

Übersetzungstechnisch ausgerichtete Analyse:

Die richtige Übersetzung der Zeilen 423-424 wäre „es gibt viele Bestellungen für sie (die Firma) von unserer Seite (vom Konzern)“. Doch I möchte den Akzent auf Bestellungen für diese Firma („für sie“, Objekt) von der Seite des Konzerns bzw. des Einkaufsbüros („von unserer Seite“, Subjekt) setzen. Deswegen fängt sie den Satz³⁴² mit ‚Bestellungen‘ an, was auch im Russischen für einen falschen Satzbau steht. Richtig wäre entweder „они получают с нашей стороны много заказов“ („sie bekommen von unserer Seite viele Bestellungen) oder „у них с нашей стороны много заказов“ (sie haben von unserer Seite viele Bestellungen).

In diesem Fall habe ich den richtigen Satzbau dem Erhalt der prosodischen Markierung vorgezogen. Die letzte ist insbesondere für die Analyse der sog. ‚doppelten Identität‘ des Einkaufsbüros wesentlich. Die Positionen der Geschäftspartner werden polarisiert: Im ersten Fall (Z. 423 f.) sind es die ukrainischen Produzenten („für sie“) auf der einen und das Einkaufsbü-

³⁴² Grammatikalisch sollte hier ein neuer Satz anfangen. Da es sich hier um die Transkription der mündlichen Rede handelt, wurde hier nur eine leicht senkende Intonation festgestellt, was mit einem Komma-Zeichen vermerkt wird.

ro, das den deutschen Konzern vertritt („von unserer Seite“) auf der anderen Seite. Im zweiten Fall (Z. 427) sind es die deutschen Konzernfirmen, d.h. die Einkäufer (Z. 427: „vie:le konzernfirmen“) auf der einen und das Einkaufsbüro, das in diesem Fall jedoch die Interessen der ukrainischen Produzenten vertritt (Z. 425: „wir mit Astra“), auf der anderen Seite der Geschäftsverhältnisse. Bei der Übersetzung, die die Standardisierung der Sätze vornehmen würde, würde diese prosodische Markierung und somit der verborgene Sinn der Aussage verloren gehen.

4.4 Gegenstandstheoretische Auswertung und Dateninterpretation

4.4.1 *Grounded Theory von Anselm Strauss*

Die Methode der grounded Theory erweist sich gerade für qualitative Studien als soziologisch sinnvoll, da sie eine *gegenstandsbezogene Theorieentwicklung aus dem Datenkorpus heraus* ermöglicht und für die Analyse umfangreichen Datenmaterials geeignet ist. Um die wahllose Datenerhebung zu vermeiden, sind dabei gewisse Vorarbeiten und Vorüberlegungen notwendig, die gezielte Datenerhebung ermöglichen. Für die erste Forschungsphase meiner Arbeit (Bewusstseinseruierung mit Hilfe der verstehenden Interviews) stellen die theoretischen Überlegungen eine Vorarbeit dar. Auf den Ergebnissen der ersten Phase wird die zweite Phase (viermonatiger ethnographische Forschungsaufenthalt) aufgebaut. Die grounded Theory wird somit sowohl in der ersten als auch in der zweiten Forschungsphase angewendet.

Die grounded Theory ist ein in den sechzigen Jahren von den Soziologen Barney Glaser und Anselm Strauss (1967) vorgestellter und seither insbesondere bei Strauss (1994), Strauss / Corbin (1996) weiterentwickelter, qualitativer Forschungsstil, der in der deutschsprachigen Sozialwissenschaft seit Jahren Anwendung findet.

Methodisch gesehen ist die Analyse qualitativer Daten nach der grounded Theory auf die Entwicklung einer Theorie gerichtet, ohne an spezielle Datentypen, Forschungsrichtungen oder theoretische Interessen gebunden zu sein. In diesem Sinne, so Strauss, ist die Grounded Theory keine spezifische Methode oder Technik, sondern vielmehr ein Stil des Verstehens, wonach Daten qualitativ ausgewertet und der auf eine Reihe von charakteristischen Merkmalen untersucht: Hierzu gehören u.a. das theoretical Sampling und gewisse methodologische Leitlinien, wie etwa das kontinuierliche Vergleichen und die Anwendung eines Kodierparadigmas, um die Entwicklung und Verdichtung von Konzepten sicherzustellen (Strauss 1994: 29 f.).

Im Folgenden stelle ich einzelne Arbeitsschritte der grounded Theory in Kürze dar.

1. Zu Beginn der Forschungsarbeit werden Reflexionen über mögliche Hypothesen, Konzepte und deren Zusammenhänge gemacht, indem *generative Fragen* gestellt werden. Diese ergeben sich bei der Untersuchung des Datenmaterials mit Berücksichtigung des Kontextwissens des/der Forschenden (ebd.).
2. Im nächsten Schritt werden vorläufige Zusammenhänge innerhalb der „entdeckten / entwickelten“ Konzepte hergestellt. Mit diesem Vorgang des *Kodierens* beginnt sich eine *konzeptuell dichte Theorie* abzuzeichnen, die weiterhin verdichtet wird (ebd.). Das Kodierverfahren der grounded Theory markiert zentrale Begriffe und Äußerungen im Text. Sie geht dabei über die bloße Analyse von Begriffsbedeutungen hinaus, indem durch Zuweisung von Benennungen (*codes*) Dimensionen und ihre Untergliederungen zu Kategorien verdichtet werden. Am Ende dieser Liste wird die Technik des Kodierens sowie verschiedene Kodierarten ausführlicher dargestellt.
3. Die Theorie wird nicht nur einfach entdeckt, sondern *verifiziert*, indem die vorläufigen Zusammenhänge in den danach folgenden Untersuchungsphasen an neuen Daten und neuem Kodieren überprüft werden (ebd.).

4. Der Prozess des *Kodierens* muss mit der Untersuchung und Erhebung neuer Daten verknüpft werden, um der Gefahr der endlosen logischen Ausarbeitung von Dimensionen, Unterscheidungen und Herstellung der Zusammenhänge zu entkommen (ebd.: 45).
5. Nach der Kodierung des Datenmaterials werden Kategorien (Haupt-, Kontext- und Kernkategorie/-n) ermittelt und zueinander in Bezug gesetzt. Gearbeitet wird am *integrativen* Modell: Es werden Lücken aufgedeckt und mit Hilfe der Erhebung von weiteren Interviews geschlossen. Besonders empfehlenswert ist dabei die kontrastive Interviewverhebung: nach der Durchführung des ersten Interviews wird überlegt, welcher Informant als nächster in Frage kommen könnte. Durch das Inbezugsetzen von Dimensionen, Unterscheidungen, Kategorien, Zusammenhängen wird die *Schlüsselkategorie* herausgearbeitet, die alle übrigen Kategorien zusammenhält und miteinander verknüpft (Strauss 1994: 45). Über die Identifikation von Schlüsselkategorien wird (aus den Daten heraus) eine schrittweise sozialwissenschaftliche Theorie entwickelt, „die ein Verhaltensmuster erklärt, das für die Beteiligten relevant und problematisch ist“ (ebd.: 65). Die Verhaltensmuster der Ukrainer/-innen und der Deutschen, die in einem privaten Unternehmen miteinander kommunizieren, werden u.a. als problematisch geschildert. Die Irritationspotentiale und Missverständnisse werden im Rückgriff auf Stereotypen gedeutet und können bis hin zur Unterbrechung der partnerschaftlichen Beziehungen gehen. Die Interviewphase dient der Generierung starker Hypothesen, die datenzentriert sind.
6. Theoretische Gedanken werden weiterverfolgt und mit Hilfe von *Theorie-Memos* kontinuierlich in einen Zusammenhang gebracht und ausgebaut (ebd.: 45). Theorie-Memos sind Berichte, in denen der Forscher theoretische Fragen, Hypothesen, zusammengehörende Codes usw. festhält. Es ist ein notwendiges Vorgehen, mit dem Kodierungsergebnisse aktualisiert und weitere Kodiervorgänge angeregt werden, das die Integration der Theorie zum Ziel hat (ebd.: 50).
7. Es ist von grundlegender Bedeutung, dass der Forscher den *temporalen* wie auch den *relationalen* Aspekt der Triade der analytischen Operation, nämlich Daten erheben, Kodieren, Memoschreiben, klar erkennt. *Die Rückkehr zu den alten Daten* ist in jeder Projektphase möglich; das Kodieren und Memoschreiben können in jeder Forschungsphase weiteres Kodieren und Memoschreiben nach sich ziehen, und beide wiederum leiten die Suche nach neuen Daten bzw. die erneute Analyse der bereits erhobenen (ebd.: 45-47).
8. Sollte sich am Ende der Forschung herausstellen, dass die bis dahin erreichte Integration nicht ausreicht, wird eine Rückkehr zum alten Datenmaterial bzw. zur Erhebung von neuen Daten oder das erneute Sortieren von Memos und Kodes zwecks „Lückenfüllung“ erforderlich. Der fertige Forschungsbericht soll eine analytisch wertvolle und kreative Arbeit darstellen, und nicht einfach den Inhalt der Theorie-Memos wiedergeben.

Der Vorgang des Kodierens umfasst mehrere Kodierstufen. Das *offene Kodieren* bedeutet das uneingeschränkte Kodieren der Daten, d.h. genaue Zeile-für-Zeile- und Wort-für-Wort-Analyse, und ist dementsprechend die aufwendigste. Der Zweck des offenen Kodierens besteht darin, die Forschungsarbeit zu eröffnen. Das Ziel dabei ist, Konzepte zu entwickeln, die den Daten angemessen erscheinen (Strauss 1994: 57 f.).

Das *axiale Kodieren* umfasst den Prozess des In-Beziehung-Setzens der Subkategorien zu einer Kategorie nach dem Kodierparadigma, das aus Bedingungen, Kontext, Handlungs- und interaktionalen Strategien und Konsequenzen besteht (Strauss / Corbin 1996: 75, 92). D.h., jede Kategorie wird in Bezug auf die ursächlichen Bedingungen entwickelt, die zu dem Phänomen führen, in Bezug auf die spezifischen dimensional Ausprägungen dieses Phänomens hinsichtlich seiner Eigenschaften, in Bezug auf den Kontext, auf die benutzten Handlungs- und interaktionalen Strategien, die im Lichte des betreffenden Kontexts eingesetzt werden, um auf das Phänomen zu reagieren, damit umzugehen und es zu bewältigen, und bezüglich der Konsequenzen jeder ausgeführten Handlung bzw. Interaktion (Strauss / Corbin 1996: 93).

Beim *selektiven Kodieren* werden Kategorien zu einer grounded Theory integriert. Diese Integration wird auf einer höheren, abstrakteren Ebene der Analyse durchgeführt. D.h., es wird eine Geschichte mit einem klaren roten Faden erstellt (eine beschreibende Erzählung oder Darstellung über das zentrale Phänomen der Untersuchung), und diese in eine analytische Geschichte übersetzt. Die Auswahl einer Kernkategorie und das In-Beziehung-Setzen aller Hauptkategorien zur Kernkategorie und untereinander steht im Zentrum des Verfahrens (Strauss / Corbin 1996: 94, 117).

D.h., es wird in dieser Kodierphase *systematisch und konzentriert nach der Schlüsselkategorie kodiert*. Die anderen Codes werden dem im Fokus stehenden Code untergeordnet. Selektiv kodieren heißt also, dass der Forscher den Kodierprozess auf solche Variablen begrenzt, die einen hinreichend signifikanten Bezug zu den Schlüsselcodes aufweisen, um in einer auf einen spezifischen Bereich bezogenen Theorie verwendet zu werden. Das selektive Kodieren unterscheidet sich also vom offenen Kodieren, wird aber in dem Kontext durchgeführt, der während der Phase des offenen Kodierens erschlossen wurde (Strauss 1996: 63 f.).

Das selektive Kodierverfahren steht im Vordergrund des Arbeitsprozesses, weil es systematischer ist als das offene Kodieren. Dementsprechend habe ich mich nach den ersten zwei Kodier-Phasen zunehmend auf das selektive Kodieren konzentriert. Es stellt sich sogar als praktikabel heraus, bei großen Datenmengen relativ früh nach der Schlüsselkategorie zu suchen und vorwiegend selektiv zu kodieren.

4.4.2 *Deutungsmusteranalyse*

Als soziale Deutungsmuster werden in der Regel stereotype Interpretationen der Wirklichkeit bezeichnet, die nicht nur von einem einzelnen Subjekt verwendet werden, sondern die in einer sozialen Gruppierung, einem Milieu, einer Teilkultur gebräuchlich und selbstverständlich sind. Einerseits werden Deutungsmuster vom Einzelnen in Sozialisationsprozessen fraglos eingeübt, andererseits bilden sie immer schon so etwas wie ‚Linsen‘, durch die hindurch die Wirklichkeit gesehen wird. Sie sind in bestimmten sozialen Kontexten ‚gültige‘ Gewissheiten darüber, wie die Welt und das Leben, die Natur und die Gesellschaft zu sehen sind, was richtig und falsch ist und folgerichtig wann und wie und unter Berücksichtigung wovon wer was zu tun bzw. zu lassen hat, und entlasten somit den einzelnen Menschen von der Notwendigkeit der ‚Dauerreflexion‘. Deutungsmuster stellen also ein Orientierungs-, Legitimations- und Rechtsfertigungspotential von Alltagswissen in Form grundlegender, eher latenter Situations- und Selbstdefinitionen bereit (Honer 1993: 104, Arnold 1983: 894). Für Oevermann sind Deutungsmuster „krisenbewältigende Routinen, die sich in langer Bewährung eingeschliffen haben und wie implizite Theorien verselbständigt operieren, ohne dass jeweils ihre Geltung neu bedacht werden muss“ (Oevermann 2001: 38). Sie sind erfolgreiche und bewährte Lösungen auf „immer wiederkehrenden Problemstellungen“, indem sie „feststehende, voreingerichtete Interpretationsmuster“ darstellen (ebd.); sie sind Erscheinungsformen latenter Sinnstrukturen, die es interpretativ zu erschließen gilt (objektive Hermeneutik).

Die Aufgabe der Analyse besteht darin, „aufzuzeigen, auf welche Deutungsmuster sich die Akteure beziehen und wie sie diese in Situationsdefinitionen und Handlungsorientierungen transformieren“. (Ullrich 1999: 430). Der zentrale Forschungsgegenstand ist demnach „der sich in Deutungsmustern dokumentierende soziale Sinn, nicht der subjektiv gemeinte Sinn (aber auch nicht der „objektive“) (ebd.: 429 f.).

In Bezug auf die Unveränderbarkeit, Latenz und somit die Analyse der Deutungsmuster gibt es jedoch auch andere Meinungen. Einige Autoren beharren auf der Latenz der Deutungsmuster: Für Oevermann sind sie Erscheinungsformen latenter Sinnstrukturen; für Honer erfasst die Analyse von Deutungsmustern nicht vor allem jene Bestände des Alltagswissens, über die das Subjekt explizit verfügt, sondern insbesondere die als im Text latent vorhanden hypostasierten ‚objektiven‘ Bedingungen, die menschliches Handeln und Wissen mitkonstituieren, ohne dass das Subjekt sich dessen bewusst wäre. Somit sollen die unter der Bewusstseinsoberfläche liegenden Sinnstrukturen und Handlungsregeln der Akteure aufgezeigt werden, die

vom Analytiker aber erst rekonstruiert werden (Honer 1993: 105). Andere Autoren sprechen jedoch von „relativer Latenz“, d.h. dass Deutungsmuster „nur begrenzt reflexiv verfügbar“ sind (Ullrich 1999: 430, Meuser / Sachmann 1992: 19), was umgekehrt auch bedeutet, dass „Deutungsmuster den individuellen Akteuren zumindest teilweise bewusst (sind) und insofern auch manifest werden können“ (Ullrich 1999: 430). Die Handelnden greifen in der Kommunikation auf die Deutungsmuster zurück, um sowohl Situationsdefinitionen und Handlungsorientierungen zu generieren als auch diese gegenüber anderen zu erklären und zu begründen (ebd.). Damit wird deutlich, dass die Deutungsmuster auf der kommunikativen Ebene angesiedelt sind. Verwenden die Akteure Deutungsmuster „erfolgreich“, bestätigen sie sich dabei in der Richtigkeit ihrer Interpretationen und Handlungen, was zur interaktiven Vergewisserung und Verfestigung der Deutungsmuster beiträgt (ebd.). Das bedeutet aber auch, dass sie nicht nur bestätigt, reproduziert, sondern – infolge der Kommunikation – auch verändert werden können, was Oevermann in seiner Definition ausschließt.

Die kommunikativen Elemente der Deutungsmuster begründet die Wahl dieser Methode für die Analyse meiner Daten, vor allem da mit ihrer Manifestation – so Ullrich – am stärksten dann zu rechnen ist, „wenn Akteure zu Begründungen ihrer Handlungen veranlasst werden“ (ebd.). D.h., die Akteure verwenden Deutungsmuster beim Erklären, Begründen oder Rechtfertigen ihrer Handlungen gegenüber den Interaktionsteilnehmern (sei es untereinander in ‚live-Gesprächen‘ oder der Interviewerin gegenüber in den Interviews) und gerade diese Begründungen der eigenen und der fremden (fremdkulturellen) Handlungen gehören – wie die Analysen der Daten später zeigen werden – in den Mittelpunkt der interkulturellen Kommunikation (siehe dazu Kap. 5, Interviewstudie).

Für Soeffner stellen Deutungsmuster „Alltagstheorien“ dar, die metaphorisch als Hinweis darauf gebraucht werden, dass Alltagshandeln nicht zufällig und strukturlos abläuft, sondern durch Ordnungsprinzipien, Regeln, Deutungsprozeduren, Pläne und Zwecke strukturiert ist³⁴³ (Soeffner 2004: 15).

Beim methodischen Vorgehen heben viele Autoren bei einer überschaubaren Zahl von Fällen die „Sequenzanalyse als das geeignete und bislang kaum umstrittene Verfahren“ hervor (Lüders / Meuser 1997: 68). In einem anderen Aufsatz schreibt Lüders: Gemäß der Prämisse, dass die Bedeutung einer Handlung bzw. Äußerung nur in ihrem Kontext verstanden werden kann, es also primäre Aufgabe der Rekonstruktion ist, die Kontexte einer Handlung bzw. Äußerung zu entschlüsseln, kann eine Deutungsmusteranalyse gar nicht anders, als die jeweiligen Handlungen bzw. Äußerungen in ihrer sequentieller Abfolge zu interpretieren (Lüders 1991: 387). Dabei schließt er die anderen Methoden nicht aus und empfiehlt auch konversationsanalytische und narrationsstrukturelle Verfahren bis hin zu eher phänomenologischen und paraphrasierenden Zugängen.

Ullrich (1999: 431) führt die Bevorzugung der Sequenzanalyse auf den allgemeinen Erfolg sequenzanalytischer Verfahren zurück und schlägt vor, höhere Fallzahlen, die eine kontrastierende Analyse fruchtbar erscheinen lassen, zur Rekonstruktion lebensweltlicher („unveröffentlichter“) Deutungsmuster zu nutzen, wobei er nicht nur bei der Dateninterpretation, sondern bereits bei der Datenerhebung (diskursives Interview) anfängt. Hier verdient das Argument

³⁴³ Dabei schließt Soeffner das Verschmelzen von alltäglicher und wissenschaftlicher „Theorie“-Bildung aus, was er in seinem Aufsatz „Alltagsverstand und Wissenschaft“ (1988, 2004) deutlich macht.

Ullrichs eine Beachtung, denn er weist darauf hin, dass „nicht die sozialen Deutungsmuster selbst, sondern die individuellen Derivationen dieser Deutungsmuster methodisch direkt zugänglich sind“ (ebd.: 430 f.). „Eines der primären Ziele einer wissenssoziologischen Handlungs- bzw. Kulturanalyse besteht also in der Analyse des Raumes der situativ bedeutsamen Deutungsmuster, wobei die Rekonstruktion der Deutungsmuster wiederum nur über den Umweg der Derivationsanalyse möglich ist“ (ebd.: 431). Die Situationsdefinitionen und Handlungsorientierungen der jeweiligen Akteure sind anhand ihrer Selbstdarstellungen zu rekonstruieren (ebd.). Deutungsmuster sind jedoch nicht direkt erfassbar; vielmehr sind es individuelle Beobachtungen, Interpretationen und Bewertungen, die offenbart werden, auf deren Basis eine Situation oder ein Handeln erklärt und gerechtfertigt wird (ebd.: 430).

In Bezug auf meine Methodenauswahl möchte ich nochmals darauf hinweisen, dass ich die jeweiligen Mikromethoden (je nach Datenart, Fragestellung und Zielsetzung) gezielt einsetze und z.B. nicht permanent (vor allem wegen der reichhaltigen Datenkorpus) hermeneutische Sequenzanalyse verwende.

4.4.3 *Sozialwissenschaftliche Hermeneutik und Sequenzanalyse als interpretatives Verfahren*

Die Sequenzanalyse als Methode der sozialwissenschaftlichen Hermeneutik setzt voraus, dass die in den Transkripten verschriftlichten Sequenzen einen Handlungszusammenhang repräsentieren, innerhalb dessen „die Einzeläußerungen grundsätzlich über sich selbst hinausweisen, und immer den Handlungsrahmen als Ganzes mit in Rechnung stellen“ (Soeffner / Hitzler 1994). Damit ergibt sich für die Interpretation, dass es innerhalb eines Textes keine Einzeläußerungen gibt, die „für sich“, d.h. isoliert, interpretierbar sind. Hier ist ein zentraler Gedanke aus der Ethnomethodologie wirksam, die davon ausgeht, dass Sprechhandlungen einerseits als in einem bestimmten situativen (vorgegebenen) Kontext verhaftet anzusehen sind und andererseits selbst kontext-konstituierend wirken, indem jede Äußerung sich auf die ihr vorausgehende Äußerung (oder den vorausgehenden Text als Ganzem oder in Teilen) als Kontext bezieht, und selbst wiederum den Kontext bildet für die wiederum ihr folgende Äußerung.

Die Sequenzanalyse basiert auf dem Regelwissen der alltäglich Handelnden. Jedes noch so ‚alltägliche‘ Handeln vollzieht sich keineswegs zufällig, sondern ist das Produkt einer Wahl unter Bedingungen, die andere Handlungen, Sinngehalte und deren Deutungen ausgeschlossen haben. Daraus folgt, dass jede Handlung und jedes ihrer einzelnen Elemente seine notwendige Form und Stelle innerhalb eines konkreten Interaktionsprozesses hat. Aus der spezifischen Abfolge und Verknüpfung der Einzelelemente bilden sich Gestalten des Handelns und Deutens heraus, was die jeweiligen Interaktionspartner wissen und auch unterstellen. Geschieht Sinnschließung durch Konsistenzherstellung, so geschieht Sinnüberprüfung durch das Erkennen von *Inkonsistenzen* und die Aufdeckung von Fehlern (Soeffner / Raab 2003: 11, eigene Hervorhebung). Gerade nach diesen Inkonsistenzen wird im Datenmaterial gesucht, und die somit aufgedeckten Schlüsselstellen sequenzanalytisch interpretiert.

Die sozialwissenschaftliche Interpretation durchläuft den gleichen Vorgang der sinnkonstituierenden Abfolge. Sie rekonstruiert entlang des Handlungsproduktes – des Textes – den Handlungsprozess und die sequentielle Sinnkonstitution. Dabei ist ihre Aufgabe, die im ‚Text‘ anfangs noch enthaltenen, später dann ausgeschlossenen Handlungs- und Deutungsalternativen zu erschließen.

Die Analyse beginnt mit der identifizierten Schlüsselstelle und schreitet dann Ausdruck für Ausdruck, Wort für Wort, Satz für Satz deutend voran, wobei sie *zunächst völlig kontextfrei*

vorgeht und alles Wissen, das über den ‚Text‘, seine Umwelt und sein Milieu existiert, ohne in ihm selbst repräsentiert zu sei, ausklammert. Es sollen möglichst viele und ungewöhnliche hypothetische ‚Lesarten‘, Kontexte, Sinnvorstellungen und Orientierungen entwickelt werden, in denen die untersuchte Handlungssequenz sinnvoll erscheint (Soeffner / Raab 2003: 10, eigene Hervorhebungen).

Der spezifische Handlungsverlauf stellt eine im ‚Text‘ dokumentierte Aktions- und Reaktionsabfolge des Akteurs oder der Akteure auf sich selbst dar. D.h., dass bereits der erste Handlungsakt eine ‚Reaktion‘ auf das noch in der Zukunft liegende, doch stets schon antizipierte Handlungsziel darstellt. Für das methodische Vorgehen bedeutet das, dass für den ersten Handlungsakt das Suchen nach Deutungsmöglichkeiten und hypothetischen Kontexten so ausführlich wie nur möglich sein muss, denn es gilt zu erschließen, welches ‚Material‘ dem jeweiligen Bewusstsein von Identität zur Verfügung stand und zu einer bestimmten Gestalt ausgeformt wurde. Im Voranschreiten der Interpretation reduziert sich allmählich die so gewonnene Mannigfaltigkeit von Deutungen durch Prüfung ihrer Anschlussfähigkeit und Kompatibilität mit dem jeweils Nachfolgenden. Der ‚Fall‘ beginnt sich zu konkretisieren, indem seine „generative Handlungslogik“³⁴⁴ hervortritt. Durch die begründete Darlegung des Ausschlusses unzutreffender Handlungsmöglichkeiten und Sinnvarianten sowie der sich zusehends erhärtenden, dann intersubjektiv gültigen Deutung, kristallisieren sich die Selektionskriterien und Selektionsverfahren der Handelnden heraus, zeigt sich die Besonderheit des Falls im Rahmen der für ihn möglichen Kontexte und Sinnwelten – und die Interpretation gelangt an ihr Ziel: zur Rekonstruktion einer spezifischen Sinnwelt, ihrer Aufbauprozesse und ihrer ordnenden Kompositionsprinzipien sowie zu den soziohistorischen, interaktionsstrukturellen und milieuspezifischen Gründen, aus denen der Handelnde seine Wahl trifft (ebd.: 10 f.).

Die sequenzanalytischen Interpretationen von Schlüsselstellen bzw. Fällen im Korpus meiner Dissertationsarbeit enthalten – um Verwirrung zu vermeiden – nur eine, endgültige Lesart.

4.4.4 *Konversationsanalyse*

Insbesondere für die natürlichen Gesprächsdaten, in denen die Organisationsprinzipien (wie der Sprecherwechsel etc.) von Bedeutung sind, wurde die Methode der Konversationsanalyse angewendet. Ausgegangen wird von der ethnomethodologischen Konversationsanalyse³⁴⁵, deren Ziel es ist, auf der Grundlage von transkribierten natürlichen Interaktionen die formalen Strukturelemente und Mechanismen zu analysieren, mittels derer die Handelnden eine soziale Ordnung herstellen. Die Konversationsanalyse ergänzt die Sequenzanalyse, wenn es gilt, Phänomene wie Wissensvermittlungen (z.B. Explikationen oder Implikationen) und Markierungen von Äußerungen prosodischer Art (wie Verzögerungen, Pausen und Dehnungen) für die Interpretation herauszuarbeiten.

Zusammen mit der linguistischen Pragmatik geht die Tradition der Konversationsanalyse davon aus, dass innerhalb einer Kultur durch geteilte Wissensbestände einigermaßen gesichert

³⁴⁴ Oevermann (1979), zitiert nach: Soeffner / Raab (2003: 10).

³⁴⁵ Siehe dazu Bergmann (1981) sowie Eberle (1997).

ist, dass die Leute aus dem Gesagten das Gemeinte erschließen können. Vieles wird nicht gesagt, sondern indiziert (Kotthoff 2002: 10). Anderer Meinung sind die Forscher der interaktionalen Soziolinguistik und der linguistischen Anthropologie, die der oben aufgeführten Annahme, alles Gemeinte scheine im Gesagten auf und sei an bestimmten Anzeichen ablesbar, misstrauen. Sie versuchen zu zeigen, dass Gespräche in eine voraussetzungsreiche Interaktionsgeschichte eingebettet sind, die man unabhängig vom Gesprächsausschnitt eruieren sollte und deshalb mit vielfältigen Zugängen zu einem Gesprächsdatum wie z.B. zusätzlichen Interviews mit den Beteiligten, dem Notieren von Beobachtungen usw. arbeiten (Kotthoff 2002: 11).

Teil III

Ethnographische Fallstudie

bei Größt Tex International Einkaufsbüro in

Kiew

5 Kategorien in den explorativen Interviews

Das gesamte Datenmaterial der ersten Forschungsphase, d.h. die 15 explorativen Interviews, wurde nach dem Kodierverfahren der Grounded Theory von Anselm Strauss kodiert. In der Darstellung der Interviewanalyse trenne ich die deutsche und die ukrainische Perspektive. Diese Asymmetrie – Fremdwahrnehmung auf der deutschen und Selbstwahrnehmung auf der ukrainischen Seite – ist kein Zufall, sondern stellt bereits das erste Ergebnis der Analyse dar: Die deutschen Informanten (die sich in der Ukraine als Gastland befinden) äußern sich hauptsächlich in Bezug auf die Ukrainer/-innen, wobei sie hin und wieder Vergleiche zu ihren eigenen Landsleuten herstellen, während die ukrainischen Informanten diese Projektion auf sich selbst übernehmen, wobei sie gelegentlich Vergleiche zu den Deutschen ziehen (ihre Fremdwahrnehmung präsentieren). Auf der deutschen Seite überwiegt somit die Fremdwahrnehmung, auf der ukrainischen die meist von den Fremden übernommene Selbstwahrnehmung.

Meine Hypothese ist, dass es sich hier um wechselseitige Stereotypisierungen handelt, wobei die Ukrainer/-innen (und wir sprechen hier nur von den Ukrainer/-innen, die in deutschen Unternehmen arbeiten) die auf sie gerichteten Stereotypisierungen der Deutschen zum größten Teil internalisiert haben. Es geht nicht nur darum, die Stereotypen zu entdecken, sondern auch darum, zu beschreiben, von wem sie produziert, an wen sie gerichtet und von wem sie übernommen werden.

Aus der ersten Kodierungsphase sind folgende vier Kategorien³⁴⁶ entstanden:

1. Wechselseitige Zuschreibungen der nationalen Charaktereigenschaften
2. Hierarchien und Arbeitsmethoden
3. Phänomene der „Verwestlichung“
4. Gender als Faktor in der interkulturellen Wirtschaftswelt

Jede dieser Kategorien hat ihre Unterkategorien, deren Titel meist den natürlichen Codes aus dem Interviewmaterial entsprechen. Zunächst findet eine sog. Oberflächenanalyse statt, in der die unterschiedlichen Sichtweisen, wie sie in den Interviews geäußert wurden, analytisch rekonstruiert werden. Mit Schütz gesprochen handelt es sich hier um die Kategorien der ersten Ordnung, die in der Alltagswelt zu finden ist, oder nach Weber um Alltagstypen. Der interpretativen Konversationsanalyse der Interviewdaten folgt die hermeneutische Sequenzanalyse der Schlüsselstellen.

Ich möchte erneut betonen, dass hier nicht die objektive Situation des deutsch-ukrainischen Arbeitsalltags der Unternehmen gezeigt werden soll, sondern die Art und Weise, mit der die Deutschen und die Ukrainer ihre Selbst- und Fremdwahrnehmungen wechselseitig kommunikativ konstruieren.

³⁴⁶ Hierbei handelt es sich um wissenschaftliche Typen bzw. Codes.

Mit Hilfe dieser Methodenkopplung sollen die jeweiligen typischen kommunikativen Deutungsmuster herausgearbeitet werden. Angestrebt ist die Ausarbeitung einer Theorie mittlerer Reichweite.

In den Folgenden Kapiteln 5.1 bis 5.4. werden die Ergebnisse der explorativen Studie lediglich in zusammengefasster und stark gekürzter Form wiedergegeben. Ausführliche Versionen dieser Studie finden sich in Leontij (2003) und Leontij (2005).

5.1 Kontrastive Darstellung von Zuschreibungen / Einschätzungen der Charaktereigenschaften

5.1.1 „Geduld“ oder „Passivität“ der Ukrainer?

Bemerkenswert ist, dass ausschließlich deutschsprachige Informanten den Ukrainer/-innen Durchhaltevermögen und Geduld bescheinigen. Die deutsche General-Managerin *Evelyn* attribuiert den Ukrainer/-innen „Leidensfähigkeit“ und „Geduld“, wofür sie eine Begründung benötigt. Diese Begründung findet sie in der Vergleichziehung zu Deutschland, wobei dieser Vergleich rein kognitiv (ihre Bewusstseins- und Vorstellungswelt betreffend) geschieht. Sie stellt es sich lediglich vor, wie „ein Deutscher“ (ein beliebiger Deutscher ohne Konkretisierung) ohne Entlohnung arbeitet, da dieser Umstand keine Analogie in Deutschland findet, und folgert daraus, dass die Arbeitnehmer in Deutschland unter diesen Umständen protestieren würden („auf die Barrikaden gehen“). Impliziert wird hier, dass dies in der Ukraine nicht geschieht, was ihrer Ansicht nach ein Beleg für die oben genannten Attribute ist. Auch *Matthias* (aus einem anderen Unternehmen) ist der Meinung, dass „wenn es eine andere Vorgeschichte gewesen wäre hier, dann würde es hier erstmal mehr demonstrationen geben, und das würde richtig KRACHEN/ bei demonstrationen.“ (Z. 139-140) Damit attribuiert die beiden Interviewten das positive Selbstbild der sich zur Wehr setzenden Menschen, also ein Auto-Stereotyp. Das Bild von den Ukrainer/-innen entsteht komparativistisch durch den Vergleich zum fiktiv konstruierten und als normativ dargestellten Eigenbild. Obwohl die Ukraine positiv attribuiert wird, wird durch den Vergleich zu Deutschland die positiv konnotierte „Geduld“ der Ukrainer zur negativ konnotierten „Passivität“.

Als sich die Ukraine Mitte der 90er Jahre in der Krise der Staatsverschuldung³⁴⁷ befand, die eine Lohnverschuldung nach sich zog, gingen die Menschen nichtsdestotrotz weiterhin zur Arbeit und versuchten, aus eigener Kraft zu überleben. Die Auswirkungen der Lohnverschuldung sind auch bis zur Gegenwart spürbar. Jedoch wird von der ukrainischen Seite her der Aspekt der „Geduld“ in den Interviews an keiner Stelle thematisiert, dafür aber Missstände im Land sowie Tatenlosigkeit der eigenen Landsleute (im Unterschied zu den Russ/-innen, nach der Meinung von *Sylva*). *Sylva* ist der Ansicht, dass die Ukrainer durch erfolglose Proteste

³⁴⁷ Die Statistiken zeigen, dass die Verzögerungen bei der Auszahlung der Löhne rapide gestiegen sind. Diese Summe ist während des Jahres 1995 von 36 Mio. Hryvnja auf 575 Mio. gestiegen, während des Jahres 1996 sind diese Zahlen um das siebenfache gestiegen, so dass die Summe der Verschuldung momentan 4030 Mio. Hryvnja (über 2 Mrd.\$) beträgt (aus: Monitoring, Kap. „Frauen und Verarmung“).

jahrhundertlang (d.h. historisch bedingt) einfach zu entmutigt sind, um zu kämpfen. Es läge bereits „im Blut“ (d.h. habitualisiert), dass sich die Ukraine/-innen nicht wehren, sondern alle Missstände ertragen. Man hätte es ihnen „abgetötet“ („может быть отбили“), Widerstand zu leisten. Eine ähnliche Interpretation mit historischem Bezug liefert auch Evelyn gleich im Anschluss an die obere Sequenz:

479 das ist auch aus der historie irgendwo, aus der
480 geschichte heraus, dass die leute (-) IMMER
481 ausgebeutet worden sind, von der politik, von
482 der regierung, immer ausgebeutet sind ne? [...]
483 dass die leute das im blut irgendwie haben.

Evelyns Formulierung besitzt kontrastreiche stilistische Elemente: zu Beginn haben wir in eine Vagheit des „historischen Belegs“ („irgendwo“ in Z. 479), darauf folgt jedoch die zeitliche Omnipräsenz („immer“) der Handlung, die im Passiv formuliert ist: die Ukrainer sind immer ausgebeutet worden. Die Handlungssubjekte der Ausbeutung werden präzisiert, es sind die Politik und die Regierung (Z. 481 f.) – zunächst in einer generalisierten Form, dann spezifisch formuliert. Die Handlung wird noch einmal wiederholt (Z. 482). Die „Ausbeutung“ der Menschen durch die „Politik und Regierung“ hat zur Folge, dass sie die Attribute „Leidensfähigkeit“ und „Geduld“ (siehe oben Z. 470 f.) verinnerlicht, also habitualisiert haben: „im Blut irgendwie“ (Z. 483).

Alle, sowohl die deutschen als auch die ukrainischen Interviews, thematisieren die Passivität der Ukrainer generell sowie der ukrainischen Mitarbeiter in den deutschen Unternehmen im Speziellen. Ihnen werden solche negativ konnotierten Attribute zugeschrieben wie „wenig initiativ, langsam, unzuverlässig, nicht selbstsicher, unterwürfig, passiv“. Sie hätten einen Hang zum Dulden von Missständen, statt Initiative zu ergreifen und dieselben abzuschaffen. Dass diese „Duldsamkeit“ im interkulturellen Arbeitskontext weniger bewundernswert (als vielleicht erstaunenswert), sondern eher störend erscheint, zeigt sich in *Evelyns* Beispiel mit einem kaputten Faxgerät, dessen Ausdrucke „man noch irgendwie lesen kann“. Diese Einstellung bezeichnet Evelyn als „Faulheit“ und „Geiz“. Außerdem würde die Institution selbst (es handelt sich um ein deutsches Einkaufsbüro) ihre Servicefunktion nicht erfüllen und von ihren Geschäftspartnern (Kunden) in „Westeuropa“³⁴⁸ nicht akzeptiert werden. Anschließend benennt Evelyn die Attribute der „Leidensfähigkeit“, der „Akzeptanz“ bzw. der „Hinnahme einer Situation“ explizit als „schwierig“.

Während Sylva, Evelyn und Matthias die ukrainische Geschichte generell als Erklärung heranziehen, fokussiert Andrej die Nachwirkungen der sowjetischen Sozialisation, die er auf den Servicemangel, auf die mangelnde Kundenausrichtung bezieht. Defizitäre Eigenschaften der Menschen (Unbedeutsamkeit, ein Nichts) haben, so Andrej, ihre Wurzeln in der sowjetischen Epoche, in der der Staat ein absoluter Wertmaßstab war. Die Menschen hätten diese Unterwürfigkeit, Hilflosigkeit gegenüber dem übermächtigen Staat internalisiert, so dass es zur Mentalität, zum Bestandteil der Kultur, der Denkweise wurde.

³⁴⁸ Damit spricht sie die West-Ost-Dichotomie an und konstruiert globale Geltungsräume.

Vadim thematisiert das Fehlen der Proteste im Kontext des Skandals um den Premierminister Pavlo Lazarenko, der Ende der 90er Jahre 81 Mio. Dollar in die westlichen Banken transformiert hat. Der Skandal wurde in der Presse und in der Öffentlichkeit sowie privat im Alltag thematisiert (Lazarenko wurde auf dem Weg von der Schweiz in die USA verhaftet und sitzt seitdem in einem amerikanischen Gefängnis), die Proteste blieben jedoch lediglich bei der Kommunikation der negativen Emotionen. An einer Stelle im Interview konstruiert Vadim den Vergleich der Ukraine mit Albanien. Dort gab es Massenunruhen wegen der „finanziellen Pyramiden“, was in der Ukraine seiner Ansicht nach nicht passieren würde. Dabei konstruiert Vadim eine nationale Charaktereigenschaft, die die Ukraine von allen anderen Staaten, hier am Beispiel von Albanien, gravierend unterscheidet: „wir sind eine andere Nation“ (270). Als nächstes belegt er seine Schlussfolgerung mit der Schilderung der Subjekte dieser finanziellen Pyramiden, an deren Spitze die Staatsobrigkeit steht (275-277). Aus eben diesem Grunde wären keine Massenproteste und Unruhen möglich. Vom jetzigen Standpunkt aus (Jahr 2005) sehen wir, dass Vadim sich in seiner Analyse getäuscht hat. Obwohl das Problem der finanziellen Pyramiden in der Ukraine immer noch nicht gelöst ist, hat uns die „Orangene Revolution“ im Jahre 2004 gezeigt, dass die ukrainische Nation sehr wohl zu Protesten fähig ist.

Die Attribute der Geduld und der Tatenlosigkeit stehen eng beieinander, wenn sie generell auf „den nationalen Geist der ukrainischen Nation“ bezogen werden. Als Deutungsmuster tritt die Rekurrenz auf die ukrainische Geschichte auf, die sich durch regen Machtwechsel und Eroberungen durch andere Reiche zeigte, also durch die Unselbständigkeit, die eine Passivität der Ukrainer zur Folge hatte³⁴⁹. Bezeichnend ist, dass die Anhänger dieser Ansicht (Evelyn, Matthias, Sylva) in verschiedenen Unternehmen arbeiten und sich im Alltag auch nicht kennen. Dieses Erklärungsmuster scheint verbreitet zu sein und stellt damit einen Teil des gesellschaftlichen Wissensvorrats und der tradierten kollektiven Wissensbestände dar.

5.1.2 „Versaute“ Arbeitsmoral der Ukrainer?

Deutsche Sicht

Bei der Einstellung von neuen Arbeitskräften wird die junge Generation bevorzugt. Es mangelte ihnen zwar an der notwendigen Erfahrung, dafür besäßen sie aber auch keine Prägung aus der sowjetischen Zeit und seien für die neuen, westlichen Arbeitsmethoden offen. Die Mehrheit der ukrainischen Informant/-innen war im Alter zwischen 25 und 30 Jahre.

Bei den ukrainischen Arbeitskräften älterer Generation, insbesondere der ukrainischen Männer, seien Diebstahl sowie Alkohol am Arbeitsplatz keine Seltenheit. Auf meine Frage hin, ob es Unterschiede in den Generationen gibt, gibt Matthias eine bejahende Antwort, die er anschließend begründet:

264 M: würde ich schon sagen, ja, die alten sind da:
265 (--) VERSAUTER [[G lacht]] um dass so zu sagen,

³⁴⁹ Siehe Kapitel zur ukrainischen Geschichte.

In der Bewertung „versauter“ äußert Matthias seine Entrüstung über die Arbeitseinstellung der Ukrainer älterer Generation, obwohl die Steigerung des Adverbs impliziert, dass auch die jungen Männer „versaut“ sind und nur der Grad dieser Eigenschaft unterschiedlich ist. Die Entrüstung, die Emotionalität äußert sich im Nachahmen der typischen Denkweise der älteren Generation: „komme ich heute nicht, komme ich mo:rgen, äh, o.k., ja wollma mal schauen“ (Z. 267 f.). Die Jüngeren arbeiten eher, was keine wirklich positive Darstellung ist, sondern eine Art „kleineren Übels“: „die jungen sind da eher, (1.0) die arbeiten (-) eher als dass sie zusehen wie sie ihren teil ohne arbeit bekommen“ (Z. 275 f.).

Gründe für diese Generationenunterschiede konstruieren die westeuropäischen Manager/-innen nach dem bereits oben beschriebenen Deutungsmuster der sowjetischen Geschichte und des sowjetischen Administrativ-Kommando-Systems, das ihre ArbeiterInnen / Beschäftigten zur Arbeit unter Sanktionsbedingungen veranlasst hatte. Fehlende Motivation führte zu einer schlampigen Arbeitsausführung, Defizite an Gütern des täglichen Bedarfs und relativ geringe Löhne veranlassten viele Menschen zum Abbau von Moralvorstellungen und danach zum Diebstahl. In der Bevölkerung herrschte die Einstellung, vom Arbeitsplatz nie mit „leeren Händen“ nach Hause zu gehen, sei es in der Landwirtschaft, in einem Industriebetrieb oder in einem Büro.

Den Vertreter/-innen der älteren Generation fehlen zudem oft die modernen, heutzutage gefragten Qualifikationen (darüber sind sich sowohl die Deutschen als auch die Ukrainer/-innen einig). Ihre Vorprägung hindere sie an der Umschulung. Wenn es sich jedoch um „brauchbare“ Fähigkeiten handle, habe die ältere Generation mehr Erfahrung als die jüngere.

Ukrainische Sicht

Die ukrainischen Informanten schreiben den eigenen Landsleuten Moral- bzw. Ausbildungsmängel zu. Auffallend ist dabei, dass es immer „die anderen“ sind, an die diese Kritik gerichtet ist. Was die Akzeptanz oder das Verständnis der westlichen Marktwirtschaft angeht, so konstruieren diese Befragten durch die Abgrenzung von den „anderen“ ihre eigene Integrität in diesem neuen System. Der Ansicht des ukrainischen Unternehmers Jurij nach „können die Ukrainer nicht ‚normal‘ arbeiten, da es dieses professionelle Niveau nicht gibt“. „Es gibt auch keinen reichen Mittelstand, und wenn er entsteht, wird auch die Wirtschaft ganz anders sein“. Signifikant seien dabei Faktoren wie Erziehung und Bildung. Doch bezüglich der Bildung bzw. Arbeitsfähigkeit seiner eigenen Generation (zw. 40 und 45) hat Jurij eine zwiespältige Meinung. Einerseits hält er die Bildung unter den Kommunisten für gut. Doch andererseits bedarf es heutzutage der Kenntniss der Marktwirtschaft, die der jetzigen arbeitsfähigen Generation fehlt. „Nicht alle“ könnten auf „diese“ Marktwirtschaft wechseln (wobei dies impliziert, dass es einige doch können). Hier kollidieren zwei *Wirtschaftssysteme*: das kommunistische Wirtschaftssystem, unter dem die Generation der 40-45-jährigen ausgebildet dieses auch praktiziert hat, und das aktuelle System der Marktwirtschaft bzw. der Transformation der Marktwirtschaft (über deren Erfolg man streiten kann), auf das sich diese mittlere (nicht mehr sehr junge, aber auch noch nicht alte) Generation einstellen muss. Der Sprecher unterscheidet zwischen den Landsleuten, die diese Umstellung mehr oder weniger erfolgreich geschafft und die Gesetze der freien Marktwirtschaft begriffen haben (zu dieser Kategorie gehört auch der Sprecher selbst) und denjenigen, die es nicht geschafft haben.

Auf die Arbeitsmoral der Frauen geht nur Alina (Interview 6) ein: In einem staatlichen Betrieb, in dem sie vorher gearbeitet hat, haben Frauen trotz der regelmäßigen Nichtauszahlung der Löhne und der dadurch fehlenden Motivation ihre Stunden abgearbeitet, stets in Sorge um das Ernähren ihrer Familien. Die Qualität der Arbeit bzw. die Einstellung zu Arbeitszeiten veränderte sich in diesem Fall negativ. Die Frauen nutzten ihre Mittagspausen und alle anderen Pausengelegenheiten für den Friseurang, den Einkauf etc. oder versuchten, früher Feierabend zu machen, um eventuell andere Verdienstmöglichkeiten zu finden. In ausländischen Firmen wäre das unmöglich. Die kurze Mittagspause wird meist im Gebäude der Firma verbracht, man kann für eine halbe Stunde schnell in der Nähe des Büros etwas essen gehen. Von der Arbeit früher zu gehen wäre ein Skandal. Ganz im Gegenteil: Bei Bedarf werden Überstunden gemacht. Einerseits sind Verdienstmöglichkeiten in den ausländischen Unternehmen viel besser, so dass keine Nebentätigkeiten notwendig sind, andererseits ist die Arbeit auch zeitintensiver, es bleibt keine Zeit für die Familie, für die die ukrainischen Frauen meist alleine zuständig sind³⁵⁰.

5.1.3 Die „Ordentlichkeit“ der Deutschen gegen die „sowjetische Schlamperei“ der Ukrainer?

Aus ukrainischer Sicht wird den deutschsprachigen Westeuropäer/-innen hohe Moral, Ordnungsliebe und Ordentlichkeit zugeschrieben. Alinas erster Eindruck von der deutschen Firma, in der sie eingestellt wurde, war, hier habe alles seinen Platz („все разложено по полочкам“). Dies sei in einem ukrainischen Betrieb scheinbar nicht einzuführen, denn dafür müsste man „alles einstürzen und aufs neue bauen“ („это надо изначально рушить и строить заново“). In dieser abstrakten Formulierung wird vermutlich das Wirtschaftssystem gemeint.

Vadim, der mit seinem deutschen Kollegen das Büro teilt, bewundert die deutsche Ordentlichkeit und Ehrlichkeit bezüglich Steuerzahlungen, ihre Gewissenhaftigkeit bei der Arbeit und allgemein die Geordnetheit der gesellschaftlichen Systeme und des Lebens. Das Leben gebe den Leuten dort direkte Richtlinien vor und ermögliche einen „direkten, richtigen, ehrlichen Weg“. Seiner Meinung nach seien die Deutschen:

- 8 сильно порядочные. везде и во всем.
 sehr ordentlich. immer und überall.
 9 ихняя чистота. вот это платение этих налогов/
 ihre sauberkeit. und dieses steuerzahlen/
 10 что они не могут это как то скрывать. [...]
 dass sie das irgendwie nicht verbergen können. [...]
 11 у немцев заработать нельзя,
 bei den deutschen kann man nicht verdienen,
 12 у них можно сэкономить.
 bei ihnen kann man ersparen.
 13 очень скупуплезны в работе.
 (sie) sind sehr gewissenhaft bei der arbeit.
 14 у них все четко, человек не пойдет налево

³⁵⁰ Mehr dazu im Kapitel 5.4. „Gender“.

15 bei ihnen ist alles klar, der mensch wird nicht links
 или направо, он пойдет прямо,
 oder rechts gehen, er wird geradeaus gehen,
 16 потому что он знает что это правильно.
 weil er weiß dass es richtig ist.

Der Sprecher bringt hier ein sehr stereotypes, idealisiertes Wissen über Deutschland zum Ausdruck. Zu diesem idealistischen Deutschlandbild erscheint die Ukraine als Gegensatz: Hier seien noch keine geeigneten Institutionen und Strukturen geschaffen, weswegen man zu allerlei ‚Umwegen‘ greifen muss. Das Geschäft führen bedeute „bei ihnen“ (d.h. in Deutschland) „einfach geld verdienen für sich selbst“ (Z. 4), „es gibt keine Geheimnisse“ (Z. 6). Dagegen hieße es „bei uns“ (d.h. in der Ukraine) „stehlen, den Staat betrügen, den Geschäftspartner betrügen“ (Z. 6 f.). Aus dieser Gegenüberstellung der (gegenseitigen) Zuschreibungen ergibt sich ein Schwarzweißbild: ein extrem positives Bild der deutschsprachigen Westeuropäer/-innen und ein extrem negatives der Ukrainer/-innen. Es werden zwei Welten konstruiert: die perfektionierte „deutsche“ und die unzulängliche „ukrainische“ Welt.

5.1.4 *Fazit: „Mentalität“ als Erklärungsmuster*

In den vorigen Kapiteln wurden Attribuierungen an den Ukrainer und (weniger) an den Deutschen dargestellt. Diese wurden auf der historischen Folie der sowjetischen Vergangenheit konstruiert, die eine der gängigsten Deutungs- und Erklärungsmuster darstellt. Die Nachhaltigkeit dieser Deutungsmuster äußert sich darin, dass beinahe alle Probleme im interkulturellen Geschäftskontakt aus der ukrainischen „Mentalität“ erklärt werden. Hier findet eine Habitualisierung oder Anthropologisierung des Phänomens statt. Der gängige Begriff dafür ist „Mentalität“, den sowohl die Deutschen als auch die UkrainerInnen verwenden. Obwohl dieser Begriff in der Ukraine relativ neu und für die ältere Generation (z.B. Rentner/-innen) fremd und unverständlich ist, ist er dennoch zum Modewort geworden und wird von der jungen Generation sowie von den Intellektuellen sowohl privat als auch in der Öffentlichkeit gebraucht. Man findet ihn auch in der Presse und in den Medien.

5.2 **Hierarchien und Arbeitsmethoden**

5.2.1 *Die deutschen und die ukrainischen Chefs: Zum Zusammenprall von Autoritätsstrukturen*

“und wenn es ein Chef ist, dann ist es beinahe eine Ikone die man anbeten soll.“ (Interview mit Andrej)

Sowohl die Ukrainer als auch die Deutschen bezeichnen die ukrainischen Methoden der Kommunikation von Hierarchie als sehr autoritär im Vergleich zu Deutschland. Die erste Beschreibung der ukrainischen im Kontrast zu den deutschen Führungsstilen wird am Beispiel des Interviews mit Matthias sehr deutlich. Seiner Ansicht nach würden in den ukrainischen Firmen mehr Strafen angeordnet und „schärfere Maßnahmen“ getroffen als in den deutschen, weil man hier das Problem der „fehlenden Disziplin“ habe: „das sind schon wirklich Härtefälle“ (Z. 260). Der Chef habe hier „ALLMACHT sozusagen“. In Deutschland dagegen wäre das

Arbeitsverhältnis „mehr auf TEAMWORK“ ausgerichtet und auf „Verständnis (-) FÜR die aufgabe“ (Z. 246 f.), wenn von jemandem etwas gefordert wird.

Im Interview mit Brigitte findet sich sogar eine Generalisierung auf die ganze Nation. Für sie sind die Ukrainer „prinzipiell (...) AUTORITÄTS:gläubiger“ (Z. 168 f.).

Evelyn berichtet, dass sie keine Probleme habe, ihre Autorität durchzusetzen. Sie habe entweder Glück gehabt, oder sie habe Einfluss: Auf jeden Fall habe sie „gute Leute hier“. Anschließend beschreibt sie die Führungsmethoden, die sie in der Ukraine beobachtet hat. Im Unterschied zu Deutschland hätten die freundschaftlichen privaten Beziehungen mit ihren Untergebenen in Kiew keine autoritätsschwächende Wirkung im Berufsalltag. In Deutschland habe sie Probleme sich durchzusetzen, da sie ja „auf dem gleichen Level“ seien. Dabei erklärt sie weiter, dass es ihr nicht darum gehe, etwas „stur“, rein „aus Interesse des Unternehmens“ durchzusetzen, sondern ihre Mitarbeiter zu fördern, ihnen die Möglichkeit zu geben, sich zu entfalten, „dann fühlen sie sich auch verbunden“ (Z. 523-524). Beziehungen erscheinen in der Ukraine überhaupt als sehr wichtig, sie gehen eng mit dem Geschäftlichen zusammen, es besteht keine Trennung zwischen dem Privaten und dem Geschäftlichen.

In den *ukrainischen Interviews* werden sowohl die hierarchisch höheren als auch die niedrigeren Positionen rekonstruiert. Die Zuschreibungen der autoritären Führungseigenschaften werden deutlich an den zahlreichen Metaphern und metaphorischen Ausdrücken, wie im folgenden Interviewausschnitt (Interview mit Andrej):

138 и раз это шеф, это чуть ли не икона
und wenn es ein chef ist, dann ist es beinahe eine
139 на которую надо молиться.
ikone die man anbeten soll.
140 потому что у нас просто сидит в большей степени эм:
weil bei uns einfach im größeren maße ähm:
141 (--)раб (-) чем у западных людей.
(--)ein sklave sitzt (-) als bei den westlichen
leuten.

Mit Hilfe der religiösen Methaphorik entwirft Andrej den autoritären Typus eines Leiters: Er ist eine Ikone (aber nur „beinahe“), also etwas Heiliges, das angebetet wird. An einer anderen Stelle sagt Andrej, dass der Leiter „unbedingt streng sein“ soll, auch wenn er „nicht besonders klug ist, intellektuell nicht sehr entwickelt“ ist. Dieses Autoritätsdenken verbindet er mit dem Zeitgeist der ehemaligen Sowjetunion, in der diese Verhaltensnorm vorherrschte.

Auf der anderen Seite wird bei den eigenen Landsleuten die Unterwürfigkeit am Arbeitsplatz als Auswirkung des Autoritarismus festgestellt; ihnen wird ein gefälliges Verhalten, Unterordnung gegenüber dem Chef / der Chefin zugeschrieben. Der „Chef-als-Ikone“-Metapher (Z. 138 f.) stellt Andrej die des „Sklaven“ (Z. 141) gegenüber, wobei er diesen „Sklaven-Anteil“ bei den „westlichen Leuten“ nicht ausschließt, er sei in der Ukraine einfach ausgeprägter. Die Abhängigkeit des eigenen Tuns von den Anweisungen, Befehlen des Chefs / der Chefin fördert Unselbständigkeit, Unsicherheit, sogar Ängstlichkeit, weil man immer mit Sanktionen und Kritik rechnen musste. Andrej spricht sogar von der *Notwendigkeit* bei „unseren Leuten“³⁵¹,

³⁵¹ Damit werden vermutlich nicht nur die Ukrainer gemeint, sondern alle Bürger der ehemaligen Sowjetunion.

„sich unterzuordnen, bzw. einen vorgesetzten über sich zu fühlen“. Es bringt „in seltenen Fällen (...) sogar irgendwie einen psychologischen komfort“ (Z. 134 f.).

Irina äußert sich in ähnlicher Weise wie Andrej, obwohl sie in verschiedenen Unternehmen arbeiten:

98 директор это бог, шеф и все в страхе перед ним. [...]
direktor ist gott, chef und alle haben angst vor ihm. [...]
99 у немцев же одинаковое общение со всеми
bei den deutschen jedoch ist die kommunikation mit allen
100 рангами от директора до секретаря.
rangebenen vom direktor bis zum sekretär gleich.

Gemeinsam ist diesen zwei Äußerungen die religiöse Metaphorik: Gott bzw. Ikone. Während die Ikone angebetet wird (etwas Heiliges, Positives), hat man hier vor Gott Angst zu haben (er wird als ein zu ehrender Gott, als strafender Gott dargestellt). Darin spiegelt sich das Gottesverständnis der Menschen in der orthodoxen Kirche.

Die freie Kommunikation unter den Mitarbeitern aller Ebenen bedeutet für Irina jedoch nicht, dass die Position des Chefs keine Autorität verlangt. Die freie Kommunikation („auf dem gleichen Niveau“, Z. 101) soll lediglich das Besprechen verschiedener Probleme erleichtern. Jedoch soll die Position des Chefs die einer Autoritätspersönlichkeit sein („aber der Chef soll ein Chef bleiben“, Z. 102), damit die Arbeit Ergebnisse bringt und kein „Chaos einsetzt“.

Witalij findet die deutschen Führungsmethoden zwar auch fordernd, fühlt sich jedoch persönlich frei: „ми дуже вільно себе відчуваємо, там така атмосфера, я можу сказати свою думку, абсолютно до любого підійти“ (wir fühlen uns sehr wohl, da ist so eine atmosphäre, ich kann meine meinung äußern, absolut zu jedem kommen), was die obige These nur bestätigt. Witalij stellt den demokratischen Führungsmethoden der Deutschen die autoritären, auf dem alten Kommandosystem basierenden ukrainischen gegenüber. Die an die sozialistische Hierarchie gewohnten Ukrainer/-innen empfinden die westliche Unternehmensphilosophie und den neuen Führungsstil als befreiend. Darunter fallen das Aussprechen des Vertrauens den Mitarbeiter/-innen gegenüber, persönliches Lob und Motivierung, höfliche Bitten anstelle von Befehlen und die prinzipielle Gleichwertigkeit aller Mitarbeiter/-innen, erkennbar am gegenseitigen Duzen.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die deutschen Methoden nicht freier oder lockerer als die ukrainischen empfunden werden, sondern lediglich freier und zugänglicher in der Kommunikation. Die Ergebnisse werden nicht „stur“ gefordert, sondern das Verständnis der Aufgabe und Interesse an selbigen werden erwartet. Die Methoden bleiben dennoch „fordernd“. Die ukrainischen (sowjetischen) Führungsmethoden werden als angsteinjagend, streng und autoritär beschrieben.

Ukrainer/-innen, die einige Zeit in einem westlichen Unternehmen arbeiten, ist es bewusst, dass im Geschäftsleben andere Eigenschaften erwartet werden, als sie es vom sozialistischen Planwirtschaftssystem gewohnt sind. Ihre Vorstellung vom Geschäftsleben ist jedoch stark erfolgsorientiert, geradezu konträr zum sowjetischen Autoritätsdenken, sowie auch stark idealisiert. Andrej behauptet, dass es in den nicht-staatlichen Betrieben keiner Hinweise von oben mehr bedürfe, denn „hier muss man einfach Business machen, man muss um Erfolg kämpfen“ (Z. 262 f.). Erfolg sei das einzige wichtige Kriterium, das Autoritätsdenken würde nicht weit bringen. Andrej spricht von einer „andere[n] philosophie“, die verlangt, „die Mei-

nungen von allen an[zu]hören, [sie] durch[zu]analysieren“ und „unbedingt um Rat [zu] fragen“ (Z. 266-268).

Über die moderne Auffassung der Autorität erfahren wir aus dem Bericht des jungen Angestellten Alexej, der seit einiger Zeit in einem deutsch-ukrainischen Joint-Venture beschäftigt ist. Ein Meister im Betrieb habe deswegen Autorität, „weil (-) er immer bereit ist zu helfen“ (Z. 133). Er würde „sich praktisch nie mit Macht (в положении силы)“ äußern (Z. 134). Zur Autorität führe somit „eine solche gleichrangige Haltung plus (-) wenn (-) er irgendwie behilflich sein kann oder zeigen kann dass er irgendwie etwas mehr Wissen hat“ (Z. 135-138).

5.2.2 *Unterschiede im Rechtssystem*

Viele Missverständnisse und Konflikte beruhen, und hier sind sich alle Informanten einig, auf den Unterschieden im Rechtswesen, das sich in der Ukraine in der Instabilität der Gesetzeslage zeigt, und im Finanzwesen, das sich durch eine starke Bürokratisierung auszeichnet und einen einseitigen, den ukrainischen Staat begünstigenden Profitcharakter hat.

Alexej, der mit seinen 25 Jahren nach dem Dolmetscherstudium bereits in drei deutschen Firmen gearbeitet hat und momentan die Position eines Abteilungsleiters besetzt³⁵², vergleicht die ukrainischen Bedingungen mit den deutschen und stellt fest, dass „alles was die Finanzen anbetrifft [...] in Deutschland viel einfacher“ (Z. 65 f.) ist. Die Deutschen seien zwar „nicht weniger Bürokraten“ (Z. 66), jedoch seien in Deutschland „Bedingungen geschaffen“ (Z. 67). Die ukrainischen Banken „wollen natürlich auch so viel wie möglich Geld (verdienen)“ (Z. 76), jedoch in Gegensatz zu Deutschland „tun sie absolut nichts dafür, damit die Arbeit der Klienten mit ihnen erleichtert wird“ (Z. 77-79).

Diese Aussage zeichnet sich durch eine starke Polarisierung bei den Zuschreibungen an das ukrainische und deutsche Bankwesen aus. Das deutsche wird als „viel einfacher“ beschrieben, während das ukrainische als zu wenig kundenorientiert bezeichnet wird. Dabei ist die Konstruktion dieser Zuschreibungen durch Explizitheit / Implizitheit interessant. Bereits die erste Zuschreibung „in Deutschland viel einfacher“ beinhaltet die immanente kontrastive Zuschreibung „in der Ukraine viel komplizierter“.

Diese Zuschreibung der „Einfachheit“ sei jedoch nicht der Bürokratiefreiheit gleichzusetzen. Ganz im Gegenteil, die Deutschen seien „nicht weniger Bürokraten“ (als die Ukrainer, versteht sich). In dieser zweiten expliziten Zuschreibung ist wiederum diejenige an die Ukrainer immanent lesbar, nämlich dass das ukrainische Bankwesen bürokratisch abläuft. Was laut Alexej den Unterschied zwischen den deutschen und den ukrainischen Banken ausmacht, ist die Ausübung dieser Bürokratie. Die ukrainischen Banken seien profitorientiert (explizite Zuschreibung), so wie die deutschen auch („wollen natürlich auch“, immanente Zuschreibung), jedoch mangelt es an Kundenorientierung, die explizit durch eine Umschreibung erwähnt wird. Dieser Mangel an Kundenarbeit, der durch Nichtstun, Nichtausübung der Kundenarbeit, nicht kundenfreundlichen Service etc. umschrieben wird („tun absolut nichts“), beinhaltet auf der anderen Seite die implizite Aussage, dass die deutschen Banken diese Kundenarbeit leisten.

³⁵² In diesem Unterkapitel unterscheide ich nicht zwischen den Aussagen von Deutschen und Ukrainer/-innen.

Wir haben es hier mit nationalspezifischen Zuschreibungen zu tun, die das deutsche Bankwesen als kundenfreundlich, und das ukrainische als kunden-unfreundlich bezeichnen. Den an geregelte Bedingungen gewöhnten deutschen Befragten fällt es schwer, ihre gewohnte Arbeitsorganisation auf die komplizierten ukrainischen Bedingungen umzustellen. Gerade wegen dieser Unterschiede lassen sich die westlichen Methoden nicht direkt übertragen. Die Anpassung an das ukrainische Rechtssystem ist notwendig, das jedoch ständigen Änderungen unterworfen ist. Dazu müssen Rechtsgebiete und -systeme erst neu geschaffen werden. Als Folge dessen gibt es allein für Kleinunternehmen etwa 1000 Gesetze, die sich manchmal sogar widersprechen (DZ-SH 1998).

Als Beispiel stelle ich die folgenden zwei Bestimmungen zum Gewinn / Ertrag dar. Einerseits lautet das P(S)BO³⁵³ Nr.1: „Allgemeine Anforderungen an die finanzielle Berichterstattung“: „Erträge sind Zunahme des ökonomischen Nutzens in Form der Ankunft der Aktiven oder Abnahme der Verpflichtungen, die zur Erhöhung des eigenen Kapitals dienen. Die rückkehrende finanzielle Hilfe zählt nicht zum Ertrag. Erhaltene Vorauszahlungen sind keine Erträge“. Andererseits besagt das Gesetz der Ukraine Nr. 283/97 vom 22.05.1997 „Über die Besteuerung des Unternehmensertrages“ das Gegenteil: „Die rückkehrende finanzielle Hilfe, erhalten und nicht getilgt zum Ende der Steuerperiode gehört zum Ertrag. Erhaltene Vorauszahlungen sind Erträge“.

Auch ein anderes Beispiel spricht für sich. Einerseits ordnet der „Ukaz des Präsidenten“ Nr. 746/99 vom 28.06.1999, Punkt 6 an: „Subjekt des Kleinunternehmeriums, das die Gesamtsteuer bezahlt, muss die Abgabe zur obligatorischen staatlichen Rentenversicherung (32% von FOP³⁵⁴) nicht leisten“. Andererseits bestimmt das Gesetz der Ukraine Nr. 1058, IV vom 09.07.2003 „Über die gesamtverpflichtende staatliche Rentenversicherung“, Art. 14: „Versicherte sind Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen, unabhängig von der Eigentumsform, Personen des körperlichen Rechts – Subjekte der unternehmerischen Tätigkeit sowie andere Personen (einschließlich juristische und private Personen) – Subjekte der unternehmerischen Tätigkeit, die eine besondere Art der Steuerzahlung gewählt haben (fixierte Steuer, Gesamtsteuer, fixierte landwirtschaftliche Steuer oder die das spezielle Handelspatent erworben haben).

Gerade diese instabile Gesetzeslage steht Brigitte (Goethe-Institut) bei ihren Bemühungen um den Import der deutschen Sprachlehrbücher in die Ukraine im Wege. Kaum hat sie Überzeugungsarbeit geleistet und den Import der Lehrbücher geregelt, „dann haben sich wieder plötzlich äh: gab es eine Veränderung der Gesetze, dass äh: dass auch wieder sehr erschwert hat. (Z. 113-115).

Ein anderes Beispiel liefert der Unternehmer Ralf aus einem landwirtschaftlichen ukrainisch-deutsch-schweizerischen Joint-Venture. Das Problem für ihn ist, „dass man sich auf Nichts verlassen kann (Z. 47). Zunächst macht er „eine Planung aufgrund der bestehenden Gesetze“ (Z. 48) (was bedeutet: Investoren finden, Verträge schließen). Aber wenn die Produktion beginnt, haben sich die Gesetze verändert, so dass er nicht weiß, ob das von ihm geplante funktionieren wird. Die instabile Gesetzeslage lässt jegliche Planung außer Kraft geraten

³⁵³ P(S)BO bedeutet im Ukrainischen „Polozhennja (standarty) po buchhalternskomu obliku“, d.h. auf Deutsch „Bestimmungen (Standards) in der Buchführung“.

³⁵⁴ FOP bedeutet „Fond opłaty praci“, d.h. „Fonds der Arbeitsbezahlung“.

und führt dem Geschäft einen erheblichen Schaden zu: „das hat dazu geführt dass uns jetzt noch die ukrainschen Betriebe schulden uns ungefähr neun Millionen Mark/ und wir schulden den deutschen Betrieben zweieinhalb Millionen Mark.“(Z. 54-57) Während Ralf für die Nichterfüllung eines Vertrages in Deutschland vor Gericht ginge, würde er das in der Ukraine nicht machen. In Deutschland dauert der Prozess zwar auch sehr lange, bis zu zwei Jahren, jedoch weiß er, dass dort eine Entscheidung getroffen wird und der Schuldige bestraft wird. In der Ukraine ist er als Betroffener (Opfer eines unerfüllten Vertrages) nicht sicher, dass er Recht bekommt, weil der Rechtsweg „viel schwieriger“ ist als in Deutschland und weil dort „einiges zu beeinflussen ist“. Die einzig verbleibende Möglichkeit ist, „sich dann irgendwie so zu einigen“ (Z. 42), was die Gerichte praktisch überflüssig macht. Zum Schluss seiner Äußerung bewertet er die deutschen Verwaltungsprozesse als „gut organisiert“ und „durchschaubar“; das Rechtssystem funktioniere.

5.2.3 *Das Aufeinanderprallen von unterschiedlichen Managementkonzepten*

In Anbetracht dieser soziokulturellen und wirtschaftlichen Relevanzen konstruieren die Informanten ihre Methode der Anwendung von westeuropäischen Managementmethoden in der Ukraine. Die Auswertung der zu diesem Thema formulierten Interviewaussagen hat drei Managementstrategien (bzw. drei Möglichkeiten der Koordination von westlichem und ukrainischem Management) ergeben. Diese Struktur ist insb. im Interview mit Alexej sichtbar, der bereits in drei deutschen Unternehmen gearbeitet hat.

1. Strategie: Durchsetzung der westlichen / deutschen Methoden

Alexej:

- 27 мнения вначале были очень=очень различными.
die meinungen waren anfangs sehr=sehr unterschiedlich.
28 иногда (-) было довольно трудно объяснить
manchmal (-)war es ziemlich schwer einem
29 немецкому представителю что так как он хочет сейчас
deutschen vertreter zu erklären dass so wie er es jetzt
30 делать/ это просто невозможно, да.
machen will/ einfach unmöglich (ist), ja.

Alexej konstatiert zunächst den Unterschied von Meinungen bei einem deutschen Vertreter und der ukrainischen Belegschaft, wobei er den Gegenstand der Meinungsunterschiede nicht benennt. Da uns zu dieser Situation genauere Informationen fehlen (er spricht hier nicht von einem konkreten Vertreter einer konkreten Firma), zeichnen sich in dieser Aussage drei verschiedene Deutungsmuster ab:

Muster 1: Barbaren / Entwicklungshelfer-Analogie

Da kommt möglicherweise ein deutscher Entwicklungshelfer nach Afrika, und zeigt der dortigen Bevölkerung, wie man einen Brunnen gräbt. Sie sagen ihm aber, dass es hier nicht so geht, weil seine deutsche Technik nicht für den Sand bestimmt ist. Wenn er hier so gräbt wie er es

von seinem Land gewohnt ist, das vorwiegend Lehmboden hat, dann fällt der Brunnen jederzeit zu. Deshalb muss er lernen. Die zweite Analogie entspricht den Westeuropäern in Asien, die beim Essen dauernd vom Geschäft reden, was in Asien verpönt ist. Mit ihnen machen die Asiaten keine Geschäfte, weil sie sich wie Barbaren benehmen.

Muster 2: Selbstabwertung des Sprechers

Es handelt sich um einen deutschen Vertreter, der seine Methoden / Prinzipien der Pünktlichkeit, Ordentlichkeit, Stille, Sauberkeit und Strukturiertheit (die deutschen Klischees) durchsetzen will, was ihm jedoch hier in der Ukraine nicht gelingt. Damit gibt Alexej zu verstehen, dass es in der Ukraine deswegen unmöglich ist, weil hier alles unpünktlich, unordentlich etc. ist, was eine implizite Selbstabwertung des Sprechers (Alexej) bedeuten würde.

Muster 3: Inkompatibilität der Methoden

Es handelt sich um einen deutschen Vertreter aus einer bestimmten Branche, der einen bestimmten, in Deutschland geltenden Standard hat. Es sind Verfahren, die er hier umsetzen will, aber nicht umsetzen kann. Wenn diese Verfahren in der Ukraine nicht funktionieren, kann es daran liegen, dass es hier entweder bessere Verfahren gibt oder gar keine, oder dass die Verfahrensangleichung aufgrund der unterschiedlichen Methoden einfach nicht möglich ist.

Gerade die These der immanenten Selbstabwertung des Sprechers soll im Weiteren beachtet werden. Fest steht, dass es eine Unmöglichkeit der Methodenübertragung gibt, auch wenn die Gründe dafür noch nicht bekannt sind.

2. Strategie: Anpassung

Alexej:

- 31 (2.0) но нужно сказать что со временем они учатся,
(2.0) aber man muss sagen dass sie mit der zeit lernen,
32 [[G ung A lachen laut]]
33 (геге) и:: в конце концов некоторые с этим просто
(hehe) u::nd letztendlich finden sich einige damit
34 смирятся/ (--) вот, и уже, ну то есть
einfach ab/ (--) so, und schon, d.h.
35 (--)он понял что здесь так не работают как у них
er hat es verstanden dass hier (--) nicht so gearbeitet
36 работают\ то есть не значит что здесь всё
wird wie bei ihnen\ d.h. nicht dass es hier alles
37 (-) ХУЖЕ/ может быть здесь все немножко
(-) SCHLIMMER ist/ vielleicht ist alles etwas
38 сложнее, но тем не менее работа движется.
komplizierter, aber immerhin läuft die arbeit.

Alexej schreibt den deutschen Vertretern (hier ist die Rede von der Mehrzahl, wiederum nicht konkretisiert) eine gewisse Lernfähigkeit zu: dass sie „es“ mit der Zeit lernen (Z. 31), wobei sich die Frage stelle, ob das „sich abfinden“ (Z. 33) ein erfolgreicher Weg des Lernens oder ob

es nicht vielmehr eine Alternative zum Lernen sei. Hier verbirgt sich immanente Hilfslosigkeit von „einigen“ „Lernenden“. Das würde bedeuten, sie ‚verbuschen‘, werden so wie alle anderen, d.h. (im Anschluss an die oben analysierte Sequenz), sie werden unpünktlich, unordentlich oder stellen sich darauf ein, was da ist, finden sich mit allem ab. Die Interpretation lässt keine positive Bewertung zu, es ist keine erfolgreiche Lernmethode. Aus der Perspektive des Sprechers rückt er sowohl sich selbst als auch eigene Leute (ukrainische Belegschaft bzw. die ganze Nation) in schlechtes Licht, er übernimmt die von außen aufgedrängte negative Bewertung. Das merkt Alexej (Z. 36) und versucht, sich zu korrigieren (Selbstreparatur): „d.h. nicht dass es hier alles (-) SCHLIMMER ist/“, wobei er die Ablehnung negativer Bewertung akzentuiert und es dadurch noch verschlimmert. Es ist „etwas komplizierter, aber immerhin läuft die arbeit“, mit anderen Worten, die Arbeit ist nicht effektiv, aber irgendwas wird getan. Eine positive Bewertung gelingt ihm auch an dieser Stelle nicht. Von der positiven Bewertung könnte man dann reden, wenn den deutschen Vertretern lokale, ukrainische Methoden gegenübergestellt würden, die zum Erfolg führen, und in diesem Zusammenhang die Unmöglichkeit der Übertragung von deutschen Methoden bzw. deren Scheitern erklärt werden könnte.

Wie geschieht der Übergang von der ersten (optimistischen, dynamischen, enthusiastischen) Arbeitseinstellung, bei der ein deutscher Vertreter alles ändern möchte, zur zweiten (pessimistischen, passiven), der zufolge er alle Änderungsversuche aufgibt und sich an die Umgebung / Methoden etc. anpasst bzw. mit Berücksichtigung dieser Bedingungen doch etwas zu verändern versucht? Damit kommen wir zum dritten Typus:

3. Strategie: Eine Mischung der beiden ersten Strategien

Dieser Interviewausschnitt zeigt Alexejs Fremdsicht auf einen seiner deutschen Chefs, der seinen anfänglichen Veränderungswillen in Anpassungsnotwendigkeit transformiert hat:

45 вот, он/ скажем так, вначале он хотел очень
 so, er/ sagen wir so, am anfang wollte er alles sehr
 46 сильно все изменить. в конце концов он смирился/
 stark verändern. letztendlich hat er es aufgegeben/
 47 он подстроился под те (-) условия которые здесь
 er hat sich den bedingungen angepasst die bereits da
 48 были, и: просто пытался на этих условиях (-)
 waren, und hat einfach unter diesen bedingungen (-)
 49 выжать как можно больше.
 versucht, so viel wie möglich herauszupressen.

Auch hier gelingt ihm keine positive Bewertung der Lage. Alexej hat sich die negativen Stereotypen von außen / von anderen zueigen gemacht. Er versteht es nicht, seine eigene Kultur als Positivum dagegen zu stellen. Nicht der Deutsche, sondern er selbst hat sich längst damit abgefunden, dass man nichts ändern kann. Der Deutsche findet sich damit eher nicht ab, sondern versucht, selbst unter diesen Bedingungen soviel wie möglich „herauszupressen“. Auch diese Handlungsbezeichnung ist nicht positiv konnotiert, denn die positive bzw. neutrale Konnotation wäre „herausholen“.

Weiter berichtet Alexej von einem anderen Deutschen, der mit ihm zusammen in einem Unternehmen arbeitet, und welcher eine „etwas andere (-) Politik gewählt“ hat:

52 то есть он (-) старается изменить, но уже
d.h. er (-) versucht zu verändern, aber bereits
53 (-) с теми условиями которые у нас сейчас есть.
(-) unter den bedingungen die bei uns momentan da sind.
54 то есть нельзя сказать что он
d.h. man kann nicht sagen dass er sich damit
55 смирился, но сейчас нет таких бурных эмоций
abgefunden hat, aber es gibt jetzt diese stürmische
56 и протестов как были раньше.
emotionen und proteste nicht mehr wie sie vorher waren.

Von diesem deutschen Geschäftsmann wird gesagt, dass er sich mit hiesigen Bedingungen nicht abgefunden habe, sondern versuche, unter Berücksichtigung dieser Bedingungen etwas zu verändern.

Matthias, Abteilungsleiter und deutscher Repräsentant, hat sein „Patentrezept“ gefunden: „mit dem Strom mitschwimmen“ und doch „seine Linie behalten“: „Denn man kann, wenn man hier lebt, und mit den Menschen zusammen arbeitet, dann kann man nicht ständig gegen den Strom schwimmen wollen. Das funktioniert einfach nicht. Man muss mitschwimmen, aber man muss sehen wie man seine Linie dabei behält, und das vielleicht in gewissen Grenzen beeinflussen kann. Und das funktioniert eigentlich ganz gut.“ (Z. 236-242)

In diesen Interviews werden drei *Managementtypen* geschildert: der „radikale Veränderer“, der zum „Verbuschten“ wird, und der „Herauspresser“. Allen drei Typen ist gemeinsam, dass sie mit hiesigen (ukrainischen) Bedingungen nicht zufrieden sind und dass sie alle etwas verändern wollten. Zwei haben es aufgegeben, nur der dritte versucht noch etwas zu unternehmen. Auch der ukrainische Sprecher ist damit nicht zufrieden. Mit dem Zugeständnis eigener Unterlegenheit beschreibt er drei Reaktionstypen in einem nicht zufrieden stellenden Zustand.

Es handelt sich um einen Stereotypenaustausch, der sich von anderen dadurch unterscheidet, dass sich hier alle Parteien (sogar die ukrainische) der Stereotypisierung der anderen unterworfen haben. Beim Sprecher Alexej zeichnet sich der Einfluss einer westlichen sozialen Konstruktion ab, die so weit geht, dass der Sprecher, der seine eigene Partei (nicht im politischen Sinne, sondern als Gruppe von Akteuren) zu vertreten hat, diese Stellvertretung kaum richtig übernimmt. Er ist bereits auf die andere Seite, nämlich auf die der „Kolonisatoren“ übergegangen. Hier ist weder eine Aufstandsideologie, die man von Schwarzafricanern gegenüber den Weißen kennt noch eine Gleichwertigkeitsmetaphorik zu beobachten, sondern lediglich *Metaphorik der Unterwerfungstereotypie*. Und die Unterwerfung unter den Konstruktionsdruck des fremden einflussreichen Westeuropas ist ein Indikator dafür, dass hier bereits eine Veränderung stattfindet, was man für sowohl Revolutionsstereotypie als auch Gleichgeordnetheit nicht sagen kann. Nach der freiwilligen Schuldübernahme für sein eigenes „Desaster“ ist Alexej dabei, es zu korrigieren. Und damit kommen wir zum nächsten Aspekt dieser Arbeit, nämlich zum Phänomen der „Verwestlichung“.

5.3 Phänomene der „Verwestlichung“ aus der Sicht der Informanten

5.3.1 Kontrastive Wahrnehmung der Verwestlichung

Deutsche Sicht

Westeuropäer/-innen beobachten im Kiewer Gesellschaftsleben eine Modernisierung der Geschäfte, Vergrößerung im Warenangebot durch mehr Importe, Verbesserungen im Service, westliche Werbung mit englischer Aufschrift etc. und stellen dabei fest: „der osten (wird) immer mehr verwestlicht“ (Mattias, Z. 29).

Dabei wird es immer an den westlichen Standards gemessen, wobei sich die Sichten bezüglich dieser Messung stark unterscheiden: Brigitte z.B. sieht bereits die Analogie zum „westlichen Standard“. Für Evelyn ist die Ukraine noch weit davon entfernt. Ihrer Meinung nach „wird es noch einige Jahre dauern bis das hier (-) sag ich mal was heißt zivilisiert, kann man eigentlich auch nicht sagen, aber (-) bis es so ein bisschen die: äh westeuropäische Norm erreicht hat. Man braucht eigentlich nur zwei Schritte aus der Stadt zu machen, und dann ist man versetzt in die in das letzte Jahrzehnt so ungefähr.“ (Z. 462-469) Dabei verwendet sie die Bewertung „zivilisiert“ (Z. 464), die sie mit Hilfe verschiedener stilistischer Mittel zu vermeiden versucht (Z. 464 f.: rhetorische Frage, Adverb „eigentlich“, Abschwächung „ein bisschen“). In Z. 465 f. korrigiert sie sich und verwendet den Begriff „westeuropäische Norm“, den sie für politisch korrekter hält.

Zudem findet sich hier ein Rekurs auf die Lokalität, auf Geltungsräume: Stadt – Stadtrand bzw. der Raum hinter der Stadtgrenze. Die Konstruktion und Beschreibung dieser Räume ist bei Evelyn nicht eindeutig: die Stadt (gemeint ist Kiew) ist weit entfernt von der „westeuropäischen Norm“; der Raum außerhalb der Stadt (gemeint sind die angrenzenden Dörfer und kleineren Städtchen) befindet sich auf dem Stand des letzten Jahrzehnts. Das würde bedeuten, dass die Stadt im heutigen Jahrzehnt ist. Oder möchte sie lediglich betonen, dass nur die Großstädte (Zentren) eine Entwicklung in Richtung „Verwestlichung“ durchlaufen, während die Peripherie dahinter zurück bleibt?

Ukrainische Sicht

Seitens der Ukrainer/-innen ergeben die Daten drei unterschiedliche Auffassungen zur „Verwestlichung“:

a. Deren Idealisierung

Andrej idealisiert den Einfluss der „westlichen Kultur“, wobei er seine Äußerung in Kollektivform wiedergibt: „dass wir unsere Hoffnungen setzen“ (Z. 58 f.) und dass „uns die westliche Kultur sehr gefällt, weil sie zivilisierter ist“ (Z. 58-60). Ähnlich wie Alexej im vorigen Kapitel hat auch Andrej die deutschen Deutungsmuster bzw. Stereotypen bereits übernommen und sieht sein eigenes Land und dessen Menschen aus der Perspektive seiner deutschen Kollegen. Er wertet die beiden Kulturen kontrastiv und kommt sogar zum Schluss, dass die westliche

Kultur zivilisierter ist. Dabei geht er von der „westlichen“ und nicht von der deutschen (er arbeitet in einem deutschen Unternehmen) Kultur aus, womit er eine weitere Generalisierung (das große Westeuropa) konstruiert.

b. Ablehnung der „Verwestlichung“ (gegenläufige Tendenz: Abwehrhaltung)

Irinas Ansicht nach ist es für die Ukrainer nicht notwendig, „ihre“ Kultur zu übernehmen, da „bei ihnen (...) zurzeit sehr viele Veränderungen [geschehen].“ (Z. 58) Damit zeigt die Sprecherin Kenntnisse von der fremden Kultur. Logisch betrachtet empfindet sie es als irrational, etwas zu übernehmen und zu wiederholen, was selbst Änderungen unterworfen ist. Sie kommt zum Schluss (Z. 60), dass sich in der Ukraine alles „wie von selbst herausbilden“ werde. Deutschland hat für sie keine besondere Stellung, sie betrachtet die Länder als gleichwertig: Wenn es dort Veränderungen gibt, wird es sie auch hier geben, alles entwickelt sich von selbst, es ist ein natürlicher Prozess.

Während die westliche Alltagskultur für Andrej als zivilisierter und besser als die aktuelle ukrainische und deswegen nachahmenswert erscheint, wehrt sich Irina gegen diese den Ukrainer/-innen unterstellte Unzivilisiertheit mit der Begründung, solch unterschiedliche Gesellschaftsformen seien unvergleichbar. Den dritten Typus der Einstellung zur „Verwestlichung“ stellt Alina dar, deren Ansicht nach die „Verwestlichung“ für die ukrainische Gesellschaft einfach unvermeidbar ist:

c. Notakzeptanz der „Verwestlichung“

Alinas „positive“ Einstellung zur „Verwestlichung“ ist lediglich an die negative Einschätzung der ukrainischen Gesellschaft gekoppelt, die sich „nicht entwickeln“ würde. Mit „wir“ (Z. 38 f.: „wenn wir uns selber nicht entwickeln“) äußert sie ihre eigene Zugehörigkeit zu dieser Passivität: „Wenn wir hier selber irgendwelche Initiativen zeigen und irgendwas entwickeln würden, dann wäre vielleicht dieser Einfluss aus dem Westen auch nicht notwendig gewesen.“ (Z. 39-41) Die sich nicht entwickelnde, initiativlose ukrainische Gesellschaft wird dem einflussreichen Westen gegenüber gestellt.

5.3.2 *Veränderungen in der Ukraine: „Kopieren“ der westlichen Standards?*

Die Ausrichtung und Nachahmung von westlichen Standards betrifft vor allem die Zunahme von Straßencafés und Werbung, die omnipräsent ist. In diesem Fall werden Verhaltensmuster ‚westlicher‘ Gesellschaften nachgeahmt, bzw. was man dafür hält. So verändert sich nach Meinung von Andrej das Verständnis von Gastfreundschaft, von der üppigen Tischkultur als Zentralpunkt (das Essen im Mittelpunkt) in Richtung der Wichtigkeit des Kommunikationsaspekts. Einfluss darauf hat der aus dem Westen kommende Rationalitätsaspekt, eine Art von Effizienzdiskurs:

Andrej:

- 124 довольно дорого, и люди уже начинают (? ?) более
 ziemlich viel, und die Leute fangen schon an eher
125 рационально, во первых реже уже

126 rational (?...?), erstens lädt man die gäste
приглашают, гостей к себе, потому что законы вот
 127 seltener ein, weil eben diese gesetze der
 эти рыночной экономики итд., они делают свое дело.
 marktwirtschaft usw., sie haben ihre wirkung.
 128 это тоже часть той культуры, которая
 dies ist auch ein teil jener kultur, die aus
 129 идет с запада. [...] надо жить более рационально.
 dem westen kommt. [...] man muss rationaler leben.

Interessanterweise wird die Interpretation dieser neuen Verhaltensweisen direkt mit der Marktwirtschaft in Verbindung gebracht. Zudem wird die Nachahmung der westlichen Standards vor allem in den Großstädten und in den oberen Schichten der Geschäftswelt, nicht in der Masse der Bevölkerung beobachtet.

Matthias zieht den Schluss, dass „der osten immer mehr verwestlicht“ wird, was „man ja überall“ in Kiev sieht (Z. 29 f.). Als westliche Symbole nennt der Sprecher Mc Donalds sowie „englische Schriftzüge an vielen Schaufenstern“ (Z. 32 f.). Kiev ist jedoch als Hauptstadt die größte und die am meisten entwickelte Stadt der Ukraine. Wie Evelyn weiter oben treffend bemerkte, „man braucht eigentlich nur zwei Schritte aus der Stadt zu machen, und dann ist man versetzt in die in das letzte Jahrzehnt so ungefähr“ (Z. 467 f.).

Sowohl die westlichen als auch die ukrainischen Informant/-innen sprechen von einer Mentalität, die den Ukrainer/-innen eigen ist. Aber allein das Wort „Mentalität“ ist – wie bereits erwähnt – im ukrainischen Sprachgebrauch relativ neu. Diese Entlehnung, selbst ein Zeichen der „Verwestlichung“, ist zum Modewort geworden, das, passend und unpassend, hauptsächlich von der jüngeren oder von der „mittleren, transformierten“ Generation verwendet wird. Der älteren Generation ist dieses Wort fremd. Ich wurde bspw. im Gespräch mit einer älteren Frau nach der Bedeutung dieses Begriffs gefragt.

5.4 Gender als Faktor in der interkulturellen Wirtschaftswelt: Das Geschlechterrollenverhalten in multinationalen Betrieben

Die Analysen der Wahrnehmungen von Geschlechterrollen werden durch Materialien ihrer historischen, sozialen und ökonomischen Entwicklung dargestellt. Die entsprechenden Statistiken zur Beschäftigung der Frauen (insbesondere auf dem freien Markt) wurden für die Frage nach der beruflichen Chancenverbesserung von Ukrainerinnen herangezogen. Hinzu kommt das Hintergrundwissen über die wirtschaftliche Lage und die Transformationsprozesse der Ukraine, die Ausbildung der ukrainischen Fachkräfte sowie die Stellung der Frauen in der Geschäftswelt³⁵⁵.

³⁵⁵ Wegen des schlecht ausgebauten Informationsnetzes in den postsowjetischen Staaten ist der Zugang zur benötigten Literatur schwierig. Es wird zunehmend mehr soziologische Forschung betrieben, die man eher zufällig entdeckt (z.B. per Internet oder in der Presse); in den ukrainischen Gender-Instituten wird empfohlen, bei den Autor/-innen selbst nachzufragen. Dies bedeutet wiederum eine zeitaufwändige Kontaktherstellung, die nicht immer gelingt.

Die deutsche Sicht stellen zwei Männer und zwei Frauen dar, die sich in Führungspositionen befanden. Die ukrainische Sicht stellen sieben Männer und vier Frauen dar. Frauen sind deutlich unterrepräsentiert. Keine der Befragten befand sich in einer Führungsposition. Von den sieben Ukrainern waren zwei Direktoren, einer Serviceleiter und einer Generalagronom³⁵⁶. Bei den großen Unternehmen war nur die mittlere Hierarchiestufe der Unternehmensleitung zugänglich.

Die Aussagen werden im Folgenden wieder nach Herkunft der Informant/-innen differenziert. Auffallend ist, dass die männlichen Informanten ihre Aussagen von sich aus nicht nach Geschlechtern trennen, alle Frauen taten dies. In der Kritikausrichtung an die ukrainischen Männer waren sich jedoch alle deutschen Informanten und die ukrainischen Frauen einig. Sie bedauern die breite Gruppe derer, die sich nicht verwirklichen konnten; die Frauen, die für die Familie schufteten, die mit ihrem Leben unzufrieden sind und keinen Sinn darin sehen; die, die keine Arbeit haben, welche sie ausfüllen würde und die am Ende mit nichts dastehen; Männer, die trinken und im Haushalt untätig sind, die ihren Platz im Leben nicht gefunden haben.

Der Gender-Aspekt scheint für ukrainische Frauen und Männer unterschiedliche Relevanz in ihren Lebenswelten zu haben. Die Geschlechter erleben ihre zweigeschlechtlich strukturierte und polarisierte Lebenswelt (nach Hagemann-White 1984) unterschiedlich.

Es sind erstens die Frauen, die ein Versagen der ukrainischen Männer thematisieren, sei es aus eigener Erfahrung oder aus der Außenperspektive. Zweitens sind es sowohl die westlichen Frauen als auch Männer, die diese Meinung teilen. Doch keiner der ukrainischen männlichen Informanten (es sind immerhin sieben!) kam auf dieses Thema zu sprechen. Andrej, der auf die mangelnde Höflichkeit bei ukrainischen Männern hinweist, stellt eine Ausnahme dar. Die Männer beklagten sich über die instabilen Gesetze sowie die politischen und wirtschaftlichen Probleme im Land.

5.4.1 *Deutsche Sicht auf die ukrainischen Frauen: „Fleißige Arbeiterin“ und „Familienernährerin“ vs. „Beherrscherin der Familie“*

Die Deutschen Interviewten gingen an diese Frage moralisierend heran, wobei sie sowohl die fachliche Kompetenz als auch die moralischen Qualitäten der ukrainischen Frauen deutlich über die der Männer setzten.

Frauen werden meist positive moralische Kategorien zugeschrieben, was die folgenden Interviewausschnitte zeigen. Im Interview mit Brigitte leite ich in Z. 119 die Frage nach dem Unterschied in den Arbeitsmethoden ein, wobei ich die Gender-Frage nicht thematisiere. Darauf geht Brigitte (nach einer 4-sekündigen Pause) gleich auf die Gender-Unterschiede in der Ukraine ein, wobei sie in Z. 133 moralische Einstellungen der Frauen zur Arbeit hervorhebt: sie seien „fleißiger“ und „verantwortungsbewusster“ als Männer: „(4.0) und die Frauen sind in der Regel (3.0) mh, fleißiger, verantwortungsbewusster, (2.0)“ (Z. 132 f.).

Im Interview mit Evelyn frage ich sie (zugegeben, etwas suggestiv formuliert), ob ihre ukrainischen Partner meistens Männer sind. Diese Frage verneint Evelyn, indem sie zum einen

³⁵⁶ Genaueres zu den Personen und beruflichen Positionen der Informanten siehe im Kapitel zur Methode.

auf ihre – unerwarteten (Z. 331: „ich wundere mich eigentlich“) – Erfahrungen mit „vielen“ Betriebsleiterinnen rekurriert, dann aber eine vage Bilanz zieht („hälfte hälfte“), um dies wieder mit persönlichen Erfahrungen (Z. 336 f.: „auch die mit denen ich noch nen Kontakt habe oder so“) zu bekräftigen. Sie spricht von ihrer positiven Geschäftserfahrung mit ukrainischen Geschäftsführerinnen, womit sie impliziert, dass dies mit männlichen Geschäftsleitern nicht der Fall ist: „und ich muss ehrlich sagen aus meiner Erfahrung heraus wenn ich in ein Unternehmen rein komme/ und ich sehe da ist der Präsident eine Frau dann weiß ich dann wird das Geschäft auch funktionieren.“ (Z. 338-341) Die Frauen in den Führungspositionen geben hier – im Unterschiede zu Männern – ein sehr positives Bild ab.

Im Unterschied zu den deutschen Frauen, die (siehe Brigitte) die Gender-Frage unvermittelt einleiteten, gingen die deutschen Männer darauf erst dann ein, als ich sie direkt nach frauenbesetzten Arbeitsstellen im Betrieb fragte. Darauf antworteten sie konkret, indem sie alle Arbeitsbereiche und -positionen aufzählten, in denen Frauen in ihrem Betrieb/Büro angestellt waren. Zu diesen Bereichen gehören im Betrieb, in dem Matthias eine Führungsposition besetzt, folgende: Sekretariat, Service, Information, Telefonzentrale, Verkauf, Disposition, „°das sind alle Arbeitsplätze für Damen°.“ (Z. 390 f.)

Da keine Frau in den Betrieben der befragten deutschen Informanten eine Führungsposition besaß, gingen die Männer gleich zur Formulierung der Gründe dafür über. Die Erklärungsmuster für geringe Frauenrepräsentation in den Führungspositionen sehen folgendermaßen aus. Matthias, der seit fünf Jahren in Kiew lebt, spricht (analog zu seinen deutschen Kolleginnen) den ukrainischen Frauen einerseits sehr gute Qualifikationen zu, die sie durch harte Arbeit, durch „Reinknien“ (Z. 429) erworben haben, andererseits rekurriert er auf den familiären Bereich, in dem Frauen eine führende Rolle anezogen bekommen (Z. 431): Die Töchter werden zum „Beherrschen und Versorgen“ erzogen, die Söhne jedoch „ganz andersherum“ (Z. 432), zur Unselbständigkeit, so dass sie vom „Rockzipfel nie wegkommen“ (Z. 438). Diese Analyse präsentiert Matthias in Form seiner Antwort auf das Klagen einer ihm bekannten Buchhalterin. Diese – auf die Geschlechter bezogenen – ungleichen Erziehungsmethoden seien der Grund für die gegenwärtigen Alkoholprobleme der Männer sowie für die Ernährer- und Versorgerrolle der Frauen in der gegenwärtigen (Jahr 2000) Ukraine. Hier wird die Führungsrolle der ukrainischen Frauen bereits aus der Familie heraus begründet, wobei sie – als Erziehungsverantwortliche – ihr leidvolles Schicksal (mit trinkenden und arbeitslosen Männern, siehe unten) durch ungleiche Erziehung von Töchtern und Söhnen weitgehend selbst herbeiführen würden. D.h. Frauen reproduzieren ihre soziale Rolle selbst. Zum ersten Mal tritt hier die Frau nicht ausschließlich im positiven Bild auf, sondern als „Beherrscherin“ und schlechte Erzieherin. Matthias macht die ukrainischen Frauen aufgrund dieser familiären Erziehungsmethoden sogar verantwortlich für die aktuellen gesellschaftlichen Probleme in der Ukraine: „dass so vielen Männer saufen, hier, und so viele Frauen auf dem Markt stehen und dort Zigaretten verkaufen, irgendwas, auf jeden Fall (-) die Familie versorgen.“ (Z. 441-444)

Ralf nennt noch weitere Faktoren, die den unterrepräsentierten Frauenanteil in den Führungspositionen beeinflussen würden. Zwar arbeiten in diesem Betrieb viele Frauen, jedoch zumeist in der Buchhaltung – einem typisch weiblichen Beruf, was auch die Statistiken bestätigen³⁵⁷. Die Frage nach der Geschäftsleitung, die ich mit den „deutschen Geschäftspartnern“

³⁵⁷ Siehe Kap. 3.3.1.3.

einleitete, bezieht Ralf speziell auf Frauen und reagiert mit einer rhetorischen Frage: „Welche ukrainische Frau hat die Chance, irgendwann mal zu leiten?“ (Z. 163 f.) Nur die Hauptbuchhalterin stellt eine Ausnahme dar: sie wäre „sehr fähig“, „sehr modern“ und habe im Betrieb „sehr viel zu sagen“ (Z. 166 f.). Für die Schwierigkeiten der ukrainischen Frauen, in die Führungspositionen aufzusteigen, sei – so Ralf – teilweise (gemeint wird „einerseits“) das Selbstverständnis der Frauen verantwortlich, das er hier auf „Osteuropa“ generell bezieht, womit er einen neuen *Geltungsraum* konstruiert. Das Selbstverständnis besteht darin, dass die Frauen „viel mehr auf Familie und die Kinder und den Mann fixiert sind als westliche Frauen“ (Z. 171 f.). Dem Geltungsraum „Osteuropa“ stellt Ralf „Westeuropa“ gegenüber; er bewegt sich bei der Gender-Frage auf der Ebene der Ost-West-Dichotomie. Den anderen Grund sieht Ralf in den „allgemeinen Bedingungen“ (Z. 173), dass es als „unangemessen gilt wenn eine Frau sich auf der Arbeit nach vorne boxt“ (Z. 174 f.), d.h. dies wird durch das kulturell-normative Rollenbild der Frau (hier auf ganz Osteuropa bezogen) sanktioniert.

Zusammenfassung

Den ukrainischen Frauen werden positiv bewertete Verhaltensweisen zugeordnet: Der Typus „ukrainische Frau“ wird als erfolgreiche, tüchtige Arbeiterin und auch Unternehmensleiterin (die Aussage von Evelyn bezieht sich explizit auf den Textilbereich) dargestellt. Die Konstruktion geschieht also auf der wirtschaftlichen, nationalen, supranationalen (Ost-West) und (wie wir später sehen werden) auf der staatlichen Ebene („die Ukraine wird von Frauen geführt“). Da es kaum Frauen in Führungspositionen gibt (siehe Sicht der Männer unten), sind sie Leiterinnen nicht auf der offiziellen Ebene, sondern im Hintergrund.

Im interkulturellen Kontext, also in den deutschen Unternehmen, sind Frauen als „tüchtige Arbeiterin“, jedoch nicht in Führungspositionen repräsentiert. Während deutsche Frauen den ukrainischen Frauen ausschließlich moralisch positive Werte zuschreiben, tritt im Interview mit Matthias die ukrainische Frau als „Beherrscherin“ der Familie auf, die für die gegenwärtige ungleiche Geschlechtersituation in der Ukraine selbst verantwortlich ist. Er sieht die Gründe in den traditionellen soziokulturell verankerten Erziehungsmethoden, nämlich in der Erziehungsrolle der Frau, die diese traditionelle Rolle reproduziert. Ralf unterscheidet zwischen den inneren Faktoren, wie dem Selbstverständnis der Frauen, und den äußeren Faktoren, wie den kulturellen Normen, die Hindernisse zum Aufstieg in die Führungspositionen darstellen. Dabei bewegt sich die Konstruktion seiner Sichtweise nicht auf der rein nationalen Ebene, sondern im Ost-West-Gefälle, wobei er die nationalen Geltungsräume ausweitet.

Dem ukrainischen Mann³⁵⁸ werden zunächst ausschließlich schlechte moralische Eigenschaften zugeschrieben: Er wird als Trinker, Ausbeuter (familiäre „Rolle“) und als kompetenzloser „Führer“ (Unternehmensrolle) dargestellt.

Anknüpfend an ihre Ausführungen zur ukrainischen Frau (oben) äußert Brigitte ihre Sicht zum ukrainischen Mann an einem Beispiel aus eigener Berufserfahrung. Zu Beginn ihrer Äußerung über die ukrainischen Männer versucht Brigitte, eine Wertung zu vermeiden und sucht nach einem passenden Ausdruck: „und die männer, (--) die sind ich kann es nicht sagen SCHLECHT, aber äh“ (Z. 135 f.). In Z. 137 versuche ich mit „anders“ das Gespräch aufrechtzuerhalten und Brigitte auf jeden Fall zum Weitererzählen zu bewegen. Es gelingt ihr jedoch nicht, die Wertung zu vermeiden, sie thematisiert direkt die „Arbeitsmoral“ als Bewertungskategorie, bei der sie deutlich wird: ihrer Erfahrung nach würden ukrainische Männer die Arbeit zu vermeiden suchen (Z. 140) und nur auf direkte Befehle, also auf den autoritären Führungsstil (gemeint ist das administrativ-kommando-System der sowjetischen Vergangenheit) reagieren (Z. 143). Damit impliziert Brigitte, dass sie einen anderen Stil verfolgen musste. Ich frage sie direkt danach in Z. 145 f., was sie auch bejaht: „Das musste ich lernen“. Sie formuliert das aus der Sicht einer „Schülerin“, die etwas lernen musste. Hier knüpft Brigitte an den Stil an, den sie mit ihren Kollegen in Deutschland praktiziert, wobei sie hier nicht auf ganz Deutschland generalisiert, sondern auf ihre unmittelbaren Kollegen dort, also ihre Aussage auf das konkrete Unternehmen einschränkt. Diesen Stil bezeichnet sie als „irgendwie kollegialer“ (Z. 152) und problemlösungsorientiert („wenn=s ein Problem gibt, es muss gemacht werden, es muss irgendwie was gelöst werden“ (Z. 154 f.)), wobei sie zunächst keine Geschlechtertrennung macht. Und genau dieser Stil lässt sich nicht auf ihren Arbeitsplatz in der Ukraine übertragen: „und ähm, wenn ich das jetzt (1.0) RUHIG gesagt habe, und allgemein, dann hatte das keinen Erfolg.“ (Z. 156 f.) D.h. in Deutschland war ihr „kollegialer“ Führungsstil (als Frau) erfolgreich, in der Ukraine hingegen nicht. Er werde insbesondere von den ukrainischen Männern nicht akzeptiert (Frauen problematisiert sie nicht); sie würden auf ihren ruhigen Kommunikationsstil nicht reagieren. Daraus schließend schreibt sie ukrainischen Männern eine niedrige Arbeitsmoral zu.

Hier sind der Kommunikationsstil im Beruf und ein Gender-Konzept miteinander verbunden und werden auf der nationalen Ebene unterschiedlich konstruiert.

In der nächsten Interviewpassage knüpfe ich an die von Evelyn geschilderte gute Erfahrung mit ukrainischen Unternehmensleiterinnen an (siehe oben), auf die sie mit einer Begründung, Rechtfertigung, Erklärung („weil“) reagiert, während sie auf ukrainische Männer eingeht:

- 343 E: weil ich musste leider verstehen, dass die männliche
 344 leitung meistens keine ahnung hat.
 345 G: (hehe)
 346 E: wirklich, also meistens gibt es ein offenes
 347 gespräch mit der leitung da, mit dem männlichen
 348 part, aber gearbeitet praktisch gearbeitet und

³⁵⁸ Hier tritt „der Ukrainer“ im Singular auf, wird also als Typus dargestellt. Später wird nach jüngerer, positiv konnotierter und älterer, negativ konnotierter Generation der ukrainischen Männer unterschieden.

349 abgewickelt wird IMMER mit frauen. also er leitet
350 das dann weiter an die produktionsleitung, oder
351 an den kommerzdirektor, der auch eine frau ist.
352 G: er delegiert [das dann zwar, macht selber nichts
353 E: [ja=ja=ja, ja,
354 aber wenn man ins detail geht, hat er wirklich
355 keine ahnung mehr.
356 G: (hehe)
357 E: es ist nur die wenigsten männer die einen betrieb
358 leiten (ha-) also wenn die mich jetzt hören würden
359 die würden wahrscheinlich meinen kopf abreißen,
360 aber so ist das. und ich glaube die meisten männer
361 wissen das auch. und wenn ich speziell die
362 ukraine anguck, es ist tatsächlich so dass die
363 meisten (--) ähm:: ja, die meisten (2.0)
364 praktischen tätigkeiten werden von einer frau (-)
365 geleitet. also ich glaube, die ukraine wird von
366 den frauen eigentlich (-) geführt.

Hier konstruiert Evelyn geradezu ein dilettantisches Bild vom ukrainischen Geschäftsführer, der „nur leiten kann“. Er habe zwar gewisse Führungskennntnisse, diese reichen jedoch für das Geschäft nicht aus, da ihm Fachkenntnisse fehlen. Das sei „speziell in der Ukraine“ so, d.h. hier wird ein nationales Phänomen konstruiert³⁵⁹. Hier geht es wieder um die männliche Geschäftsleitung: Männer führen, Frauen führen aus. In den vorigen Interviewpassagen (bei Brigitte) waren Männer schlechte Ausführende von Arbeitsanweisungen, aber hier sind sie auch schlechte Unternehmensleiter, da eine Führungsperson – nach Evelyns Verständnis – neben den Führungskompetenzen noch über spezifische (in diesem Fall textilindustrielle) Fachkompetenzen verfügen sollte. Da Evelyn vorwiegend mit ukrainischen Textilbetrieben arbeitet, – eine Branche, die meist von Frauen besetzt ist und deren Produktion von Frauen ausgeführt wird – ist es nicht verwunderlich, dass Männer hier schlechter abschneiden. In der Automobilbranche sieht das Bild gänzlich anders aus: dort findet sich gar keine Frau in den Führungspositionen (außer vielleicht in der Buchhaltung). Ob auch in dieser Branche Männer „nur führen würden“, ist mehr als fraglich.

In den Zeilen 349 und 364-366 kommt Evelyn wieder auf die Frauen zurück, wobei sie ihre Analysen von ihren konkreten Beobachtungen in den Betrieben ausgehend auf die ganze Ukraine ausweitet. Sie generalisiert auf mehreren Stufen: zunächst in den Betrieben (Geschäftsebene), die sie besucht hat, dann hinsichtlich der „ausführenden“ Frauen in der Ukraine (nationale Ebene) und bis zur höchsten Generalisierungsstufe, nämlich dass die Ukraine von Frauen geführt werde.

Vergleichend zu Deutschland äußert Evelyn zunächst keine eindeutige Ansicht. Die folgende Äußerung gilt noch den Ukrainern: „ja=ja, das sind, die reden halt viel, ja? und wenn das zu Geschäft kommt, dann brauchen sie die Frauen damit es abgewickelt wird, ne? das stimmt, ja.“ (Z. 375-378) Meine Frage, ob die oben beschriebene Situation (Männer reden nur, Frauen

³⁵⁹ Wobei es nicht bedeutet, dass es in Russland oder in den anderen osteuropäischen Ländern nicht so wäre. Nur hat das Textilunternehmen, in dem Evelyn arbeitet, mit Russland keine Geschäftsbeziehungen.

wickeln die Geschäfte ab) in Deutschland anders wäre, bejaht Evelyn zunächst: „JA, in dem Sinne ist es schon (? ?)“ (Z. 380). „In dem Sinne“ bedeutet in Bezug auf die Arbeits- und Kompetenzverteilung. Im Gegensatz zur Ukraine müssten in Deutschland sowohl Frauen als auch Männer kompetent sein, um in Führungspositionen zu kommen.

Im Weiteren fragte ich nach, ob es aus Evelyns Sicht eine Gleichberechtigung von Frauen und Männern in Deutschland geben würde, was sie vehement verneint: auch in Deutschland herrsche eine „Männerwelt“, in der Frauen „immer noch sehr=sehr stark kämpfen müssen, das Doppelte von der Arbeit leisten damit die: sag ich mal die gleichen Positionen und Anerkennung bekommen wie die Männer.“ (Z. 383-389) Es zeichne sich zwar – aus politischen Gründen – ein Wandel ab (so versuchen die Großunternehmen auch Frauen Chance zu geben (Z. 390 f.), auch werden Frauen immer mehr in Führungspositionen akzeptiert (Z. 420 f.)), der jedoch wenig Ergebnisse zeige: „ist noch sehr hager“ (Z. 422). Es würde sich jedoch lohnen, sich als Frau in Deutschland anzustrengen, was Evelyn durch ein eigenes Beispiel bekräftigt: „aber SCHON, ich glaub wenn ne Frau sich beweisen (-) KANN und sich anstrengt, (...) also sie muss sich wirklich sehr anstrengen. Also so sehe ich das eigentlich an mir.“ (Z. 393-397) Auf meine Frage, ob sie meint, dass eine ukrainische Frau mehr Chancen hat sich durchzusetzen (Z. 398 f.), gibt Evelyn zunächst eine ausweichende Antwort: „oh, das ist schwierig“ (Z. 400) Ihrer Ansicht nach seien Frauen in der Ukraine „einfach fleißiger“ (Z. 401), sie würden „sehr viel schneller Fremdsprachen“ lernen (Z. 402) und seien „viel beweglicher, und ausdauernder, und belastungsfähiger“ (Z. 403 f.). Außerdem können sie das Kinderkriegen mit dem Beruf vereinbaren, was in Deutschland nicht möglich sei: „und wenn man sich anguckt auch wie schnell hier äh Frauen trotz Kinder trotz Familie sich weiterbilden, innerhalb von zwei=drei Jahren, vergangenen zwei=drei Jahren, das ist enorm, (-) das würde in Deutschland nich so schnell eine Frau machen. wenn die ein Kind hat, oder Familie hat, dann ist das Leben im Grunde nicht vorbei, aber für ne gewisse Zeit erstmal, sie hat dann im Grunde auch nicht die Chance“ (Z. 406-414). Zum ersten Mal wird Deutschland als „Problemfall“ dargestellt (Z. 417 f.: „das ist wirklich ein Problem in Deutschland noch, also immer noch so“). Zwar zeichne sich ein Wandel ab (Z. 419 f.: „ich glaube auch die Bewegung im Grunde (-) geht dahin“), der verlaufe jedoch sehr langsam: „ist noch sehr hager, °ist schon sehr hager°.“ (Z. 422)

Die polarisierten Zuschreibungen an ukrainische Frauen und Männer lassen sich mit einer weiteren Interviewaussage von Matthias zusammenfassen, der bereits seit fünf Jahren in der Ukraine lebt und somit viel Zeit hatte, die Ukrainer/-innen kennen zu lernen. An dieser Stelle im Interview (Z. 452-467) knüpft Matthias an die Ernährerrolle der Frauen in der Familie an und spricht ihnen – im Gegensatz zu den Männern – seinen Respekt aus, wobei er sich dieser Generalisierung bewusst ist („so vom ersten eindruck“). Weiterhin geht er auf die ukrainischen Männer ein, wobei er im Unterschied zu Evelyn und Brigitte zwischen der älteren und der jüngeren Generation der ukrainischen Männer differenziert; sein Vorurteil richtet sich speziell gegen die älteren Männer, die er hier wiederum in einer generalisierten Singular-Form benennt („bei dem älteren Mann“), und somit den Typus des ukrainischen Mannes der älteren Generation konstruiert. Dieser Typus zeichnet sich durch folgende Merkmale aus: „sich irgendwie durchlaviert“ (Z. 460), „es irgendwie nicht richtig gemacht“ (Z. 461 f.) sowie „die harte Arbeit umgangen“ (Z. 462 f.). Dem Mann-Typus folgt die Beschreibung des Frau-Typus (auch in der Singular-Form, Z. 463): Sie „hat wirklich ihren Weg gemacht“ (Z. 464 f.), „ist dahin gekommen durch Arbeit“ (465), „hat teilweise sich durchgesetzt“ (Z. 466). Diese Leistungen der Frauen begründet er damit, das es „ja so sein [musste]“, „denn die Gesellschaft war ja männerbeherrscht.“ (Z. 466 f.) Die Bezeichnung der ukrainischen Gesellschaft als „männerbeherrscht“ bezieht sich auf die Vergangenheit („war“). Unklar ist, ob Matthias damit meint, dass

ukrainische Frauen heutzutage mehr Aufstiegschancen haben oder ob sie heute weniger arbeiten müssen als früher. Vermutlich bezieht sich das „war“ auf die Unterscheidung der Generationen, demnach die jüngere Generation Ukrainer (Männer und Frauen?) sowohl eine richtige Arbeitseinstellung als auch gleiche Aufstiegschancen hätte.

Ralf versucht sogar, sich persönlich in die Situation der Frauen zu versetzen: „(...) Business zu machen, glaube ich hätte als Frau (geringe) Chancen“ (Z. 200 f.)

200 sein, sondern business zu machen, glaube ich hätte
201 als frau (geringe) chancen wie (? ?) schweres
202 spiel (? ?) schwieriger. weil sehr viele sehr
203 viel im bekanntenkreis gemacht wird, so wirklich äh
204 (2.0) na? sagen mal, teilweise werden die wichtigen
205 geschäfte im kernkreis äh getroffen irgendwo. man muss
206 erstmal ein guter freund sein, man muss sich erstmal
207 (?betrinken?) dann werden die geschäfte gemacht.

Hier wird zum ersten Mal Gender im Kontext der ukrainischen Geschäftskultur dargestellt, die Ralf als ein „schweres Spiel“ bezeichnet. Zur Geschäftskultur gehört, dass Geschäfte „im Bekanntenkreis“ gemacht werden (die wichtigsten davon im „Intimkreis“), dass die Geschäftspartner zunächst „gute Freunde“ sein sollten, die an einem Tisch zusammen trinken und Geschäfte abschließen. Hier wird die ukrainische Tisch- und Trinkkultur angesprochen, die auch in der Geschäftswelt ihren Platz findet – ein Aspekt, der bisher noch keinen Weg in die soziokulturelle Forschung gefunden hat. Meint Ralf damit, dass es Frauen in dieser Geschäftskultur schwer haben, weil sie nicht „kumpelhaft“ mittrinken können oder wollen oder dass ihre soziale Rolle und ihr moralisches Ansehen es nicht erlauben würden, wenn er ihnen „geringe Chancen“ zuspricht? Bezeichnend ist außerdem, dass Ralf versucht, sich selbst in die Lage der ukrainischen Frauen zu versetzen (Z. 200). In Unterschied zu Matthias formuliert er seine Analyse nicht in der Vergangenheitsform („die Gesellschaft war ja männerbeherrscht“), sondern bezieht sich auf die Gegenwart und gebraucht sogar die Imperativform (Z. 205 f.: „man muss“). Impliziert wird jedenfalls, dass Frauen in dieser Geschäftskultur (Führungsebene) ausgeschlossen sind.

Zusammenfassung

Auf der Ebene der Arbeitsmoral und Fachkompetenz der Unternehmensführung stellen die Deutschen die ukrainischen Männer älterer Generation als faul und inkompetent dar. Außerdem unterscheiden sich Arbeits- und Führungsstil (explizit auf Männer bezogen) in Deutschland und der Ukraine drastisch. Brigitte (oben) sieht Unterschiede im „Stil“, der in Deutschland „kollegialer“ und problemorientierter, in der Ukraine hingegen „befehlender“ sei. Ausgehend von den eigenen Erfahrungen in Deutschland und der Ukraine schreibt sie den ukrainischen Männern wenig Arbeitseinsatz (sie reagieren ausschließlich auf den autoritären Kommunikationsstil) zu. Sie rekurriert damit auf das Administrativ-Kommando-System in der Sowjetunion, das von Männern dominiert war, die einen entsprechenden direktiven Führungsstil entwickelt hatten. Diesem Modell wird viel mehr Arbeitsverdrossenheit zugeschrieben als im Westen.

Evelyn hat in der Ukraine bessere Erfahrung mit führenden Frauen als mit Männern; den letzteren würden Fachkompetenzen fehlen. Hier wird wiederum auf das sowjetische System

Bezug genommen, in dem Männer auch ohne sonderliche Kompetenzen in Führungspositionen gerieten. Außerdem wird Deutschland bezüglich der Vereinbarkeit von Kindern und Beruf als problematisch dargestellt, die Ukraine – dank der besonderen Leistungen der Frauen – jedoch nicht. Arbeits- und Kompetenzverteilung zwischen Männern und Frauen fällt in Deutschland anders aus.

Während die deutschen Frauen das ukrainische Männerbild als „einheitlich“ darstellen, differenziert Matthias zwischen der älteren und der jüngeren Generation. Nur der Typus Mann älterer Generation zeichnet sich durch negative arbeitsmoralische Wertungen aus. Dass Frauen trotz viel Arbeit geringe Aufstiegschancen hatten, erklärt Matthias durch die „männerbeherrschende“ Gesellschaft in der Vergangenheit. Der jüngeren Generation spricht er mehr Arbeitsmoral und (implizit) auch gleiche Aufstiegschancen zu. Ralf dagegen ist weniger optimistisch eingestellt, wenn er zugibt, dass er, wäre er eine Frau, geringe Chancen hätte. Dies erklärt er durch die Besonderheit der ukrainischen Geschäftskultur, die Männernetzwerke („mittrinken“, „guter Freund sein“, „Kernkreis“) voraussetzt.

5.4.3 *Geschlechterverhältnisse in der Ukraine aus der Sicht der ukrainischen Frauen*

Auf der ukrainischen Seite sind es ausschließlich Frauen, die sich (mehr oder weniger involviert) zu diesem Thema äußerten. Für die Männer sind diese Fragen – angesichts der gravierenden wirtschaftlichen und politischen Probleme im Land – irrelevant und unproblematisch.

Im Vergleich zur deutschen Sicht zeigt sich ein großer Unterschied in der Stellungnahme der ukrainischen Frauen zu dem ihnen zugeschriebenen Fleiß. Besonders involviert zeigte sich in diesen Fragen Sylva, die nach Erklärungen der gegenwärtigen Geschlechter-Situation in der Ukraine suchte. Sylva zufolge ist dieser Fleiß nur ein „Notverhalten“. Die Nachkriegsgeneration, zu der die Sprecherin gehört (Alterskategorie 45-64 Jahre), wurden nach den klassischen Mustern erzogen, dass „die Frau als Hüterin des heimischen Herdes [fungiert], der Mann versorgt die Familie, und man hat sich zur Frau, entsprechend verhalten.“³⁶⁰ (Z. 97-99) Diese Rollenverteilung wertet die Sprecherin sehr positiv, da die Frau in dieser Rollenkonstellation „mehr geachtet“ wurde. Erst der Bruch dieser Rollenverteilung („es geschah ein sehr starker (?Bruch?)“³⁶¹, Z. 99) führte dazu, dass der Mann seine „männliche Würde“ (мужское достоинство, Z. 100) und Autorität verlor, und dass viele Männer „tief gefallen“ (Z. 103 f.) sind. Auch wenn sie Frauen „wie früher“ (d.h. würdevoll, gut etc.) behandeln möchten, würde es die materielle Lage in der heutigen Ukraine nicht zulassen. Nicht diese traditionelle – von Sylva sehr positiv gewertete – Geschlechterrollenverteilung selbst sei für die heutige Situation der Geschlechter in der Ukraine verantwortlich, sondern allein der Zusammenbruch dieser Rollenmuster, der auch mit ökonomischen Faktoren verbunden war: Der Mann habe nicht nur seine Autorität, sondern auch seine Versorgerfunktion verloren, sei mittellos und deswegen auch „erbost“ (Z. 111: озлобленное отношение к женщине) gegenüber Frauen geworden. Diese Erklärungsmuster der traditionellen Geschlechterrollen in der Ukraine der Kriegs- und

³⁶⁰ Originaltext: „женщина хранительница очага, мужчина обеспечивает семью, и к женщине так и относились“.

³⁶¹ Originaltext: „произошел очень сильный (?разрыв?)“

Nachkriegsgeneration spezifiziert Sylva durch anthropologische Erklärungsmuster: der Mann wollte „seit Jahrhunderten ein Leader sein“³⁶² (Z. 112). Diese Führungsrolle schreibt Sylva nicht nur dem „Ukrainer“ oder dem „Russen“ der Nachkriegsgeneration zu, sondern „dem Mann an sich“ und zwar „seit Jahrhunderten“ (Z. 113). Der Verlust dieser – anthropologisch begründeten – sozialen Rolle rief verschiedene Männertypen hervor („der eine (...), der andere“) wie den würdelosen „Trinker“ und „Lumpen“ (один просто спился и стал тряпкой, Z. 114) oder den „Frauenverhöhnner“ (а другой издевается над женщинами, Z. 115). Und gerade dieser Verlust der männlichen Führungsrolle führte dazu, dass alles – sowohl die Familie als auch der Beruf – „auf den Schultern der Frau lastet“. Das ukrainische Frauenbild erscheint hier als ein Opferbild, jedoch nicht Opfer der männlichen Welt explizit, sondern Opfer des Zusammenbruchs der traditionellen Rollenmuster.

Für die ukrainischen männlichen Führungskräfte hat Sylva kein gutes Wort übrig: „wir haben heute keine männer in der ukraine. und die die es gibt, leader, sie gehören nicht zu den besten“,³⁶³ (Z. 126-128) Sylvia lässt an dieser Stelle im Interview die männlichen Führungskräfte in der Ukraine als Kriminelle erscheinen: „weil [...] unter ihnen gibt es nur einzelne Intellektuelle“³⁶⁴ (Z. 128 f.) Die Führungsetagen in der Ukraine seien „im Allgemeinen“ von „Wendehälsen“, von „Banditen“ besetzt, die Frauen für ihre Ziele benutzen würden³⁶⁵ (Z. 130-132). Hier treten Frauen nun als direkte Opfer der Männer in der Führungswelt auf.

Auch Irina teilt die Ansicht ihrer Chefin Evelyn (siehe den Anfang des 2. Abschnitts), dass Männer nur leiten würden, „und außer leiten können die nichts“. An dieser Stelle ist wiederum zu beachten, dass es sich um die Textilindustrie handelt, auf die diese (jedoch nicht explizit darauf bezogene) Aussagen von Evelyn und Irina gemacht werden. Wie bereits erwähnt, gehört die Textilindustrie zu den typisch von Frauen dominierten Branchen, so dass es nicht verwunderlich erscheint, dass Männer (auch in den Führungsetagen dieser Unternehmen) in diesem Bereich wenig Fachkompetenz besitzen. Würde man dieses Kontextwissen nicht beachten, würden diese Aussagen als generell für alle ukrainischen männlichen Führungskräfte gültig erscheinen.

Nur selten rekurrieren die ukrainischen Interviewten auf die deutschen Geschlechterverhältnisse. Ihre Sicht auf Gender-Fragen präsentieren die ukrainischen Frauen nicht aufgrund ihrer konkreten Erfahrungen, sondern stark generalisiert und idealisiert. So stellt Sylva deutsche Frauen und Männer als gleichwertige Partner dar, die mit „Beziehungsklärungen“ und „Exzessen“ (Z. 136) längst aufgehört haben. Sie spricht ihnen einen hohen Grad an Arbeits- und Beziehungsbewusstsein zu, das sich im respektvollen Miteinander äußert. Die deutschen Frauen und Männer sind – ihrer Ansicht nach – so weit gekommen, dass sie nicht mehr das Geschlecht (mit all den Rollenvorstellungen), sondern die Persönlichkeit als höchste soziale Kategorie sehen.³⁶⁶

³⁶² Originaltext: „(мужчине) испоконвеков хотелось быть лидером“

³⁶³ Originaltext: „сегодня у нас нет мужчин в уkraine. а те что есть, лидеры, они пришли не из лучших“

³⁶⁴ Originaltext: „ведь [...] из них только единицы интеллектуальных людей“

³⁶⁵ Originaltext: „ведь в основном прорвались вёртки, люди, которые можно прямо сказать бандиты, (геге) у которых совсем другие ценности в жизни. они женщин употребляют.“

³⁶⁶ Originaltext: „в германии мужчина и женщина (-) это партнёры. [...] где нет этих эксцессов, выяснения отношений давно прошли, каждый знает что надо работать, и каждый уважает друг друга/ каждый старается в другом видеть личность.“ (Z. 135-139)

Während Sylva auf die Aufstiegschancen der ukrainischen Frauen in dem oben beschriebenen Kontext gar nicht eingeht, äußern sich die Ukrainerinnen jüngerer Generation ausführlicher dazu. Alinas Ansicht nach müssen sich Frauen mehr anstrengen, um etwas zu erreichen: sie müssen „mehr Kenntnisse“ und „mehr Charakter“³⁶⁷ (Z. 10) haben, um sich durchzusetzen, – die Aussagen, die sich mit der aktiven und positiv gewerteten Rolle der Frau in den vorherigen Aussagen decken würden. Nun kommt ein neues Element dazu: der „skandalöse Charakter“ (Z. 11: иметь такой очень скандальный характер), der weniger positiv konnotiert ist sowie die Skrupellosigkeit (Z. 13: и слишком через многое переступить) – ein moralisch deutlich negativ gewertetes Attribut.

Hier werden Frauen zwar immer noch in einer Opfer- und Leidensrolle dargestellt, die vielmehr als Männer wissen und leisten müssen, jedoch heißt es nicht, dass sie „moralisch perfekt“ sind, sondern dass sie sich – so wie Männer auch – ebenso mit moralisch negativ gewerteten Mitteln durchsetzen müssen. Zum ersten Mal wird von einer Frau ein „böses“ Frauenbild konstruiert, jedoch wiederum aus der Opferhaltung heraus, – weil sie dazu gezwungen werden, weil sie sich mit allen Mitteln durchsetzen müssen, um beruflich aufzusteigen.

In der Arbeitswelt seien Frauen und Männer „praktisch gleichwertig“ repräsentiert. Alina zufolge sei „die Frauenrolle (...) mehr dominierend als die der Männer“ (Z. 15 f.), was sie mit dem Attribut „aktiver“ benennt. Hier tritt die Frau sowohl als „aktive“ Geschäftsfrau, also positiv konnotiert, als auch als „dominierend“ und somit weniger positiv auf. Das perfekt-positive Frauenbild der Ukrainerinnen gerät ins Schwanken und wird sehr ambivalent.

Alina zufolge lassen sich diese „Methoden“ auf das interkulturelle Arbeitsfeld der deutschen Unternehmen jedoch nicht anwenden. Sie spricht Frauen in diesen Unternehmen überhaupt keine Aufstiegschancen zu: „und überhaupt denke ich dass es in den westlichen Firmen keine besonderen Aufstiegsperspektiven für unsere Leute gibt, es wird trotzdem ein ausländischer Leiter eingestellt.“³⁶⁸ (Z. 32-34) Diese absolute Perspektivenlosigkeit begründet (und befürwortet) Alina damit, dass „unsere Leiter“, „ein völliges Durcheinander“ (разброд полный, Z. 37) anrichten würden. Sie markiert die potentiellen Führungspersonen nicht explizit nach Geschlecht, sondern nach sozialer Zugehörigkeit: „unsere Leute“, „unsere Leiter“ bedeuten nichts anderes als Ukrainer, Osteuropäer, ehemalige Sowjetbürger, deren Arbeits- und Führungsmethoden sie als sehr verschieden von denen der Deutschen bezeichnet³⁶⁹. Die soziale / ethnische / systemische Identitätszugehörigkeit erweist sich für Alina wichtiger als die nach Geschlecht. „Der ausländische Leiter“ (Z. 34) gibt hier ein positives Bild ab. Nirgendwo im Interview mit Alina zeigt sich ein positives Bild der Ukraine, was für die Interviews im interkulturellen deutsch-ukrainischen Handlungskontext arbeitenden Ukrainer/-innen keine Ausnahme darstellt. Wir haben es hier mit internalisierten (von den Deutschen übernommen) Stereotypisierungen zu tun.

Auch in anderen Interviews wurden die Aufstiegschancen der Ukrainerinnen in den deutschen Firmen thematisiert. Dascha, die – trotz ihrer Hochschulausbildung als Dolmetscherin –

³⁶⁷ Originaltext: „надо иметь больше знаний, больше характера“

³⁶⁸ Originaltext: „и вообще я думаю что в западных фирмах особых перспектив роста для наших людей нету, все равно руководителя поставят иностранца.“

³⁶⁹ Das gesamte Interview mit Alina zeichnete sich aus durch die kontrastive Darstellung von Deutschen, denen „klare Ordnungsmethoden“, und Ukrainern (zugleich ehemaligen Sowjetbürgern), denen „Chaos“ in allen Bereichen der Gesellschaft zugeschrieben werden.

lediglich als Sekretärin in einem deutschen Autounternehmen arbeitet, äußert ihren Unmut. Zunächst mutmaßt sie darüber, dass sich die berufliche Verteilung „vielleicht“ „auch nach geschlechtlichen Kriterien“³⁷⁰ richtet (Z. 4 f.). Doch im Anschluss an die Mutmaßung äußert sie konkrete Argumente: Zwar kommen zwei „Menschen“ (wobei Dascha damit zwei unterschiedliche Geschlechter meint) mit gleichen Qualifikationen – hier sind es die Fremdsprachenkenntnisse – in ein Unternehmen, jedoch haben Frauen weniger Chancen „durchzukommen“ (пробиться, Z. 9), also weiterzukommen (später in eine leitende Position zu kommen). Dies bezieht sie nicht nur auf „ihre Firma“, also ein Autounternehmen, sondern auch auf andere, die sie nicht konkretisiert. Für ein Automobilunternehmen ist es nicht verwunderlich, dass dort Männer mit Fremdsprachenkenntnissen (wie Alexej, dessen Aussagen im nächsten Unterkapitel expliziert werden) befördert werden, indem sie zusätzlich fachlich (zum Mechaniker) ausgebildet werden und z.B. zu einem Abteilungsleiter im Service (Autoreparatur) befördert werden, während Frauen in den Sekretärinnenpositionen bleiben (wie Dascha). Um daraus weitere Schlüsse ziehen zu können, fehlen hierzu weitere Daten.

Die Konstruktion der geschlechterbezogenen Berufsverteilung in einem deutschen Unternehmen, so wie sie hier Dascha vollzieht, lässt sich jedoch nur kontextbezogen darstellen: Autoindustrie, persönliche berufliche Situation / Erfahrung etc. Die Aussage lässt sich nicht auf die Gesamtsituation der Ukraine generalisieren.

Zusammenfassung

Die Äußerungen von Sylva als Vertreterin der Nachkriegsgeneration unterscheiden sich in ihren Erklärungsmustern von den Vertreterinnen der jüngeren Generation der ukrainischen Frauen. Die gegenwärtige moralisch ungleich konnotierte Geschlechtersituation in der heutigen Ukraine (Frau als „Trägerin aller Lasten“ und Mann als „würdeloser Lump“ und „Frauenverhöhner“) resultiere ihrer Ansicht nach aus dem Zusammenbruch der traditionellen Rollenmuster: „die Frau als Hüterin des heimischen Herdes“ und „der Mann als Versorger der Familie“. Diese Rollenverteilung wertet sie sehr positiv, da die Frau in dieser Rollenkonstellation „mehr geachtet“ wurde. Des Weiteren nennt sie noch ökonomische Gründe, die darin liegen, dass die materielle Lage des Mannes es ihm nicht erlauben würde, die Frau angemessen (d.h. so wie früher) zu behandeln. Zu den Aufstiegschancen der Frau äußert sie sich nicht. Dass Frauen heute viel arbeiten würden (die Deutschen nennen es „Fleiß“), bedeutet für sie in dem oben beschriebenen Zusammenhang ein Notverhalten.

Analog zu ihrer deutschen Chefin (Evelyn) bezeichnet Alina die männlichen ukrainischen Leiter als kompetenzlos, die „außer leiten nichts könnten“. Diese Aussage sollte jedoch nicht generell für alle männlichen ukrainischen Führungskräfte gelten, sondern – mit Hilfe des Kontextwissens – zunächst allein auf den Textilbereich bezogen werden, in dem die beiden Frauen tätig sind. Zu beachten ist, dass Dascha, die in der Automobilbranche arbeitet, lediglich auf die ungleiche, nach Geschlecht verlaufende berufliche Verteilung und somit auf die ungleichen Aufstiegschancen zu sprechen kommt, jedoch nicht auf die Kompetenzlosigkeit der Männer. Hier spielt somit die Frage nach Geschlecht und wirtschaftlichen Branchen eine Rolle (Frauen

³⁷⁰ Originaltext. „может быть распределение идёт по половому признаку тоже“

kennen sich in der Textilindustrie aus und haben dort bessere Aufstiegschancen, Männer hingegen in der Autoindustrie, in der wiederum Frauen (wie Dascha) geringe Aufstiegschancen sehen).

5.4.4 *Geschlechterverhältnisse in der Ukraine aus der Sicht der ukrainischen Männer*

Die ukrainischen Männer äußerten sich zur Genderfrage nur, wenn sie direkt danach gefragt wurden, ob es in ihrem Betrieb auch weibliche Führungskräfte gibt, und wie sie die Karrierechancen der Frauen sehen würden. Die einen konstatierten sachlich den Mangel an weiblichen Führungskräften, die anderen sprachen hauptsächlich von den harten Anforderungen, die an Führungspositionen gestellt werden.

Dass die Mehrheit der Agrarbetriebe von Männern geführt wird, leuchtet Dmytro ein, nachdem er – nach kurzem Nachdenken – die genauen Zahlen benennt:

180 керівництво? чому? ну, зараз менше,
 die leitung? warum? also, jetzt (ist es) weniger,
181 а раніше: ег::: зараз у нас в бц районі
 und früher: äh::: jetzt haben in der bz region
182 ксп керує::: (--) якщо мене не підводить пам'ять,
 leiten kjv³⁷¹ (--) wenn mich mein gedächtnis nicht täuscht,
183 ну не ксп, а просто сп, (--) по моему
 also nicht kjv, sondern einfach jv, (--) glaube ich
184 чи не 3 жінки. а решта, їх помоему 46,
 etwa 3 frauen, und der rest, das sind glaube ich 46,
185 (гере) а решта всі (гере) всі чоловіки.
 (hehe) und der rest sind alle (hehe) alle männer.

Diese Bilanz überrascht ihn unangenehm, weswegen er verlegen lacht. Dmytro wechselt das Thema rasch auf die Ebene des Arbeitskontextes („obwohl ich sage ihnen dass (-) es (genug) zu tun gibt“³⁷², Z. 186 f.) und beschreibt des Weiteren Arbeitsprozesse und Probleme, die an dieser Stelle ausgeblendet werden. Seine Ausführungen beendet Dmytro mit der Schlussfolgerung, dass die Frau (Singular) „dieser Arbeit nicht gewachsen ist“ (Z. 188: „це не завжди по плечу жінці“). Damit meint Dmytro die physisch stark beanspruchende Arbeit des Agronomen, der in der ländlichen Gegend, Tag und Nacht und bei jedem Wetter viel unterwegs ist, und der nicht selten beispielsweise bei der Bekämpfung von Pflanzenschädlingen eingesetzt wird. Zunächst bedauert er das („leider“), was er gleich relativiert („obwohl“): „leider obwohl (hehe) ich will sie nicht erniedrigen“ (Z. 189: *нажаль хоча (гере) я не принижую її*). Der Sprecher stellt den Typus Frau, die Frau an sich (als Gegenpart zu Mann) als defizitär in Bezug auf die Ausführung bestimmter Aufgaben dar.

Doch worin besteht die Spezifik der Arbeit als Führungsperson in einem Agrarbetrieb? An einer Stelle im Interview verdeutlicht Dmytro dies am Beispiel des Agronomenberufs, den

³⁷¹ Kommerzielle Joint-Ventures, abgekürzt KJV.

³⁷² Originaltext: „дійсно що, хоча я вам скажу що (-) є над чим працювати“

er selbst ausübt. Die Spezifik der Arbeit als Agronom besteht laut Dmytro darin, dass in der Realität viel mehr geleistet werden muss als nur die vorgeschriebene Aufgabe des Technologen. Ein Agronom muss sowohl organisieren als auch ausführen, er hat keinen geregelten Arbeitsalltag, muss (wie er es später noch spezifiziert hat) viel unterwegs sein, und das bei jedem Wetter und zu jeder Tageszeit. Und genau diese Schwierigkeiten seien für eine Frau nicht zu bewältigen (Z. 166: „aber gerade die Spezifik der Arbeit halten nicht viele von ihnen aus.“³⁷³) Doch es liege nicht nur an der Spezifik des Berufs, sondern – und dies thematisiert Dmytro erst zum Schluss dieser Passage – an der Doppelbelastung der Frau an sich: Es ist bekannt, dass alle Dorfbewohner in der Ukraine (und nicht nur) eine eigene Landwirtschaft haben, und dies oft zusätzlich zum eigentlichen Beruf. Zu dieser kleinen privaten Wirtschaft gehören nicht nur der Obst- oder Gemüsegarten, sondern auch Vieh, Geflügel etc. und natürlich der (meist große) Haushalt. Zumeist sind Frauen für die Versorgung der Hauswirtschaft verantwortlich. Sie tun dies vor und nach ihrer eigentlichen beruflichen Tätigkeit. Wenn eine Frau einen Agronomenberuf ausüben möchte, müsste sie praktisch doppelter Tätigkeit nachgehen, was schon rein zeitlich und physisch nicht möglich ist: „für eine Frau, die eine eigene Wirtschaft hat, ist es sehr schwer. Deswegen gibt es wenig Frauen.“³⁷⁴ (Z. 178 f.). Ein Mann steht nicht vor diesem Problem, er kann allein seiner beruflichen Tätigkeit nachgehen. Hier rekonstruiert Dmytro die – hier spezifisch für die ländliche Gegend der Ukraine – gegebene gesellschaftliche Berufsrollenverteilung der Geschlechter, die für ihn – solange die Frau sich um die Hauswirtschaft kümmert und der Mann voll berufstätig ist und seine Aufstiegschancen nutzt – kein weiteres Problem darstellen.

Später expliziert er dies am Beispiel seiner eigenen Frau, einer ausgebildeten Agronomin (wie auch er), die lediglich als Laborantin arbeitet, da sie einerseits (so Dmytro) die Arbeit im Agronomenberuf nie angestrebt hat und andererseits denkt er: „wenn beide (hehe) sagen wir so, beschäftigt sind, (es sind) doch Kinder, Familie, Haus (/H)“³⁷⁵ (Z. 218 f.). Es wird als selbstverständlich angesehen, dass sich die Frau um Familie und Haus kümmert und deswegen den beruflichen Aufstieg nicht anstreben kann.

Diese Fragen zu Geschlecht und Führungspositionen findet Dmytro in der heutigen Ukraine gar irrelevant. Seiner Ansicht nach würden die wirtschaftlichen Probleme und überhaupt Grundprobleme in der Ukraine Genderfragen überdecken. Letztere zählt er zu den Problemen des höheren Lebensstandards, womit er implizit auf Deutschland rekurriert: „die Aktualität dieser Fragen steigt ä:: mit dem Aufstieg des Lebensniveaus der Menschen, so. Die haben weniger Probleme/ so fangen die (damit) auch an (hehe)“³⁷⁶ (Z. 222-255). Damit meint er, dass die westlichen Frauen (als Mütter, Hausfrauen) eine bessere Infrastruktur haben, sich nicht mit Versorgungsproblemen der Ukrainerinnen plagen müssen (wo sie Lebensmittel einkaufen und wie sie ihre Kinder anziehen sollen) und sich deswegen beruflich besser verwirklichen können. Zum Schluss äußert Dmytro eine Hoffnung: „vielleicht werden wir (eines Tages) das auch noch erleben.“ (Z. 243).

³⁷³ Originaltext: от специфіку роботи не багато їх витримує.

³⁷⁴ Originaltext: для жінки, яка має своє господарство, дуже важко. тому мало єсть жінок.

³⁷⁵ Originaltext: я думаю що якщо обоє (теге) скажемо так, зайняті, все таки діти, сім'я, дім (/H)

³⁷⁶ Originaltext: актуальність цих питань піднімається е:: з тим як піднімається рівень життя людей, от. у них проблем інших менше/ от вони й починають (теге).

Nicht nur ukrainische Männer älterer (sowjetisch sozialisierter) Generation (wie Dmytro und Vasył) äußerten sich zurückhaltend zu weiblichen Karrieren. Die persönliche Einstellung von Alexej (eines jungen Mannes aus der Autoindustrie) führt in eine ähnliche Richtung: Während er im Betrieb seine Aufstiegschance bekommen hat, ist er vom Karrierewunsch seiner (im gleichen Unternehmen, jedoch in einer anderen Abteilung arbeitenden) Frau nicht gerade begeistert. Auf meine Frage hin, ob sie einen Wunsch hat, auf der Karriereleiter weiter zu steigen, bejaht er dies und fügt hinzu: „sie ist eine schreckliche Karrieristin“ (Z. 289 f.), worauf hin er lacht. Des Weiteren expliziert er die jetzige (sehr verantwortungsvolle) berufliche Position sowie die weiteren Karriereabsichten seiner Frau. Dass an dieser Stelle im Interview ein heikles Thema berührt wird, zeigt sich an kurzen ‚turns‘, immer wieder auftauchenden kurzen Pausen und abschwächenden (oder andeutenden) Lachsignalen (Z. 290, 314). Auf meine Frage hin, wie er denn diese Karriereaussichten seiner Frau sieht, lacht Alexej zunächst verlegen: „(hehE) sagen wir so nicht sehr (hehe) optimistisch“³⁷⁷ (Z. 314). Seine Zurückhaltung bezieht er direkt auf die Kinderwunschfrage: „also:: sagen wir so, man möchte gerne noch (-) Kinder haben“³⁷⁸ (Z. 316). Damit meint er jedoch nicht, dass seine Frau den Kinderwunsch und Karriere nicht vereinbaren könnte, denn er ist sich dessen sicher, dass sie die Arbeit nicht verlieren würde (Z. 318-321: „ich glaube nicht dass wenn sie in den Mutterschutz geht dass sie die Arbeit verliert, ja? [...] es gibt sagen wir Möglichkeiten so wie es sie im beliebigen anderen Betrieb gibt.“³⁷⁹), sondern dass seine Frau auf der Karriereleiter vermutlich gar keinen Kinderwunsch hat³⁸⁰.

Es liegt somit nicht an fehlenden Möglichkeiten, sondern am Festhalten der Männer an der traditionellen Rollenvorstellung von Mann und Frau in Bezug auf Beruf und Familie. In der jüngeren Generation von Frauen zeichnet sich eine gewisse Veränderung ab. In der Ukraine, wie generell in den osteuropäischen (und im Unterschied zu den westeuropäischen) Ländern, wurde früh geheiratet und eine Familie gegründet. Dass sich dies – insbesondere bei den jungen Frauen – ändert, stößt auf Widerstand bei der männlichen Bevölkerung.

Allein der ukrainische Geschäftsmann Jurij³⁸¹ spricht von Geschäftsfrauen, die im Handel tätig sind, und die ihre Chancen vor allem dort haben, wo Männer versagt haben: „wenn man Kleinunternehmen nimmt, dann werden sie vorwiegend von Frauen geführt.“³⁸² (Z. 278 f.) Der Zustand der Geschlechterrollenverteilung ist in der heutigen Ukraine auf dem Stand der Sowjetunion geblieben: „[...] so wie es in der Sowjetunion war, Männer haben da gesoffen, und Frauen (-) Einkaufskörbe, dies alles geschleppt (haben), und:: das ist geblieben.“³⁸³ (Z. 280-282) Das ist das einzige Interview mit einem männlichen ukrainischen Informanten, in dem Frauen

³⁷⁷ Originaltext: (гегЕ) скажем не очень (геге) оптимистично

³⁷⁸ Originaltext: ну:: скажем так, хотелось бы ещё (-) иметь детей

³⁷⁹ Originaltext. я не думаю что уйдя в декретный отпуск там он потеряет работу, да? [...] возможности есть скажем там как на любом другом предприятии.

³⁸⁰ Dazu muss noch hinzugefügt werden, dass Alexej etwa Mitte 20 ist und seine Frau – wenn nicht jünger – auch in diesem Alter, und daher genug Zeit für das Kinderkriegen hat.

³⁸¹ Dieses Interview stellt insofern eine Ausnahme dar, als Jurij nicht direkt mit den Deutschen arbeitet, sondern gerade dabei ist, sein Import-Export-Unternehmen auszuweiten. Er arbeitet zumeist mit rumänischen Geschäftspartnern, wobei der tagtägliche Arbeitsraum seiner Firma monokulturell ist. Es ist jedoch das einzige „männliche“ Interview, das eine reflektierende Haltung zeigt.

³⁸² Originaltext: шанси абсолютно є. і якщо взяти малий бізнес, то він в основному тримається на жінках.

³⁸³ Originaltext: як і в радянському союзі, чоловіки ходили там бухали, а жінки (-) авоськи, це всьо тягнули, і:: це лишилось.

ein positives Bild (Versorgerfunktion) und Männer ein negativ bewertetes Bild (Trinker) abgeben. Diese moralisierende Dichotomie, die in den meisten Interviews davor konstruiert wurde, findet sich hier wieder. Jurij sucht nicht nach weiteren Erklärungsmustern (wie Dmytro dies mit „der Spezifik und Schwere der Arbeit“ unternimmt), sondern belässt es dabei: diese Dichotomie in den Geschlechterrollenmustern ist bis heute geblieben.

Zusammenfassung

Bei den ukrainischen Männern zeichnen sich in Bezug auf den Mangel an weiblichen Führungskräften fast einheitliche Erklärungsmuster ab. Zum einen würde es „an der Spezifik und Härte“ der Führungsposition (hier explizit auf den Agronomenberuf bezogen) liegen, zum anderen aber an den traditionellen Rollen der Frau als Hauswirtschafterin und Kindergebärenden sowie -erziehenden, die ihren beruflichen Aufstieg generell nicht erlauben. Diese traditionelle Rollenverteilung wird von den ukrainischen Informanten als ganz normal und unproblematisch dargestellt, solange alles beim Alten bleibt. Möchte eine Frau (wie im Beispiel von Alexej) ihre Karrierechancen nutzen, stößt sie auf den Widerstand ihres Mannes, obwohl die Vereinbarkeit von Beruf und Kindern rein organisatorisch machbar wäre. Die Veränderung zeichnet sich bei der jüngeren Generation ukrainischer Frauen ab, so dass die jungen Männer (hier Alexej) mit dieser Veränderung zwangsläufig konfrontiert sind. Für die ältere Generation der ukrainischen Männer (hier am Beispiel von Dmytro) werden Fragen von Geschlecht, Beruf und Führung im Rahmen der Grundlebensproblematik der postsozialistischen Ukraine gar als irrelevant – kontrastiv zu Deutschland – dargestellt.

5.5 Ergebnisse der Interviewstudie

Die Interviews in den deutschen Unternehmen in der Ukraine ergeben eine Vielzahl sowohl inter- als auch intrakultureller Konfliktpunkte. Zum einen weisen die subjektiven Sichten auf die Unterschiede in den Kommunikations- und Führungsstilen hin, zum anderen zeigen sie die Erwartungshaltungen der Ost- und Westeuropäer/-innen. Generell werden westliche Verhaltensmuster eher positiv bewertet, östliche jedoch eher negativ. Der auf Mitarbeit ausgerichtete Führungsstil der WesteuropäerInnen ist gegenüber dem für die Ukrainer/-innen gewohnten Administrativ-Kommando-Stil weniger wirksam. Die Kommunikation von Autorität und Kooperation soll im weiteren Verlauf der Arbeit näher untersucht werden. Im Folgenden stelle ich die Ergebnisse der Interviewstudie zu den einzelnen Gliederungspunkten vor.

Zur Geduld und Passivität der Ukrainer

Geduld und Passivität werden in den deutschen und ukrainischen Interviews unterschiedlich thematisiert. Geduld als ein positiv konnotiertes Attribut kommt nur in den deutschen Interviews vor und erscheint im Kontrast zu den konstruierten analogen Ereignissen in Deutschland (z.B. ohne Entlohnung arbeiten) implizit als eher negativ. Damit attribuieren die deutschen Informanten ein positives Selbstbild als ein Auto-Stereotyp. In den ukrainischen und in den deutschen Interviews werden Missstände im Land thematisiert, deren Gründe bzw. die Tatenlosigkeit (z.B. keine Aufstände) als Passivität attribuiert wird. Als Erklärungsmuster er-

scheint die Habitualisierung („im Blut“) aufgrund der historischen Vergangenheit, d.h. aufgrund der jahrhundertelangen Eroberungen der ukrainischen Territorien, was beim ukrainischen Volk zum Fehlen jeglichen Widerstandes führte. Insbesondere im interkulturellen Arbeitskontext äußert sich diese Passivität als arbeitsstörend und als ansehensgefährdend vor den Geschäftspartnern in Deutschland. Eine Interviewerin präzisiert dies am Beispiel eines kaputten Faxgerätes, das nicht repariert, sondern weiterhin benutzt wird, da „man (es) ja irgendwie noch lesen (kann)“. Diese „Leidensfähigkeit“ und „Geduld“ fallen hier mit dem Attribut „Passivität“ zusammen und bekommen eine negative Färbung. Ein ukrainischer Informant präzisiert die historischen Erklärungsmuster als „Nachwirkungen des sowjetischen Systems“; dieses Erklärungsmuster aus der jüngsten historischen Vergangenheit durchzieht beinahe alle erhobenen Interviews. Charakteristisch für das sowjetische System sind demnach die totalitäre und autoritäre Rolle des Staates und die unterwürfige, hilflose, unbedeutende Rolle des einzelnen Individuums. Einige Informanten heben besondere nationale Unterscheidungsmerkmale der Ukraine hervor und sprechen von „einer anderen Nation“. Als Kontrastfolien treten Russland, Deutschland und der generalisierte Westen sowie andere Länder, in denen es zu Aufständen und Protesten kommt, wie z.B. Albanien, auf.

„Versaute“ Arbeitsmoral der Ukrainer?

Thematisiert wurde auch die Arbeitsmoral der Ukrainer in den Interviews, wobei hier zwischen der jüngeren und der älteren Generation unterschieden wurde. Lediglich die Jüngeren würden in den deutschen Unternehmen eingestellt, da diese durch das sowjetische (negativ konnotierte) System nicht geprägt seien. Die männlichen Vertreter der älteren Generation bezeichnet ein deutscher Informant als „versaut“, da sie eine nicht angemessene Arbeitseinstellung hätten, d.h. betrunken und verspätet zur Arbeit kommen oder gar nicht kommen würden. Dabei äußert er bei der Nachahmung der typischen Denkweise seine emotionale Entrüstung („komme ich heute nicht, komme ich morgen“). Die ukrainischen Informanten, auch wenn sie stets von „anderen“ sprechen, schreiben den eigenen Landsleuten die gleichen Eigenschaften zu und erklären dies auch durch die Nachwirkungen des sowjetischen Erziehungs-, Bildungs- und Wirtschaftssystems. Hier wird die Kollision von zwei Wirtschaftssystemen geschildert: eines kommunistischen und eines kapitalistisch-marktwirtschaftlichen. Die Sozialisation im ersten System würde der arbeitsfähigen Generation der 40-jährigen den Übergang zum zweiten System nicht ermöglichen.

„Ordentlichkeit“ der Deutschen und „sowjetische Schlamperei“ der Ukrainer

Andererseits wird aus ukrainischer Sicht den Deutschen (generell den Westeuropäern) hohe Moral, Ordnungsliebe und Ordentlichkeit im Generellen, nicht nur bei der Arbeit, zugeschrieben, was in den ukrainischen Betrieben nicht einführbar wäre: man müsste alles zerstören und neu aufbauen lassen. Auffallend ist, dass in den Interviews ein sehr stereotypes und idealisiertes Bild von Deutschland präsentiert wird; erst die Ethnographie bringt differenziertere Bilder hervor (siehe Teil III dieser Arbeit). Hier werden jedoch zwei Welten konstruiert: die perfektionierte „deutsche“ und die unzulängliche „ukrainische“.

Insgesamt zeigen die bisherigen Interviewanalysen, dass die Erklärungsmuster auf der historischen Folie der sowjetischen Vergangenheit konstruiert werden, wobei beinahe alle thema-

tisierten Probleme im interkulturellen Geschäftskontakt durch eine als der ukrainischen Nation charakteristische Mentalität (habitualisierte Verhaltensweisen), d.h. auf der nationalen Ebene erklärt werden.

Hierarchien und Arbeitsmethoden

Die deutschen Informanten würden in der Ukraine einen „weichen“ Führungsstil anwenden, der auf das Teamwork, Verständnis für die Aufgabe, Interessen und Förderung der Mitarbeiter ausgerichtet sei. Dieser Führungsstil würde sich sehr vom „autoritären“ ukrainischen unterscheiden, der auf Befehlen und Strafen basiere, schärfer und rigoroser sei, wobei Matthias ihn mit den schweren disziplinären Vorfällen und „Härtefällen“ begründet, die in Deutschland nicht auftreten würden. Eine andere Informantin generalisiert auf der Nationalebene, dass „die Ukrainer (prinzipiell) autoritätsgläubiger“ seien. Allein Brigitte hat eine gute Erfahrung mit ihrem Stil; sie kann die privaten Beziehungen mit ihren Mitarbeitern pflegen und hat zugleich die Autorität im Geschäft, was sie in Deutschland nicht erreichen würde. Die ukrainischen Informanten empfinden die deutschen Führungsmethoden als freier und zugänglicher in der Kommunikation auf allen Hierarchieebenen; die Ergebnisse werden nicht „stur“ gefordert, sondern das Verständnis und Interesse an der Aufgabe werden erwartet. Dennoch bleiben die Methoden fordernd. Hier decken sich die ukrainischen und die deutschen Sichtweisen. Lediglich ein ukrainischer Informant findet die deutschen Methoden „vertikal“. Die Ukrainer/-innen rekurrieren sehr stark auf die in ihrem Land etablierten Führungsmethoden und konstruieren (auf der weiten Ebene des Erbes des sowjetischen Systems) zwei konträre Metaphern: auf der einen Seite steht „der Chef als Ikone“, ein strafender Gott, der unbedingt streng sein soll, auch wenn ihm intellektuelle Fähigkeiten fehlen, und auf der anderen Seite steht „ein Sklave“, der blind zu gehorchen hat.

Im Bereich des Rechtssystems, insbesondere des Bankwesens zeigen sich (da sind sich alle Informanten einig) enorme Unterschiede. Alexej z.B. bezeichnet das deutsche System als nicht weniger bürokratisch als das ukrainische, jedoch viel kundenorientierter. Das ukrainische Bankwesen habe ausschließlich den Profitcharakter. Den Deutschen würde es schwer fallen, sich auf die ukrainischen Bedingungen einzustellen; deswegen würden sich auch die deutschen Methoden nicht einfach übertragen lassen. Die Anpassung an das ukrainische Rechtssystem, das noch im Aufbau ist und viele sich gegenseitig widersprechende Regelungen hervorbringt, ist notwendig. Die Instabilität der Gesetzeslage bringe die Planung durcheinander und erschwere das Geschäft enorm. Auch der Zustand der ukrainischen Gerichte wurde angesprochen. Ralf würde z.B. bei Nichterfüllung eines Vertrages durch den Geschäftspartner oder Kunden nicht vor Gericht ziehen, sondern versuchen, sich mit ihnen „irgendwie so zu einigen“. Zum einen wäre der Rechtsweg in der Ukraine viel schwieriger und zum anderen sei er nicht sicher, ob er als Betroffener überhaupt Recht bekäme. Hier erscheinen die ukrainischen Gerichte gar als überflüssig.

Weitere Analysen betreffen die Kollision von unterschiedlichen Managementkonzepten und bringen drei Strategien hervor: Erstens steht hier die Durchsetzung der westlichen/deutschen Methoden, die scheitert, da die Methoden inkompatibel mit den ukrainischen sind. Die zweite Strategie ist die der Anpassung an die ukrainischen Gegebenheiten, der „Verbuschung“, der Aufgabe der anfänglichen Methoden. Erst die dritte Strategie, eine Mischung der beiden ersten, wird als erfolgreich dargestellt, wobei der Erfolg auch eingeschränkt ist, wenn man die die Metaphorik bedenkt wie „so viel wie möglich herauszupressen“. Es sind

somit drei Managementtypen, drei Reaktionstypen zu unterscheiden: „der radikale Verändere“, „der Verbuschte“ und „der Herauspresser“. Bemerkenswert ist, dass die ukrainischen Informanten bei der Konstruktion ihrer Sichtweisen der Methodenkollision zugleich auch die Selbstabwertung ihrer eigenen Landsleute und auch sich selbst, also die Metaphorik der Unterwerfungstereotypie, und die deutschen Informanten die der Kolonisatoren produzieren.

Verwestlichung

Die deutschen Informanten stellen Modernisierung, Serviceverbesserung, Vergrößerung des Warenangebots etc. in Kiew fest, die sich am „westlichen Standard“ messen. Evelyn jedoch hält die ukrainischen Standards für weit entfernt von den „zivilisierten“ bzw. (nach der Selbstkorrektur) von der „westeuropäischen Norm“, da sie eine große Diskrepanz zwischen Zentrum (Kiew) und Peripherie (alles außerhalb von Kiew) feststellt. Aber auch hier zeigt sich eine Kolonisatorenmetaphorik (Zivilisierte – Primitive). Bei den Ukrainern zeichnen sich drei verschiedene Haltungen aus: sie idealisieren die Verwestlichung, lehnen sie ab oder akzeptieren sie als eine Notsituation.

Gender

Auch in Bezug auf Gender stellen die Interviewten große Unterschiede zwischen Deutschland und der Ukraine fest. Die Deutschen ordnen den ukrainischen Frauen positiv bewertete Verhaltensweisen zu: der Typus „ukrainische Frau“ wird als der der erfolgreichen, tüchtigen Arbeiterin und auch Unternehmensleiterin (die Aussage von Evelyn bezieht sich explizit auf den Textilbereich) dargestellt. Die Konstruktion geschieht also auf der wirtschaftlichen, nationalen, supranationalen (Ost-West) und (wie wir später sehen werden) auf der staatlichen Ebene („die Ukraine wird von Frauen geführt“). Da es kaum Frauen in Führungspositionen gibt (siehe Sicht der Männer unten), sind sie Leiterinnen nicht auf der offiziellen Ebene, sondern im Hintergrund. Im interkulturellen Kontext, also in den deutschen Unternehmen, sind Frauen als „tüchtige Arbeiterin“, jedoch nicht in Führungspositionen repräsentiert.

Während deutsche Frauen den ukrainischen Frauen ausschließlich moralisch positive Werte zuschreiben, tritt im Interview mit Matthias die ukrainische Frau als „Beherrscherin“ der Familie auf, die für die gegenwärtige ungleiche Geschlechtersituation in der Ukraine selbst verantwortlich sei. Dabei sieht er die Gründe in den traditionellen soziokulturell verankerten Erziehungsmethoden und der Erziehungsrolle der Frau, die diese traditionelle Rolle reproduziert. Ralf unterscheidet zwischen den inneren Faktoren, wie dem Selbstverständnis der Frauen, und den äußeren Faktoren, wie den kulturellen Normen, die die Hindernisse zum Aufstieg in die Führungspositionen darstellen. Dabei bewegt sich die Konstruktion seiner Sichtweise nicht auf der rein nationalen Ebene, sondern im Ost-West-Gefälle, wobei er die nationalen Geltungsräume ausweitet.

Auf der Ebene der Arbeitsmoral und der Fachkompetenz der Unternehmensführung stellen die Deutschen die ukrainischen Männer als faul und inkompetent dar. Außerdem unterscheiden sich Arbeits- und Führungsstil (explizit auf Männer bezogen) in Deutschland und der Ukraine drastisch. Brigitte (oben) sieht Unterschiede im „Stil“, der in Deutschland „kollegialer“ und problemorientierter, in der Ukraine hingegen „befehlender“ sei. Ausgehend von den eigenen Erfahrungen in Deutschland und der Ukraine schreibt sie den ukrainischen Männern

wenig Arbeitseinsatz zu: sie reagieren ausschließlich auf den autoritären Kommunikationsstil. Sie rekurriert damit auf das Administrativ-Kommando-System in der Sowjetunion, das von Männern dominiert war, die einen entsprechenden direktiven Führungsstil entwickelt hatten. Diesem Modell wird viel mehr Arbeitsverdrossenheit zugeschrieben als im Westen.

Evelyn hat in der Ukraine bessere Erfahrung mit führenden Frauen als mit Männern; den letzteren würden Fachkompetenzen fehlen. Hier wird wiederum auf das sowjetische System rekurriert, in dem Männer auch ohne sonderliche Kompetenzen in Führungspositionen gerieten. Außerdem wird Deutschland bezüglich der Vereinbarkeit von Kindern und Beruf als problematisch dargestellt, die Ukraine – dank der besonderen Leistungen der Frauen – jedoch nicht. Die Arbeits- und Kompetenzverteilung zwischen Männern und Frauen fällt in Deutschland anders aus.

Während die deutschen Frauen das ukrainische Männerbild als „einheitlich“ darstellen, differenziert Matthias zwischen der älteren und der jüngeren Generation. Nur der Typus Mann älterer Generation zeichnet sich durch negative arbeitsmoralische Wertungen aus. Dass Frauen trotz viel Arbeit geringe Aufstiegschancen hatten, erklärt Matthias durch die „männerbeherrschte“ Gesellschaft in der Vergangenheit. Der jüngeren Generation spricht er mehr Arbeitsmoral und (implizit) auch gleiche Aufstiegschancen zu. Ralf dagegen ist weniger optimistisch eingestellt, wenn er zugibt, dass er als Frau geringe Chancen hätte. Dies erklärt er durch die Besonderheit der ukrainischen Geschäftskultur, die Männernetzwerke („mittrinken“, „guter Freund sein“, „Kernkreis“) voraussetzt.

Die weiblichen ukrainischen Informanten waren in dieses Thema im Unterschied zu ihren männlichen Kollegen sehr involviert. Die Äußerungen von Sylva als Vertreterin der Nachkriegsgeneration unterscheiden sich in ihren Erklärungsmustern von den Vertreterinnen der jüngeren Generation der ukrainischen Frauen. Die gegenwärtige moralisch ungleich konnotierte Geschlechtersituation in der heutigen Ukraine (Frau als „Trägerin aller Lasten“ und Mann als „Würde verlorener Lumpen“ und „Frauenverhöhnern“) resultiere ihrer Ansicht nach aus dem Zusammenbruch der traditionellen Rollenmuster: „die Frau als Hüterin des heimischen Herdes“ und „der Mann als Versorger der Familie“. Diese Rollenverteilung wertet sie sehr positiv, da die Frau in dieser Rollenkonstellation „mehr geachtet“ wurde. Des Weiteren nennt sie noch ökonomische Gründe, dass die materielle Lage des Mannes es ihm nicht erlaube, die Frau angemessen (d.h. so wie früher) zu behandeln. Zu den Aufstiegschancen der Frau äußert sie sich nicht. Dass Frauen heute viel arbeiten würden (die Deutschen nennen es „Fleiß“), bedeutet für sie in dem oben beschriebenen Zusammenhang ein Notverhalten.

Analog ihrer deutschen Chefin (Evelyn) bezeichnet Alina die männlichen ukrainischen Leiter als kompetenzlos, die „außer leiten nichts könnten“. Diese Aussage sollte jedoch nicht generell für alle ukrainischen männlichen Führungskräfte gelten, sondern – mit Hilfe des Kontextwissens – zunächst allein auf den Textilbereich bezogen werden, in dem die beiden Frauen tätig sind. Zu beachten ist, dass Dascha, die in der Automobilbranche arbeitet, lediglich auf die ungleiche, nach Geschlecht verlaufende berufliche Verteilung und somit die ungleichen Aufstiegschancen zu sprechen kommt, jedoch nicht auf die Kompetenzlosigkeit der Männer. Hier spielt somit die Frage nach Geschlecht und wirtschaftlichen Branchen eine Rolle (Frauen kennen sich in der Textilindustrie aus und haben dort bessere Aufstiegschancen, Männer hingegen in der Autoindustrie, in der wiederum Frauen (wie Dascha) geringe Aufstiegschancen sehen).

Bei den ukrainischen Männern zeichnen sich in Bezug auf den Mangel an weiblichen Führungskräften fast einheitliche Erklärungsmuster ab. Zum einen würde es „an der Spezifik und Härte“ der Führungsposition (hier explizit auf den Agronomenberuf bezogen) liegen, zum anderen aber an den traditionellen Rollen der Frau als Hauswirtschafterin und Kindergebären-

den sowie -erziehenden, die ihren beruflichen Aufstieg generell nicht erlauben. Diese traditionelle Rollenverteilung wird von den ukrainischen Informanten als ganz normal und unproblematisch dargestellt, solange alles beim Alten bleibt. Möchte eine Frau (wie im Beispiel von Alexej) ihre Karrierechancen nutzen, stößt sie auf den Widerstand ihres Mannes, obwohl die Vereinbarkeit von Beruf und Kindern rein organisatorisch machbar wäre. Die Veränderung zeichnet sich bei der jüngeren Generation ukrainischer Frauen ab, so dass die jungen Männer (hier Alexej) mit dieser Veränderung zwangsläufig konfrontiert sind. Für die ältere Generation der ukrainischen Männer (hier am Beispiel von Dmytro) werden Fragen von Geschlecht, Beruf und Führung im Rahmen der Grundlebensproblematik der postsozialistischen Ukraine gar als irrelevant – kontrastiv zu Deutschland – dargestellt.

Die hier dargestellten Ergebnisse werden zur Hypothesengenerierung genutzt, mit der die nächste Phase der Studie angegangen wird. In Interviews dargelegte Sichtweisen sind immer auch durch den Rahmen des Interviews geprägt und stellen als Erklärungsmuster eine subjektive Interpretation eigener und fremder Handlungen dar. Eine Ethnographie der Kommunikation wird sicher einige Aussagen revidieren, andere aber bestätigen.

Historische Folie der Erklärungsmuster

In den vorigen Kapiteln wurden Attribuierungen an die Ukrainer und (weniger) an die Deutschen dargestellt. Diese wurden auf der historischen Folie der sowjetischen Vergangenheit konstruiert, die eines der gängigen Deutungs- und Erklärungsmuster darstellt. Die Nachhaltigkeit dieser Deutungsmuster äußert sich darin, dass beinahe allen Problemen im interkulturellen Geschäftskontakt eine der ukrainischen Nation spezifische Mentalität zugeschrieben wird. Hier findet eine Habitualisierung und Anthropologisierung des Phänomens statt. Der gängige Begriff dafür ist Mentalität, den sowohl die Deutschen als auch die Ukrainer/-innen verwenden.

6 Kontextualisierung der Fallstudie: Größt Tex International Einkaufsbüro als Organisation

6.1 Einführung

6.1.1 *Zur Notwendigkeit der Ethnographie*

Die ethnographische Fallstudie stellt eine methodische Ergänzung zur explorativen Interviewstudie dar. In der letzteren wurde zwar der Zugang zu relevanten Themen erreicht, gewisse Themen und Konfliktpunkte aufgedeckt und die Sichtweisen der Akteure kontrastiert, jedoch beschränkte sich der Kontext auf die durch die Sequenzanalysen der Schlüsselstellen konstruierten Kontexte bzw. Lesarten, auf den Rekurs der gängigen gesellschaftlichen Stereotypen sowie die objektiven Daten (z.B. Statistiken). Die Ermittlung tatsächlicher Abläufe und Konfliktursachen im interkulturellen Geschäftsalltag der deutschen Unternehmen in der Ukraine ist jedoch nur mit Hilfe der Ethnographie möglich, die es erlaubt, den in den Erstinterviews³⁸⁴ aufgeworfenen Fragen nachzugehen und die kommunikativen Abläufe am interkulturellen Arbeitsplatz kontextgebunden zu analysieren. Außerdem können Konfliktursachen aufgespürt werden, die möglicherweise in den Interviews gar nicht zur Sprache kamen, da sie im Bereich des Impliziten bleiben.

6.1.2 *Die Vorgehensweise*

Die aus dem Datenmaterial kodierten Problemfelder / Konfliktpunkte werden aufgegriffen und ihre Lösungen auf der formellen Ebene dargestellt. Diese Konflikte werden aber von Kommunikationen / Wertungen / Zuschreibungen begleitet, die auch Lösungen darstellen. D.h. im zweiten Schritt werden die informellen Lösungen analysiert. Ich unterteile die Vorgänge im Einkaufsbüro in interne und externe kommunikative Geschäftsabläufe. Nach wie vor kontrastiere ich die deutsche und die ukrainische Perspektive. Bei den Daten unterscheide ich auch zwischen der face-to-face-Kommunikation (z.B. Gespräch einer ukrainischen Mitarbeiterin mit ihrem deutschen Chef) und der vermittelten Kommunikation bzw. der Kommunikation über Andere (z.B. das Gespräch der ukrainischen Mitarbeiter-/innen über die Einkäufer aus Deutschland), d.h. der Fremdwahrnehmung. Die vis-à-vis-Kommunikation zeigt, wie die Kon-

³⁸⁴ Die Ethnographie wurde in der Repräsentanz von einem deutschen Unternehmen durchgeführt, bei dem ich drei Erstinterviews erhoben habe (mit einer deutschen Chefin und zwei ukrainischen Mitarbeiterinnen). Dadurch ist es möglich, die Ergebnisse der Daten, die aus einem Arbeitsfeld stammen, miteinander zu vergleichen.

flikte in der Konfliktsituation ausgetragen bzw. gelöst werden. Ein Beispiel stellt die Mitarbeiterbesprechung im Einkaufsbüro dar, die der Büroleiter in einer Konfliktsituation organisiert hat. In dieser Situation werden die vorhandenen Konflikte zwar angesprochen, aber gerichtet sind die Anweisungen an alle Mitarbeiter, nicht nur an die Streitparteien. Generell zeichnet sich die Arbeit im Einkaufsbüro durch verschleierte Konflikte, indirekte Kommunikationen und starke Wertungen aus.

Alle ethnographischen Daten wurden kodiert, zu ihnen wurden Memos (Theoretical Samplings im Sinne der Grounded Theory) geschrieben. Als Material fungierte das ethnographische Tagebuch, die Memos, die Aufnahmen der ‚live‘-Gespräche, die ethnographischen Interviews sowie Dokumententexte (Gesetzestexte, Hausordnung, Arbeitsanweisungen, Vertragsformulare u.a.)³⁸⁵. Große Aufmerksamkeit wurde der Untersuchung bestimmter Ausschnitte innerhalb des Forschungsfeldes gewidmet. Dabei wurden gegenseitige Zuschreibungen und ihre Erklärungen ermittelt (Konstruktion 1. Ordnung) und die Erklärungs- und Deutungsmuster (sowohl unternehmensinterne als auch gesellschaftlich geteilte tradierte, kollektive Problemlösungen) wurden als wissenschaftliche Typologie aufgestellt (Konstruktion 2. Ordnung). Ebenen und Perspektiven wurden stets getrennt. Die umfangreichen Daten (auch die natürlichen Gespräche) wurden im Sinne der interpretativen Soziolinguistik / Konversationsanalyse und die Schlüsselstellen aus den Daten – im Sinne der sozialwissenschaftlichen Hermeneutik analysiert.

6.1.3 Überblick über den Aufbau

In diesem Kapitel wird das Einkaufsbüro als eine formelle Organisation beschrieben. Dazu gehören die Entstehungsgeschichte des Büros, die Organisationsstruktur sowie die Arbeitsabläufe. Ich leite die Ethnographie mit *Grand Tour Observations* im Sinne von Spradley (1980: 77) ein. Gemeint ist die Beschreibung der Orte / Räumlichkeiten (Abteilungen des Einkaufsbüros), der beteiligten Personen (das Personal des Büros), der wichtigsten Ereignisse und Handlungen (typische Geschäftsabläufe, interne Aufgabenverteilung etc.). Die Darstellung der Orte, Akteure, Aktivitäten (Drei-Teilung der sozialen Situation) in ihren groben Zügen und herausragenden Merkmalen verschafft einen Überblick über das Forschungsfeld. Die aus der Kodierung entstandene weitere Aufteilung der Fallstudie in Unterkapitel ergibt *Mini Tour Observations*. Damit sind 72 mögliche Fragen gemeint, die sämtliche Zwischen-Dimensionen zwischen den einzelnen Dimensionen der folgenden neun Hauptbestandteile einer Situation erfassen: Räume, Akteure, Aktivitäten, Gegenstände, Handlungen, Ereignisse, Zeit, Ziele und Gefühle (Spradley 1980: 78). Diese Methode ermöglicht es, keine wichtigen Details auszulassen. Damit wird die Überleitung zur Analyse der kommunikativen Vorgänge eingeleitet.

³⁸⁵ Ausführliche Liste siehe Kap. Methode, Ethnographische Fallstudie.

6.2 Das Einkaufsbüro als Organisation

Es handelt sich um eine Fallstudie eines Einkaufsbüros eines internationalen deutschen Textilkonzerns, den ich als Größt Tex International Einkaufsbüro bezeichne. Der Vorteil einer solchen Fallstudie ist, dass hier sowohl die formelle als auch die informelle Organisation eines Unternehmens beschrieben werden können und so die Wechselwirkungen also das Zusammenspiel zwischen diesen Ebenen beobachtet und analysiert werden können. Erst nach dieser ausführlichen Analyse kann die Frage beantwortet werden, welche Rolle der Faktor Kultur in den deutsch-ukrainischen Geschäftsprozessen spielt.

Die *formelle Organisation* stellt ein System von Regelungen dar: z.B. Einteilung in Organisations-Einheiten, Dienstpläne, Zentrale, Zweigstellen. Diese Regelungen haben die Funktion, die Strukturierung der Handlungsabläufe sowie Entscheidungsfindungen zu erleichtern und somit konfliktfreie Arbeit zu ermöglichen. Die *informelle Organisation* beinhaltet soziale Aspekte, d.h. menschliche Beziehungen (dazu mehr weiter unten). Dabei folge ich der Annahme der soziologischen Organisationsanalyse, die sich „nicht vorwiegend für den organisierten Aspekt oder die formelle Organisation, sondern für das soziale Gebilde als Ganzes, mit allen ungeplanten und unvorhergesehenen Prozessen, die darin ablaufen“ interessiert (dazu Mayntz 1963: 37). Die Fallstudie stellt daher die ethnographische Analyse der gesamten Abläufe in einer interkulturell organisierten Firma dar.

Ich beginne mit der formellen Ebene und beschreibe das Einkaufsbüro anhand der Grundsätze der Organisation.

Grundsätze der Organisation

Eine Organisation wird als „ein durch ein System von Regelungen geordnetes Zweckgebilde“ definiert (Mellerowicz 1961: 1). Sie muss die „drei Definitionsmerkmale des Gebildecharakters, der spezifischen Zweckorientierung und des Organisiert-Seins“ (Mayntz 1963: 36) erfüllen. Eine andere Definition betont den menschlichen Faktor:

„Unter Organisation verstehen wir das planmäßig koordinierte und zielorientierte Zusammenwirken von Menschen zur Erstellung eines gemeinsamen materiellen oder immateriellen Produkts (dieses kann ein Artefakt, eine Dienstleistung, eine kommunizierbare Idee, Darbietung, Proklamation oder dergleichen sein)“ (Müller-Jentsch 2003: 12).

Die Organisation, die ihren Ursprung von Organ und Organismus hat³⁸⁶, ordnet nach innen (z.B. in einem Betrieb) den Aufbau der das Ganze bildenden Teile und die Arbeitsabläufe, ist aber ihrerseits ein Organ der Gesamtwirtschaft, zu der sie in dauernder und vielfältiger Beziehung steht (Mellerowicz 1961: 1-6).

³⁸⁶ Dazu Kant, Kritik der Urteilskraft, §65 f., S. 247 ff. Zitiert bei Barth, P. (1915: 96, 101).

6.2.1 *Organisation als Organ in der Gesamtwirtschaft*

„Die Kennzeichen des Betriebes als Organ der Gesamtwirtschaft sind seine Abhängigkeit und Verbundenheit mit den Zielsetzungen der Gesamtwirtschaft“ (Mellerowicz 1961: 8). Diese sind technischer, wirtschaftlicher und sozialer Art und können nur zusammen gelöst werden. Die Wirtschaft bedient sich der Betriebe als ihrer Organe (ebd.). Der Konzern Größt Tex AG trägt zur Versorgung des Marktes mit Handelswaren und Dienstleistungen bei.

6.2.1.1 Profil des Konzerns und des Einkaufsbüros

Größt Tex AG ist Deutschlands größtes kombiniertes Warenhaus- und Versandhandels-Unternehmen mit über 15 Mrd. Euro Umsatz (Stand 2000) und über 100 000 Mitarbeitern. Die überwiegenden Geschäftsfelder sind der stationäre Einzelhandel und der Versandhandel (zu gleichen Anteilen), gefolgt von Dienstleistungen und Immobilien. Diese Kapazität verdankt der Konzern der Fusion des Versand- und Warenhandels. Rund 6,5 Mrd. Euro beträgt der Textilumsatz³⁸⁷.

Das Größt Tex International Einkaufsbüro ist eines von 28 Einkaufsbüros, die in 26 Ländern der Welt (Ostasien, Europa, Osteuropa) operieren. In Osteuropa gibt es diese Büros in Polen, Tschechien, Moldawien, Weißrussland, der Ukraine und in Litauen. In der Ukraine wurde das Einkaufsbüro durch zwei deutsche Managerinnen als Repräsentanz der damaligen Firma Tex Müller AG (noch vor dem Zusammenschluss in einen Konzern) im Rahmen des internationalen Hilfsprogramms 1994 eröffnet. Auf der einen Seite sollte dieses Programm den ukrainischen Betrieben beim Geschäftsaufbau und beim Eintritt in die Marktwirtschaft behilflich sein. Auf der anderen Seite war es eine Möglichkeit für den Konzern, den Produktionsmarkt in Richtung des unerschlossenen Ostens zu erweitern. Denn nur eine ausreichend große Anzahl an (potentiellen) Lieferanten ist die Sicherheit für das Überleben des Konzerns im zunehmenden Wettbewerb des westeuropäischen Warenmarkts. Die Zahlen der Statistiken zeigen, dass Deutschland aus der Ukraine am meisten Textilien und Bekleidung importierte. Im Jahr 2004 machten diese Importe 29% des Gesamtvolumens aus³⁸⁸.

Dabei sind diese Unternehmungen auch mit erheblichen Risikofaktoren verbunden: Neben den vielen positiven und verlockenden Gründen für Investitionen in der Ukraine wie der Kosteneinsparung aufgrund der geringen Lohn- und Produktionskosten und dem großen und relativ unbesetzten Produktions- und Absatzmarkt³⁸⁹ stellen (nach wie vor) die instabile Gesetzeslage, die Undurchsichtigkeit der institutionellen Zuständigkeit, die geringe Kooperationsbereitschaft der Behörden, die Undurchsichtigkeit in den gesellschaftlichen Veränderungen, geringe Strukturänderung der Betriebe/Behörden und nicht zuletzt die geringen Fremdsprachenkenntnisse der potentiellen und reellen ukrainischen Geschäftspartner Hindernisse für die internationale Arbeit und zögernde Investitionsbereitschaft dar. Diese sozio-politischen bzw.

³⁸⁷ Alle Angaben sind der Internetseite des Konzerns entnommen.

³⁸⁸ Angaben der DDWU unter <http://www.ahk.de/bueros/u/ukraine/warenverkehr.php>.

³⁸⁹ Vor- und Nachteile ausländischer Direktinvestitionen in der Ukraine hat Gummich unter Mitarbeit von Jürgen Voss (1997) beschrieben.

wirtschaftlich-rechtlichen Bedingungen der Ukraine veranlassten viele ausländische Unternehmen³⁹⁰, darunter auch Größt Tex AG, ihre Repräsentanzen direkt vor Ort zu eröffnen.

6.2.1.2 Rolle und Funktion des Einkaufsbüros als „direkter Vermittler“

Mit Hilfe des Einkaufsbüros sollten direkte Beziehungen des Konzerns zu den Produzenten aufgebaut werden, um nicht mit Vermittlern oder Dritten (gemeint sind fremde Importeure) arbeiten zu müssen. ‚Direkt‘ bedeutet zunächst jedoch, dass alle Geschäftsprozesse über (das dem Konzern angehörige) Einkaufsbüro ablaufen. Die Rolle und Funktion des Einkaufsbüros wird im Interview mit der lokalen Managerin Irina deutlich:

Interview Irina, Ausschnitt 1 (K10A)

- 288 значит получается как, э::, закупочный офис/
 das heißt es ist so, ä::, der einkaufsoffice/
289 это/ представительство. мы непосредственные
 es/ ist eine vertretung. wir sind unmittelbare
290 сотрудники концерна. То есть мы имеем
 mitarbeiter des konzerns. das heißt wir haben
291 какие то стабильные расходы не зависимо от
 irgendwelche stabile ausgaben unabhängig von
292 нашего оборота, мы как бы (-) денег не
 unserem umsatz, wir sozusagen (-) verdienen kein
293 зарабатываем. мы не имеем никакого Gewinn
 geld. wir haben keinen Gewinn.
294 [то есть мы имеем расходы, концерн их
 [das heißt wir haben ausgaben, der konzern
295 Г: [мгм,
 Г: [mhm,
296 И: покрывает и всё. делаем мы fünf millionen
 I: deckt sie und das ist alles. ob wir fünf millionen
297 umsatz или zwei millionen
 umsatz machen oder zwei millionen
- [[G räuspert sich]]
- 298 И: umsatz, наши расходы покрывают как бы одинаково.
 I: umsatz, unsere ausgaben werden sozusagen gleich
 gedeckt.
- 299 Г: мгм,
 Г: mhm,
300 И: пока: концерн считает (-) нужным/
 I: solange: der konzern es für (-) nötig hält/
301 [что этот офис вообще должен

³⁹⁰ Genauere Daten über die Anzahl der deutschen Unternehmen in der Ukraine sind schwer zu finden. 1997 nennt Hureev, der damalige Wirtschaftsminister der Ukraine, 632 Unternehmen, die unter Beteiligung deutscher Investitionen tätig sind, darunter 524 Gemeinschaftsunternehmen, zu denen Größt Tex jedoch nicht gehört (in: Hoffmann / Siedeberg 1997: 6).

[dass dieses office überhaupt
 302 Г: [расширить
 G: [vergrößern
 303 И: быть в этой стране. (/H) и: э, ну план
 I: sein soll in diesem land. (/H) u:nd ä, also plan
 304 Г: а:,
 305 И: конечно есть, но он/ die zahlen müssen
 I: gibt es natürlich, aber er/ die zahlen müssen
 306 wachsen, да?
 wachsen, ja?
 307 Г: мгм,
 G: mhm,
 308 И: и: э, значит тогда полу- эгм: ну как,
 I: u:nd, ä, das heißt es ist dann so ähm: also wie,
 309 чтобы это правильно объяснить, (/H) значит
 um das richtig zu erklären, (/H) das heißt
 310 в принципе представительство здесь для того
 im prinzip die vertretung ist hier dafür da
 311 чтобы у <((rall)) концерна были прямые отношения
 damit der <((rall)) konzern direkte beziehungen
 312 с поставщиками. (-) то есть э: чтоб не было
 mit lieferanten hat. (-) das heißt ä: damit es
 313 никаких посредников.
 keine mittler gibt.

Zunächst erscheint das Einkaufsbüro als „Vertretung“ der Konzerns Größt Tex AG, wobei Manager des Büros „unmittelbare Mitarbeiter des Konzerns“ sind (Z. 288-290). Dies ist mit gewissen finanziellen Aufwendungen verbunden: es gibt „stabile Ausgaben“ (291), die vom Konzern gedeckt werden (Z. 296). Die Höhe der Ausgaben ist „unabhängig vom Umsatz“ (Z. 292, 298). Das Einkaufsbüro erzielt „keinen Gewinn“ (Z. 293) für sich selbst. Dies bedeutet jedoch nicht, dass keine Umsatzmaximierung erzielt werden soll, ganz im Gegenteil: Es gilt, einen Plan zu erfüllen, „die Zahlen müssen wachsen“, wie Irina (auf Deutsch) es formuliert (Z. 305). Und diese Planerfüllung bzw. Umsatzmaximierung im Interesse des Konzerns soll die Existenz des Büros rechtfertigen: „Solange der Konzern es für nötig hält, dass dieses Office überhaupt [...] sein soll in diesem Land“ (Z. 300-303) – was bedeuten würde, dass bei niedrigem Zuwachs dem Büro mit Schließung gedroht wird. Umsatz bedeutet Anzahl der Warenlieferungen nach Deutschland. D.h. Umsatz ist das eine Kriterium, die Erfüllung der eigentlichen Aufgabe (Aufbau direkter Kontakte) ein anderes. Solange der Umsatz jedoch stimmt, ist es rentabel, das Einkaufsbüro zu halten. Erfolgreicher Umsatz bedeutet erfolgreiche Arbeit und Planerfüllung (erfolgreich zustande gekommene Verträge). Die Arbeit wird durch eine funktionierende Kommunikation garantiert. Generell bedeutet die Arbeit des Einkaufsbüros reine Kommunikation. Kommunikationsstörungen bedeuten Arbeitsstörungen, Misserfolg, geringen Umsatz etc. Während meiner Untersuchung im Jahre 2001 (und der zusätzlichen Datenerhebung 2002) wurde diese Schließungsgefahr (im Rahmen der zahlreichen internen, teils konfliktgeladenen, Gespräche) stets thematisiert; ein Jahr später wurde das Büro tatsächlich geschlossen. Bezüglich der Schließung gibt es viele Spekulationen: geringer Umsatz, Unrentabilität, Nichterfüllung des Plans, Kommunikations-probleme, Scheitern an Konflikten (Führungsebene oder Personal).

Am Ende ihrer Ausführungen in diesem Interviewabschnitt macht Irina eine Zusammenfassung ihrer Argumentation. Sie versucht, die Funktion und den Zweck des Einkaufsbüros

mit einem Satz zu erklären. Das Einkaufsbüro als Vertretung des Konzerns ist dafür bestimmt, fremde (nicht dem Konzern angehörige) Mittler, bzw. Investoren zu umgehen und direkte Kontakte zwischen deutschen Konzern-Einkäufern (Kunden), welche die Ware bestellen, und ukrainischen Produzenten (Lieferanten), welche die bestellte Ware produzieren und liefern, aufzubauen. Dies bedeutet allerdings eine *Vermittlerrolle* zwischen diesen zwei Ländern, Geschäftspartnern, Verhandlungsparteien, nur dass der Vermittler keineswegs eine neutrale Person oder Institution ist (wie die fremden Mittler / Investoren), sondern eine dem Konzern angehörige. Diese ungleiche Vermittlerrolle ist ein wichtiger Faktor in der (oft problematischen) Kommunikation.

Eine andere (weniger sachliche bzw. rationale) Perspektive auf die ‚Schließungsgefahr‘ sowie Reflexion dieser ‚direkten Vermittlerrolle‘ des Einkaufsbüros stellt der folgende Ausschnitt (eine Schlüsselstelle) aus dem (einzig vorhandenen) Mitarbeitergespräch im Einkaufsbüro dar, das vom General Manager Kerner und seiner Vertreterin Irina aufgrund der aktuellen Konflikte und bei der Arbeit begangenen Fehlern einberufen wurde.

Kerner, Mitarbeitergespräch im Einkaufsbüro Kiew (K1B)

155 K: (?jeder macht mal einen fehler und wir werden an
 156 den fehlern gemessen?). und wir werden viel kritischer
 157 gemessen als die: °°in den anderen büros°°.
 158 I: ja,
 159 K: eben, weil (--) (? ?), (--) die::
 160 größtetter (? ?). wir haben gesetze mit
 161 ihnen ausgemacht (-) nicht so gut °°darf ich
 162 sagen°°. die WOLLEN die büros dort nicht. (1.5)
 163 und wir müssen denen zeigen, dass wir (--) äh nicht
 164 von den bäumen kommen, sondern dass wir
 165 °(? ?)°, sondern dass hier genauso gut
 166 gearbeitet wird wie in HONkong, und überall.
 167 (--) NUR, wenn wir uns UNeinig sind, besteht
 168 die gefahr dass wir (das) wieder (-) nach außen (-)
 169 kontrolliert werden, und dann das ha-
 170 <((acc)) ich hab doch schon immer gsagt.
 171 die:: (--) die sind nicht blöder. NEIN,
 172 wir müssen viel besser sein,

Zuerst erscheint es seltsam, dass die Arbeit des Einkaufsbüros an Fehlern, statt an Erfolgen gemessen wird. Es ist eine Negativdefinition oder -interpretation: Man arbeitet gut, wenn man weniger oder keine Fehler macht. Das Einkaufsbüro Kiew hat bei der Bewertung („an den Fehlern gemessen“: Z. 156) eine Sonderstellung unter den Auslandsbüros des Konzerns: „Wir werden viel kritischer gemessen als die anderen Büros“ (Z. 156 f.). Diese Sonderstellung des „wir“ (womit das Kiewer Büro gemeint ist) erscheint an dieser Stelle unverständlich. In einem (von zwei) Interviews mit Kerner wird es deutlicher. Dort konstruiert er den Kontext der (bei den deutschen Konzern-Einkäufern) herrschenden Vorurteile gegenüber Osteuropa. Zwei Typen von osteuropäischen Ländern werden unterschieden: zum einen die an der Grenze zu Westeuropa gelegenen wie Polen und Tschechien (mit denen bereits Kontakte bestehen), zum anderen „alles, was hinter Polen ist“, was „ungewiss“ ist. Damit sind Länder der ehemaligen Sowjetunion gemeint, also auch die Ukraine.

Zurück zum Interviewausschnitt: die unverständlichen Stellen (die sich mit der gesenkten Stimme Kerners rechtfertigen) erlauben nicht die vollständige Interpretation. Klar ist jedoch,

dass es Gesetze gibt, die zwischen den Einkaufsbüros und der Konzernzentrale ausgemacht wurden, aber nicht zum Vorteil der ersten. Kerner stellt die Einkaufsbüros als von Größt (vom Konzern) ungewollt dar. Deswegen muss das Büro seine Arbeit rechtfertigen. Es besteht ein Beweisdruck (Z. 163-166). Zu beweisen ist, dass hier, also in Kiew, genauso gearbeitet wird „wie überall“. Dieses Überall ist nicht eindeutig. Kerner konstruiert eine Trichotomie der Maßstäbe: es gibt führende Nationen (der Westen, repräsentiert durch den deutschen Konzern), denen man etwas beweisen muss. Des Weiteren gibt es „die von den Bäumen kommen“ (Z. 163 f.), womit die Ukraine – negativ definiert – gemeint ist. Das Kiewer Einkaufsbüros soll beweisen, dass sie nicht zu dieser zweiten Kategorie gehört, sondern zur dritten, nämlich zu „Hongkong und überall“ (Z. 166). Damit sind die Länder Ost- und Mittelasiens gemeint, zu denen bereits lange Geschäftsbeziehungen bestehen.

Immer wieder rekurriert Kerner auf das aktuelle Problem im Einkaufsbüro: auf Fehler (Z. 155 ff.) und Uneinigkeit im Personal (Z. 167). Dies führt wiederum zur „Kontrolle nach außen“, wobei damit niemand sonst außer dem Konzern selbst (Firmen in Deutschland, Einkäufer) gemeint ist, und zur Verstärkung der Vorurteile: „hat doch schon immer gesagt“ (Z. 170). Es bedeutet, dass die begangenen Fehler nicht nur zu bloßen Vorurteilen führen, sondern hier besteht sogar Schließungsgefahr. Damit dies nicht passiert, muss hier, in Kiew, viel besser gearbeitet werden.

D.h. hier verläuft die Thematisierung auf zwei Ebenen: auf der formalen Ebene der Gesetze (interne Regelungen im Konzern) und auf der Ebene der Ausführung der Arbeit. Wenn man bedenkt, dass die Arbeit des Einkaufsbüros auf Kommunikation basiert und die im Gesprächsausschnitt thematisierten Fehler aus „Nicht-Kommunikation“ bestanden (das wird im Kap. 8 analysiert), gehört dies zur informellen Ebene. Das bedeutet, dass die Arbeit des Einkaufsbüros bereits von vornherein (formal) gefährdet ist und gänzlich von der informellen Ebene abhängt.

Zu bemerken ist, dass dies die einzige Stelle in meinem Datenmaterial ist, an der überhaupt Gesetze zwischen Einkaufsbüros und Konzern thematisiert werden, geschweige denn die Vorbehalte ihnen gegenüber. Es gibt zwar viele Daten, in denen dieses „Nicht-Wollen“ des Einkaufsbüros reflektiert wird (z.B. im Interview der lokalen Managerin), jedoch gibt es auch viele andere Daten, die die Unverzichtbarkeit / Unabdingbarkeit der Einkaufsbüros deutlich zur Sprache bringen. Diese Stellen werden im Folgenden analysiert.

Interview Irina, Ausschnitt 2 (K10A)

- 472 И: потому шо ни одна немецкая фирма не хочет
 I: weil keine einzige deutsche firma will
 473 (?работ-?) работать на прямую. (-) или
 (?arbeit-?) direkt arbeiten. (-) entweder
 474 должно быть представительство здесь, (-)
 soll hier eine vertretung sein, (-)
 475 НУ ТОЕСТЬ (-) должен быть какой то (? ?)
 ALSO DAS HEIßT (-) es soll irgendein (? ?)
 476 должен быть кто то/ (--) кто
 soll jemand sein/ (--) der
 477 trägt verantwortung. (--)
 verantwortung trägt. (--)

Die Vertretung versteht Irina als lokale Managerin (mit einer sechsjährigen Berufserfahrung im Einkaufsbüro) vor allem als in der Verantwortung stehend. Impliziert wird damit auch, dass bei Direktbeziehungen zwischen dem Konzern und den einzelnen Lieferanten keine klare

Verantwortungszuständigkeit für das Geschehen (aber auch bei Fehlern) auszumachen ist: Jede Geschäftspartei kann die Verantwortung von sich weisen und auf fremdes Verschulden verweisen. Das Einkaufsbüro trägt jedoch die Verantwortung für das gesamte Geschäft: sowohl für die ukrainische als auch für die deutsche Seite.

Die folgenden Zitate aus dem Interview mit der Einkaufsmanagerin des Konzerns, Frau Nadia Kraft, ergänzen die Aussage von Irina. Kraft zufolge „wäre (es) unmöglich ohne büro:“ (Z. 190). Zum einen „wäre die sprache ja ein riesenproblem, weil (-- es gibt zwar sicherlich leut die russisch sprechen, nä? (..) in deutschland aber es= is das wäre total schwierig“ (Z. 201-206). Zum anderen fehlen den Deutschen Kenntnisse der Zollbestimmungen der jeweiligen Länder: „ich/ (-) kenn mich nicht aus mit ukrainischem zoll. (1.0) (...) ich kann mich ja nicht in jedes land in die zollbedingungen einarbeiten, do mach ich ja nix andre:s“ (Z. 241-244). Hier sind es die rechtlichen sowie sprachlichen Faktoren, die die Rolle des Einkaufsbüros als Vermittler rechtfertigen.

An einer anderen Stelle bezweifelt Frau Kraft, ob sie als Deutsche von ukrainischen Lieferanten akzeptiert wird:

205 K: und ich denk ma einfach, äh gra:d in (-) der
 206 ukraine, oder ehemalige sowjetunion, (\H)
 207 is es ja WAHnsinnig wichtig von der akzeptanz
 208 her, also ich als deutsche (\H) ich weiß nicht
 209 <((acc)) wie es wär wenn ich einfach jetzt a mal
 210 zu venera hinfahrn würd. wie da die akzeptanz
 211 wä:r. ((acc))>

Auch hier (wie im Ausschnitt aus dem Mitarbeitergespräch) wird der Ukraine als „ehemaliger Sowjetunion“ eine Sonderrolle zugestanden. Anders als bei Kerner, der ein deutlich negatives, zurückgebliebenes Bild der Ukraine konstruiert, erscheint hier die Ukraine als ein äußerst („wahnsinnig wichtig“: Z. 207) vorsichtiges, beinahe misstrauisches Land. Von der Ebene der Länder (Ukraine, Sowjetunion) wechselt Kraft in Z. 208 auf die nationale Ebene: „ich als Deutsche“, und in Z. 210 auf die Geschäftsebene (Venera ist ein Zulieferbetrieb des Konzerns). Dieser Wechsel ist (wie die weiteren Daten zeigen werden) typisch für die interkulturelle deutsch-ukrainische Wirtschaftskommunikation. Kraft stellt in Frage, ob sie als Deutsche, als Managerin eines deutschen Konzerns in einem ukrainischen Betrieb ohne vorher aufgebaute Geschäftskontakte bzw. ohne Vermittler, der auf beiden Seiten steht, ohne weiteres akzeptiert würde. Ihrer Meinung bzw. ihrem Gefühl nach „die ham viel mehr vertrauen wenn sie jemanden da ham der ihr landsmann ist, der sie verste:hat“ (Z. 213 f.).

Weiter unten wiederholt Kraft: „also ich denk OHne büros würde es überhaupt °net funktionieren°“ (Z. 222-224). Diese Schlussfolgerung erklärt Kraft an einem Beispiel der direkten Geschäftsbeziehungen in Spanien: „es war totale katastrophe. (-) auch da ist es sehr schwierig“. Schwierig deswegen, „weil einfach dann die lieferanten: (-) alles mögliche probieren\ (-) die probieren halt dann wie weit sie gehen können“ (Z. 231-234). D.h., hier wird den Lieferanten eine böse Absicht unterstellt und das Einkaufsbüro soll als Kontrollmechanismus fungieren.

Zusammengefasst erfüllt das Einkaufsbüro mehrere Funktionen: eine Vermittlungsfunktion in Bezug auf die fremde Sprache sowie die Gesetze des fremden Landes, den Aufbau der Akzeptanz (hier: bei den Lieferanten, was aber auch andersherum gilt), später die Kulturvermittlung (die Mitarbeiter des Büros erklären Frau Kraft, warum Lieferanten so und nicht anders denken) und nicht zuletzt die Kontrollfunktion.

6.2.1.3 Spekulationen über die Schließungsgründe

Im Januar 2003, ein Jahr nach meinem letzten Besuch in Kiew, wurde das Einkaufsbüro tatsächlich geschlossen. Während sich die Mitarbeiter/-innen über die Gründe der Schließung nicht sicher waren – möglich waren die Unstimmigkeiten in den Führungsetagen des Konzerns – lassen sich hier Verbindungen zur damaligen schlechten wirtschaftlichen Situation des Konzerns und den daraus resultierenden Restrukturierungsstrategien herstellen. Auf der formellen Ebene wurde im Oktober 2000 im Rahmen der Restrukturierung und Optimierung bis zum Jahr 2003 folgendes geplant: Umsatzsteigerung, Senkung der Geschäftssystemkosten, systematische Bündelung der Aufgaben, Straffung von Geschäftsprozessen und Modernisierung von Systemen. Die Größt Tex AG sollte dadurch „schlanker, schneller und schlagkräftiger“ werden³⁹¹.

Diese Strategie sollte auch in den Einkaufsbüros in die Praxis umgesetzt werden. Die jeweiligen General Manager des Einkaufsbüros (insgesamt waren es drei) haben jeweils ihre eigenen Arbeits- und Führungsstrategien eingeführt, die keinesfalls reibungslos umzusetzen waren. Die Analyse der Geschäftsprozesse im Einkaufsbüro auf der formellen sowie auf der informellen Ebene wird die Gründe für die wichtigsten Konflikte und Probleme aufdecken. Eine der Thesen ist, dass das Büro weniger an formellen Problemen als vielmehr an informellen Gründen (den die formelle Ebene begleitenden Kommunikationen und Konflikten), an der Kommunikation gescheitert ist.

Anschließend ist zu bemerken, dass das Schließen des Einkaufsbüros keinesfalls den Kontaktabbruch zwischen den deutschen Einkäufern des Konzerns und den ukrainischen Produzenten bedeutet. Die bereits aufgebauten Geschäftsbeziehungen werden direkt zwischen den zwei Ländern geführt, ohne ein Einkaufsbüro als Vermittler. Der letzte General Manager des Büros sowie seine Stellvertreterin eröffneten nach der Schließung ihre eigenen Unternehmen, in denen auch das ukrainische Personal Arbeit fand.

Diese historische Entwicklung des Einkaufsbüros blieb stets in der die tagtägliche Arbeit begleitenden Kommunikationen, insb. in den konfliktbeladenen Phasen (aber in den Hintergrundkommunikationen, d.h. den Kommunikationen „über“ etw., im Klatsch) ein Reflexionsthema. So auch in den Jahren 2001/2002, als die Forschung durchgeführt wurde. Insbesondere tangiert dies die Arbeitsmethoden der jeweiligen General Manager, die, geschichtlich eingebunden, stets verglichen und bewertet wurden. Es war deutlich, dass der Ursprung der aktuellen Konflikte weit zurücklag. Bevor ich zur Darstellung der Analyse der kommunikativen Verarbeitung dieser organisatorischen Vorgänge und der Arbeitsabläufe im Unternehmen übergehe, möchte ich zunächst die Organisationsstruktur des Einkaufsbüros selbst sowie die Geschäftsabläufe generell darstellen, um die Kommunikationen besser verorten und die Ergebnisse der Kodierung und wissenschaftlichen Typisierung besser nachvollziehen zu können.

³⁹¹ Diese Angaben sind der Internetseite des Konzerns entnommen. Auch in der Presse stand damals viel über den Konzern: Schließung der Warenhäuser, Filialen etc.

6.2.2 *Organisation als Organismus: Organisationsstruktur und Arbeitsabläufe des Einkaufsbüros*

Jede Organisation wird unter zwei Gesichtspunkten betrachtet: dem der Arbeitsabläufe und dem der Struktur, die zwei verschiedene Ebenen darstellen. Die Abläufe sind auf die Arbeitsobjekte ausgerichtet; hier werden die Aufgaben der Arbeitsplätze, Stellen und Abteilungen beschrieben. Bei der Organisationsstruktur sind die Aufgabenträger selbst fokussiert; sie beeinflussen die Gesamtaufgaben der Stellen und die Zusammenarbeit (vgl. Acker 1961: 119).

Bevor ich zur Beschreibung der Organisationsstruktur und der Aktivitäten des Einkaufsbüros übergehe, leite ich gemäß der Grand Tour Observations die Beschreibung der Räumlichkeiten und der Akteure des Büros ein.

6.2.2.1 Grand Tour Observations: Orte / Räumlichkeiten / Akteure

Zur Zeit der Gründung des Büros und einige Jahre später wurden günstige Räumlichkeiten weit entfernt vom Zentrum Kiews gemietet. Die Räume waren nicht repräsentativ, jedoch bezahlbar; das Budget erlaubte keine höheren Mietkosten. Zur Zeit der Forschung (und nach der Fusion der Aktiengesellschaft Größt und der Privatfirma Tex Müller) befand sich das Einkaufsbüro in den repräsentativen Räumlichkeiten eines historischen Wohnhauses im Zentrum Kiews.

Es handelte sich um zwei neu renovierte Wohnungen im Hochparterre sowie im ersten Stockwerk des Hauses: die Wohnung im ersten Stockwerk wurde für die tagtägliche Arbeit genutzt, die im Erdgeschoss – lediglich als Lager- oder Konferenzraum. Das ganze Geschehen (bis auf zwei Tage der Warenpräsentation) spielte sich in der Wohnung im ersten Stockwerk ab. Wie die Abbildungen zeigen (siehe Anhang), werden drei Zimmer für drei Abteilungen genutzt. Das Zimmer des General Managers blieb fast immer unbesetzt, da er selten anwesend war. Ein kleineres Zimmer wurde als Lagerraum für Musterware, als Kopierraum sowie Safe genutzt. Es gab außerdem eine eingerichtete Küche (mit einem Herd, einer Kaffeemaschine, einem Kühlschrank und weiteren (gefüllten) Schränken), eine Toilette und eine Dusche. Falls ein Besucher oder ein Mitarbeiter von der Reise direkt ins Büro kam hatte er/sie die Gelegenheit, sich frisch zu machen.

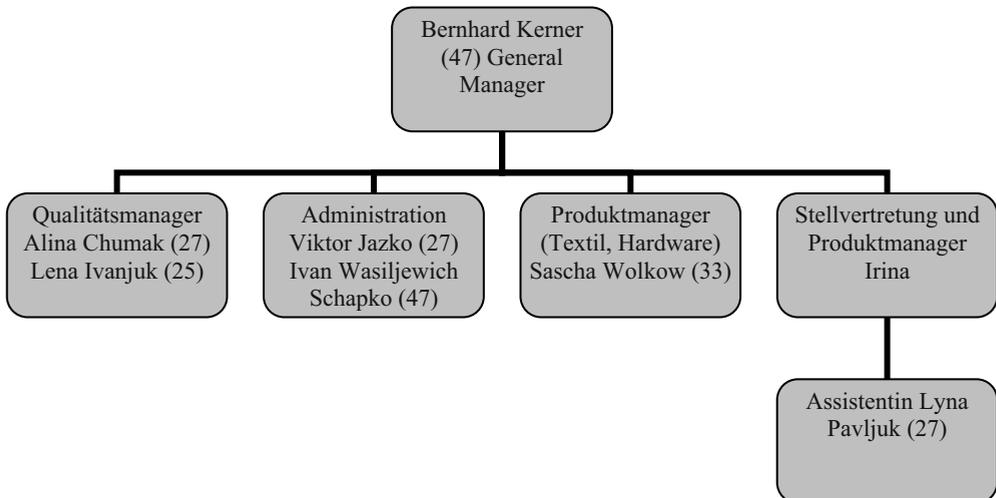
Alle Räume waren nach dem neuesten Stand renoviert (in der Ukraine gibt es dazu einen Begriff „евроремонт“, d.h. Renovierung nach dem europäischen Standard). Später erfuhr ich, dass es einen sehr schönen Parkettboden gab (neu eingebaut durch die Eigentümerin des Hauses), der jedoch auf Wunsch des General Managers mit einem dunkelgrauen Teppichboden überzogen wurde. Alle Büromöbel waren im Ikea-Stil. Auch typische Büropflanzen – Palmen – fehlten nicht.

Es gab eine Hausmeisterin, die das Foyer des Hauses überwachte; außerdem wurde der Eingang ins Haus sowie das Treppenhaus vom Einkaufsbüro videoüberwacht, so dass man immer wusste, wer an der Tür klingelt. Aus Sicherheitsgründen wurden alle Fenster vergittert.

Die Akteure der Fallstudie waren sehr eng an die Räumlichkeiten gebunden, da ein Raum eine Büroabteilung bedeutete, und eine Abteilung umfasste jeweils zwei Mitarbeiter. Im Folgenden werden die Organisationsstruktur, das Personal und die Arbeitsabläufe beschrieben.

6.2.2.2 Organisationsstruktur des Büros

Für die Strukturfragen wird zunächst ein Denkmodell entwickelt: ausgehend von der Gesamtaufgabe eines Unternehmens werden Teilaufgaben formuliert. Aus diesen Teilaufgaben werden wieder größere Aufgaben-Kombinationen gebildet und sie den Arbeitsplätzen, Stellen und Abteilungen der Organisation zugeteilt (dazu Acker 1961: 122). Das Einkaufsbüro, das dem Großkonzern direkt unterstellt ist, hat zur Aufgabe, die Produktion und den Einkauf der Ware in der Ukraine zu regeln. Als Teilaufgaben fungieren der Einkauf, die Produktion (Qualitätsprüfung) und die Administration. Diese Teilbereiche beinhalten komplexe Aufgabenkombinationen, zu deren Erfüllung drei Abteilungen geschaffen wurden: die Qualitäts-, die Einkaufs- (oder Produktmanagement) und die Administrationsabteilung mit insgesamt acht Mitarbeitern. Es gab kein Sekretariat; jede Abteilung agierte selbständig. Im folgenden Modell (das die Übersetzung mit der Verschlüsselung der Namen darstellt) werden die Beziehungen zwischen den Positionen und Abteilungen sowie die Personen mit ihren Funktionen dargestellt. Das Alter der Funktionsträger habe ich nachträglich hinzugefügt. Aus Datenschutzgründen konnte das Organigramm nicht im Original verwendet werden.



An der Spitze steht ein deutscher Manager, dem drei Abteilungen untergeordnet sind. Die Produktionsabteilung mit drei Mitarbeitern ist die größte. Die Stellvertreterin und lokale Managerin Irina ist nach wie vor für die Produktion zuständig³⁹². Alle Mitarbeiter/-innen (mit Aus-

³⁹² Ergänzungen zum Organigramm: bei den Feldern „Produktmanager“ standen die Produkte, für die Manager zuständig waren, sowie die Fabriken, die diese Produkte herstellten: Produktmanager (Textil) Daschkowa: Miederwaren: Fa. Venera, Fa. Eleganz, Fa. Netela, Fa. Senakilewo, Fa. Helarace; Wirkware: Fa. Wetri; Heimware: Fa. Sirolex. Pro-

nahme von Lyna, die später befördert wurde) haben einen Manager-Status und arbeiten selbständig.

Zur dargestellten Organisationsstruktur muss bemerkt werden, dass diese lediglich eine „Momentaufnahme“ darstellt, da sie (wie in jedem Unternehmen) einem dauernden Wandel unterworfen ist. „Jede Änderung in den Aufgaben, in den Produkten, im Fertigungsprozess, am Markt und in den leitenden Personen bringt mehr oder weniger große Veränderungen der Organisationsstruktur mit sich“ (Acker 1961: 120). Da die Organisationsstruktur eines bestimmten Augenblicks „nur ein Glied einer Reihe sich wandelnder Einzelstrukturen“ darstellt, ist sie „nur selten für sich alleine vollständig erklärbar“ (ebd.: 121). So sind dazu Erläuterungen notwendig „über das, was gewesen ist, und über das, was in der Zukunft sein soll“ (ebd.). Noch ein Jahr vor der Momentaufnahme hatte das Einkaufsbüro nur einen Leiter – den General Manager. Alle drei Abteilungen funktionierten gleichwertig. Die Momentaufnahme zeigt bereits die Doppelspitze (General Manager und die Stellvertreterin, lokale Managerin). Die lokale Managerin Irina erfüllte eine doppelte Funktion: als Einkaufsmanagerin (mit der Assistentin Lyna) und als lokale Managerin. Vier Monate nach der Aufzeichnung dieser Struktur wurde Lyna zur Managerin befördert und die Qualitätsmanagerin Alina wurde entlassen. So gesehen müsste die Aufzeichnung der Organisationsstruktur alle vier Monate geändert werden.

6.2.2.3 Auswahl und Organisation des Personals im Einkaufsbüro

An der Spitze des Einkaufsbüros steht der deutsche Manager Kerner. Beinahe alle deutschen Repräsentanzen werden von deutschen Managern geleitet, obwohl die Tendenz besteht, ukrainische Manager auszubilden, die die deutschen Führungskräfte in Kiew ersetzen. Weil Kerner gleichzeitig für zwei weitere Büros in (Mittel-) Osteuropa zuständig ist, kann er lediglich eine Woche im Monat in den jeweiligen Einkaufsbüros verbringen. In dieser Woche werden hauptsächlich Bilanzen gemacht und laufende Arbeiten besprochen. Kerner sieht seine Funktion in externen Angelegenheiten wie in der Repräsentation des Büros in Deutschland, den Verhandlungen mit den „Kunden“ (den einzelnen Konzernfirmen in Deutschland), der Auftragssuche, und weniger in den internen Angelegenheiten. Da er (im Gegenteil zu seinen zwei Vorgängerinnen) keine der Landessprachen der Ukraine (Ukrainisch oder Russisch) beherrscht, entstand eine akute Notwendigkeit in der Einführung einer „Doppelspitze“, so dass er gleich nach der Übernahme des Büros seine Vertreterin und *lokale Managerin* Irina ernannt hat. Sie übernahm alle internen Angelegenheiten sowie auch die Arbeit mit Lieferanten. Während seine Vorgängerin eine unbeteiligte Person von außen für diesen Posten im Auge hatte, löste Kerner diese Aufgabe intern: er beförderte eine der Langzeitmanagerinnen des Büros, die die besten Qualifikationen und Berufserfahrungen vorweisen konnte. Diese formelle Entscheidung – sowohl die Einführung der Doppelspitze als auch die Wahl der Person – löste auf der informellen Ebene eine Kettenreaktion von Beziehungskonflikten aus, die später analysiert werden.

Ein anderer Problemfaktor war die Personalauswahl, was ein typisches Problem in der post-sozialistischen Welt (nicht nur für die westlichen Unternehmen) darstellt und für die auch

duktmanager (Textil, Hardware) Wolkow; Socken: Fa. Barwina; Miederwaren: Fa. Zarniza; Wollmäntel: Fa. Astra.

eine betriebsorganisatorische Lösung gefunden werden muss. Hier spielt neben der Qualifikation (denn die westlichen Unternehmen verlangen neben den Fachkenntnissen auch gute Fremdsprachen- und Computerkenntnisse) auch die Generationenfrage eine wichtige Rolle (siehe Interviewstudie, Kap. 5). Einerseits wurde die ältere Generation im Sozialismus berufstechnisch sozialisiert und ist nur sehr aufwändig (wenn gar unmöglich) „umerziehbar“, andererseits verfügen die älteren Mitarbeiter über innerstaatliche Kenntnisse (Ministerien, Rechtsabläufe etc.) sowie über die sozialen/beruflichen Netzwerke (ein bekannter Zöllner, ein früherer Studiunkollege beim Ministerium), was sie unverzichtbar macht. Ivan Wasiljevich³⁹³ Schapko, Ingenieur von Beruf, ist einer der Repräsentanten der älteren Generation. Im Büro ist er in der *Administrationsabteilung* für die Abwicklungen der Geschäfte mit dem Zoll, für alle auswärtigen Angelegenheiten in Kiew, für das Kontaktieren der Behörde, für Besuche bei Ministerien und für den Empfang von Gästen zuständig. Dafür nutzt er seine informellen Kenntnisse und sein soziales Kapital. Ihm steht der Bürowagen „Skoda“ zur Verfügung, mit dem er seine auswärtigen Aufgaben erfüllt. Sein jüngerer Abteilungskollege Viktor ist mit der Datenerfassung und Statistik, mit der Berichterstattung für die Hauptverwaltung in Deutschland, dem Bürohaushalt, allerlei Postaufträgen (DHL) und Formalitäten beschäftigt. Viktor ist Wirtschaftswissenschaftler und hatte ein einjähriges Studium in Deutschland absolviert. Als Vertreter zweier verschiedener Generationen ergänzen sich die beiden hervorragend.

Die *Einkaufs- und die Qualitätsabteilung* sind fachgerecht (bis auf eine Ausnahme) mit den Absolventen des Textilinstituts (mit den Schwerpunkten Verkauf oder Produktion) besetzt. Dazu gehören die zwei Einkaufsmitarbeiterinnen (die gängige Berufsbezeichnung ist Merchandising oder Produktmanagement) Irina, die neben dem lokalen Management ihren Tätigkeiten als Merchandiserin nachgeht und Lyna Pawljuk, ihre Assistentin. Sascha Wolkow, auch für Produktion zuständig, ist Dolmetscher von Beruf (er lebte einige Zeit in Ostdeutschland), und hat bereits Berufserfahrung in deutschen Firmen. Es stellt eine große Schwierigkeit dar, gute Fachkräfte mit guten Fremdsprachkenntnissen (Deutsch und Englisch) zu finden. Zumeist ist es ein ‚entweder – oder‘: Wenn die Sprachkenntnisse vorhanden sind, müssen die neu Angestellten fachlich angelehrt werden (wie im Fall Sascha). Ihnen wird die Möglichkeit gegeben, Schulungen im Baltikum (im allerersten Einkaufsbüro von Größt Tex im Osten) oder bei Größt in Deutschland zu absolvieren. Textil-Fachleute absolvieren einen Sprachkurs beim Goethe-Institut, der von der Firma bezahlt wird. Nicht selten werden die Schüler des Goethe-Instituts an deutsche Firmen vermittelt.

Zu den Aufgaben der Merchandiser gehören vor allem die Suche nach neuen Produzenten und Kunden (30% der Arbeit) und die Auftragsabwicklung (mit all den Zwischenaufgaben). Gute Deutschkenntnisse sind ihre Visitenkarte, da sie oft mit deutschen Kunden (sowohl mündlich als auch schriftlich) kommunizieren.

Die *Qualitätsabteilung* (Qualitätsmanagement oder im Bürojargon [QC] genannt) ist mit den zwei Mitarbeiterinnen Lena und Alina besetzt, obwohl in der Stellenanzeige (formuliert von der früheren General Managerin: siehe Anhang) neben dem Alter (25-35 Jahre) das männliche Geschlecht als Auswahlkategorie genannt war. Dies ist vor allem aufgabenspezifisch begründet, da die Qualitätskontrolleure oft auf Reisen in die Produktionsbetriebe gehen, um dort die

³⁹³ Ich schreibe den Vornamen und den Vatersnamen von Herrn Schapko, da er als ältester Mitarbeiter als Respekt- und Höflichkeitsgründen auch so genannt wird.

Produktion auf Qualität zu prüfen und neue Modellkonstruktionen zu betreuen. Da die Betriebe im großen Territorium der Ukraine zerstreut sind, müssen sie oft mehrere Tage auf Reisen sein, vor allem wenn Besuche mehrerer Betriebe zeitlich nah beieinander liegen. Organisatorisch wurde geplant, dass Qualitätskontrolleurinnen ihre Reisen mit dem Dienstwagen bewältigen, weswegen Führerschein Klasse A und B eine weitere Anforderung war. Vermutlich haben in der Ukraine nach wie vor mehr Männer den Führerschein als Frauen; außerdem kann den Frauen aus Sicherheitsgründen nicht zugemutet werden, Langstrecken alleine zu fahren. Zur Zeit der Forschung tätigten die weiblichen Qualitätsmanager ihre Dienstreisen vorwiegend mit dem Zug, seltener wurden sie vom Administrator Schapko mit dem Dienstwagen begleitet. Die Anforderungen an die Deutschkenntnisse sind bei den Qualitätskontrolleurinnen nicht so hoch wie bei den Merchandisern, weil sie selten mit den deutschen Einkäufern kommunizieren. Ihre Kenntnisse müssen vor allem der schriftlichen Kommunikation genügen; das Mündliche reicht gerade für die einfache Konversation und die Gedankenäußerung. Gerade dieser Aspekt spielte in der internen Kommunikation eine erhebliche Rolle (siehe nächstes Kapitel), da er das Vertreten eigener Standpunkte in der Kommunikation mit dem Chef (der weder russisch noch ukrainisch spricht) beeinträchtigt.

6.2.2.4 Zur Fluktuation

Der Suche nach geeigneten Arbeitskräften steht das Problem der Fluktuation entgegen. Wenn das Unternehmen die neu Angestellten extra einschulen muss und ihnen einen Sprachkurs bezahlen (ev. auch den Führerschein), sind sie daran interessiert, dass diese möglichst lange bei ihnen bleiben. Es gibt jedoch nicht sehr viele Anreizfaktoren: nach einem Jahr wird eine Lohnerhöhung versprochen; alle anderen Bedingungen sind gesetzlich geregelt, wie Anspruch auf Urlaub, Auszeit wegen Krankheit, Babypause etc. Einige Mitarbeiter nutzen den Aufenthalt im Größt Tex Einkaufsbüro als eine weitere Erfahrung, sozusagen als Sprungbrett zu einem höher bezahlten Job in anderen Unternehmen. Ein Mitarbeiter, dessen Familie in Charkiw wohnte, war auf der Suche nach einem Job dort. Er blieb bei Größt Tex nur so lange, bis er einen Job in Charkiw gefunden hatte. Die Qualitätskontrolleurin Lena, eine ruhige und zurückhaltende Person, hat sehr stark unter den internen Konflikten gelitten und überlegte sogar, freiwillig zu kündigen. Es muss gesagt werden, dass die Bereitschaft zum Wechsel auf der Seite der Belegschaft größer war als auf der Seite der Büroleitung. Dennoch hat sich die Leitung für die Kündigung der anderen Qualitätskontrolleurin Alina entschieden, da die Konflikte unlösbar zu sein schienen. Der neu angestellte Mitarbeiter hatte kaum Fremdsprachenkenntnisse. Sein Einlernen im Büro war mit viel Aufwand und hohen Kosten verbunden, jedoch wurde er als Person mit wenig Konfliktpotential eingeschätzt. D.h. dass der Verlust durch Kostenaufwand für einen neu Angestellten niedriger war als der Verlust durch Konflikte mit einer langjährigen und erfahrenen Mitarbeiterin.

Ob die Veränderung im Personal zur Lösung der Konflikte beigetragen hat, ergibt das nächste Kapitel der Studie. Die Problematik als solche wird jedoch eine gewisse Zeit (während der Transformation, der Formierung der Marktwirtschaft und der ‚angepassten‘ Arbeiter bzw. Angestellten) andauern. Auch wenn die jüngere Generation den meisten Berufsanforderungen

in den deutschen Unternehmen genügt, d.h. wenn sie sich betriebsorganisatorisch angepasst hat bzw. angepasst wurde, verläuft die kulturelle Anpassung langsamer³⁹⁴.

6.2.2.5 Aktivitäten: Skizzierung eines typischen Geschäftsablaufs: strukturelle und kommunikative Ebene

Alle Geschäftsvorgänge verlaufen telefonisch und werden schriftlich (per Email oder Fax) dokumentiert. Erst das schriftlich Fixierte ist Garant für die Ernsthaftigkeit der Geschäftsabsichten. Alle Anträge, Vorschläge etc. müssen schriftlich bestätigt werden. Alle Geschäftsabwicklungen, die das Größt Tex Einkaufsbüro tätigt, sind aus der Außenperspektive nur schwer überschaubar. Für die Erstellung einer strukturierten Beschreibung eines typischen Geschäftsablaufs verwendete ich folgende Artefakte bzw. Interviewdaten:

- „Dienstweisungen für den täglichen Tagesablauf im EK-Büro, Kiew“, erstellt am 08.03.00 (geändert am 17.05.00), unter der vorherigen Leiterin Evelyn;
- „Arbeitsablauf im Büro Größt Tex Kiew“, erstellt nach dem Mitarbeitergespräch am 26.11.01, unter der Leitung Kerners. Dieses Blatt stellt eine übersichtliche Auflistung aller Aufgaben einzelner Abteilungen dar und wurde an die Pinnwand neben aktuellen Mitteilungen gehängt.

Im Kapitel 8 analysiere ich die subjektiven Sichtweisen auf den Geschäftsablauf anhand folgender Daten:

- schriftliche Darstellung des Geschäftsablaufs durch die Qualitätsmanagerin Lena;
- Interviewaussagen der Lokalen Managerin Irina (u.a. Interviews);
- sowie die ‚live-Gespräche‘, die im Einkaufsbüro geführt wurden.

Bei diesen Daten handelt es sich um die kommunikative Verarbeitung des Formellen auf der informellen Ebene, deswegen verzichte ich an dieser Stelle auf deren Analyse.

Eine sachliche (aber auch idealtypische) Struktur des gesamten Geschäftsablaufs kann wie folgt dargestellt werden:

1) Suche nach Warenprodukten

Als erstes informieren sich die Verkaufsmanager des Einkaufsbüros über den Bedarf der Einkäufer der einzelnen Konzernfirmen an Waren (dazu gehört z.B. ein aktuelles Design sowie die gewünschten Preise) und über die Möglichkeiten ukrainischer Lieferanten. Die Suche nach Lieferanten geschieht vorwiegend auf Warenmessen, wobei zu einigen Lieferanten bereits Kontakte bestehen. In dieser Phase werden Warenmuster mit bereits kalkulierten Preisen und Testmuster nachgefragt. Diese werden von den Qualitätskontrollern getestet und bei gutem Ergebnis den Kunden geschickt. Eventuell sind Überarbeitungen notwendig.

³⁹⁴ Dazu René König (1965): Bemerkungen eines Soziologen zur Frage der Arbeitsmoral.

2) Verhandlungen mit Einkäufern in Deutschland

Nachdem ein Termin zur Präsentation der Warenmuster bei der jeweiligen Konzernfirma in Deutschland ausgemacht wurde, fahren die lokale Managerin Irina und General Manager Kerner dorthin, um Verhandlungen zu führen. Verhandelt wird über Qualität, Design, Preis etc. Hier fangen bereits Verhandlungen über eine potentielle Produktbestellung an. Bei erfolgreicher Verhandlung (oder mehreren) wird ein Vertrag abgeschlossen.

3) Vertragsabwicklung

Zur Vertragsabwicklung gehört es, eine geeignete Vertragsform zu finden, die sowohl der deutschen als auch der ukrainischen Gesetzgebung gerecht wird. Hier muss ein Mittelweg gefunden werden. Wegen der Komplexität und der Instabilität der ukrainischen Gesetze, aber auch auf Wunsch der Vertragsparteien werden Verträge nicht selten geändert bzw. ergänzt.

4) Bestellung der Ware, Freigabe der Produktion

Nach der Vertragsabwicklung wird eine Warenbestellung gemacht. Dafür sind Qualitätsmanager zuständig, die den Größensatz bestellen. Dieser wird an die Produkte angepasst und die Produktion wird frei gegeben.

5) Qualitätskontrolle

Die Qualitätskontrolle geschieht sowohl während der Produktion als auch vor der Verladung. Jedoch ist dies wegen der großen Entfernungen in der Ukraine sowie der großen Anzahl an Lieferanten nicht möglich. Hauptsächlich werden Endkontrollen unmittelbar vor der Verladung der Produktion gemacht. Die verladene Produktion wird auch in Deutschland stichprobenartig gemäß den allgemeinen Qualitätsanforderungen geprüft. Beim Aufdecken einer bestimmten Anzahl an Fehlern werden Strafen ausgestellt.

6) Lieferfristen und Flexibilität

Es gibt feste Lieferfristen, die eingehalten werden müssen. Änderungen sind jedoch aus verschiedenen Gründen möglich: die Fristen können sowohl nach hinten verschoben werden, wenn in der Fabrik oder mit der Speditionsfirma Probleme auftreten, als auch vorverschoben werden, wenn Einkäufer die Ware z.B. für den Schlussverkauf früher haben wollen. In diesem Fall arbeiten die Fabriken in drei Schichten. Bei von der ukrainischen Seite verschuldeter Verspätung der Ware werden den Produzenten Strafen auferlegt. Die Forderung zum Einhalten der Fristen ist mit der Forderung nach Flexibilität verbunden.

Zur Geschäftsabwicklung gehört außerdem die Klärung der finanziellen Fragen, die z.T. im Vertrag festgehalten werden, z.T. aber mit Hilfe von Dritten (sog. Investoren oder Mittler) abgewickelt werden. Zu dieser Frage sowie zu den subjektiven Sichten der Manager des Einkaufsbüros auf den Geschäftsablauf siehe Kap. 8.

6.2.3 *Das Einkaufsbüro als informelle Organisation*

6.2.3.1 Zu informellen Organisationen

Oben wurde die formale Organisation des Einkaufsbüros dargestellt, die die Abläufe im Büro strukturieren soll. Die Forschungsliteratur zu den informellen Gruppen/Organisationen in einem Industriebetrieb entstand gerade in den 50er/60er Jahren (Formierung der Betriebs- und Organisationssoziologie)³⁹⁵. Dabei werden informelle Gruppen nicht im Gegensatz zu den formellen charakterisiert, sondern einzig und allein aufgrund der Spontaneität ihrer Entstehung sowie der Unmittelbarkeit des Kontakts, d.h. ihrer räumlichen Nähe. Der Hauptteil des Werkes von Roethlisberger und Dickson (1934), die in dieser Forschungsrichtung bekannt sind, „gives a picture of a spontaneous, informal organization functioning within the formal framework of the company's structure“ (ebd.: 379). Mit dem Begriff der informellen Organisationen wird gezeigt, dass die Mitglieder formeller Gruppen „nicht nur durch ihre arbeitstechnischen Aufgaben, sondern auch durch eine Fülle anderer menschlicher Beziehungen, durch Zuneigung und Abneigung, Indolenz und Kontaktfähigkeit miteinander verbunden (sind)“ (Gutenberg 1960: 24). D.h., dass aus einer Arbeitsgruppe auch eine informelle Gruppe entstehen kann. Nun, was zeichnet eine informelle Gruppe aus? René König setzt der damaligen Meinung entgegen, dass es den informellen Gruppen an Organisation mangelt: sie hätten „sowohl ihre eigene Art der Organisation als geordnete Form des Zusammenwirkens (Kooperation und Arbeitsteilung) wie auch eigene Führungsstrukturen“ (König 2002/1961: 292). Die informellen Gruppen sind keinesfalls chaotisch, sie haben ihre eigene (nicht der formellen Gruppen gleiche) Gliederung:

„Die Organisation der informellen Gruppen zeigt sich ferner in dem Status- oder Rangsystem, das sich auf höchst vielfältige Weise in ihnen und zwischen ihnen entwickelt. Das heißt mit anderen Worten, dass die einzelnen Gruppen in den verschiedenen Abteilungen eines Betriebs ein verschiedenes Prestige bei der Gesamtleitung genießen, wie auch die einzelnen Mitglieder innerhalb einer Gruppe“ (ebd.: 293).

Aus der Reihe weiterer Schichtungsarten in einem Betrieb hebt König die *informelle Führung* sowie die bewusste Isolierung Einzelner hervor. „Allgemein relevant sind ferner Dauer der Betriebszugehörigkeit und Anciennität oder Seniorität, wie schon Roethlisberger und Dickson hervorgehoben haben“ (ebd.: 294). Hinzu kommen noch „allgemeine Differenzierungen des Ranges nach Geschlecht und Alter, nach Art der Beschäftigung [...], auch nach Art der bearbeiteten Materialien“, „ferner noch Lohnhöhe und Lohnform (Wochenlohn, Monatslohn), [...] außerbetriebliche Interessen, kulturelle Unterschiede“ (ebd.) als Mittel der Rangdifferenzierung innerhalb der Gruppe bzw. zwischen den Gruppen. Es ist ein kompliziertes System feiner Unterschiede und keine bloße Ansammlung oder Gruppierung. Neben den ausgeprägten Strukturen wie der Führung entwickelt die informelle Gruppe auch „Symbole ihrer Zugehörig-

³⁹⁵ Die Entwicklung der Forschung beschreibt René König sehr treffend und umfangreich in seiner Arbeit „Die informellen Gruppen im Industriebetrieb“ von 1961, in der er die deutsche Entwicklung mit der amerikanischen vergleicht.

keit“, die „nicht nur die Gruppeneinheit und ihre Normen als solche“ darstellen, „sondern auch die Rangordnung“ (ebd.: 295).

6.2.3.2 Funktion und Wirkung informeller Gruppen

In den 50er und den 60er Jahren stellte sich die Frage, ob „eine nennenswerte Wirkung von einer solchen spontanen Gruppe auf das Verhalten ihrer einzelnen Mitglieder ausgehen kann, die dann auch letztlich das Arbeitsverhalten beeinflussen würde“ (König 2002/1961: 285). König spricht z.B. von der Einführung eines Neulings an den Arbeitsplatz als von einem gleichzeitig formellen und informellen Prozess (ebd.: 295). Nachdem diesem Arbeiter die Arbeit zugewiesen und erklärt wird,

„erfolgt die informelle Einführung, meist durch einen höher rangierenden Arbeiter, der gleichzeitig Führer einer informellen Gruppe ist oder in der Werkstätte allgemeines Ansehen genießt. Es handelt sich dabei um einen eigentlichen „Initiationsritus“ mit einer mehr oder weniger lange währenden „Bewährungsfrist“, während der der Neuling beweisen muss, ob er sich den Normen der informellen Gruppen fügt“ (ebd.).

Auch deshalb verfügen informelle Gruppen über eine Organisation, – so König – da sie „ausgesprochene ‚Sanktionsgewalt‘ haben, mit der sie das Einhalten der anerkannten Normen zu erzwingen verstehen. Ein Arbeiter, der sich diesen Normen nicht fügt, wird entweder isoliert oder derart schikaniert, dass er lieber geht“ (ebd.). Während für Roethlisberger und Dichson (1934: 525) die wesentliche Funktion von informellen Gruppen nicht in der Beziehung zur Produktion, sondern in der Vermittlung eines subjektiven „Sicherheitsbewusstseins“ beim Arbeiter besteht, betont König den objektiven Aspekt, der vor allem in der Vermittlung der Kommunikation besteht (König 2002/1961: 296).

Während die klassische betriebswirtschaftliche Sicht die informelle Kommunikation als dysfunktional, als die Effizienz der Organisation senkend betrachtet, belegen viele neuere Studien ihren Nutzen³⁹⁶. Da die informelle Kommunikation im Arbeitsumfeld stattfindet, lassen die Untersuchungen erkennen, dass die aufgabenbezogene und die soziale Funktion informeller Kommunikation eng miteinander verzahnt sind (Maslo et al. 1998: 39). Es geht nicht nur um die Beschaffung notwendiger Informationen, um den Austausch über den Inhalt der Arbeit und gegenseitige Hilfeleistung, sondern auch um die emotionale Unterstützung der einzelnen Arbeiter, die Aufrechterhaltung des Kontakts zu Kollegen (der auch für eine spätere Zusammenarbeit nützlich sein kann), d.h. persönlicher Bindungen³⁹⁷. Kraut / Fish et al. (1990: 152) betonen, dass informelle Kommunikation die Basis von Prozessen sozialer Informationsverarbeitung wie der Wahrnehmung und Entwicklung von Wertschätzung von Personen ist, was die Grundlage für das Funktionieren einer Arbeitsgruppe darstellt. Soziale und aufgabenbezogene Funktionen der informellen Kommunikation lassen sich nicht trennen (in: Maslo et al. 1998: 40).

Zusammenfassend kann man festhalten, dass informelle Gruppen ihre eigene Organisation, Hierarchie, ihre informellen Führer und Legitimationen haben. Sie funktionieren nicht über

³⁹⁶ Siehe dazu die Zusammenfassung in Maslo / Bismarck / Held (1998: 39).

³⁹⁷ Maslo et al. (1998: 40), Isaacs et al. (1997).

formale Regeln, sondern über soziale Anerkennung. Hier geht es um das Zusammenspiel von Macht und Autorität: der formale Führer (der Unternehmensleiter) ist nicht unbedingt auch der informelle Führer. D.h., wenn er formell Macht hat, bedeutet es noch lange nicht, dass er auch Autorität, Prestige, soziale Anerkennung in seinem Unternehmen genießt. Wie bereits oben dargestellt, entscheidet lediglich die Integration in die informelle Gruppe, ob ein Neuangestellter bleibt oder geht. Dies kann auch nicht auf der formellen Ebene gelöst werden. Diese kann lediglich durch Umstrukturierung Personen austauschen bzw. entfernen (d.h. kündigen). Alle Arbeitsprozesse laufen in Wirklichkeit auf der informellen Ebene ab. Diese zwei Ebenen funktionieren wie zwei unabhängige Systeme, die strukturell (und nicht hierarchisch) miteinander gekoppelt sind. Das nächste Kapitel wird zeigen, dass die Führungskräfte ihre (personellen) Entscheidungen oft durch Rückgriff auf informelle, spekulative, gerüchteartige Informationen treffen. Da die Arbeit des Einkaufsbüros in der Vermittlung und Koordination zwischen den deutschen Einkäufern und den ukrainischen Produzenten besteht (obgleich sie auch viele Schreibtätigkeiten, Organisation von Kollektionen etc. selbst erfüllen), d.h. in der Kommunikation (sowohl intern zwischen den Abteilungen als auch nach außen), spielt hier die informelle Organisation die Hauptrolle. René König nennt die Kommunikation die „handgreiflichste Funktion“ der informellen Organisation.

In der Fallstudie werden die Wechselwirkungen zwischen der formellen und informellen Organisation des Einkaufsbüros und die Rolle von Kultur, kulturellen Konstruktionen von Identität und Stereotypisierungen gezeigt.

6.3 Mini Tour Observations: interne kommunikative Abläufe und die Kommunikation nach Außen

Die weitere Aufteilung der Kapitel ergibt sich aus der doppelten Perspektive des Einkaufsbüros: der internen Kommunikation im Einkaufsbüro selbst (interkulturelle Zusammensetzung des Personals und eine feste Hierarchie) und der Kommunikation nach außen (Vermittlung und Koordination zwischen den deutschen und den ukrainischen Geschäftspartnern), wozu die Verhandlungen mit den ukrainischen Lieferanten und den deutschen Einkäufern gehören.

In diesen zwei Kapiteln geht es darum, ausgesuchte Problemfelder darzustellen, wobei die Selektion dieser Problemfelder sowie der sich dahinter verborgenden Konflikte stets begründet wird. Anders als in diesem Kapitel geht es in den nachfolgenden nicht mehr um die formelle Strukturierung der Geschäftsvorgänge im Einkaufsbüro, sondern um die kommunikative Verarbeitung dieser Vorgänge. Die kommunikativen Aspekte werden mit den (im Kap. 6 beschriebenen) formalen Aspekten später in Relation gesetzt. So wird in Kap. 8 zunächst ein (der Ansicht einer Büro-Managerin nach) typischer Geschäftsablauf nicht in seiner sachlichen und rationalen Form dargestellt, sondern so, wie die Verfasserin dieses (schriftlich dokumentierten) Ablaufs ihn konzipierte. Dieses (aus dem Russischen übersetzte) Papier stellt ein Artefakt dar und wird als ein Datum analysiert. Der Geschäftsablauf lässt sich rein formell besser strukturieren (es wäre ein idealtypischer Ablauf). Ich belasse aber die Reihenfolge so, wie sie im Schriftdatum vorgefunden wird: Gerade diese und nicht eine andere Reihenfolge war für die Verfasserin relevant. Zu beachten ist, welcher Vorgang an erster Stelle („das Wichtigste“) steht und warum. Andere Daten aus den ethnographischen Interviews werden hinzugezogen. Es handelt sich um die höchst emotionale Dokumentation eines problematischen Sachverhalts. Weitere Themen- und Problempunkte, welche über die in diesem Artefakt benannten Themen

hinausgehen, aber welche aus den Daten infolge der Kodierung resultieren, werden anschließend in diesem Kapitel behandelt.

Kapitel 7 widmet sich der Analyse der internen Vorgänge im interkulturell besetzten Einkaufsbüro Größt Tex, wobei die Überlappungen mit der Kommunikation nach außen (mit den ukrainischen Lieferanten und deutschen Einkäufern), – da es sich um Wechselbeziehung zwischen dem Gesamtgeschäftsablauf und den internen Vorgängen am Arbeitsplatz handelt – nicht gänzlich zu vermeiden sind. Entsprechend erfährt man aus den internen Kommunikationen sehr viel von externen Angelegenheiten des Büros, wie z.B. der Kommunikation mit Einkäufern (Planerfüllung, Besonderheit des Konzernsystems, Spezifik der Verhandlungen etc.). Vor allem interne Konflikte können eine fatale Auswirkung auf die (langjährig geführte) Verhandlungsarbeit haben. Interne Konflikte spiegeln die externen wider und andersherum (auch hier findet sich eine reziproke Wirkung). Gerade deswegen ist die Mitarbeit (Mitgliedschaft oder Beobachtung von innen) in diesem Büro eine sehr geeignete Einstiegsmethode in die Erforschung von (deutsch-ukrainischen) Geschäftsbeziehungen innerhalb des Konzerns.

Interne Vorgänge im Einkaufsbüro umfassen:

- die vertikale Ebene (Hierarchie) der Beziehungen zwischen der Büroleitung und dem Personal;
- die horizontale Ebene der Belegschaft (Heterarchie): Beziehungen zwischen den Abteilungen des Büros (organisationelle Ebene). Dazu gehören:
 - die kommunikative Herstellung / Aushandlung der Zuständigkeiten
 - sowie Beziehungen auf personeller Ebene.
- strukturelle Veränderungen im Büro, durch die einige Konflikte ausgelöst wurden („Einführung der Doppelspitze“).

Es soll hier sichtbar werden, wie sich die Veränderungen auf der formalen Ebene wie auf der informellen Ebene auswirken und interpretiert werden (Klatsch, Gerüchte) und wie diese informellen Auswirkungen wiederum formale Entscheidungen nach sich ziehen. Es geht um das Zusammenwirken der formalen und der informellen Ebenen.

Obwohl nicht von vornherein von Konflikten ausgegangen wird, sondern die typischen und realen Abläufe zentral sind, sind Konflikte dennoch vorhanden. Wie Garfinkel (z.B. 2005) treffend gezeigt hat, decken gerade Störungen in den routinierten Abläufen die unbewussten Regeln, Normen und Routinen auf.

Das Besondere an dieser ethnographischen interkulturellen Fallstudie ist jedoch, dass der Faktor Kultur nicht im Fokus ist, sondern der gesamte Geschäftsablauf untersucht wird und die Analyse den relevanten Faktor bzw. relevante Faktoren erst zum Schluss ergeben wird.

Die Zuordnung der internen Abläufe zur interkulturellen Kommunikation rechtfertigt die bi-kulturelle, hierarchiegebundene Zusammensetzung des Einkaufsbüros: ein deutscher General Manager und sieben ukrainische (ukrainisch- und russischsprachende) Manager/-innen. Außerdem zeigt sich die Hierarchie in der Positionierung des Einkaufsbüros: Uwar befindet sich das Büro auf dem ukrainischen Boden, untergeordnet (und finanziert) ist es jedoch (von) einem deutschen Konzern. Der Faktor der Hierarchie ist nicht unwichtig.

Bei der Darstellung jedes (Problem-)Sachverhalts werden Perspektiven der Deutschen und der Ukrainer sowie der Büromitarbeiter, die diese Perspektiven wechseln, kontrastiert.

7 Interne Kommunikation im Einkaufsbüro Kiew

7.1 Einleitung: Kommunikation als Schlüsselkategorie

Wie bereits im vorigen Kapitel festgehalten wurde, beschäftigt sich die Fallstudie mit der Kommunikation im Einkaufsbüro des deutschen Konzerns Größt Tex in Kiew. Dass Unternehmen in modernen Industriegesellschaften zunehmend mehr über Kommunikation verstanden werden – als „soziales Handlungsfeld“, als „komplexes Interaktionsgefüge aus Arbeits-, Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen, aus Akteurskoalitionen und Machtstrukturen“, zeigen zahlreiche Forschungen der letzten zehn Jahre³⁹⁸. Dabei werden die Unternehmenskultur, die sich in Kommunikationsakten, -ritualen, -praktiken und -strategien ausbildet, und ihre wirtschaftlichen Sinndeutungsmuster als zentrales Mittel der Unternehmenssteuerung begriffen (Wischermann 2003: 13). Interne wie externe Kommunikationsprozesse eines Unternehmens werden für seinen ökonomischen Erfolg entscheidend, so die These von Wischermann (ebd.), die ich hier aufgreife und in meiner Fallstudie als Ausgangspunkt nehme. Analog zu der vom Autor entwickelten Fragestellung (wie Kommunikationsprozesse die Unternehmen prägen, das unternehmensbezogene Handeln verändern und den Unternehmenserfolg beeinflussen (ebd.)) gehe auch ich dieser Fragestellung nach, wobei ich die Komponente „Kultur“ einbeziehe. Während im vorherigen Kapitel die Gesamtorganisation des Einkaufsbüros dargestellt wurde, werden in diesem Kapitel die gängigen kommunikativen Konflikte und Probleme in den typischen internen Arbeitsabläufen unter der veränderten Machtkonstellation sowie die typischen Handlungs- und Erklärungsmuster analytisch dargestellt.

Als Datenmaterial stehen mir die natürlichen Gespräche zur Verfügung, wobei es sich fast ausschließlich um Konfliktgespräche handelt (Konfrontationen auf der Ebene der Belegschaft sowie der der Hierarchie), ethnographische Interviews (die ich alle ohne Ausnahme heranziehe), die ‚einseitigen‘ Telefongespräche (allein schon wegen der heiklen Angelegenheit kam die Bitte auf das Einschalten der Lautsprechanlage nicht infrage), die monoperspektivisch, aber mit Heranziehung anderer Daten analysiert wurden; sowie das ethnographische Material aus dem Tagebuch bzw. das gesammelte Dokumenten- und Artefakten-Material. Während die natürlichen Daten das tatsächliche Geschehen wiedergeben (jedoch aber Momentaufnahmen darstellen, bei denen Vorwissen fehlt), zeigen die Interviews Reflexionen über das Geschehen und sind nicht selten Rechtfertigungen, Moralisierungen, Reden über Dritte, Kommentierung eines Ereignisses etc. Sie sind gut geeignet für die Erarbeitung der Erklärungsmuster, die die Akteure konstruieren. Damit liefert die Ethnographie als Methode laufend ein vielfältiges Datenmaterial.

³⁹⁸ Dazu der neueste Sammelband von Wischermann / Nieberding / Stücker (2003) zur Unternehmenskommunikation. In der Einleitung zum Band zitiert Wischermann auf S. 12 Welskopp (1996), Lauschke / Welskopp (1994), Lauschke (2000), Kleinschmidt (1997).

Neben der Ermittlung der wirklichen Ursachen der Konflikte wird auch nach der Rolle des Faktors „deutsch-ukrainische (und somit interkulturelle) Führungsebene“ im Arbeitsklima gefragt. Dazu wird aus den Daten heraus eine Typologie von Führungspersonen (alle drei deutsche Leiter des Einkaufsbüros) erarbeitet. Wenn man nach dem Einfluss der internen Kommunikationen des Einkaufsbüros auf seinen ökonomischen Erfolg fragt, erlaube ich mir die These, dass das Einkaufsbüro aufgrund interner Konflikte gescheitert ist.

Im Fall der internen Kommunikation geht es um das Handeln, das an einem Ort stattfindet, nämlich in den Räumen des Einkaufsbüros selbst. Obwohl jede-/r Mitarbeiter-/in eigene Aufgaben und Zuständigkeiten hat, funktioniert die Arbeit des Büros nur, wenn alle Abteilungen miteinander kooperieren.

Wie bereits im vorherigen Kapitel festgehalten, besteht die Arbeit des Einkaufsbüros (in dem ja nichts produziert wird) hauptsächlich aus Kommunikationen. Erfolgreiche Kommunikation unter den Abteilungen und den Mitarbeitern, die so genannte Teamwork-Methode, ist Garant für das erfolgreiche Geschäft. Nichtfunktionierendes Teamwork, laufende Fehler aufgrund der gestörten Kommunikation und generell der gestörten informellen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern haben Störungen im Geschäfts- und Produktionsablauf zur Folge und bedrohen die Existenz des Einkaufsbüros. Die Thematisierung der Kommunikation in diesem Kontext durch die Büroleitung durchzieht fast alle Daten der Untersuchung, während die darin involvierten Personen eher die Arbeitsbeziehungen hinterfragen, ohne die Kommunikation als solche zu abstrahieren.

Nicht immer wurden Fehler so ernst genommen wie zur Zeit der Untersuchung. Während die erste Büroleiterin, Frau Schatz, lediglich drei Mitarbeiter hatte, war Teamwork selbstverständlich. Weil das Büro erst im Aufbau war, war es unmöglich, keine Fehler zu machen. Schapko spricht vom „langen Prozess“ der Organisation der Vertretung (Z. 89 f.), in dem insbesondere Fehler bei der Vorbereitung der Dokumente unterliefen:

Interview Schapko, Z. 89-94

89 [...] ну длительный
 [...] also (es war) ein langer
 90 процесс, пока/ (2.0) документы, пока всё казалось
 процесс, bis/ (2.0) dokumente, bis alles erschien
 91 пер- первоначально это германия, °подготовка
 erst- in erster linie (war) es dEUtschland, °vorbereitung
 92 документов в германию, далее°/ (\H) доверенность,
 der dokumente nach dEUtschland, weiter°/ (\H) die vollmacht,
 93 там одно=другое, то правильно,
 dann das=eine=das=andere, das (eine war) rIchtig,
 94 не правильно, нам очень сложно было. [...]
 das (andere war) nicht richtig, es war für uns sehr
 kompliziert. [...]

Schapko äußert sich nicht konkret zu den Vorgängen, welche richtig und welche falsch liefen. Man erfährt aber, dass die Komplikationen in erster Linie die Vorgänge mit Deutschland betra-

fen (Z. 91 f.), und dass manches richtig und manches falsch gemacht wurde. Die Formulierungsweise hat eine Beliebigkeitsform: „das eine, das andere“ (Z. 93).

In der Zeit der zweiten Büroleiterin, Evelyn Kantowsky, wurde das Büro vergrößert. Es entstand ein Team aus Mitarbeitern, die zusammen arbeiten mussten. So wurde Teamwork „verlangt“, wie Irina es in ihrem ersten Interview formuliert³⁹⁹. Im Interview bezeichnete Evelyn die Arbeit des Büros insgesamt als „nicht normal laufend“, wobei sie nicht speziell auf interne kommunikative Konflikte eingeht:

Interview Evelyn, Z. 448-459

448 E: wir KÄMPFEN ja jeden tag, das ist ein einziger
449 kampf, was sehr=sehr interessant ist, also es
450 soll sich jetzt nicht negativ anhören, ähm sehr=
451 sehr interessant, und es funktioniert vor allen
452 dingen, man hat seine erfolgserlebnisse/ [...] aber
453 normal ist es nicht, es gibt nur sehr wenige
454 beispiele die wirklich einmal so DURCH (-) laufend
455 normal funktionieren. es ist immer irgend ein
456 haken dabei, irgend eine problemstellung, auf die
457 man dann (-) ganz spontan reagieren und äh erklären
458 muss, es gibt=s eigentlich kaum dass es einfach so
459 läuft,

Bemerkenswert sind Ausdrücke wie „jeden Tag kämpfen“, „ein einziger Kampf“ (Kriegsmetapher), „nicht normal“ (Z. 453), „weniger Beispiele“ des „normalen“ Funktionierens (Z. 453-455) (Normativität), „immer irgend ein Haken“ (Z. 455 f.), „irgendeine Problemstellung“ (Z. 456), die „erklärungsbedürftig“ ist (Z. 457), es „läuft kaum einfach so“ (Z. 458 f.). Dieser Abschnitt beinhaltet Beschreibungsausdrücke für eine problematische Situation im Einkaufsbüro in ihrer höchstkonzentrierten Form. Es ist nicht eine bloß problematische Situation, sondern ein Kampfzustand.

In der Zeit meiner Untersuchung, beim dritten (und endgültig letzten) Büroleiter, Herrn Kerner, blieb das Teamwork zwar eine zentrale Arbeitsmethode, jedoch zeigte sie bereits starke Risse. Kommunikation zwischen Abteilungen bzw. einzelnen Mitarbeitern funktionierte nicht selbstverständlich. Nach mehreren Gesprächen, Diskussionen und einer Entlassung wurden die Anforderungen des Informationsaustauschs sowie die Anweisung, „alle Fehler vom Büro müssen offen besprochen und gleichzeitig beseitigt werden“, zu Kategorien der „Arbeitsanweisungen“, die ab dem Zeitpunkt an der Pinnwand hingen. Kommunikation wurde als Arbeitsanweisung verlangt, als es bereits zu gravierenden Fehlern kam. Auch „Freundschaft“ steht auf der Liste der Arbeitsanweisungen. Es ist ein Versuch, mit betrieblicher Sozialpolitik die soziale Eigenproblematik des Betriebs lösen zu wollen⁴⁰⁰. Jedoch kann Freundschaft weder angeordnet werden noch etwas lösen, was formal-organisatorisch nicht gelöst wurde. Soziale Beziehungen haben ihre eigene Dynamik, eigene Legitimation, Ordnung und Hierarchie. Die informelle Ebene funktioniert über soziale Anerkennung, die nicht angeordnet

³⁹⁹ Dazu mehr unter 7.2.1.

⁴⁰⁰ Siehe René König (1961) zu informellen Gruppen im Industriebetrieb.

werden kann. Dieses und das weitere Kapitel beleuchten die Dynamik des Sozialen im Einkaufsbüro sowie die Unentbehrlichkeit der gut funktionierenden informellen Beziehungen für das erfolgreiche Geschäft.

Im Folgenden geht es um die Kommunikation bzw. die Nicht-Kommunikation (in Verbindung mit Fehlern) auf der Ebene der Heterarchie (der Abteilungen und der dahinter stehenden Personen) sowie der Hierarchie.

7.2 Kommunikation auf der Ebene der Belegschaft

7.2.1 Fehler durch Nicht-Kommunikation zwischen einzelnen Mitarbeiter/-innen

Die bereits vor (und während) meiner Forschungszeit thematisierten Fehler wurden auf die gestörte Kommunikation zwischen den Abteilungen und den einzelnen Personen zurückgeführt. Diese heikle Situation fand ihren Höhepunkt im sog. Mitarbeitergespräch. Der Büroleiter Kerner hat mit seiner Vertreterin Irina die gesamte Belegschaft zu einem klärenden Gespräch versammelt. Im Folgenden werden die wichtigsten Punkte dieses Gesprächs in Bezug auf die internen Vorgänge analysiert sowie andere Daten im Rahmen des „Theoretical Sampling“ hinzugezogen.

Das Gespräch konnte nicht von Anfang an aufgenommen werden, weil es nicht offiziell geplant war, sondern von Kerner spontan eröffnet wurde. So habe ich die ersten Minuten verpasst. Methodisch gesehen stellt sich hier die Frage, wie es möglich war, als externe Person an so einem internen Konfliktgespräch teilzunehmen und es aufnehmen zu können/dürfen. Es ist nicht üblich und zumeist nicht willkommen, Fremde dazu einzuladen. Kerner hat mir als nicht beteiligte Person jedoch diese Einladung ausgesprochen, als er sah, dass ich in der Nähe war. Zum einen spricht dafür die Offenheit des Gesprächsrahmens: es fand nicht – wie in solchen Situationen üblich – hinter geschlossener Tür im Büro des Chefs statt, sondern im offenen (türenlosen) Raum des Verkaufsmanagements. Zum anderen wäre es möglich gewesen, dass Kerner mich als neutrale Person zur Legitimierung seines Standpunktes heranziehen wollte. Beratungen bzw. Mitarbeitergespräche dieser Art erfüllen zumeist eine legitimatorische Funktion für Entscheidungen, die in den oberen Etagen getroffen werden und in den unteren Etagen nicht willkommen sind.

In der Besprechung waren nur die Mitarbeiter/-innen anwesend, die gerade im Büro waren, nämlich sechs von insgesamt acht Beschäftigten. Am Gespräch, das wegen der Anwesenheit des Chefs Kerner auf Deutsch verlief, haben sich aktiv lediglich die beiden Führungskräfte und die Qualitätskontrolleurin Alina beteiligt. Das Gespräch beginnt mit der kritischen Ansprache der lokalen Managerin Irina (begleitet vom Chef) an die gesamte Belegschaft, die trotz einiger konkreter Beispiele dennoch abstrakt und generalisiert bleibt. Die Rede wandelt sich später in ein Gespräch zwischen Irina, Herrn Kerner und Alina, und schließlich in die offene Konfrontation zwischen Kerner und Alina, die weiter unten analysiert wird.

Im ersten Teil des Gesprächs übernimmt Irina das Rederecht und übt Kritik an der Belegschaft, unterstützt von ihrem Chef Kerner.

Irina, Z. 1-14: “ich will absolut hundertprozentiges Vertrauen in alle haben“

1 I: [...] ich will (-) absolut (-) hundertprozentige
2 vertrauen in alle haben. °an alle absolut°. und
3 wenn (-) ihr was macht, ich will auch sicher sein,

4 °°(?dass ich das nicht?)°° dass ich das nicht (-)
5 noch mal prüfen muss. weil alles (?prüfen?) kann.
6 K: °(?genau?)°
7 I: und jeder (-) muss versuchen selbständig zu
8 arbeiten. und wenn ich ständig (-) irgendwelche
9 fehler sehe, <((acc)) ich weiß nicht was
passiert.((acc))>
10 wenn ich bei jemandem auf dem tisch irgendwas
11 liegen sehe/ es fällt mir immer was ein.
12 <((rall)) ich wi::ll nicht dass es so ist,((rall))>
13 wenn es probleme gibt oder fragen gibt,
14 wir können alles besprechen.

In diesem Abschnitt formuliert Irina ihre Ansprüche an die Mitarbeiter: als Erstes ist es das „absolute hundertprozentige Vertrauen in alle“ (Z. 1 f.), wobei sie die Verstärkungen „absolut“ und „alle“ zweimal wiederholt. An zweiter Stelle steht die „Sicherheit, dass sie die Arbeit der Mitarbeiter nicht prüfen muss“ (Z. 3-5) und an dritter Stelle steht der Anspruch des „selbständigen Arbeitens“ (Z. 7 f.), die ebenfalls unter die Kategorie „Vertrauen“ fallen. In den Zeilen 8 f. verliert Irina die Fassung: wenn sie Fehler sieht, die sich „ständig“ wiederholen, „weiß (sie) nicht was passiert“. Fehler bleiben unkonkret, sogar willkürlich: „irgendwelche“ (Z. 8). Die nächste Sequenz klingt wie eine Drohung: wenn Irina bei jemandem auf dem Tisch „etwas liegen“ sieht, „fällt (ihr) immer was ein“. Es ist unklar, was sie damit meint: ob sie das Verb „auffallen“ meint oder „einfallen“. Obwohl Irina relativ gut die deutsche Sprache beherrscht, können in der mündlichen Rede, die in einer emotional geladenen Situation gehalten wird, auch Ausdrucksfehler unterlaufen. Für die emotionale Beladung spricht sowohl die Thematik der Rede selbst (wiederkehrende Fehler in der Arbeit des Personals) als auch ihr Sprechstil: es gibt kurze Pausen in Z. 1 (sie spricht beinahe Staccato), sie betont die Wörter „alle“, „nicht noch mal“, „alles“ (kategorische Ausdrücke), wechselt vom schnellen zum langsamen Sprechen usw. Zum Schluss der Sequenz bietet sie gemäß den kategorischen Anforderungen auch eine kategorische Lösung: sie will keine Fehler sehen, oder besser gesagt entdecken müssen und fordert die Kommunikation: bei Problemen und Fragen „können wir alles besprechen“ (Z. 12-14).

In den nachfolgenden Zeilen, die ich nicht hier, sondern an anderer Stelle analysiere, wird Irina in Bezug auf die Fehler zum ersten Mal konkreter. Sie spricht im Abschnitt 16-35 von Anforderungen an Verpackungen für die Firma „Fenchelmann“, die mit ihr abgesprochen werden mussten (aber anscheinend nicht wurden). Später spricht sie wieder von „irgendwelchen Kleinigkeiten und Fehlern“ (Z. 22) und wechselt zur Darstellung der Schwierigkeit, Aufträge zu bekommen, und ab Z. 45 wiederum zum Vertrauen:

Irina, Z. 45-55: „ich habe kein Vertrauen“

45 I: ich meine (? ?) etwas, also, im büro, äh
46 ich weiß es auch,
47 <((rall)) nicht jeder mit anderem spricht/ ((rall))> (--)
48 I: [alle,
49 K: [(?das wird sich ändern?)
50 I: EINE wird das machen, andere das, es gibt keine
51 konkurrenz. (-- sowieso. (?gu:t?) unsere büro
52 ist dafür zu klein. und (-) ich hab KEIN vertrauen,
53 wirklich (?nicht?). mit diesen ganzen geschichten/

54 °so und so°. dass DAS, das IHR (-) macht, dass
55 ich nicht prüfen muss. (4.0)

In dieser Sequenz äußert Irina nach wie vor ihre Empörung darüber, dass „nicht jeder mit anderem spricht“ (Z. 47), wobei sie bei diesem Ausdruck die Lautstärke erhöht und langsamer spricht. Sie hat Schwierigkeiten, die richtigen Worte zu finden: „äh ich weiß nicht“ (Z. 47 f.). Kerner unterbricht sie mit Zusicherung, dass sich „das ändern wird“ (Z. 49). Irina setzt ihre Rede in Z. 50 fort, wobei hier ein Bruch in der Fokussierung der Thematik festzustellen ist: im Büro bestehe keine Konkurrenz, da es sich um verschiedene Aufgabenbereiche handle: „EINE wird das machen, andere das“ (Z. 50 f.).

Während Irina in den vorherigen Sequenzen das Vertrauen fordert, oder sich wünscht, kommt hier zur Sprache, dass sie es bereits verloren hat: „ich hab KEIN vertrauen, wirklich nicht“ (Z. 47), da bereits viele Fehler passiert sind („mit diesen ganzen Geschichten“: Z. 55). Die Äußerung ihrer Enttäuschung schließt sie mit erneutem Appellieren an die Mitarbeiter ab, deren Arbeit nicht prüfen zu müssen.

Irina/Kerner, Z.69-77: “Fehler kann jeder machen“

69 I: und dann, ne:, fehler kann jeder machen.
70 K: es ist menschlich.
71 I: ja.
72 K: [es ist menschlich
73 I: [ich mache auch die fehler. jeder kann machen.
74 K: [ich auch.

An dieser Stelle ergreift Kerner unterstützend das Wort. Nun werden Fehler, die in den vorherigen Sequenzen mit drohenden Maßnahmen unterbunden werden sollten, als „menschlich“ dargestellt. In Z. 73 f. gestehen Irina und Kerner, dass auch sie (als Vorgesetzte, als Vorbilder) Fehler begehen. Ist es eine Managementmethode, in der der Vorgesetzte sich auf die Ebene der Untergebenen herabsetzt, um die Angst, die Kluft, die zwischen ihm und dem Personal entsteht, zu verringern und sie besser arbeiten zu lassen?

Kerner, Z. 78-82:“spricht miteinander“ (Kerner)

78 K: aber/ wirklich, (-) spricht miteinander. macht
79 das. wenn jemand eine idee hat=dann/ (-) sagt
80 dann die idee. (?es ist ja (-) mitdenken (? ?)
81 (?ja auch?) (-) immer. aber (-) wenn (-) es geht
82 nur wenn ihr miteinander spricht.

Nun ergreift Kerner das Wort mit der expliziten Forderung nach Kommunikation, durch die Lösungen für Probleme gefunden und Fehler auf diese Weise unterbunden werden sollten. Es kommt auch die Forderung nach Kreativität auf: Ideen entwickeln (Z. 79 f.).

Bereits in ihrem ersten (explorativen) Interview geht Irina an einer Stelle auf die Organisationsmethode des Teamworks ein. Zuvor im Interview explizierte sie die Arbeitsbeziehung der Mitarbeiter zu ihrem ukrainischen und dann zu ihrem deutschen Vorgesetzten und kam zum Schluss, dass, während in der postsowjetischen Ukraine die Vorstellung des Chefs als eines Gottes, vor dem alle Angst haben müssen, vorherrscht (Z. 98), die Beziehungen zum deutschen Chef eher gleichwertig sind (Z. 101). Das bedeutet aber, dass der Chef dennoch ein Chef bleiben soll und alles unter seiner Kontrolle haben sollte. Der Unterschied ist nur, dass

105 если есть какая то проблема,
 wenn ein problem entsteht,
 106 можно свободно говорить об этом с шефом,
 kann man darüber mit dem chef frei sprechen,
 107 по крайней мере эта разница совсем не ощущается.
 wenigstens spürt man diesen unterschied überhaupt nicht.

Hier wird die sog. Gleichwertigkeit vorgetäuscht: die Hierarchie ist zwar vorhanden, jedoch kaum „spürbar“. Es handelt sich um flache Hierarchien.

112 teamarbeit просто требуют.
 teamarbeit wird einfach verlangt.
 113 ответственность за ошибку одного человека
 die verantwortung für den fehler von einem menschen
 114 несёт весь коллектив. может их заставляют,
 trägt das ganze kollektiv. vielleicht zwingt man sie (dazu),
 115 не знаю, но если [...] можно просто сказать
 weiß ich nicht, aber wenn [...] man kann einfach sagen
 116 по телефону, да, я ошибся,
 per telefon, ja, ich habe einen fehler gemacht,
 117 не надо бояться, скрывать.
 man muss keine angst haben, (und fehler) verheimlichen.

Das Besondere in ihrer Aussage ist, dass sie die Teamarbeit als eine Forderung der Führung an das Personal darstellt. Während die Offenheit der Kommunikation im ersten Abschnitt als „Freiheit“ deklariert wird (Z. 106: „kann man darüber mit dem chef frei sprechen“), erscheint sie hier im Kontext der Verantwortung: jeder ist für die eigenen Fehler verantwortlich und ist verpflichtet, diese dem eigenen Arbeitsteam offen zu legen. Wie Tänzler in Bezug auf die ost-deutschen Arbeitsmilieus schreibt, bedeutet Teamarbeit im Milieu (wofür das Einkaufsbüro intern auch steht),

„dass alle hinter der Sache, damit letztlich hinter dem Geschäftsführer stehen und jeder für seinen Part Verantwortung übernimmt, bedeutet also Disziplinierung und Individualisierung. Mit der aus dem Westen übernommenen Bezeichnung Teamarbeit bringen die Akteure die Substitution von Fremdkontrolle durch Selbstkontrolle zum Ausdruck, aber auch den inneren Wandel von Aushandlungsprozessen, die nämlich früher an den Eigeninteressen der Parteien orientiert waren und jetzt an objektiven Sachrationalitäten ausgerichtet werden müssen. Teamarbeit heißt hier: Auflösung der lebensweltlich fundierten „Datschensolidarität“ und ihre Transformation in Funktionssolidarität einer vertraglich geregelten Rollenbeziehung“ (Tänzler 1998: 315).

Dass im Einkaufsbüro die Teamarbeit nicht erfolgreich praktiziert wurde (Merkmale: Offenheit der Kommunikation bleibt aus, Fehler werden nicht nur durch diese Nicht-Kommunikation gemacht, sondern auch vertuscht), bedeutet, dass die Belegschaft nicht hundertprozentig hinter der Büroleitung stand und nicht bereit war, die Verantwortung für die Arbeit zu übernehmen. In diesem Gespräch werden zunächst keine konkreten Personen verantwortlich gemacht, sondern das ganze Team.

Auch in dieser Sequenz bleiben die Nicht-Kommunizierenden anonym:

101 I: weil. ich bin vielleicht frech/ aber ich sag (?das?),
 102 und weiter sehe. wenn man (-) zusammen nicht spricht,
 103 ja? und dann kriegt probleme, so mit knöpfen, mit
 104 stoffen, mit äh: etiketten, mit äh weiß ich nicht

Als Folge des anonymen („man“) Nicht-Sprechens entstehen ernsthafte (hier bereits konkret werdende) Probleme in der Vorbereitung und der Durchführung der Produktion: „Knöpfe, Stoffe, Etiketten“, so dass es sogar zu Sperrungen der Bestellungen kommt.

Ab Zeile 118 bekommen die anonymen Verursacher der Fehler nun konkretere Gestalt, womit hier eine Wendung im Gesprächsablauf markiert wird:

Irina, Z. 118-123: „wenn ihr beide nicht miteinander spricht“

118 [...] oder wenn ich weiß äh: irgendwelche
 119 stoffe nicht stimmen, und dann ist es deswegen
 120 dass ihr beide nicht zusammen spricht/ (--) es ist
 121 mir egal. man KANN nicht die- irgendwie: nicht
 122 schützen vertreten, dann muss ich, dann lieber
 123 machen wir es gleich.

Nun erfährt man, dass es um Kommunikationsschwierigkeiten zwischen zwei Personen („ihr beiden“ in Z. 120) geht. Namen dieser Personen werden in diesem Gespräch nicht genannt. Nur das zusätzliche Wissen aus der Ethnographie kann hier mehr ergeben. Es geht hier um zwei Personen – Sascha als Verkaufsmanager und Alina als Qualitätsmanagerin – die zerstritten waren und nicht mehr kooperiert haben. Beschuldigt wurde jedoch alleine Alina, die bestimmte Informationen für sich behalten und nicht an Sascha weiter gegeben habe. So habe Irina Alina gebeten, Informationen zu Konfektionen Sascha zu geben, worauf Alina entgegnete, dass sie einen Ordner mit Konfektionskarten für sich zusammengestellt habe, und dass Sascha dies auch für sich tun sollte. Sie zeigte sich nicht kooperationsbereit.

Alina ihrerseits unterstellte Sascha die Untätigkeit:

Interview Alina, Z. 443-449

443 A: вот его брали он
 man hatte ihn genommen
 444 должен был ирину разгрузить, у неё конечно
 er sollte irina entlasten, sie hatte natürlich
 445 очень много было работы, а: вот, но::, он ходит,
sehr viel arbeit, u:nd ja, a::ber, er läuft rum,
 446 (? ?), бумажки сложил, переложил,
 (? ?), hat papiere zusammengelegt,
 woanders hingelegt, [...]
 448 названия на папочке напеча:тал/ всё,
 titel für die ordner geti:ppt/ alles,
 449 на этом всё и закончилось. ничего он не делает,
 und das war alles. nichts tut er,

Aus Alinas Perspektive war es richtig, Sascha arbeiten zu lassen und ihm keine fertige Arbeit zur Verfügung zu stellen.

Später gestand mir Sascha, dass er mit Alina absichtlich nicht kommuniziert hat, weil sie „alles kaputt machen“ würde. Ihre Arbeitsmethode sei, „möglichst viele Probleme aus Kleinigkeiten zu machen“. Außerdem habe sie Fehler gemacht, die sie nicht zugestanden habe. Es ginge ihr darum, sich selbst zu verteidigen, damit sie nicht schuldig sei. Die Nicht-Kommunikation von beiden Seiten aus war die Folge. Es sind somit vor allem diese zwei Per-

sonen, die das westliche Modell des Teamworks mit der ihm immanenten Übernahme der Eigenverantwortung, der Selbstkontrolle und der Selbstdisziplinierung nicht übernommen haben.

Das Mitarbeitergespräch, das Keners Methode darstellte, Probleme ans Licht zu bringen, diente jedoch nicht der Aussprache zwischen Alina und Sascha. Stattdessen kam es zur Konfrontation zwischen Alina und Kerner (im zweiten Teil des Gesprächs). Sascha hielt sich ganz aus dem Gespräch heraus.

Zum einen geht es hier um zwei miteinander zerstrittene Personen, zum anderen gehören sie zwei verschiedenen Abteilungen an: dem Qualitätsmanagement und dem Verkauf. Dieser Streit auf der Ebene der Abteilungen gehört zum nächsten Analyse-Punkt. So betrachtet wurde die *Mitarbeiterbesprechung als informeller Lösungsversuch* einberufen. Ob es dabei wirklich um Ursachenforschung ging, wird die Analyse zeigen.

In der nächsten Sequenz wechseln Irina und Kerner das Rederecht. Hier geht es nicht nur um die bloße Tatsache der internen Fehler, sondern auch um die Repräsentation des Büros nach außen:

Irina:

106 [...] ich
107 muss dann auch überall sagen können auch bei
108 Größt Tex, wenn äh (-) mein büro das gemacht hat
109 dann (-) haben die nichts vorzuschreiben.

Aus dieser Sequenz ist ersichtlich, dass Irina eine große Verantwortung für die Arbeit des Einkaufsbüros vor den deutschen Konzern-Einkäufern trägt. Das fehlerhafte Arbeiten schädigt das Bild des Einkaufsbüros nach außen. Irina deutet in Z. 109 an, dass der Konzern im Falle der Fehler etwas „vorzuschreiben“ hätte. Es geht hier also um die Existenz des Büros.

Irina:

121 man KANN nicht die- irgendwie: nicht
122 schützen vertreten, dann muss ich, dann lieber
123 machen wir es gleich.

Weil sie die Arbeit des Büros in dieser Situation (wegen der Fehler) nicht mehr „vertreten“ kann, muss sie doppelte Arbeit leisten: nicht nur ihre, sondern auch die Arbeit ihrer Mitarbeiter erfüllen.

In Z. 124 unterbricht Kerner Irina und verteidigt ihre Position:

123 machen wir es gleich. [(? ?)
124 K: [das sage ich. das sage
125 ich. sie muss den kopf frei haben, °für andere
126 aufgaben°. sie muss (1.0) sie muss Aufträge ans
127 land ziehen (1.5) und wenn sie sich im alltags
128 (--)geschäft, mit=miteinbinden muss/ (--)dann
129 werden wir °°(?bezahlen. bezahlen?)°°. (1.0) °
130 (?jetzt bitte ich euch/?) (-) ihr müsst sie
131 entlasten. (2.0) ihr müsst ihr °(? ?)°
132 I: °°(? ?)°° aber nur wenn ihr miteinander redet.

Kerner hat Irina zur lokalen Managerin berufen, damit sie „den Kopf frei (hat) für andere Aufgaben“ (Z. 125 f.), nämlich für die Gewinnung neuer Aufträge (Z. 126 f.). Durch die Doppelbelastung würde Irina dieser Aufgabe nicht richtig nachgehen können. In Z. 128 f. setzt Kerner die Mitarbeiter unter Druck, er bedroht sie sogar: wenn es so weiter geht, werden sie bezahlen. Es ist nicht die beste Managementmethode, seine Mitarbeiter zu einem anderen Arbeits- und Kommunikationsstil zu motivieren; es wirkt eher demotivierend.

Schlussfolgerungen der Analyse

Insgesamt zeichnet sich dieser Teil des Gesprächs durch die Formulierung der Vorwürfe seitens der Büroleitung an das Personal, und später konkret an zwei bestimmte Personen, aus. Irina scheint Keners Kommunikations- bzw. Autoritätsstil übernommen zu haben. Sie initiiert das Gespräch mit dem Vorbringen der Vorwürfe. Es könnte sein, dass sie selbst mit ihrer Arbeit nicht zufrieden ist (da sie sich um den „Kleinkram“ des Büroalltags kümmern muss) und dass die Vorwürfe an die Mitarbeiter als Rechtfertigung ihrem Chef gegenüber dienen sollen. Nachdem Kerner vor einem Jahr das Büro übernommen hat, wurde Irina befördert. Jedoch bedarf sie in der leitenden Position auch der Unterstützung ihrer Mitarbeiter. Da sie diese Unterstützung und das Vertrauen nicht bekommt, muss sie sie einfordern, wie z.B. das „absolut hundertprozentige Vertrauen in alle“ in Z. 1. Damit meint sie, dass sie sich auf die Arbeit ihrer Mitarbeiter verlassen können muss. Durch die Thematisierung der Vertrauensforderung (unterstützt durch Kerner: „ihr müsst ihr helfen“) sowie durch die Selbstdistanzierung von der Rolle der Kontrollinstanz („ich muss nicht alles prüfen“) bringt sie ihre eigene Rolle deutlich zum Vorschein, nämlich dass sie höherrangig als die anderen ist.

In diesem Gespräch sind seitens der Büroleitung sozialpsychologische Ansätze der modernen Managementlehre zu finden, welche die Harmonisierung ökonomischer und sozialer Effizienz zum Ziel haben: Vertrauen, Zugeständnisse der eigenen Fehler und Schwäche (an einer anderen Stelle sagt Kerner, dass er ein „Gedächtnis wie ein Sieb“ habe (Z. 97-99) und auch Fehler mache (Z. 74), Darstellung des „Fehler-Begehens“ als Eigenschaft der menschlichen Natur, emphatische Ausdruckweise („wenn jemand das Gefühl hat“ (Z. 134)) u.a. Insbesondere gehört das „Vertrauen“ auf Platz eins der Führungsliste moderner Manager⁴⁰¹. Vom Vertrauen wird gesprochen, wenn es vermisst wird. Und je mehr über Vertrauen gesprochen wird, desto schlechter ist die Lage, so Sprenger (2002a: 25). Der Autor prognostiziert, dass es das beherrschende Managementthema der nächsten Jahrzehnte sein wird. Vertrauen ermöglicht flexible Organisationen, ist in Transformationsprozessen hin zu kundenorientierten Unternehmensformen unerlässlich: Empowerment, Geschäftsprozess-optimierung, flache Hierarchien und Teamarbeit können ohne das solide Fundament des Vertrauens nicht erfolgreich sein (Sprenger 2002: 26). Dabei unterscheidet sich die ursprüngliche Bedeutung dieses Begriffs von der aktuellen im Management. Vertrauen ist bspw. möglich ohne Vertraulichkeit, d.h. ohne Langfristigkeit und Gemeinschaft, wobei ein Vertrauensvorschluss gewährt wird statt eines Vertrauensverdienstes. Anstatt des moralischen Handelns geht es um vernunftgeleitete Nutzenmaximierung. Es ist ein bewusster Entschluss, eine aktive Handlung (ebd.), die deswegen

⁴⁰¹ Diese These vertritt Sprenger in seinem Buch „Vertrauen führt“ (2002).

erwartet wird, wenn sie nicht gefordert werden kann, wie das hier analysierte Mitarbeitergespräch zeigt.

Ob diese Managementmethode tatsächlich das erzielt, was sie verspricht – Motivierung des Personals, Abbau der steilen Hierarchie, Förderung der Heterarchie und der Gleichwertigkeit – kann eher verneint werden. Wie bereits oben erwähnt, wirkt Kerners Rede eher demotivierend und bedrohlich auf die Anwesenden und – so meine These – vielmehr hierarchiestabilisierend und distanzbildend.

Im nächsten Punkt wird die interne Kommunikation auf der Ebene der Personen und der Abteilungen analysiert: Um welche Probleme handelt es sich konkret? Wer ist daran beteiligt?

7.2.2 *Konflikte zwischen den Abteilungen*

Die Konflikte zwischen den einzelnen Mitarbeitern des Büros erstreckten sich auf die Ebene der Abteilungen. Hier streiten sich nicht nur einzelne Personen, sondern Qualitätsmanagerinnen mit Verkaufsmanagern. Zum Zeitpunkt der Forschung erreichten diese Konflikte ihren Höhepunkt. Da die einzelnen Streitakteure (Alina und Sascha) nicht mehr miteinander kommunizierten, mussten sich die lokale Leiterin und später auch der General Manager einmischen. Es fanden einzelne klärende Gespräche hinter verschlossenen Türen statt, zu denen ich keinen Zugang hatte. Als Material stehen mir lediglich Tagebuchnotizen nach den informellen Gesprächen mit fast allen Mitarbeitern, sowie Interviews mit Alina und Irina zur Verfügung. Zunächst stelle ich kontrastiv die Streitgründe dar, denen die Aushandlung und die Lösung folgen.

Die Vertreter dieser Abteilungen äußerten der jeweils anderen Abteilung gegenüber Vorbehalte, sogar Anschuldigungen, während sie die an sie gestellten Anschuldigungen rechtfertigten.

Vorbehalte der Qualitätsmanagerinnen gegenüber den Verkaufsmanagern:

Die Arbeit der Qualitätsmanagerinnen (Alina und Lena) besteht darin, die vom Konzern vorgegebenen Qualitätsanforderungen im Produktionsprozess, welche sehr streng sind, mittels Qualitätskontrollen (während der Produktion und zum Zeitpunkt der Verladung der Ware) einzuhalten.

Den Verkaufsmanagern werfen sie vor, diese würden ihre Arbeit nicht berücksichtigen, die Einhaltung der Qualität zugunsten der niedrigen Einkaufspreise hintergehen, wofür aber die Qualitätsmanagerinnen verantwortlich gemacht werden. Sie behaupten, dass die Verkaufsmanager lediglich Angst hätten, dass man ihnen Arbeit wegnehmen würde und deswegen würden sie sich in die Arbeit der Qualitätsmanagerinnen einmischen.

Vorbehalte der Verkaufsmanager gegenüber den Qualitätsmanagerinnen:

Die Aufgabe der Verkaufsmanager im Büro besteht vor allem darin, möglichst viele Bestellungen von den deutschen Konzern-Einkäufern zu erhalten, oder, wie Kerner es im Mitarbeitergespräch ausgedrückt hat, soll Irina „möglichst viele Aufträge an Land ziehen“.

Die Verkaufsmanager halten den Qualitätsmanagerinnen vor, sie würden ihre Arbeit, d.h. komplizierte und langwierige, Fingerspitzengefühl erfordernde Verhandlungsprozesse dadurch behindern, dass sie die Qualität der Produktion bemängeln, und diese sogar in der Endphase zunichte machen. Insbesondere würde Alina alles problematisieren. Kerner hätte von einer Einkäuferin aus Deutschland gehört, dass sie die Qualität der Ware als gut befand, während Alina diese bemängelte.

Irina hält speziell Alina vor, sie würde sich in die Arbeit der Verkaufsmanager unzulässigerweise einmischen und alles problematisieren. So habe ich folgende Konfrontation zwischen Irina und Alina miterlebt und anschließend aufgeschrieben:

(30.08.01, Konfrontation zwischen Irina und Alina)

Irina führte ein Telefonat mit der Fabrik „Roxana“. Nach dem Telefonat fand ein Gespräch zwischen Irina und den Anwesenden statt, in dem es um eine mögliche Investition in den Maschinenpark der Fabrik „Roxana“ ging, mit der Größt Tex eine Geschäftsbeziehung aufbaut. Alle Anwesenden sind sich einig, dass es Probleme mit diesem Betrieb geben wird. Alina bezweifelt, ob die Einkaufspreise von Fa. „Roxana“ richtig kalkuliert wurden; ihrer Meinung nach wurden sie ohne Energieverbrauch, Lycra-Anteile etc. berechnet. Irina wendet ein, dass Alina nicht das ganze Telefongespräch mitbekommen habe und deswegen nicht problematisieren solle. Das Büro führe seit langer Zeit Korrespondenz mit Fa. „Roxana“ und die Preise seien längst entschieden. Alina argumentierte erneut mit einzukalkulierendem Energieverbrauch und Lycra, worauf Irina erneut entgegnete, dass „alles längst berechnet wurde“ und dass Alina die Korrespondenz mit diesem Betrieb nicht kennen würde. Alina gab nicht auf, sondern entgegnete, dass sie ihrerseits in Kontakt mit Fa. „Roxana“ sei. Daraufhin fragte Irina konkret: „Weißt du, was wir diese Woche besprochen haben?“ Alinas Antwort lautete „nein“, woraufhin sich Irina wortlos von Alina abwendete, zu ihrem Arbeitstisch ging und ihre Arbeit weiter machte. Nach einigen Minuten stand Alina auf und ging in ihren Arbeitsraum. Einige Zeit lang herrschte im Raum Stille.

Damit zeigte Irina, dass Alina ihren Zuständigkeitsbereich überschritt und die Arbeit von Irina problematisierte und anzweifelte. Im Interview geht Irina offen darauf ein:

807 в то время э:, когда человек не
während äh:, wenn der mensch
808 успеваеt выполнятть свои обязанности,
es nicht schafft eigene verpflichtungen zu erfüllen,
809 если он, начинаеt лезть в
wenn er anfängt in
810 [другие/ (--) он [(? ?)
[andere/ (--) einzudringen (--) er [(? ?)
811 Г: [мгм, [(? ?)
 G: [mhm, [(? ?)
812 И: если он успеваеt делатть и то и другое/
 I: wenn er sowohl das eine als auch das andere schafft/
813 (-) пожалуйста. [...]
 (-) bitte schön. [...]

Obwohl es in dieser Sequenz konkret um Alina geht, stellt Irina diese Situation als ein Muster dar, nach dem Alina vorgegangen sei: der Mensch schafft es nicht, eigene Verpflichtungen zu erfüllen, mischt sich jedoch in die Arbeit der anderen ein. Dabei ging es konkret um bestimmte Stoffe, die Alina für ein Produkt herausgesucht und empfohlen hat. Als Irina und Alina diesen Stoffproduzenten besuchten, hat sich herausgestellt, dass die Preise dort „doppelt so hoch“ waren (Z. 817). Alinas Empfehlung stellt sich als ein „Flop“ heraus; durch diese Reise habe Irina nur ihre Arbeitszeit verschwendet.

Diese Vorwürfe zeigen, dass hier nicht nur bloße Fehler thematisiert werden, sondern ein vorsätzliches (geschäftsschädigendes) Handeln der Involvierten wechselseitig unterstellt wird.

Auf diese Vorwürfe reagierten die Streitparteien wie folgt:

Die *Qualitätsmanagerin* Lena verteidigte ihre Kollegin Alina. Es sei Alinas Verdienst, wenn sie die Qualität in der Fabrik kritisiert und die Produktion dadurch soweit verbessert, dass die Einkäufer in Deutschland mit der Qualität zufrieden sind. Es sei Alinas und Lenas Aufgabe als Qualitätsmanagerinnen, zu den Betrieben zu fahren und möglichst viele Kontrollen durchzuführen. Alina teilte mir mit, dass Fa. „Telena“ alle zwei Wochen von einer deutschen Qualitätsmanagerin kontrolliert wird, was auch den Vorschriften entspreche. Nur wenn man oft genug prüft und die Qualität verbessert, kann zum Schluss Ausschuss vermieden werden. Das würden, Lenas Ansicht nach, die Verkaufsmanager des Büros nicht verstehen. Ihnen würde es lediglich darum gehen, die Ware billig („guter Preis“ als Voraussetzung) „abzuschieben“ (Russ.: спихнуть продукцию). D.h., zugunsten der niedrigeren Einkaufspreise würde man an der Qualität sparen. Die Verkaufsmanager würden die Arbeit von Qualitätsmanagerinnen dadurch behindern, dass sie sie nicht oft genug reisen lassen würden (aus Kostengründen), Kritik an Qualität nicht zulassen würden, während die Qualität trotz allem gut sein müsste. Kerner sagte mir gleich im ersten Interview, dass er auf die hohen Qualitätsstandards von Gröbt Tex stolz sei. D.h., auf der einen Seite muss die Qualität eingehalten werden, auf der anderen Seite jedoch wird die Arbeit der Qualitätskontrolleurinnen behindert. Alina und Lena würden einen „doppelten Krieg“ führen: einerseits mit den Produzenten (um die Qualität), und andererseits mit Verkaufsmanagern des Büros. Wenn man noch bedenkt, dass im Fall, wenn die deutschen Kontrolleure einen Qualitätsfehler finden, hohe Strafen in Aussicht gestellt werden und Alina und Lena zur Verantwortung gezogen würden, ergibt sich eine sehr komplizierte Situation, in der eine erfolgreiche Arbeit beinahe unmöglich erscheint.

Dieser „Kampf“ eskalierte soweit, dass Alina versuchte, um ihrer Arbeit ungehindert nachgehen zu können, Sascha möglichst aus dem Weg zu gehen und mit ihm nicht kommunizierte, was zu weiteren Missverständnissen und Fehlern führte.

Die *Verkaufsmanager* rechtfertigen ihre Abwehr gegenüber der Qualitätsabteilung damit, dass es sehr schwer sei, eine Bestellung für die Produktion bei den Einkäufern in Deutschland zu erreichen. Es gehe nicht nur um die Erfüllung bestimmter Anforderungen, sondern es erfordere auch Geschick, ein Produkt zu verkaufen. Dies bedeutet, dass die Ware im besten Lichte präsentiert werden müsse, während die Qualitätsmanagerinnen die Ware schlecht machen würden. Aus dieser Perspektive erscheint Alinas Qualitätskritik vor deutschen Einkäufern als geschäftsschädigend: sie mache die Arbeit ihrer Kollegen zunichte und schade dem Einkaufsbüro. Außerdem werden Alina Fehler in ihrer Arbeit als Qualitätsmanagerin vorgeworfen, womit ihre fachlichen Fähigkeiten angezweifelt werden.

Als ich im Interview mit Irina die hohen Qualitätsanforderungen anspreche, gibt Irina die Strenge der Qualitätsanforderungen zu und versucht für eine kurze Zeit eine objektive Position einzunehmen:

Interview Irina, Z. 548-555

548 И: [...] она права,

I: [...] sie hat recht,

549 система эта качества контроля, она очень
das system der qualitätskontrolle, es ist sehr

550 жёсткая. и: (-)
 hart. u:nd (-)

551 Г : мгм,
 G: mhм,

552 И: Качество (-) должно быть, потому шо если
 I: qualITÄT (-) muss sein, weil wenn es keine

553 Г: мгм,
 G: mhм,

554 И: не будет качества то: (1.5) в принципе этот
 I: qualität gibt dann: (1.5) im prinzip diese

555 товар °он нам не нужен°.
ware °wir brauchen sie nicht°.

Hier gibt sie zu, dass Qualität ein wichtiger Faktor des Geschäfts ist, dass ohne die Qualität die produzierte Ware niemand abnimmt (bzw. sie als Verkaufsmangerin sie nicht verkauft). Allerdings rechtfertigt diese Tatsache Alinas Verhalten (Verstecken der Fehler, Nicht-Kommunikation etc.) nicht. Und weiter unten:

575 И: мг- это ОЧЕНЬ трудно, никто не говорит,
 I: mh- es ist SEHR schwer, niemand sagt was,

576 быть кюси это очень сложная задача.
 quci zu sein ist eine sehr komplizierte aufgabe.

577 но: (-) нужно (-) оперативно/ (\H) (-)
 a:ber (-) man muss (-) operativ/ (\H) (-)

578 реагировать,
 reagieren,
 [...]

581 И: а хотеть чтобы это получилось/
 I: sondern wollen dass es klappt/

Ihre Achtung vor der schweren Aufgabe der Qualitätsmanagerin präsentiert Irina nicht als bloße Anforderung, sondern als eine Anforderung, der Alina nicht nachging: Man muss nicht einfach „operativ“ sein und „reagieren“ können, sondern („aber“) man muss dies tun (Z. 577 f.). Hier wird sichtbar, dass Irina nicht generell Alinas Arbeit als Qualitätsmanagerin kritisiert und einschränkt (was die wechselseitigen Vorwürfe weiter oben zeigten), sondern sie kritisiert sie deswegen, weil Alina ihrer Arbeit nicht richtig nachgegangen sei: Alina sei nicht operativ genug vorgegangen, habe nicht schnell genug auf Qualitäts- oder Produktionsfehler reagiert. Ihr wird sogar der Unwille zum erfolgreichen Geschäft unterstellt (Z. 581). Interessant sind auch die weiteren Anforderungen, die Irina als Selbstverständlichkeit sieht:

583 И: ДА/ это могут быть überstunden, да,
 I: JA/ es können überstunden sein, ja,

584 всё. но если люди просто (-) в офисе не
 alles (mögliche). aber wenn die leute im office

585 общаются/ то это: (-)
einfach (-) nicht kommunizieren/ dann ist es: (-)

586 <((acc)) ну это не может быть так. ((acc))>
 <((acc)) also das kann so nicht sein. ((acc))>

Überstunden werden als selbstverständlich verlangt, die Alina nicht gemacht habe. D.h., sie hätte all ihre Kräfte, ihre Motivation mobilisieren müssen, um ein fehlerloses Resultat zu erreichen. Aus der Erfahrung meiner ethnographischen Forschung kann ich hier festhalten, dass Irina selbst viele Überstunden leistete, sogar am Wochenende und an Feiertagen arbeitete, wenn die Arbeit es verlangte. Das gleiche hat sie auch von Alina erwartet, und scheinbar nicht erhalten. Vor dem Hintergrund dieser Anforderungen erscheint die Nicht-Kommunikation im Büro, die Alina verursacht hat, als ein schlimmes Vergehen, das Konsequenzen nach sich ziehen musste.

Die Reaktion Irinas auf die Arbeit der Qualitätsmanagerinnen und ihre Kritik an Alinas Arbeit äußert Irina im Kontext ihrer Tätigkeit als Verkaufsmanagerin:

Interview Irina, Z. 557-567

- 557 И: вот. но (-) получить заказ (-)
I: so. aber (-) eine bestellung zu bekommen (-)
558 очень сложно. и когда человек за
ist es sehr kompliziert. und wenn der mensch zwei
559 две недели до срока поставки (-) начинает
wochen vor der lieferungsfrist (-) erst anfängt
560 только конструкцию подтверждать или/ (/Н) э, э
die konstruktion zu bestätigen oder/ (/Н) äh, äh
561 (--)выявляет что то такое что: (-) вообще:
(--)so etwas entdeckt dass:: (-) überhaupt:
562 (-) делает эту поставку невозможной/ и что
(-) diese lieferung UNmöglich macht/ und dass
563 (-) этот человек (-) та же кюси, могла бы
(-) dieser mensch (-) dieselbe quci, dies
564 (-) выяснить (-) ТРИ недели назад/
(-) DREI wochen vorher (-) hätte klären können/
565 Г: мгм,
G: mhm,
566 И: тогда когда с этой поставкой еще можно
I: noch dann als man mit dieser lieferung noch
567 было что то сделать/
etwas hätte tun können/

Irina baut ihre Argumentation auf zwei extremen Fällen auf: auf der einen Seite steht die Schwierigkeit, überhaupt eine Bestellung auf Produktion der Ware zu bekommen; auf der anderen Seite die extrem nachlässige Arbeitsweise von Alina: verspätete Bestätigung der Produkt-Konstruktion, verspätetes Aufdecken eines Misstands etc. Dieses Verhalten sieht Irina als nicht zu entschuldigend an:

- 569 И: вот, то: э, это не возможно::, ну с этим
I: so, dann: äh, ist es unmöglich::, also es ist
570 мириться не возможно. потому что э,
nicht möglich das zu akzeptieren. weil äh,
571 (-) система работы настолько жесткая, что:
(-) arbeitssystem ist dermaßen hart, dass::
572 КАЖДЫЙ ЗАКАЗ/ который удалось получить,
JEDE BESTELLUNG/ die man bekommen konnte,
573 нужно отгрузить.

muss man verladen.

Hier wird eine extrem stressbeladene Situation geschildert, was sich prosodisch äußert: Betonungen von „nicht (möglich)“ (Z. 570) und „hart“ (Z. 571), Steigerung der Lautstärke in Z. 572 bei „jede Bestellung“. Das Einkaufsbüro steht unter Druck, jede (schwer erkämpfte) Bestellung zu erfüllen und die Ware abzuliefern. In diesem engen Rahmen sind keine Fehler zulässig, was Irina auch an folgender Stelle betont:

K1B2, Mitarbeitergespräch, Z. 21-28: „keiner will uns sehen“

21 es
22 gibt immer irgendwelche kleinigkeiten und fehler.
23 und aufträge zu bekommen, ist es sehr schwer. man
24 muss viel rei:sen, man muss mit leu:ten reden,
25 keiner will uns akzeptieren, keiner will uns sehen,
26 und so was. es ist sehr schwer. und wenn ich dann
27 sehe, dass von einem, äh so diese kleine fehler,
28 wenn (-) ich (-) ich weiß nicht,

In diesem Abschnitt wechselt Irina von der Formulierung der Vorhaltungen gegenüber dem Personal zur Beschreibung der Schwierigkeit ihrer Arbeit: es sei sehr schwer, Aufträge zu bekommen (Z. 23). Sie inszeniert die Beschreibung des Prozesses „Erlangung eines Auftrags“ mittels verschiedener prosodischer und pragmatischer Mittel:

- „man muss viel rei:sen“ (Z. 24): hier erscheint der mit Hilfe des Adjektivs „viel“ bezeichnete Vorgang des Reisens durch die Dehnung im Verb „rei:sen“ als noch mühevoller;
- „man muss mit leu:ten reden“ (Z. 24): ebenfalls eine Dehnung im Verb, die das „Reden mit Verhandlungspartnern“ als eine anstrengende Angelegenheit darstellt;
- „keiner will uns akzeptieren, keiner will uns sehen“ (Z. 25): hier wird den deutschen Verhandlungspartnern eine kategorisch ablehnende Haltung gegenüber den Kiewer Verkaufsmanagern zugeschrieben, und zwar nicht nur bezüglich der Akzeptanz, sondern gar beim bloßen Anblick;
- „es ist sehr schwer“ (Z. 26): Verstärkungsadverb „sehr“.

Aus dieser Perspektive erscheinen die Fehler der Mitarbeiter als unakzeptabel, unlegitimiert und gar unmenschlich, so dass Irina dabei die Worte fehlen: „ich weiß nicht“ (Z. 28).

Die internen Missstände im Einkaufsbüro schädigen jedoch nicht nur den Umsatz, sondern auch den Ruf des Büros. Kerner sagt im Mitarbeitergespräch (Z. 155-172), dass „wir“, also das Einkaufsbüro, an Fehlern gemessen werden, und sogar „viel kritischer“ gemessen werden als Einkaufsbüros in den anderen Ländern. Hier treten Vorurteile gegenüber den osteuropäischen (vor allem ex-sowjetischen) Ländern, denen Unzivilisiertheit, Produktion schlechter Qualität und generell schlechtes Arbeiten und Wirtschaften zugeschrieben wird. Ausführlicher wird dieser Punkt im nächsten Kapitel behandelt, das von der Kommunikation nach außen handelt und die Sichtweisen der deutschen Einkäufer und der ukrainischen Lieferanten widerspiegelt.

Schlussfolgerung des Abschnitts

Auf der einen Seite liegt hier ein Zuständigkeitskonflikt vor, der auf der formalen Ebene der Organisation nicht zu lösen ist: Die Qualitätsmanagerinnen müssen die strengen Qualitätsanforderungen befolgen, Kontrollen durchführen, Qualitätsmängel melden und diese korrigieren lassen; die Verkaufsmanager müssen Bestellungen erreichen und die Ware zu besten Konditionen verkaufen. Auf der anderen Seite muss die (im vorigen Kapitel thematisierte) Vermittlerrolle des Einkaufsbüros als Vertretung bedacht werden. Demnach erfordert die Arbeit aller Büromitarbeiter diplomatische Fähigkeiten. Die Mitarbeiter sollen sich nicht nur einseitig auf ihre Rolle als Qualitäts- oder als Verkaufsmanager konzentrieren, sondern ihre Arbeit als Vermittler umfassend sehen und jeden Schritt des Geschäftsablaufs in kommunikativer Absprache mit der jeweils anderen Abteilung ausführen. Deswegen kommt es zu einer Dichotomie der Arbeitsweise, die auch im Artefakt der „Anweisungen an den Arbeitsablauf“ enthalten sind, was die Büroleitung auch im Mitarbeitergespräch betonte: sie müssen sowohl selbstständig arbeiten und ihre Arbeit gemäß den Anforderungen der fachlichen Zuständigkeit ausführen, als auch stets im Informationsaustausch miteinander stehen.

Hier ist keine strikte formale Arbeitsteilung möglich, sondern diese muss durch wechselseitige Kommunikation unterstützt werden. Diese wird jedoch von Beteiligten als Einmischung wahrgenommen und führt zu den wechselseitigen Anschuldigungen und schließlich zur Nicht-Kommunikation.

Bisher ging es auch um intrakulturelle Konflikte. Die weitere Analyse wird zeigen, ob Kerner als Deutscher eine interkulturelle Komponente in die Interaktionen einbringt. Während bisher Konflikte auf der Abteilungsebene analysiert sowie ihre Auswirkungen auf das Image des Kiewer Einkaufsbüros innerhalb des Konzerns in Deutschland berücksichtigt wurden, wird im nächsten Schritt die Hierarchieebene herangezogen, auf der diese Konflikte kommuniziert und schließlich entschieden werden. Zu fragen ist, ob die Veränderungen auf der Führungsebene zur Entstehung der Konflikte auf der Ebene des Personals beigetragen haben.

7.3 Konflikte auf der Hierarchieebene

7.3.1 Einführung einer „Doppelspitze“

Die ersten zwei Büroleiterinnen, Frau Schatz und Evelyn Kantovsky, haben das Einkaufsbüro eigenverantwortlich geleitet. Als unter Evelyns Führung das Einkaufsbüro vergrößert wurde, sah sie die Notwendigkeit einer lokalen Führung, und somit einer Doppelspitze. Diese wurde erst unter der Leitung von Bernhard Kerner eingeführt: Ab diesem Zeitpunkt übernahm er alle auswärtigen Angelegenheiten (Deutschland), während er Irina die Verantwortung und eine große Entscheidungskompetenz für lokale Angelegenheiten abgetreten hat.

Nun hatte die Belegschaft zwei Weisungsbefugte, denen sie unterstellt war. Obwohl Irina als kompetente und erfahrene Person von allen Büromitarbeitern in ihrer neuen Rolle formal akzeptiert wurde, wurde dieser Fall in den informellen Gesprächen vor allem in den Konfliktsituationen wiederholt aufgerollt. Vitja zufolge habe sich Irina nach der Beförderung stark verändert: während sie unter der Leitung von Evelyn zurückhaltend war, da sie von Evelyn nicht bevorzugt, sondern genau so behandelt wurde wie die anderen Mitarbeiterinnen (auch kritisiert), habe sie nach der Beförderung ihre Macht ausgenutzt. Auch die geringsten Probleme

habe sie sofort ihrem Chef gemeldet, anstatt sie zuerst intern zu besprechen. Schapko wirft ihr ein schroffes Verhalten ihren Mitarbeitern gegenüber vor. Auch wenn er selbst zugibt, dass er seinen viel jüngeren Kollegen Vitja oft zurechtweist, habe er damit keine Absicht, Vitja zu beleidigen, „packt ihn als Mann (мужика) hart an“, was Vitja (als Mann) auch verstehen würde. Irina jedoch würde ihre Mitarbeiter persönlich verletzen, manchmal sogar ohne dies zu bemerken. Sie würde Menschen nicht als Persönlichkeiten sehen. Das Geschäft stehe für sie an erster Stelle und Menschen an zweiter, was Schapkos Ansicht nach umgekehrt sein sollte. Damit würde sie eine angespannte Arbeitsatmosphäre schaffen. Schapko würde Irina immer wieder zurechtweisen und sie daran erinnern, wie sie für ihre Fehler von Evelyn gerügt wurde. Irina würde sich daraufhin beruhigen, ohne jedoch ihr Verhalten langfristig zu ändern. An dieser Stelle soll angemerkt werden, dass Schapko als ältestem Mitarbeiter diese erzieherische Rolle gemäß den kulturellen Werten der Ukraine (auch Russlands) auch zusteht. Bereits im ersten Interview sagt Irina, dass die Autorität in der Ukraine dem älteren Menschen gebührt:

Interview 7, Irina, Z. 91-97

- 91 у наших признак авторитета, это мне кажется
bei uns ist der autoritätsausdruck, es ist glaube ich
- 92 больше возраст. принято не возражать,
mehr das alter. (es ist so) üblich nicht zu widersprechen,
- 93 там людям которым 60 лет. [...]
den menschen die 60 jahre alt sind. [...]
- 94 то есть если человек не прав, и он старше,
das heißt wenn der mensch unrecht hat, und er ist älter,
- 95 то он как бы прав. у немцев этого нет,
dann hat er doch recht. die deutschen haben das nicht,
- 96 там равность на всех уровнях.
dort ist die gleichberechtigung auf allen ebenen.
- 97 это признак национального.
es ist der ausdruck des nationalen.

An dieser Stelle kontrastiert sie ihre Sicht von Autorität in der Ukraine und in Deutschland. Die Autorität des Ältesten in der Ukraine überzeugt sie nicht: in Z. 94 f. bringt sie ein Beispiel, dass das Alter über das Rechthaben geschätzt wird. Die deutsche „Gleichberechtigung auf allen Ebenen“ erscheint ihr als gerecht.

Somit ist Irina an ihrem Arbeitsplatz zwei Autoritäten unterstellt: einer informellen Autorität von Schapko gemäß seines Alters, seiner Lebens- und Berufserfahrung, und einer formalen Autorität ihres deutschen Chefs Kerner, dem sie ihre Beförderung verdankt. In der Praxis funktioniert die Wirkung der informellen Autorität von Schapko (der ihr praktisch „ins Gewissen redet“) nur kurzfristig, während sich die formale Autorität Kerners langfristig durchsetzt.

Die veränderte Arbeitsatmosphäre nach Irinas Beförderung wurde zum Grund dafür, dass sich vor allem die männlichen Mitarbeiter, Sascha und Vitja, bereits nach einem anderen Job umschaute. Für Schapko war Irinas Machtverhalten ein typischer Umgang der Frau mit der Macht (Russ.: „дай бабе власть в руки“). Da er auf eine große Berufserfahrung mit Menschen zurückblickte, hatte er in gewisser Weise die Rolle eines Schlichters in dieser Situation übernommen. Irina habe auch ihre positiven Seiten: sie sei hartnäckig, zäh, könne logisch denken, habe genügend Berufserfahrung, – alles Fähigkeiten, die ihre Beförderung rechtfertigten. Schapko hält die erfolgreiche Arbeit des Einkaufsbüros jedoch nur dann für möglich, wenn sich Irina in ihrem Machtstreben „zusammenreißen würde“.

Die Mehrheit der Belegschaft hatte zum Zeitpunkt der Durchführung der Ethnographie Irinas Beförderung in Frage gestellt und sogar bedauert. Zunehmend wurde auf Kernaler Vorgängerin, Evelyn, rekurriert (dazu mehr in diesem Kapitel): So habe ich von Alina, Lena und Vitja erfahren, dass Evelyn, die ebenfalls mehrere Einkaufsbüros leitete und einen Bedarf in einer lokalen Leitung einsah, eine externe Person für die Position des lokalen Managements gesucht hat. Sie habe sogar einen jungen Mann, mit dem sie befreundet war, auf Probezeit eingestellt, der jedoch ihre Erwartungen nicht erfüllte. Auch Sascha, der sich damals für eine Stelle im Verkaufsmanagement beworben hat, wurde ins Auge gefasst. Auf keinen Fall sollte eine Person „aus den eigenen Reihen“ befördert werden, um Konkurrenz- und Neidprobleme zu verhindern. Wie ich erfahren habe, war Evelyn explizit gegen Irinas Kandidatur.

Irinas Beförderung beschreibt Alina folgendermaßen:

Interview Alina, Z. 487-499

487 [...] вот он когда
 [...] also als er
 488 пришел, ирина пошла с ним разговаривать,
 kam, irina ging mit ihm re: /den,
 489 (1.0) вот, он со всеми с нами беседовал,
 (1.0) so, er redete mit uns allen,
 490 э во:т, ирина с ним поговорила, и вот
 äh so:, irina hat mit ihm geredet, und so
 491 она вышла, она (-) попросила (-) на себя
 kam sie raus, sie (-) hat gebeten (-) auf sich
 492 взять обязанности: (-) руководителя (-) офиса.
 die verantwortung: (-) einer office (-) leiterin
 zu übernehmen.
 493 Г: ДА: /
 G: JA: /
 494 А: да. она сама попросила, она там
 ja. sie hat selber gebeten, sie hat da
 495 (?наверное ему?) пообещала всё, не знаю
 (?vermutlich ihm?) alles versprochen, ich kenne
 496 деталей/ (--) в общем вот она вышла
 die details nicht/ (--) jedenfalls kam sie raus
 497 после этого разговора, (--) и::=э: (--)
 nach diesem gespräch, (--) u::nd=äh: (--)
 498 он вроде как согласился. (3.0) э во:т.
 er war anscheinend einverstanden. (3.0) äh so:.
 499 НУ: / так вот оно (-) и пошло. (4.0)
 NA JA: / so (-) ging es halt los. (4.0)

Alina beschreibt Irinas Beförderung im Kontext der Beschreibung ihrer Haltung zu Kerner (dazu weiter unten). Weil Kerner sich für die internen Vorgänge im Büro nicht interessiert hätte, sei es für Irina eine günstige Situation gewesen, ihn um die Beförderung zu bitten. Diese Eigeninitiative hatte für mich einen Überraschungseffekt (Z. 493), da ich bis dahin annahm, dass Kerner selbst Irina ausgewählt hätte. Dass er ihrem Vorschlag (bzw. Bitte) nachkam (Z. 498), erklärt Alina damit, dass Irina ihm vermutlich „alles versprochen“ habe (Z. 495), d.h. all die internen Angelegenheiten zu übernehmen, für die er kein Interesse haben würde.

Schapko zufolge habe Irina einen richtigen Moment des Chefwechsels genutzt: während sie von Evelyn „am meisten abbekam“, habe sie erreicht, dass Kerner allein auf ihre Meinung

höre, was sie in ihrer Machtposition bestärke und ihr Handlungsfreiheit gebe. Ihr Ziel sei (davon sprachen die Mitarbeiter jedoch sehr vorsichtig), einmal die Leitung des Einkaufsbüros ganz allein zu übernehmen. Dabei würde sie nicht bedenken, so Schapko, dass im Falle des erneuten Führungswechsels ein demokratischer Chef kommen könnte, der – im Unterschied zu Kerner – Meinungen aller Mitarbeiter berücksichtigen würde und diese „sich an alles erinnern und es ihr heimzahlen würden“.

Kerner ist jedoch mit der Wahl seiner Vertreterin zufrieden: er hält Irina für sehr fähig und engagiert, womit er ihre Beförderung begründet. Sie kennt das Geschäft von Beginn an und kennt sich deswegen gut aus. Seiner Meinung nach würde ein junger Mensch von auswärts (wobei er damit Deutschland meint) in einem fremden Umfeld ohne Sprachkenntnisse schnell resignieren. Mit seiner Entscheidung sei er sehr zufrieden: obwohl sie nicht immer derselben Meinung sind, sind sie ein gutes Team.

Es geht hier somit um die internen Machtkämpfe (Irina kämpfte um ihre Beförderung), um die Äußerung der Macht (direktiv bei Irina, siehe Tagebuchnotiz S. 16 und 18) und die Akzeptanz der neuen Autorität. Irina, die in ihrer ursprünglichen Rolle als „eine von uns“ aufgestiegen ist, wurde in ihrer Autorität zwar formal akzeptiert, informell jedoch nicht. Insbesondere in ihrer Rolle als lokale Managerin habe sie sich zwischen Kerner und das Personal gestellt, wodurch eine Kluft entstand, die sich vergrößerte. Nach Ansicht der Qualitätskontrollleurin Lena könne Irina den Konflikt zwischen den Abteilungen nicht lösen, da sie neben der leitenden auch ihre frühere Rolle als Verkaufsmangerin ausübt und deswegen keine objektive Haltung entwickeln könne.

Diese Situation wirft bereits interkulturelle Komponenten auf: sowohl die Einführung der Doppelspitze als auch die Akzeptanz von Irinas Kandidatur auf die Position der lokalen Managerin erklären die Mitarbeiter mit Kerners Desinteresse an internen Vorgängen des Büros und auch – dazu später – zur Ukraine und zu den Menschen im Land.

Die oben beschriebenen Konflikte zwischen Abteilungen, Personen und schließlich um die Person von Alina wurden im nächsten Schritt auf der höchsten Hierarchieebene kommuniziert und entschieden.

7.3.2 *Konflikt zwischen Alina und der Büroleitung*

Alle Probleme und Konflikte wurden allein auf die „Problemperson“ Alina reduziert und sie – je nach Perspektive – zur Täterin bzw. zum Opfer stilisiert. Es gehört zu den Zuständigkeiten von Irina, alle lokalen Fragen und Konflikte im Büro zu klären, bevor Kerner einbezogen wird. Sie ist sozusagen die erste Instanz und Kerner die zweite. Gerade diese Praxis erweist sich für Alina (und auch für ihre QC-Mitarbeiterin Lena) als fatal. Sie hält der Büroleitung vor, dass Irina alle Geschehnisse und Verhältnisse im Büro (in diesem Fall auch die aktuellen Konflikte) ihrem Chef Kerner nicht objektiv dargestellt habe, sondern seine Entscheidungen ihren Interessen entsprechend beeinflusse.

Bei dem Konflikt zwischen den Abteilungen hält Alina sowohl ihren Chef Kerner als auch Irina für inkompetent, was Fragen der Qualität anbetrifft. Aus zwei Gründen kann Kerner den Konflikt nicht objektiv beurteilen: zum einen, da er Informationen nicht aus erster Hand hat, sondern von Irina, und zum anderen, da er kein „Technologie“ ist, sondern ein „Merchandizer“.

Die Aushandlungen der Konflikte zwischen Alina und ihren Vorgesetzten verliefen wie folgt:

Am 6.9. (zwei Tage nach seiner Ankunft in Kiew) führte Kerner ein Gespräch mit Alina, die sich (wie ich von Vitja erfuhr) wieder in „Lügen verstrickt“ habe. Sie sei ihren Pflichten auf einer Dienstreise nicht richtig nachgegangen. Vom Ausgang des Gesprächs erfahre ich nichts.

Am 8.9. fand das Mitarbeitergespräch statt, in dem es zur öffentlichen Konfrontation zwischen Alina und Kerner kam, die im Folgenden (sequenzanalytisch) analysiert wird. Zu fragen ist, worum es bei dieser Auseinandersetzung wirklich geht. Geht es hier um Zuständigkeiten, unterschiedliche Sichtweisen auf die einzelnen Geschäftsabläufe oder um etwas ganz anderes? Was ist das wirkliche Objekt der Auseinandersetzung?

In der Sequenz davor sprach Kerner von „sensiblen Firmen“ des Konzerns, die unter den Druck des Personalabbaus und drohenden Firmenübernahmen stehen und dass man diese Ängste mit falschem Verhalten nicht schüren dürfe. Darauf hin entgegnete Alina, dass es schwierig sei, mit diesen Firmen zu arbeiten, da sie sich persönlich nicht kennen und dass es so zu diversen Schwierigkeiten komme. Kerner versucht herauszufinden, ob man dank des neuen Internet-Programms des Konzerns eine zuständige Person finden kann, was Irina bejaht. Alina gibt sich jedoch nicht zufrieden und steigert in Z. 240 ihre Legitimationsargumentation:

K1B2, Mitarbeitergespräch, Z. 240-263

- 240 A: und:äh:: v:verstehen sie, wann war ich bei tex,
241 (-) einfach diese erfahrung bei tex, hat
242 hundert (-) prozentig für mich (-) gemacht. und
243 früher/:äh:: vor dieser reise, ich konnte nicht
244 das verstehen.
245 K: mhm,
246 A: das muss al- unbedingt selber (?schauen?).
[[Lärm]]
247 diese la:ger, diese leute:, diese unterlagen die::
248 diese leute haben, diese artikel (-) beilage. das
249 ist sehr wichtig. wirklich. und äh: (-) wir
250 [haben
251 K: [aber, aber, alina, ich hab (--)) ein
252 versandgeschäft bei tex.
253 A: mhm,
254 K: und ich habe ein versandgeschäft bei fenchelmann.
255 (2.5) es wird ÜBERall das gleiche gemacht, die ware
256 wird angeliefert/ (--)) geht in die verteilerlager
257 rein, die pakete werden gebracht und werden
258 verschickt. wir haben nur andere personen,
259 andere namen. (2.0)
260 A: °und qualitätsanforderung, können (-) absolut
261 anders sein°.°
262 K: NEI:N/
263 A: °ja.°

Mit der Konjunktion „und“ und der Interjektion „äh“, die gedehnt werden, überlegt Alina die neue Argumentation. Diese fängt mit „verstehen sie“ an, was in diesem Fall nicht als Frage formuliert wird, sondern mit einer leicht gesenkten Intonation ausgesprochen wird. Innerhalb der Hierarchiestruktur (Alina befindet sich in einer untergeordneten Position) sind es Anzeichen für eine heikle Situation: entweder wendet sich Alina flehentlich an Kerner, ihre Position

zu verstehen oder sie spricht einen Befehl zum Verstehen aus, der ihr in ihrer untergeordneten Position nicht zusteht. Mit der Thematisierung des Verstehens könnte Alina dessen hierarchische Selbstverständlichkeit untergraben, d.h. ihrem Vorgesetzten das Nichtverstehen unterstellen. In einer subordinierten Beziehungskonstellation ist diese Thematisierung doppelt heikel.

Die Erläuterung dessen, was Kerner verstehen soll, fängt Alina mit einem Fragewort an, anstatt mit einer Konjunktion „als“, die auf ein einmaliges Ereignis, nämlich den Besuch bei Fa. Tex hinweist, oder „seit“, die einen Zeitraum beschreibt. Dies ist durch die sprachlichen Unzulänglichkeiten von Alina zu erklären: Sie verwechselt hier die Adverbien „wann“ und „als“, die im Russischen / Ukrainischen nur eine Entsprechung haben (Russ.: *когда*, Ukr.: *коли*).

In Alinas Argumentation lässt sich ein Bruch beobachten. Zunächst wird das Verstehensproblem aufgegriffen, und nun wird eine Tatsache konstatiert: Alina war einmal bei der Fa. Tex, es ist es eine Tatsache, die unbezweifelt ist. Nach einer kurzen Pause wiederholt sie in Z. 241 erneut, dass sie bei Tex war, wobei das Adverb „einfach“ das Gesagte verschärft. Ihre Erfahrung stellt sie als eine Tatsache dar, die sich nicht weginterpretieren lässt. Sie fordert damit Evidenz. Mit dem Eigennamen „Tex“ führt Alina eine neue Komponente ins Gespräch ein, die für sie eine Autorität darstellt. Die Äußerung „hat hundertprozentig für mich gemacht“ in Z. 242 passt grammatikalisch nicht in den Zusammenhang mit dem vorher Gesagten. Nach dem Verb „hat“ fehlt das Demonstrativpronomen „es“. Es ist hier unklar, ob Alinas Erfahrung positiv oder negativ war, auf jeden Fall war sie von großer Bedeutung, wie eine Offenbarung oder eine Erleuchtung. In Z. 243 f. reflektiert sie über ihr Verstehen vor der Reise, das vorher nicht vorhanden war und erst durch diese Reise entstanden ist. Kerner reagiert lediglich mit einem Hörsignal „mhm“⁴⁰².

Bezogen auf den bisher interpretierten Kontext stellt sich hier jedoch die Frage, was Alinas Erfahrung, die sie auf Kerner überträgt, mit ihm überhaupt zu tun hat, welcher Sinn ist in dieser Sozialbeziehung erkennbar? Alina berichtet über ihre Erfahrung, über etwas Wesentliches und fordert Kerner auf, sie mit ihrer Erfahrung zu verstehen. Dann reflektiert sie über sich selbst. Es könnte bedeuten, dass sie eine rechtfertigende Position einnimmt, oder sich in dieser Position befindet. Mit ihrer „Erfahrung“ bringt sie ein emotionales Element ins Spiel; sie inszeniert eine Art Intimität in einer formellen Organisation, im Gespräch bzw. in einer Verhandlung mit ihrem Vorgesetzten, in der sie eine rechtfertigende Position hat, die nicht zulässig ist. Im Sinne Goffmans fällt Alina „aus dem Rahmen“. Sie macht das Streit- bzw. Verhandlungsobjekt von ihrer persönlichen Erfahrung abhängig.

Nach einer Selbstunterbrechung (Z. 246) fährt Alina fort und weist darauf hin, dass jeder (der Mitarbeiter) diese Erfahrung bei Tex machen muss, wofür sie die Verstärkungen „muss“

⁴⁰² Interaktionen der Klasse „HM“, zu der auch „mhm“ gehört, dienen dem Ausdruck von Konvergenz und Divergenz eines Hörers gegenüber den sprachlichen Äußerungen eines Sprechers, oder anders ausgedrückt höreseiten sprachlichen Prozeduren beim sprachlichen Handeln eines Sprechers (Ehlich 1986: 215). Um die Konvergenz oder Divergenz der Äußerung Kerners gegenüber der Äußerung von Alina festzustellen, ist das Kontextwissen der Gesprächssituation, insbesondere deren visuelle Vorstellung erforderlich. Weil mir leider keine Videoaufzeichnungen des Gesprächs (wie auch des gesamten Datenmaterials), sondern lediglich Tonbandaufzeichnungen zur Verfügung stehen und die schriftliche Rekonstruktion der visuellen Gesprächssituation nicht aufschlussreich genug ist, kann man Kerners Äußerung nicht genau zuordnen. Es ist anzunehmen, dass er am Anfang des Gesprächs mit Alina versucht, ihre Worte nachzuvollziehen bzw. sie zu verstehen, also kann nicht von Divergenz ausgegangen werden.

und „unbedingt“ gebraucht. Dadurch versucht sie klar zu machen, dass sie durch diese Erfahrung an Kompetenz gewonnen hat. Sie hat vorher etwas nicht verstanden, was sie jetzt versteht und das versucht sie mit all den ihr zugänglichen sprachlichen Mitteln Kerner zu vermitteln.

Obwohl das Kiewer Einkaufsbüro ebenfalls zu Tex (bzw. zum fusionierten Konzern Größt Tex AG) gehört, hat für Alina die Tex-Zentrale in Deutschland Priorität. Damit zeigt sie, dass ihre erste Erfahrung bei Tex Kiew, wo sie arbeitet, und bei Tex Baltikum, wo sie ausgebildet wurde, weniger repräsentativ ist als ihre zweite Erfahrung bei Tex in Deutschland. Mit dieser Klassifizierung untergräbt Alina die Ideologie der Unternehmenskultur, die in die Ukraine transportiert wurde. Mit „sehr wichtig“ und „wirklich“ in Z. 249 misst sie dieser Erfahrung einen höheren Wert bei und greift damit die Autorität von Kerner an. Sie gibt ihm zu verstehen, dass er, der als General Manager „Tex“ repräsentieren will, zunächst nach Deutschland, zum „wahren“ Tex fahren soll, das Alina bereits kennen gelernt hat. Als Objekt ihrer Erfahrung treten „Lager, Leute, Unterlagen, Artikel, Beilagen“ auf, – eine breite Palette von Einzelelementen- und Personen des Geschäftsablaufs, für die sie zu schwärmen scheint: dafür spricht die Dehnung der Wörter und eine lange Liste der Objekte, die für Alina einen hohen Stellenwert haben. In Z. 249 f. fährt sie mit „wir haben“ fort, wobei es unklar ist, wer damit gemeint ist, weil sie von Kerner mit „aber, aber“ unterbrochen wird. Damit zeigt er, dass Alina zu weit gegangen ist, sowohl bezüglich des Streitgegenstands, der den beiden offensichtlich bekannt ist als auch bezüglich der hierarchisch festgelegten Interaktionsordnung, die Alina verletzt. Analog zu Alina konstruiert Kerner als Gegenargument eine Aufzählung der Versandaktivitäten (was er jedoch auf eine andere Weise gestaltet). Von Interesse ist die Sequenz „ich hab ein Versandgeschäft bei Tex“: er zeigt hier zunächst seinen Besitz, oder zumindest den Anspruch auf den Besitz des Originals, dann nimmt er dies zurück, indem er seine Angehörigkeit zu Tex konstatiert. Analog zu Kerner antwortet Alina mit einem Hörsignal, dass sie seinen Ausführungen folgt. In Z. 254 nennt Kerner einen neuen Firmennamen, der in Relation zu „Tex“ zunächst neutral erscheint. Damit könnte Kerner weiterhin sowohl den Unterschied zwischen den Abläufen im Versandgeschäft dieser Firmen als auch ihre Ähnlichkeit zum Ausdruck bringen wollen. Nach einer Pause von zweieinhalb Sekunden, in der er nicht unterbrochen wird, und die eine Strategie von ihm sein könnte, seiner Äußerung ein größeres Gewicht zu verleihen, kommt die entscheidende Äußerung, die Alinas Erfahrung abwertet: „es wird ÜBERall das Gleiche gemacht“. Damit bringt er zum Ausdruck, dass ihre Erfahrung für ihn nicht repräsentativ ist, denn die Geschäftsabläufe bei verschiedenen Firmen des Konzerns laufen gleich ab. Er durchschaut etwas, was Alina nicht durchschaut. Das betonte Adverb „ÜBERall“ wird als Generalisierung benutzt, um die Allgemeingültigkeit des Gesagten festzulegen, womit Alinas Erfahrung noch mehr abgewertet wird.

In Z. 255-258 greift Kerner Alinas Ausführung von Einzelelementen der Geschäftsabläufe auf, jedoch nicht willkürlich und zerstreut (wie sie das tut), sondern präzise und in richtiger Reihenfolge: „die Ware wird angeliefert/ (-) geht in die Verteilerlager rein, die Pakete werden gebracht und verschickt“. Damit determiniert Kerner Alinas diffuse Aneinanderkettung von einzelnen Elementen, wobei er gleichzeitig auf jedes dieser Elemente eingeht. Alinas schwärmerische Haltung gegenüber diesen Elementen des Geschäftsablaufs schwächt er durch seine rationale Aufzählung ab und zeigt damit, dass er das alles bereits kennt, es ist für ihn nichts Neues. Die einzigen Unterschiede, die er einräumt, sind verschiedene Namen, nämlich „Tex“ und „Fenchelmann“, und unterschiedliche Personen, die für ihn im Gegensatz zu Alina keine Besonderheit darstellen. Das ist nicht verwunderlich, wenn man bedenkt, dass Kerner seit ca. 30 Jahren für Tex arbeitet. In diesem Kontext erscheint Alinas Absicht, ihn mit etwas Neuem von Tex zu überzeugen, gar als anmaßend. Sie gibt ihre defensive Position im Gespräch nicht

auf und bringt in Z. 260 f. eine weitere Argumentationssteigerung ins Spiel, nämlich die verschiedenen Qualitätsanforderungen, mit denen sie sich als Qualitätsmanagerin auskennt und Kerner (ihrer Meinung nach) nicht.

Mit diesem Argument wertet sie gleichzeitig die aus dem Westen importierte Einheit von Qualitätsnormen ab und untergräbt die Unternehmenskultur. Ihre defensive Position im Gespräch wird mit der Senkung der Lautstärke ihrer Stimme deutlich. Kerner ist sich der Überlegenheit seiner Argumente bewusst und kontert ihr mit einer größeren Intensität als bisher (Z. 262: NEI:N/), was sich in hoher Lautstärke, Vokaldehnung mit gleichzeitiger Steigung der Tonhöhe zeigt. Diese lässt trotz ihrer aussichtslosen Lage nicht nach und widerspricht ihm mit leisem „ja“ (Z. 263). An dieser Stelle ist es deutlich, dass es kaum zu einer Verständigung zwischen beiden kommen kann, denn dafür ist es bereits zu spät. In Wirklichkeit ging das Gespräch bald zu Ende. Der nächste Abschnitt ist die Kulmination dieser Auseinandersetzung:

K1B2, Mitarbeitergespräch, Z. 264-305

264 K: alina:, es gibt ein abgestimmtes
265 >(acc)< harmonisiertes (-) qualitätsmerkmal.
266 (--) unterschrieben von hartwig, von größt,
267 von äh:: kanner, von=von tex und von
268 fenchelmann. es gibt (-) eine einheitliche
269 qualitätsanforderung. (3.5) dass manches ein
270 bisschen anders interpretiert wird/
271 A: ja,
272 K: das mag sein, aber es gibt die gleichen
273 konditionellen merkmale. (--) alina,
274 A: nein, zum beispiel. bei unsere beha. es gibt
275 unsere qualitätsanforderungen, da steht nicht
276 (in kukuen) hier muss kräuzerung sein, das: äh
277 verbessert passform,

[[Telefon klingelt]]

278 [und lena jetzt äh: bei: äh eleganz, omni gesehen.
279 K: [mhm, mhm,
280 A: und für=für omni/ das ist fä, fä (-) robert (-)
281 fenner. und sie brauchen (-) hier (-) keine (-)
282 [äh:
283 K: [was haben wir mit omni zu tun?
284 A: (3.0) sie haben (?halt da?) ein geschäft bei: äh:
285 [eleganz,
286 K: [was w- was geht uns [omni an?
287 A: [nein,

[[Telefon klingelt]]

288 K: [was geht uns omni an,
289 A: [das ist/ nein, das ist einfach
290 die beispiel. und [dass kann
291 K: [JA::
292 A: (?grad?) und und bei äh: größt, bei fenchelmann sein,

[[Irina spricht am Telefon]]

293 das wird völlig normal.
294 K: (3.0) nein. (1.0) das ist eben NICH äh äh grad so.
295 weil (-) man hat sich auf die gleichen konditionellen
296 merkmale geeignet. (--) wenn eine andere firma die
297 nicht zum konzern gehört, das jetzt anders macht,

298 (--) und wenn die: äh die schließen da oben ran
 299 machen, deswegen, das ist IHRE entscheidung. (-)
 300 wir versuchen unseren kunden entgegen zu kommen,
 301 und wir haben die (?ausführung?) für unsere kunden.
 302 wenn omni jetzt (-) andere konditionelle merkmale
 303 festlegt, (-) dann ist es ihre sache. wenn die
 304 schlechter sind/ umso besser. (1.0) aber wir
 305 müssen uns jetzt auf uns konzentrieren.

In Z. 268 f. fügt Kerner einen Fachbegriff ein, der auch Alinas Qualifikation umfasst: „ein abgestimmtes harmonisiertes Qualitätsmerkmal“. Er betont die Wörter „einheitlich“, „manches“, „interpretiert“, womit er eine Gewichtung setzt. Das überzeugt Alina nicht, sie versucht in Z. 274 mit Hilfe einer Exemplifizierung seine Argumente zu übertreffen. Wiederum beruft sie sich auf ihre Erfahrung, auf ein Beispiel aus ihrer Berufspraxis, während Kerner sich auf Regeln, Konditionen, theoretisches Geschäftswissen stützt. Eventuell kann man hier von der *Kollision der Gattungen* sprechen: Praxis gegen Theorie.

Sogar das Beispiel von Alina ist unpassend: sie spricht von der Firma „Omni“, deren Qualitätsanforderungen sich von denen von Tex unterscheiden, die jedoch nicht dem Konzern Größt Tex angehört, was Kerner ihr in Z. 283, 286 und 288 mit „was geht uns Omni an“ zu verstehen gibt. Sie rechtfertigt dies in Z. 289-293 damit, dass diese Unterschiede genauso gut bei Größt oder Fenchelmann sein könnten. Auch diese Argumentation misslingt ihr. Kerner bleibt bei der Regelung des Konzerns und fokussiert den Blick auf das Ziel und versucht in Z. 305, die Konfrontation zu Ende zu bringen, was ihm aber auch nicht gelingt.

Zusammenfassung der Analyse

Wir haben es hier erstens mit einer emotional hoch aufgeladenen Situation zu tun, in der Argumentationstechniken verlangt werden, die Alina (wegen ihrer unzulänglichen Deutschkenntnisse) nicht beherrscht. Während sogar Kerner manchmal die Fassung verliert („aber, aber“ in Z. 251, NEI:N/ in Z. 262), hat es Alina noch schwerer. Sie versucht mit allen ihr zugänglichen argumentativen Mitteln auf ihrem Recht zu beharren, woran sie jedoch scheitert.

Zweitens haben wir hier zwei Milieu-Mentalitäten: die des Verkaufsmanagements und die des Qualitätsmanagements, wobei Alina als zur zweiten Zugehörige gegenüber der Büroleitung (rein strukturell), die am Umsatz interessiert ist, immer schlechtere Karten hat. Sie kann immer für die schlechtere Qualität verantwortlich gemacht werden. Alina spricht später im Interview von „mentaler Kollision“.

Und drittens geht es hier nicht um sachliche Probleme, sondern um Alinas grundsätzliche Haltung zum Unternehmen und schließlich zu ihrem Vorgesetzten Kerner. Die Analyse zeigte, dass Alina an vielen Stellen die Autorität Kerners in Frage stellt und ihn als inkompetent, unwissend und unverstehend darstellt. Es geht hier nicht bloß um die Rechthaberei, sondern um die grundsätzliche Nicht-Akzeptanz von Kerner als Obrigkeit.

Es ist gerade für Unternehmen nicht überraschend, dass dort aneinander vorbeigeredet wird. Gerade deswegen gibt es formale Organisationen, eine Hierarchie, die zu rationalen Entscheidungen verhelfen sollen. Diese formale Hierarchie scheitert hier jedoch an der informellen Nicht-Akzeptanz der Führungsperson.

Diese Auseinandersetzung hat die Streitpersonen noch weiter auseinander gebracht: Kerner wertet Alinas auf der Praxiserfahrung basierendes Wissen ab; Alina akzeptiert Kerners

Fachwissen und seine Autorität nicht. Dadurch entstand eine unlösbare Situation, in der die Kommunikation nicht mehr produktiv weiter gehen und nur durch ein Machtwort des Chefs aufgehoben werden kann. Dies tat Kerner zuerst mittels einer mündlichen Abmahnung an Alina, die Kerner zufolge die letzte sein sollte. Ungeachtet der letzten Abmahnung kam es in diesen Tagen zu weiteren Konfliktfällen, in denen Alina auf ihrem Recht beharrte.

Die Aushandlung weiterer „Fälle“ mit Alina führte Kerner per Telefon bzw. schriftlich, wovon die weiteren Ausführungen handeln. Direkte Gespräche mit Alina hat lediglich Irina geführt. Während bisher Alinas berufliche Rolle als Qualitätsmanagerin im Zentrum der Konflikte stand, geht es im Folgenden um zwei Fälle (die ebenfalls im September stattfanden: vom 11.9. bis 14.9) eher organisatorischer Art: in einem Fall wird ihre Bitte um die Deklaration ihrer Krankschreibung als Urlaub diskutiert, ein anderer Fall handelt von Alinas Dienstreisen, die mit zusätzlichen Kosten verbunden sind.

7.3.2.1 Fall der Urlaubs- und Krankschreibungsregelung

In diesem Fall geht es darum, dass Alina an Angina erkrankte und einige Tage fehlte. Da sie jedoch am ersten Tag der Erkrankung fast den ganzen Tag gearbeitet hat, aber der Krankenschein auch diesen Tag umfasst, bat sie Kerner schriftlich und nun auch telefonisch darum, diese Krankschreibung als Urlaub zu deklarieren, da sie anderenfalls 100\$ von ihrem Lohn verlieren würde. Obwohl es sich um einen kleinen Fall handelt, wurde er „groß aufgerollt“ und tagelang diskutiert.

Mir liegen die Aufnahme von Alinas Telefonat mit Kerner am 14.09. (K2B2), wobei nur sie hörbar ist, sowie die Aufnahme der Diskussion danach (K2B3), in die sowohl die lokale Managerin Irina als auch viele Mitarbeiter involviert sind, vor, die ich im Folgenden darstelle. Irinas Sicht ist hier als Kontrastfolie wichtig.

K2B2, Telefonat Alina-Kerner wegen der Krankschreibung

1 A: [...] wissen sie, zum beispiel am zehnten september
2 war ich im büro, (/H) und ich kam mh: zwei äh zwei
3 stunden früher um=äh:: diese arzt zu besuchen/ aber
4 ich habe diese krankenschein=äh:: und äh: für diesen
5 tag auch, (-) weil ich war wirklich krank. und äh: und
6 dieser tag(HE)\ (/H) ähm ähm das ist auch (8.0)
[[Faxgeräusche im Hintergrund]]
7 diese ich war wirklich krain ä krank,
8 und deswegen habe ich diese krankenschein (/H)
9 genommen äh::\ für firma, um äh: hier äh:,
10 alle (-) wissen (-) dass ich
11 >((acc))< w(ha)ar wirklich krank, >((acc))<
[[A spricht leicht lachend, verlegen]]
12 (/H) abe::r, und für firma/ das ist äh::
13 nicht günstig, weil ich werde auf jeden fall äh: (-)
14 später diese urlaub °nehmen°\ (5.0)
15 es i(H)st z(H)iemlich schAde, weil ich verliere
16 zeh: ä hundert/ dollar\ mit diesem (-) mit EIner
17 woche krankheit, (/H) das ist sehr- (5.0)
18 genau, ich war wirklich krank (2.0) da (4.0) ich

19 b(HI)i:n, also, wirklich/ (4.0) herr kerner ich:/äh
 20 möchte über diese (? ?) gerät äh sprechen, (/H)
 21 und ich gla:ube:: wir können: jetzt nicht das äh:
 22 (? ?) kaufen\ (3.0) ja, weil/ das ist wirklich/
 23 wir haben jetzt so große a:: umsatz äh: für diese
 24 artikeln, und wir brauchen den nicht, und hier (2.0) aha
 25 äh, einfach äh hat frau schneider noch einen fax
 26 geschrieben, email ä (5.0) ach/so\, (3.0) weil/ sie
 27 frage=äh:: (2.0) °wieder über diese (he) geschichte°\
 [[Irina kommt lachend herein, es wird laut]]
 28 A: (?ich habe gefragt?) zug ä: nach poltAwa kostet äh
 29 vierundsiebzig grIwnja, also zweimal teure als
 30 äh ä bus\ (12.0)
 [[Piepsen des Faxgerätes. W sagt etwas]]
 31 A: °hehe° okay, (4.0) aha/ (3.0) mhm:\ (hehe) (2.0)
 32 °danke. (-) tschüss°.
 [[A legt auf]]

Die Sequenz in Z. 1 fängt Alina mit „wissen sie“ an, womit sie das Wissen bzw. das Unwissen von Kerner thematisiert. Pragmatisch wirkt diese Wendung auf den Hörer belehrend. Alina fängt so ihre Argumentation an, in der sie vor hat, etw. zu behaupten oder sich zu rechtfertigen. Kerner soll etwas Konkretes erfahren, was er angeblich nicht weiß oder dem er keine Bedeutung zuspricht. Das angeführte Beispiel in Z. 1-5 bestätigt dies. Bemerkenswert ist, dass das konkrete Beispiel als Beliebigkeit markiert wird: „zum Beispiel“, obwohl Alina wegen einer konkreten Angelegenheit telefoniert, nämlich dass sie am 10. September (ein genaues Datum) bei der Arbeit war. Der Aufbau der Argumentation ist etwas wirr, nicht verständlich, was auf die deutschsprachige Unzulänglichkeit von Alina zurückzuführen ist. Kam sie wirklich zwei Stunden vor Arbeitsbeginn ins Büro, also um sieben Uhr? Oder meinte sie, dass sie zwei Stunden früher ging?

Was wir hier erfahren, ist, dass Alina (fast den ganzen Tag) bei der Arbeit war, im kranken Zustand, dass sie zum Arzt ging und dass dieser sie für diesen (teils abgearbeiteten Tag) krankgeschrieben hat.

Alina macht auffallend viele „äh's“. In Z. 8, 11, 14 verwendet sie das Verstärkungsadverb „wirklich“, um ihren kranken Gesundheitszustand (an dem Kerner vermutlich zweifelt, oder generell an ihren Worten zweifelt) zu beweisen, um ihn zu überzeugen. Sie habe gewissenhaft einen Krankenschein geholt, um ihren Arbeitsausfall bei der Arbeitsstelle (sie sagt ‚Firma, wie man in der Ukraine oft ein Unternehmen, oder eine Arbeitsstelle bezeichnet) zu belegen. Als Unterstützung für ihre Erklärung, sozusagen als Alibi, rekurriert sie in Z. 13 f. auf die Belegschaft: „alle wissen“ von ihrer Krankheit. Dabei generalisiert sie und benennt keine konkreten Personen. Dagegen kann Kerner nichts tun, er muss es glauben oder nachfragen.

In Z. 16 zeigt Alina, dass sie im Firmeninteresse gehandelt hat, nicht in ihrem eigenen. Warum sie den Krankenschein für die Firma genommen hat, expliziert sie nicht, es bleibt beim ‚äh‘ (Z. 13). Wichtig ist, dass sie ein Alibi hat, dass sie ihr Krankwerden beweisen kann. Alina argumentiert damit, dass es für die Firma teuer sein wird, da sie sowohl krankgeschrieben wird als auch Urlaub nehmen wird. Darauf folgt vermutlich Kerners Einwand (der nicht zu hören ist), weil Alina ein Bedauern ausspricht: „ziemlich schade“. Diesmal ist es schade für sie selbst: Sie verliert dabei Geld. Während sie weiter oben mit Interessen der Firma argumentierte, geht sie nun auf ihre eigenen Interessen bzw. den bei ihr entstandenen Schaden ein (Z. 20 f.). Hier wird klar, was Alina erreichen will: Sie will diese eine Woche Krankheit als Urlaub deklarieren.

In Z. 23 beteuert sie erneut, krank geworden zu sein („wirklich krank“), was bereits zum vierten Mal in diesem Gespräch geschieht. Glaubt Kerner ihr nicht? Will sie ihn überzeugen, dass sie nicht geschwänzt hat, nicht ungeplanten Urlaub genommen hat? Weil, wenn jemand einen Krankenschein bringt, dann glaubt man dieser Person, dass sie krank war.

In Z. 24 ist es unklar, was Alina mit „ja=aber“ bestreitet. Nun geht es plötzlich um ein teures Gerät (Z. 25), von dessen Kauf sie abrät. Es geht nun um eine andere Angelegenheit, die sie mit Kerner bespricht. Das klärt sich schnell. In Z. 35 geht es wieder um etwas anderes: um Reisekosten. Das Gespräch bricht danach ab. Wenn sich Kerner im Ausland befindet und angerufen wird, telefoniert er sehr kurz, um Telefonkosten zu sparen (was auch ein Problem im Büro darstellt).

Nun folgt das Gespräch im Büro nach Alinas Telefonat. Zuerst erzählt sie mir von Kerners Reaktion, später nehmen Irina, Lyna und Vitja an der Diskussion um Alinas Angelegenheit teil.

K2B3, Alina und Mitarbeiter nach dem Telefonat mit Kerner

Dieses Gespräch ist ziemlich umfangreich: die Transkription hat sieben Seiten ergeben, die an dieser Stelle nicht vollständig dargestellt werden können. Im Gespräch wundert sich Alina über Kerners Meinung zu ihrem Anliegen: er würde es als „Spielchen“ bezeichnen, was sie mittels direkter Rede darstellt: „diese spIElchen/ passen mir nicht“ (K2B3, Z. 13). Seiner Ansicht nach sollte der Urlaub und die Krankschreibung voneinander getrennt werden (Z. 16-18). Irina unterstützt Kerners Ansicht:

K2B3, Irina, Z. 19-27

- 19 I: ну потому шо он я говорю, потому шо в принципе urlaub
I: eben weil er ich sag ja, weil im prinzip urlaub
20 это (-) для всех, °кто (? ?)
es ist (-) für alle, °wer (? ?)
21 больничный/ это больничный потому шо то шо
krankenschein/ es ist krankenschein weil das was
22 э его тоже нужно понять. это (-) понимаешь,
äh ihn kann man auch verstehen. es (ist) (-) verstehst
du,
23 Urlaub/ планируешь °когда тебя не будет\° а Если (-)
Urlaub/ plAnst du °wenn du nicht da bist° und wEnn (-)
24 ты была на больничном, то это не значит что ты
du krank geschrieben warst, dann bedeutet das nicht dass
man
25 здесь не была нужна. (1.5) то есть если бы на
dich hier nicht gebraucht hat. (1.5) das heißt wenn du
für
26 эту неделю запросила на целую urlaub/ то
diese woche für die ganze urlaub angefragt hättest/ dann
27 ешё не известно э (-)получила бы ты ja или nein. (--)
ist es noch unklar äh (-) ob du ja oder nein bekommen
hättest. (--)

In diesem Abschnitt erklärt Irina den Sinn dieser Differenzierung: eine Erkrankung wird nicht geplant; Alina als Erkrankte wird krankgeschrieben, obwohl sie als Arbeitskraft gebraucht wird (Z. 23-25). Mit dem Urlaub verhält es sich anders, er wird sowohl vom Arbeitnehmer, als auch vom Arbeitgeber geplant, er ist kein unerwarteter Arbeitsausfall wie die Erkrankung. Wenn Alina für die Zeit der Erkrankung um Urlaub gebeten hätte, hätte sie ihn eventuell auch nicht erhalten (so Irina in Z. 26 f.).

Des Weiteren argumentiert Alina mit dem Verlust von Geld, wenn sie – da ihr noch Urlaub zusteht – diesen nicht nimmt, sondern krankgeschrieben wird (Z. 31-41). Darauf reagiert Irina mit Berufung auf das ukrainische Gesetz, nach dem Krankschreibung in Relation zur Berufserfahrung berechnet wird. Diese Regelung, die nicht allen klar ist, wird von Alina, Irina und Lena (die sich mit ihrem Wissen einbringt), intensiv diskutiert (Z. 43-81), wobei sich die Ansichten unterscheiden: ob die Berechnung gemäß der Berufserfahrung (mindestens zehn Jahre), oder gemäß dem Gehalt (ab Tausend Grywnja) berechnet wird. Alina beruft sich auf ihre Erfahrung in der Vergangenheit. Irina argumentiert aus dem Standpunkt des Arbeitgebers und erklärt, dass nach der früheren Regelung Krankengeld hundertprozentig von der Sozialversicherung ausbezahlt wurde (Z. 82), während nach der jetzigen Regelung „der bedEUTende teil vom krAnkengeld/ (-) von der firma bezahlt [wird]“ (Z. 85 f.). In den Z. 87-120 entsteht erneut eine rege Diskussion bezüglich der Regelungsänderung und der Höhe der Ein- und Auszahlungen von Krankengeld durch den Arbeitgeber, der Sozial- und Rentenversicherung, der Generaldirektion der internationalen Vertretungen, durch Steuergelder, d.h. durch den Staat. Die Diskussion ergibt, dass der große Anteil an Krankengeld (bis zu fünf Tagen) vollständig vom Arbeitgeber ausgezahlt wird, so dass es für ihn teurer geworden ist, so Irina (Z. 121-127 und wiederholt in Z. 129-136). Irina fasst den Schluss, dass es „deswegen (ist es) natürlich für jeden arbeitgeber (-)(- Ungünstig (-) geworden (-) wenn (-) [jemand] krank wird (-)“ (Z. 137 f.), womit sie zum Widerspruch zur Ablehnung Alinas Anliegen kommt, was in Z. 143-153 zum erneuten Emotionsausbruch führt:

K2B3, Z. 143-153

- 143 A: т(ГО)огд(ГА)а я вдв(ГО)ойне °не понимаю смысла
 A: d(НА)ann (verstehe) ich zw(НА)einmal °nicht dessen sinn°
- 144 этого°, (-) в любом случае а потом я опять
 , (-) in jedem fall und dann werde ich wieder
- 145 буду брать отпуск, (1.5)
 urlaub nehmen, (1.5)
- 146 И: берИ/ (-) отпуск это отпуск, больничный это
 I: nImm/ (-) urlaub ist urlaub, krankschreibung ist
- 147 больничный (1.0) не- тебе ж в Отпуске не
 krankschreibung (1.0) ni- dir wurde doch bei Urlaub nicht
- 148 отказАли/ (-) бери отпуск.
 Abgesagt/ (-) nimm urlaub.
- 149 A: °нет, так как будто не отказали: э:
 A: °nein, man hat mir scheinbar nicht abgesagt ä:
- 150 (?но ты же видишь?)°, <((acc)) получается вдвойне
 (?aber du siehst es eben?)°, <((acc)) es wird doppelt
- 151 и фирме и мне ((acc))>
 sowohl für die firma als auch für mich ((acc))>
- 152 не выгодно тоже\ (--) °то есть абсолютно°.
 Ungünstig AUch\ (--) °das heißt absolut°.
- 153 И: Но/ э (-) гм, °шеф есть шеф°. [[I geht raus]]

I: ABER/ ä (-) hm, °chef ist chef°. [[I geht raus]]

Während Alina auf die Sinnlosigkeit von Kerners und Irinas Entscheidung hinweist, mit dem Argument, dass es sowohl für sie selbst, als auch für die Firma ungünstig ist, wenn ihre Abwesenheit nicht als Urlaub, sondern als Krankschreibung deklariert wird (Z. 143-145 und Z. 150-152), beharrt Irina auf der klaren Trennung dieser Regelungen (146 f.) und beruft sich auf die höchste Legitimationsebene, nämlich die des Chefs: Z. 153: „Chef ist Chef“, was sie leiser als das bisher Gesagte ausspricht und an diesem Punkt die Diskussion beendet.

Wie man sieht, stehen hier nicht die Vorteile des Arbeitgebers im Vordergrund, – ganz im Gegenteil. Es geht hier um die Wahrung der legitimatorischen Autorität des ukrainischen Gesetzes und der Autorität Kerners als Chef, die Alina hier in Frage stellt. Während Alina pragmatisch vorgeht, d.h. vom finanziellen Vorteil ausgeht, an den sie die Gesetze anpasst und die Flexibilität des Handelns fordert, zeigt sich Kerner als äußerst gesetzeskonform und unflexibel. Alina rekurriert im letzten Teil des Gesprächs (das zwischen mir, Alina und Vitja ablief) auf Evelyn und wie sie in solchen Fällen vorgegangen sei: „Evelyn war überhaupt nicht dagEgen“ (Z. 181 f.), im Falle einer Erkrankung „kAnn (es) keine rEde davon sein“ (Z. 183 f.), es habe ausgereicht, ihr einen Krankschein zu bringen (Z. 185) und es wurde alles bezahlt. Evelyn hätte mehr Rücksicht auf Alina genommen: wenn sie sich auf der Dienstreise erkältete, konnte sie sogar einen Tag zu Hause verbringen (Z. 199 f.). Unter Kerners Leitung scheinen sich vor allem Arbeitsbedingungen der Qualitätsmanagerinnen verschlechtert zu haben.

7.3.2.2 Konflikte zu Dienstreisenregelungen

In diesen Konflikten geht es nicht um Alinas Qualifikationen als Qualitätsmanagerin, sondern um ihre Dienstreisen. Zum einen basiert die Regelung der Dienstreisen-Fragen auf der ukrainischen Gesetzgebung, zum anderen werden die Einzelheiten durch die Leitung des Einkaufsbüros intern geregelt. Dazu gehören die Fragen der Hotelkosten (mit oder ohne Frühstück), der Reisekosten (konkret nach Transportmittel: Zug, Bus, Flugzeug) sowie der Extraausgaben wie der Taxikosten etc. Interessanterweise handelt es sich bei diesen Streitfragen stets um Inlandsreisen; die Auslandsreisen tangieren ausschließlich die Büroleitung und werden durch sie bestimmt. Bemerkenswert ist, dass es sich stets um geringe Summen dieser Reisekosten handelt, um deren Erstattung gestritten wird, während die Auslandsreisen zehnfach höher ausfallen, aber nie thematisiert werden. Wenn das Problem nicht auf den geringen Reisekosten basiert, dann stellt sich die Frage ist, worum es sich bei diesem Konflikt wirklich handelt. Das Gespräch K4A2 stellt so einen Streitfall zwischen Irina und Alina dar, den ich im Folgenden analysiere. Einige Stellen des Gesprächs sind unverständlich, weswegen Kontextwissen und andere Daten herangezogen und kontrastiert werden müssen.

K4A2, Streit Alina-Irina (wegen Reisekosten) (vom 4.10.01)

- 1 I: алина, у нас нЕту (-) такоГо (-)
I: alina, wir haben (-) so was nIcht (-)
2 (?нигде не написано?) и
(?nirgendwo ist geschrIEben?) und
3 <((acc)) НЕ было никоГДА ((acc))>
<((acc)) es war NIEmals ((acc))>
4 чтобы можно было произвести/ (? ?)\
dass man durchführen kann/ (? ?)\

5 понимаешь/ и (-- я никогда другого (-)
 verstehst du/ und (-- ich habe nIEmals was anderes (-)

6 не слышала, °сама никогда такого не (? ?)°
 gehört, °hab selber niemals so was (? ?)°
 [...]

7 A: /Н (? ?) написано что (? ?) что есть (? ?)
 /Н (? ?) steht geschrieben dass (? ?) das es
 gibt
 (? ?) [[zu leise]]

8 I: 24го, 25го он уедет, и будет в киеве (-) 26го и (--)
 I: am 24., am 25. fährt er weg, und wird in kiew (-) am 26.
 und (--)

[[Sascha telefoniert laut, schreit zu Vitja rüber]]

9 A: интерЕсно, потому что (? ?)
 interessAnt, weil (? ?)

10 I: [[unverständlich]]

11 A: [[erzählt etwas von Dienstreisen und wie es bei Evelyn war]]
 поезд туда и обратно (--)
 der zug hin und zurück (--)

12 И: если (-) тебе кернер разрешит/ пожалуйста,
 I: wenn (-) kerner es dir erlaubt/ bitte,

13 потому что тогда получается (? ?)
 weil dann wird es so (? ?)
 [...]

14 получается что это нужно разрешить либо всеМ/
 dann heißt es dass man es entweder Allen erlauben soll/
 15 (-- либо не разрешить никому.
 (--) oder niemandem erlauben.

16 A: (? ?) не реАльно,
 (? ?) nicht realIstisch,

17 И: бери с собой/ бутербрОды, ну аЛина, ну откуда
 I: nimm mit/ brOte, ALSO alIna, woher wEiß

18 я это знАю, я знаю (--) что Я/ когда еду тоже (-)
 ich denn das, ich weiß (--) dass ICH/ wenn ich fahre (-)

19 ночью там ночевать, я тоже не беру завтрак.
 nachts um dort zu übernachten, ich nehme AUch kein
 frühstück.

20 (3.0) и я это знАю. это нужно °пережить°. (4.0)
 (3.0) und ich wEiß es. das muss man °überleben°. (4.0)
 [...]

In diesem Abschnitt des Gesprächs ist eine klare Trennung der Deutungsweisen bzw. der Argumentationen zwischen Alina und Irina sichtbar: In Z. 1-6 beruft sich Irina auf die gesetzliche Regelung, die eine bestimmte Kostenfrage bei Dienstreisen regelt (Z. 2: „nirgendwo ist geschrlEben“), wobei sie sich auch auf ihre eigene Erfahrung bzw. ihren Wissensstand stützt (Z. 5 f.). Dabei verwendet sie viele Negierungswörter: das Partikel „nicht“ und Adverbien „nirgendwo“ und „niemals“ (sogar dreimal). Auch Alina beruft sich auf die gesetzliche Regelung: in Z. 7 fängt sie an und versucht in Z. 9 und 11 eine Erklärung, die aus Lärmgründen und Alinas leiser Stimme unverständlich bleiben. In Z. 8 unterbricht Irina sie, indem sie die Daten aufzählt, um auszurechnen, wann Kerner nach Kiew kommt. Damit wechselt Irina auf eine andere Legitimationsstufe: wenn bei gesetzlichen Regelungen Unstimmigkeiten herrschen, soll

der Chef als Entscheidungsträger diesen Fall persönlich lösen. In Z. 12-15 beruft sich Irina auf die Befugnis des Chefs, etwas zu erlauben oder zu verbieten. Sie selbst übernimmt eine kompromisslose, aber (aus ihrer Sicht) gerechte Position: „entweder allen erlauben oder niemandem“ (Z. 14 f.). Alinas Antwort darauf ist unverständlich, außer dass sie etwas nicht realistisch findet. In Z. 17 wechselt Irina erneut, diesmal auf ihre eigene Erfahrung bzw. stellt ihr Handeln als Vorbild dar: Alina soll von zu Hause aus Brote mitnehmen anstatt des Hotel-Frühstücks, so wie Irina dies auch tut (Z. 19). Irina zeigt damit, dass es eine allgemeingültige Regelung gibt, für die keine Ausnahmen gemacht werden. Es handelt sich hier nicht um eine gesetzliche Regelung, sondern um eine interne Abmachung, laut der sich die Dienstreisenden zwischen teurer Fahrt und günstiger Übernachtung (z.B. einer Wohnung zu 40 Grywnja pro Nacht) oder umgekehrt entscheiden müssen. Auf diese Weise sollen Budgetkosten im Rahmen gehalten werden. In diesem Fall hat Alina diese Abmachung nicht eingehalten und eine Übernachtung mit Frühstück samt (relativ) teurer Busfahrt gewählt. Der Streit scheint sich allein um die Frühstückskosten zu drehen.

21 I: точная информация такая, что (1.0) это они не
 I: genAUe information ist die, dass (1.0) sie es nicht
 22 °разрешают°. (3.0) (? Я тебе не могу?).
 °erlauben°. (3.0) (? Ich kann dir nicht?).
 23 потому что потом (--) кернер приезжает точно
 weil dann (--) kerner kommt genau
 24 так же, точно так же всё ещё рассмОтрит, что я
 so, genAU so schAUt es sich das noch an, was ich
 25 проверила (? ?) если он тебе: (--) скажет
 geprüft habe (? ?) wenn er es dir: (--) sagt
 26 ДА/ да\ если нет (-) °то нет°.
 JA/ dann ja\ wenn nein (-) °dann nein°.

[[unverständlich. W] kommt rein. A ist leise im Hintergrund]]

27 A: (? ?) вот. но Я то получилось, надо значит
 (? ?) so. aber Ich wie es aussieht, man muss
 28 рЫбникова спросить, потому-
 rYbnikow fragen, weil-
 29 И: пишИ, алиНа, есть расхОды, которые мЫ/
 I: schrEIb, alIna, es gibt AUsgaben, die wIR/
 30 überschreiten, и (?кому там чего обИдно/?)
 überschreiten, und (?wer da weswegen beleIdigt ist/?)
 31 понимаешь там же этого пункта нЕту\ °(?слова ?)°.
 verstehst du dort gibt es diesen punkt ja nIcht\
 °(?das wort ?)°
 32 A: (?потому что?) расхОды на гостинницу/ не сАмые
 (?weil ?) ausgaben für hotel/ nicht die Aller
 33 большие и всё. понимаешь/
 größten sind und punkt. verstehst du/
 34 И: они/ не сАмые большие, °можно (? ?)°.
 I: sie/ sind nicht die Allergrößten, °man kann (? ?)°
 35 все (-) расхОды (-) эти так бы сказать (-) Очень
 маЛенькие,
alle (-) dise AUsgaben (-) sind sozusagen (-) SEhr kleIn,
 36 только вмЕсте получается (-) °огромная сумма°.
 aber zusАmmen ergibt sich (-) °eine riesige summe°.
 37 (9.0) потому что я знаю какие (-) Очень большие

- (9.0) weil ich weiß welche (-) sENr große
 38 расходы производим (?к тому что мы?)
 ausgaben (wir) verursachen (?in relation dazu was wir?)
 39 зарабатываем, просто должны [(?менять ?)
 verdienen, (wir) sollen einfach [(? ändern?)
 40 A: [(? ?)
 41 И: переехать (-)
 I: umziehen (-)
 42 A: (?машину?)
 (?das auto?)
 43 И: переехать в старый О:фис и так далее,
 I: umziehen in das alte O:ffice und so weiter,
 [[Lärm]]
 44 И: ну где то что то °°(? ?)°° потому что
 I: also irgendwo irgendwas °°(? ?)°° weil
 45 у нас законы, (3.0)
 wir gesEtze (haben), (3.0)
 [[leise]]
 46 И: алина, только (-) твой один рабочий день (-)
 I: алина, alleIn (-) dein ein arbeitstag (-)
 47 стоит нам дешевле.
 kostet für uns weniger.

In Z. 21-26 rekurriert Irina wieder auf die oberste Instanz Kernalers, der nach seiner Ankunft diesen Fall prüft, aber auch Irinas Arbeit prüft (Z. 24 f.) und dann eine Entscheidung treffen wird. Alina gibt jedoch nicht auf und beruft sich ihrerseits auf eine autoritäre Instanz, den Direktor eines Betriebs, zu dem sie gefahren ist. Warum gerade diese Autorität als Wissensinstanz gewählt wurde, ist nicht klar, weil Irina Alina unterbricht (Z. 29). Sie ist emotional aufgeladen, fordert Alina heraus, diesem Direktor zu schreiben. Weil Alina Irinas Argumente (ihre Berufung auf die gesetzliche Regelung, die interne Abmachung, die Entscheidungsbefugnis der Führungsebene sowie Irinas eigene Handlungspraxis) nicht akzeptiert, greift sie auf eine neue Argumentationsebene zu: die Begrenztheit des Budgets im Einkaufsbüro, welches das Büro bereits überschreitet (Z. 30). Das Verb „überschreiten“ spricht Irina auf Deutsch aus. Bei dieser rationalen Tatsache werden Emotionen nicht zugelassen (Z. 30). Auch Alina geht auf diese rationale Ebene der Budgetausgaben über und argumentiert damit, dass Hotelausgaben nicht die größten sind. Damit impliziert sie die hohen Ausgaben, die Irina und Kerner auf ihren Reisen in Deutschland verursachen, im Vergleich zu welchen ihre eigenen Hotelausgaben innerhalb der Ukraine lächerlich gering sind. In einem informellen Gespräch (das nicht aufgenommen wurde) gestand mir Alina, dass es ihr äußerst peinlich ist, nach einer Nachtfahrt irgendwo im Betrieb duschen zu müssen, weil eine Hotelübernachtung zu teuer wäre. Sie wurde von Lieferanten auch schon darauf angesprochen, ob so ein bekanntes deutsches Unternehmen wie Größt Tex sich denn kein Hotel für seine Qualitätsmanagerinnen leisten könne.

In Z. 34-39 bestätigt Irina Alinas Argumente zwar, kontert aber mit der hohen Gesamtsumme dieser „nicht allergrößten“ (Z. 34) bzw. „sehr kleinen“ (Z. 35) Ausgaben. Es entspricht der Realität, dass Qualitätsmanagerinnen nicht selten drei Tage hintereinander auf Reisen sind, wenn sie Konstruktionen, Qualität oder den Produktionslauf in mehreren Betrieben prüfen müssen (siehe dazu K2B4 im Anhang). Dies berechnet sie jedoch in Relation zum Umsatz, den das Einkaufsbüro erarbeitet. D.h., es liegt am Budget-Umsatz-Verhältnis, nicht allein an den Reisekosten.

In einem anderen Streitfall (zu dem ich keine Aufnahme habe und den ich anhand des Tagebuch-Memos darstelle) handelt es sich um zusätzlich entstandene Taxikosten, die Alina erstattet bekommen will. In Alinas Abwesenheit hat Irina erfahren, dass Alina an Kerner ein zweiseitiges Fax geschickt hat, in dem sie die zusätzlich entstandenen Kosten auf einer Dienstreise erklärt und um dessen Erstattung bittet. Diesmal ging es um die Taxikosten: sie musste bei der Ankunft in Poltawa ein Taxi nehmen, weil der Koffer (vermutlich mit Produktmustern) kaputt ging und sie mit dem sich nicht schließenden Koffer nicht in die S-Bahn steigen konnte. Irina bespricht diesen „Fall“ mit Vitja und Herrn Schapko. Obwohl es sich um eine geringe Summe handelt – 18 Griwnja – hat Kerner die Rückerstattung abgelehnt. Die Gesprächsteilnehmer wundern sich ihrerseits, dass Alina, die gut verdient, wegen einer solch geringen Summe einen aufwändigen Brief schreibt, in dem sie beschreibt, wie der Koffer kaputt ging. Irina deutete diesen Fall in zweierlei Hinsicht: zum einen werden Taxikosten laut einer internen Abmachung generell nicht erstattet, und zum anderen sprach Irina ihre Verwunderung darüber aus, wie Alina den vom Büro angeschafften neuen Koffer kaputt gemacht hat. Außerdem sei Potawa (wo Irina herkommt) keine große Stadt wie Dnepropetrowsk, so dass Alina lediglich ein paar Stationen mit dem Bus hätte fahren können. Eine Taxifahrt sei nicht notwendig gewesen.

Irina verweist auf einen anderen Fall mit Alina, als sie ein Taxi nehmen musste, weil ihr Zug verspätet (in der Nacht) ankam. Damals wurden Taxikosten aber rückerstattet.

Schlussfolgerungen

Bei den in diesem Punkt analysierten Konflikten ging es auf der einen Seite um formale Angelegenheiten wie Rationalisierungs- und Sparmaßnahmen. Dazu wurden im Büro zusätzlich zu den gesetzlichen Dienstreiseregelungen interne Vereinbarungen gemacht, die Alina verletzt hat. Obwohl es sich um geringe Summen handelte, wurde daraus ein großer Konflikt gemacht. Es handelt sich nicht um rein formalen Angelegenheiten, sondern (und deswegen zweitens) um informelle Beziehungen zwischen Alina als Vertreterin des Personals und der Büroleitung. Alina wurde vorgehalten, dass sie alleine diese Extrakosten verursachen würde, was die Leitung nicht mehr akzeptieren will. Aber auch hier war die Argumentationsweise von Alina ausschlaggebend: sie beharrte auf ihrem Recht, auf ihren Forderungen.

Generell hält die Büroleitung Alina folgende Vergehen vor: Verspätungen und Ausreden, unangemessenes Verhalten („Chefin spielen“, sich in die Zuständigkeiten der MC einmischen), ihren Pflichten als Qualitätsmanagerin nicht richtig nachzugehen, Informationen vor ihren Kollegen zurückzuhalten, problematisierendes und schließlich geschäftsschädigendes Verhalten, nicht Zugestehen, sondern Leugnen eigener Fehler.

Diese Streitereien um Frühstückskosten, Taxikosten, Telefonkosten etc. resultieren lediglich aus dem (relativ) geringen Umsatz, den das Büro erwirtschaftet und weswegen Sparmaßnahmen angeordnet wurden. Eine Ungleichheit besteht zwischen den Reisekosten nach Deutschland und den inländischen Reisekosten. Damit ist auch die Frage der Repräsentanz betroffen: das Büro, das seine Existenz mit Umsatzmaximierung beweisen muss, muss vor Einkäufern in Deutschland als Kunden ein besseres Erscheinungsbild abgeben, um Aufträge zu bekommen, als in der Ukraine vor den Produzenten. Hier stehen zwei Arbeitswelten gegenüber: die nachfrageorientierte Arbeitswelt im ersten Fall, für die Kerner und die Einkäufer des Konzerns stehen und die produktions- und angebotsorientierte Arbeitswelt. Die Repräsentanz in der ersten Arbeitswelt, die mit hohen Kosten verbunden ist, versteht Kerner als Werbung zu

Betriebszwecken, während die Werbung in der zweiten Arbeitswelt aus seiner Sicht keine Notwendigkeit darstellt. Die Lieferanten sollen sich um Aufträge bei den Einkäufern, und somit bei ihm als Vertreter des Konzerns, bemühen, nicht umgekehrt. Aus der Perspektive der betriebswirtschaftlichen Sachrationalität erweist sich diese Denkweise zwar als richtig, in der Praxis, insb. in der postsowjetischen Ukraine, in der persönliche Kontakte und Kontaktpflege eine enorme Rolle spielen, wird diese Denkweise jedoch als arrogant und überheblich wahrgenommen. Im Interview spricht Alina an mehreren Stellen über Kerners Desinteresse an der Ukraine sowie an der Kontaktpflege mit Ukrainern. An dieser Stelle vergleicht sie Kerner mit Evelyn:

Interview Alina, Z. 665-671

665 и вот предположим эвелин всегда пыталась
und so angenommen evelyn versuchte immer
666 завести какие то знакомства, (-) э:
irgendwelche bekaanntschaften zu knüpfen, (-) äh:
667 с людьми которые, ну там (?в должностях?)
mit menschen die, also die da (?in positionen?)
668 каких то прави:тельствоных каких то (-)
irgendwelchen reGIE:rungspositionen (-)
669 Г: мгм,
G: mhм,
670 А: каких то (--) органиЗА:циях, э во:т, а::
irgendwelchen (--) organisatiO:nen, äh so:, ah::
671 (3.0) а кернер считал что они превыше всех,
(3.0) und kerner meinte dass sie über alle stehen,

Während Evelyn ein beziehungsorientiertes und somit aktives Verhalten zugeschrieben wird (Versuche, Kontakte zu Entscheidungsträgern in der Ukraine herzustellen), wird Kerner als passiv und überheblich dargestellt. Obwohl es nicht klar ist, ob Evelyns Versuche erfolgreich waren, wird dieses aktive Verhalten, das Bemühen um Kontakte allein als erfolgreich und vorbildhaft dargestellt.

675 А: [...] а: вот, они такие сякие там,
[...] ah: so, sie sind dort so und so
676 они нас должны просить они нас должны
die müssen uns bitten die müssen uns
677 прос-/ °ДА КОМУ ВЫ НАДО?° (--) гос:поди,
bitt-/ °ABER WER BRAUCHT EUCH?° (--) mein go:tt,
678 (--) никто не хочет за копейки продавать
(--) niemand will für kleingeld
679 куда то в германию.
irgendwohin nach deutschland verkaufen.

Mehr als das: das überhebliche Verhalten Kerners (das „über-alen-Stehen“) lässt Alina in dieser Argumentationssequenz als lächerlich erscheinen. Dabei geht es nicht allein um die Person Kerners, sondern (da Alina von „sie sind“ spricht, also vom Plural) um das Unternehmen, das er vertritt. Dieses Unternehmen würde sich für „so und so“ halten, im Sinne von „toll, super, groß“, während die Ukrainer dieses Unternehmen um etwas bitten müssen, also eine Bitthaltung einnehmen. Im Z. 677 äußert sich Alina emotional. Sie übernimmt die Haltung der „bit tenden“ Ukrainer, die in Wirklichkeit die „überheblichen“ Deutschen gar nicht brauchen, weil

sie nicht für „Kleingeld irgendwohin nach Deutschland verkaufen“ wollen. Es wird hier klar, dass es sich nicht bloß um Ukrainer handelt, sondern konkret um die Lieferanten des Konzerns Größt Tex. Kerner vertritt hier den Konzern, während Alina auf der Seite der Lieferanten ist.

Diese Aspekte, die die Beziehungen zwischen Einkäufern und Lieferanten tangieren (bei denen es sich weitgehend um einen intrakulturellen Konflikt handelt), werden im nächsten Kapitel ausführlich analysiert. Im Folgenden stelle ich in Kürze die Sicht der ganzen Belegschaft und der Führung zum „Fall Alina“ sowie dessen Lösungsentscheidung dar.

7.4 Konfliktlösung

Die Aushandlung des Konflikts der Büroleitung mit Alina dauerte (beginnend von Kerners Mahnung an Alina am 6.9. und von der Konfrontation im Mitarbeitergespräch am 7.9.) insgesamt zwei Monate, wobei immer neue Diskussionsfälle hinzukamen: Am 24.10 sagte Kerner Alinas Dienstreisen ab und kündigte ihr schließlich am 29.10. Während viele Mitarbeiter in diese Diskussionen einbezogen wurden, war Kerner der Entscheidungsträger.

Im Überblick war seine Vorgehensweise wie folgt:

1. Im ersten Schritt wurden informelle Gespräche geführt: sowohl Einzelgespräche mit Alina und Irina, als auch Gespräche im größeren Rahmen, z.B. unter den Mitarbeitern in Abwesenheit der Büroleitung.
2. Im zweiten Schritt wurden halbformelle Lösungen versucht: dazu gehört das im öffentlichen Rahmen abgelaufene Mitarbeitergespräch, in dem die Leitung des Büros an die Belegschaft appellierte, sowie die Aussprache von Abmahnungen an Alina.
3. Im dritten Schritt wurde schließlich die formale Lösung gewählt: Alinas Kündigung.

Der Kündigung gingen folgende Ereignisse voraus: Nachdem Alina Kerners letzte Abmahnung nicht akzeptierte und es zu erneuten Konflikten kam, ließ Kerner sie nicht mehr auf Dienstreisen gehen. Am 29.10. fanden eine Reihe geschlossener Gespräche zwischen Alina, Kerner, Lena und Irina, dann zwischen Alina und Kerner alleine, sowie sämtliche Gespräche von Kerner mit den einzelnen Mitarbeiter/-innen statt. Das Gespräch von Alina und Kerner fand in seinem Büro statt und dauerte einige Stunden. Die von der Mittagspause zurückkehrenden Mitarbeiter/-innen sahen Alina durch das Fenster sitzen und etwas lesen, während Kerner zurückgelehnt an seinem Schreibtisch saß und wartete. Schließlich packte sie ihre Sachen und verließ mit Tränen in den Augen das Büro. Ich erfuhr vom Administrator Schapko, dass Alina wegen Vertrauensbruch gekündigt wurde, was jedoch schriftlich nicht fixiert war. Schapko erkundigte sich telefonisch, wie er die Kündigung am besten deklarieren sollte, damit Alina keine Schwierigkeiten bei der Arbeitsuche hat. Offiziell wurde sie auf eigenen Wunsch in den Babyurlaub entlassen. Vom Chef erhielt sie eine Entschädigung in Höhe von zwei Monatsgehältern, was die sich mit Alina solidarisierten Mitarbeiter (Lena, Vitja, Schapko) als „Schweigegeld“ bezeichneten, wofür genau, bleibt unklar. D.h. hier fand in Wirklichkeit eine Abmachung zwischen Alina und Kerner statt, deren Gründe verborgen bleiben. Obwohl Kerner die Freiheit hatte, Alina wegen Vertrauensbruchs zu kündigen, tat er dies nicht und entließ sie „auf eigenen Wunsch“, was ihre berufliche Laufbahn nicht gefährdete. Außerdem erhielt sie eine Entschädigung. Wozu sich Alina im Gegenzug verpflichtete, bleibt ungeklärt.

Am gleichen Tag wurde *Lyna* von der Assistentin von *Irina* zur selbständigen Managerin befördert. Die Stimmung der Verkaufsmanagerinnen war feierlich: sie haben zusammen mit *Kerner* auf *Lynas* Beförderung mit Sekt angestoßen. Die beiden Administratoren, *Lena* und ich ergriffen Partei der mit *Alina* „Mitfühlenden“. Es war uns nicht verständlich, wie man in dieser Situation feiern konnte. *Schapko* war diese Situation sehr unangenehm, da er bereits viele solcher Fälle miterlebt hat.

Kurze Zeit später wurde *Oleg*, der ehemalige Studienkollege von *Irina*, als der neue Qualitätsmanager eingestellt. *Irina* hatte ihn ausgesucht. Obwohl er kaum Fremdsprachenkenntnisse vorwies (weder Deutsch noch Englisch, nur etwas Französisch), sondern lediglich eine Berufserfahrung als Technologe, war *Irina* von der richtigen Wahl dieses Kandidaten überzeugt. Er sei „konfliktfrei“ und werde deswegen auch im Betrieb akzeptiert. Ihrer Meinung nach würde es mit ihm keine Konflikte geben, er sei ein ruhiger Mensch (*Irinas* Interview dazu). Seine Kollegin *Lena* konnte mit ihm kaum etwas anfangen: sie musste ihm die Arbeit erklären, da er aufgrund fehlender Deutschkenntnisse nichts nachlesen konnte. In diesen Tagen (Ende meiner Forschung) waren ich und Administrator *Vitja* damit beschäftigt, sämtliche Vorschriften für *Oleg* schriftlich zu übersetzen. Es ist ein scharfer Gegensatz zu den formalen Anforderungen an die Neuestellten: laut den Einstellungskriterien für Qualitätsmanager/-innen müssen sie Deutsch zumindest schriftlich beherrschen. In diesem Fall jedoch überwogen die informellen Faktoren wie „Konfliktfreiheit“.

Zur Interpretation der Konflikte durch das Personal und durch die Vorgesetzten:

Während *Irinas* Streitgespräche mit *Alina* sehr emotionaler Natur waren und auch auf persönlicher Ebene verliefen (siehe oben), waren ihre offizielle Aussagen zum Konflikt mit *Alina* rein formaler Natur: sie hielt *Alina* vor, dass in der Arbeit mit ihr eine Reihe von gravierenden Fehlern entstanden sind, die nicht mehr zu korrigieren waren (Interview *Irina*, Z. 590-594). Die Kündigung (also das Entfernen der Problemperson) sei die einzige mögliche Lösung gewesen.

Alinas Aussagen dazu waren nicht rein formaler Natur, sondern mehr informeller. Sie rekurrierte auf Gerüchte (dass *Irina* ihren Mann einstellen wollte), unterstellte *Irina* intrigantes, profitgieriges und konkurrierendes Verhalten.

Schapko versuchte zwischen den beiden zu „objektivieren“: Er äußert sich kritisch sowohl gegenüber *Irina*, als auch gegenüber *Alina* (aber vermehrt *Alina*).

Sascha, der mit *Alina* zerstritten war, hatte kein gutes Wort für sie übrig. Seiner Ansicht nach sei *Alina* von einem Fettnäpfchen ins andere getreten, ohne dies selber zu bemerken:

(Tagebuch, 11.09.01)

Ich tausche meinen Eindruck von *Alina* mit *Sascha* aus und wundere mich darüber, dass sie keine Schuldgefühle hat, wenn sie vom Chef eine Rüge erteilt bekommt. Sie diskutiert, hat Ausreden parat, verteidigt ihre Sichtweise, tritt sehr selbstsicher auf. Für eine Konfliktsituation, in der *Kerner* ihr eine letzte Abmahnung erteilt hat (*Kerner* sagte mir nach dem Mitarbeitergespräch, wenn es mit *Alina* so weiter geht, fliegt sie raus), ist es ein äußerst unkluges Verhalten. Daraufhin *Sascha*: „mehr als das: sie fängt an etwas zu erzählen und tritt ins nächste Fettnäpfchen. So kommen noch weitere Fehler von ihr an Licht, sie bekommt eins auf den Deckel und tritt ins nächste Fettnäpfchen (poluchajet i snova vljapyvajetsja)“. Sie verhält sich so entweder deswegen, weil sie ihr Fehlverhalten nicht bemerken würde oder aber deswegen, weil sie sich ihres Rechts sicher ist.

Auch *Vitja* kritisierte *Alina*, ohne jedoch die Haltung der Vorgesetzten zu rechtfertigen. *Lena* war als *Alinas* nächste Kollegin ganz auf *Alinas* Seite, während *Lyna* sich ganz zurückhielt.

Alina selbst erklärte diese Konflikte nicht nur durch die Zuständigkeitsunterschiede zwischen der Qualitätskontrolle und dem Verkaufsmanagement, sondern vor allem mit Irinas Machtstreben, wofür sie ihren Chef gegen Alina manipuliere. Mit ihrem Chef sei sie „mental zusammengestoßen“. Ich erlebte bei Alina keine Akzeptanz der ihr zugewiesenen Schuld o.ä. Im Interview sagte sie z.B., dass Sascha sich viel mehr verspätet hätte als sie (Z. 457-463), er wäre der Arbeit ausgewichen (das gleiche äußerte Sascha gegenüber Alina). Sie sah sich lediglich als Opfer ungünstiger Umstände.

All diese Konflikte zeigen, dass strukturelle Veränderungen unter Kerner und Irina auch auf die Nicht-Akzeptanz seiner Autorität bei vielen Mitarbeitern hinweisen. Jedoch nicht alle äußern sich so direkt wie Alina. Ich werde im Folgenden eine Typologie der drei Chefs aus der Sicht des Personals erarbeiten.

7.5 Vergleiche zwischen allen drei Büroleitern: Führungs- und Persönlichkeitstypologie

Ausgehend von der aktuellen Konfliktsituation im Büro und der Involvierung der Rolle des neuen General Managers Kerner wird letzterer in den tagtäglichen Bürogesprächen mit seinen Vorgängerinnen verglichen. Sowohl in den natürlichen Gesprächen als auch in den Interviews wird auf ihre Charaktere, Führungsmethoden, Entscheidungsfindungen und Präferenzen im Arbeitskontext rekurriert, was ich in diesem Abschnitt beschreibe. Außerdem werden hier relevante Faktoren herausgearbeitet, die als Schlüsselfaktoren des Vergleichs fungieren: aufgrund welcher Kriterien gilt die eine deutsche Führungsperson in der Ukraine als erfolgreich, beliebt und respektiert, und aufgrund welcher Faktoren als unbeliebt und nicht erfolgreich?

Für die Erarbeitung der Typologie ziehe ich als erstes die Interviewaussagen der Mitarbeiter Schapko und Alina heran, die mit allen drei Chefs gearbeitet haben. Irina, die auch von Beginn an dabei war, war zur Zeit der Untersuchung selbst in der Führungsposition als lokale Managerin; entsprechend gibt sie das Interview aus der Führungs- und nicht aus der Angestelltenperspektive und so wird es auch, ergänzend zu den Aussagen von Kerner, verwendet.

Zunächst gehe ich auf die Interviewstellen ein, in denen jeder dieser Vorgesetzten charakterisiert wird: nach der Art des Führungstypus, nach dem Anteil der personellen, berufsbezogenen, kulturellen Faktoren. Die Interviewten gehen sowohl auf den kulturellen Faktor, als auch auf die Unterschiede in Generationen, Führungs- und Charaktertypen ein. Erst zum Schluss (wenn es nicht bereits früher geschehen ist) werden sie gebeten, den Faktor Nationalkultur einzubeziehen. Durch die Generierung von Persönlichkeits- und Führungstypen soll das Nationale herausgefiltert werden.

Zu den herausgesuchten Aussagen zu allen drei Vorgesetzten werden im Rahmen des „Theoretical Sampling“ auch andere relevante Daten und Aussagen (je nach Relevanz bzw. konträrem / brüchigem Inhalt) in die Analyse integriert. Nur zwei der drei Vorgesetzten wurden interviewt. Obwohl diese Interviews einen anderen Schwerpunkt hatten, können auch hier relevante Aussagen zur Kontrastierung verwendet werden.

Zu Beginn jeder der drei Typisierungen durch die Interviewten beschreibe ich kurz den Kontext der Beziehungen, in denen die Akteure zu ihren Vorgesetzten standen. Im Laufe der Interviews kommt dieser Faktor immer wieder zum Vorschein und hat eine wichtige Rolle in der Konstruktion der Typisierungen durch die Akteure.

Sowohl Herr Schapko als auch Alina konstruieren ihre Erzählung chronologisch: sie fangen mit Frau Schatz als erster Büroleiterin an und beenden die Erzählung mit dem aktuellen

Leiter Herrn Kerner. Alina spricht aus der Outsider-Perspektive, da sie zum Zeitpunkt des Interviews bereits gekündigt wurde.

Anmerkung (zum Zusammenhang des subjektiven Faktors der Interviewten und der von ihnen beschriebenen Charaktere):

Alina spricht im Interview nicht nur über die drei Vorgesetzten, die sie alle erlebt hat, sondern bezieht alle Mitarbeiter/-innen (mit zwei Ausnahmen) ein, die dort jemals gearbeitet haben. Das Interview zeichnet sich stark durch den Beziehungsfaktor und die Thematisierung der Konflikte aus. Dies verwundert nicht, denn Alina war zum Zeitpunkt des Interviews bereits (wegen den weiter oben dargestellten Gründe) gekündigt worden. Ihre Beziehung zu den Vorgesetzten ist ihr Relevanzkriterium.

Der Administrator Schapko war einer der ersten ukrainischen Mitarbeiter, der gemeinsam mit Frau Schatz das Einkaufsbüro aufgebaut hat, worauf er an vielen Stellen ausführlich eingeht. Nach diesem Relevanzkriterium strukturiert Schapko das ganze Interview. Seine Erzählung über Frau Schatz verbindet er mit der Schilderung des Aufbaus des Büros, der, seinen Worten nach, sehr gelungen war. Aus der Perspektive des Gelingens auf der einen Seite und aus der seines guten Auskommens mit seiner Vorgesetzten auf der anderen Seite erscheint Frau Schatz im besten Lichte.

Anreden der Vorgesetzten:

Die Haltung der Mitarbeiter zu ihren drei Vorgesetzten zeigt auch die Art, wie diese (in ihrer Abwesenheit natürlich) angesprochen werden: über die erste Vorgesetzte wurde als „Frau Schatz“ gesprochen, wobei die deutsche Anrede auch im Russischen erhalten bleibt. Ich habe nie ihren Vornamen erfahren. Damit wird auch Respekt, aber auch eine gewisse Distanziertheit ausgedrückt. Ihre Nachfolgerin wurde nur mit ihrem Vornamen genannt: „Evelyn“. Obwohl sie auch eine strenge Leiterin gewesen war, wurde bei ihr ein freundschaftliches, beinahe kumpelhaftes Verhältnis betont. Über den aktuellen Vorgesetzten wurde lediglich mit seinem Nachnamen gesprochen: „Kerner“. Zum einen wird hier eine gewisse Distanziertheit ausgedrückt, jedoch Höflichkeit, freundschaftliche Beziehung oder Respekt werden vermisst. So wird über jemanden gesprochen, dem Respekt oder Hochachtung zusteht, aber nicht entgegen gebracht wird.

7.5.1 *Charakterisierung der Leiter/-innen des Einkaufsbüros*

In diesem Kapitel arbeite ich aufgrund der Daten (vordergründig Interviewdaten) die Typologie aller drei Leiter/-innen des Einkaufsbüros heraus: Wie werden sie charakterisiert? In welchem Zusammenhang / Kontext? In Bezug auf welche (zu lösenden) Probleme? Bei den Bezeichnungen der Typen handelt es sich nicht um natürliche Kategorien, sondern sie stellen meine Bezeichnungen dar.

„Die Organisierte“: Frau Schatz

Die beiden Interviewten – Alina und Herr Schapko – äußern sich sehr positiv und respektvoll über ihre erste Vorgesetzte.

Für *Alina* verkörperte Frau Schatz eine „wahrhaftige Repräsentantin“ der deutschen Nation: pünktlich, ordentlich, vorsichtig (Z. 7 f.). Diese Eigenschaften äußert Alina im Kontext ihrer persönlichen Erfahrung mit Frau Schatz: diese habe ihr „viel Vertrauen verliehen“ (Z. 12), obwohl Alina des Deutschen nicht sehr mächtig war; sie hielt ihre Versprechen „absolut genau“ ein (Z. 25-27): sie rief Alina wie versprochen an und stellte sie ein. Frau Schatz hielt Distanz zu den Mitarbeitern (Z. 88), was ihre Autorität bei Alina jedoch nicht mindert.

Auch *Schapko* beschreibt seine erste Vorgesetzte im besten Lichte. Dem Charakter nach war sie als „Frau im gesetzten Alter“ (Z. 340 f.) eher ruhig, bedacht, seriös, organisiert, im Gegensatz zu ihrer Kollegin Frau Prinzberg, die eine „emotionale Frau“ war (Z. 136). Schapko betont, dass sie sich sehr gut verstanden haben, dass es mit Frau Schatz sehr „angenehm zu arbeiten“ war. Ausführlicher geht er auf ihre Qualifikationen ein (dazu weiter unten).

„Die Emotional-dynamische“: Evelyn Kantovsky

Insbesondere war *Alina* von ihrer zweiten Vorgesetzten Evelyn angetan: diese sei sehr progressiv gewesen (Z. 102), während Frau Schatz eher konservativ war (Z. 103). Obwohl Evelyn auch „exaktes Arbeiten“ (Z. 92) gefordert hat, waren für sie freundschaftliche Beziehungen wichtig: man konnte mit ihr „schwätzen, über irgendwelche parties da, über irgendwelche: (-) über frEUNde, mit ihr zusammen irgendwohin gehen“ (Z. 92-96), z.B. in die Disko. Sie feierte gerne (Z. 101). Als Vertreterin der jüngeren Generation gewann Evelyn (32 Jahre) gerade bei Alina (26 Jahre) als Vorbild viel Autorität. Ferner schreibt Alina Evelyn ein „schöpferisches Wesen“ (Z. 127) und den „Geist des Abenteuers“ zu (Z. 136).

Schapko beschreibt Evelyn vergleichend zu Frau Schatz: sie waren zwei verschiedene Menschen (Z. 335). Frau Schatz war eher in einem „gesetzten Alter“ (Z. 340), während Evelyn „dynamisch, explosiv und kommunikativ“ war (Z. 342 f.).

Schapko beschreibt Evelyn als dem Typus einer modernen Managerin entsprechend:

Schapko, Z. 345-357:

- 345 Ш: и вот (-) Оч:ень, у неё (-) (\Н) удачно а::
Sh: und so (-) sE:hr, (-) (\Н) gelUngen a::
- 346 получаЮтся деловые конТАкты\
klappen bei ihr die geschäftskontАкте\
347 Г: мгм,
G: mhm,
(2.0)
- 348 Ш: она Оч:ень бЫстро умеет найти подход к °человеку°.
Sh: sie (kann) sEH:r schnEll den zugang zum °menschen
finden°.
- 349 Г: мгм,
G: mhm,
- 350 Ш: вот это её (-) преимУщества которыми она/ а: (3.0) ну/ (-)
Sh: das sind ihre (-) vOrzüge die sie/ а: (3.0) also/ (-)
- 351 пользовалась, и молодец как вот (--))и

- 352 nützte, und (sie war) super auch als (--)
 представительница (-) женской половины/ (-)
 vertreterin (-) der weiblichen hälfte (der menschheit)/
 (-)
 353 у неё всегда (?втереться?) (--) к мужикам в доверие,
 bei IhR immer (--) zu Männern vertrauen (?finden?),
 354 всё то есть она (-) умела вот так (\H) вести переговоры,
 das heißt sie (-) konnte eben so (\H) verhandlungen
 führen,
 355 знать (--) шо она хочет/ и добиваться своего/
 wissen (--) was sie will/ und das IHre erreichen/
 356 G: mhm,
 G: mhm,
 357 Ш: °это у неё очень здорово получалось°. (3.0)
 Sh: °das hat bei ihr super geklappt°. (3.0)

Während Alina Evelyns Fokus auf Beziehungen und Kommunikation im internen Kontext thematisiert, nimmt Schapko Bezug auf externe Angelegenheiten (die Verhandlungsführung). Zum einen findet sie als kommunikative Person einen schnellen Zugang zu Menschen (Z. 348), zum anderen macht sie sich ihre Vorzüge als Frau zunutze: sie gewinnt Vertrauen bei Männern (Z. 351-353). Und schließlich wird sie als eine ‚knallharte‘ Geschäftsfrau beschrieben, die weiß was sie will und das auch erreicht (Z. 355). D.h., sie nutzt ihre sozialen Kompetenzen um ihre Geschäftsinteressen zu erreichen. Dies sei bei ihr – so Schapko – sehr „gelungen“ (Z. 345) und „super geklappt“ (Z. 357).

Im Weiteren geht Schapko konkreter auf die Verdienste von Evelyn in der Überzeugungsarbeit bei den Kunden ein (Z. 358 ff., 438-441), die zur Vergrößerung des Geschäfts führten, was jedoch erst im nächsten Kapitel (Kommunikation nach außen) behandelt wird.

Im Anschluss listet Schapko wieder eine Reihe von Charakteristika auf:

- 442 и она такой весёлый человек, всегда/ (1.5)
 und sie (war) so ein fröhlicher mensch, immer/ (1.5)
 443 очень интересна в компаниях, (-) всё, по этому: (3.0)
 sehr interessant in gesellschaften, (-) deswegen: (3.0)

Schapko wiederholt die bereits vorher betonte Geselligkeit von Evelyn, die er in Verbindung mit dem geschäftlichen Erfolg und ihrer Beliebtheit setzt.

‚Der Scherzende‘: Bernhard Kerner

Seinen gegenwärtigen Vorgesetzten charakterisiert Schapko vordergründig über seine Qualifikationen (siehe unten) und deutet seine negative Haltung der Ukraine gegenüber an. Er sagt auch, dass Kerner der erste Mann an der Spitze des Büros war, ohne den Gender-Aspekt weiter zu thematisieren. Später erzählt Schapko, dass er Kerner bereits vor Jahren kennen gelernt hat, als er mit Frau Schatz Tex-Deutschland besuchte:

Schapko, Z. 730-732

- 730 поэтому тогда я его помню такого (--)
 deswegen kenne ich ihn von damals als solchen (--)

- 731 энергичного, весёлого, с чувством Юмора человека
 enErgischen, fröhlichen menschen, mit sinn für humOr,
 732 и (-) всё.
 und (-) das ist alles. [...]

Es ist die einzige Stelle, an der Kerners Frohsinn und Humor thematisiert werden. Die explizite Persönlichkeitscharakteristik fällt sehr knapp aus. Obwohl sich Kerners Humor seit dieser Bekanntschaft nicht verändert hat und ich ihn während der Forschung als eine Frohnatur kennen gelernt habe, dessen Kommunikationsstil über Witzeln und Scherzen definiert wird, fällt dies in Schapkos Interview überhaupt nicht auf. Es ist damit zu erklären, dass interne Konflikte aus jüngster Zeit (vor allem Alinas Kündigung) einen negativen Abdruck hinterlassen haben.

7.5.2 *Qualifikationen: Fach- und Sprachkenntnisse*

Im Kontext des Aufbaus der Vertretung in Kiew beschreibt Schapko Frau *Schatz* als für diese Aufgabe bestens qualifiziert:

Schapko, Z. 119-134

- 119 Ш: (...) ну, она: имеет экономическое
 Sh: (...) also, sie: hat eine wirtschaftliche
 120 образование, она доктор наук/ то есть
 ausbildung, sie ist doktor der wissenschaften/ das heißt
 121 Г: мгм,
 G: mhm,
 122 Ш: всё подтвердили всё там в германии [всё,
 Sh: (man hat) alles bestätigt alles da in deutschland [alles,
 123 Г: мгм [она язык
 G: mhm, [sie hat die sprache
 124 знала, да? вы говорили,
 gekonnt, ja? sie sagten,
 125 Ш: она/ да, она знала: очень хорошо (3.0) русский язык/
 Sh: sie/ ja, sie kannte: sehr gut (3.0) russisch
 126 немецкий, и англи[йский. то есть она
 deutsch, und engl[isch. das heißt sie
 127 Г: мгм [°°и английский°°
 G: mhm [°°und englisch°°
 128 Ш: полностью была готова, (\Н) Очень хорошо: э:
 Sh: war völlig vorbereitet, (\Н) sENr gut äh: (konnte sie)
 129 компьютерную систему, всё. очень сильный математик,
 compUtersystem, alles. ein sehr starker mathematiker,
 130 всё, то есть (--) вот эти все вопроСы у неё
 alle, das heißt (--) all diese frAgen waren bei ihr
 131 очень хорошо: [[Pause]]
 sehr gut:
 132 Г: мгм,
 G: mhm,
 133 Ш: очень (-) граммотно всё у неё получалось.
 Sh: sehr (--) richtig gelang ihr alles.
 134 (\Н) вот она у нас была организАтором, (--)

(\H) sie war bei uns eben als organisator, (--)

Gleich nach der Darstellung des Büroaufbaus geht Schapko auf die Fachqualitäten seiner damaligen Vorgesetzten ein, die er stets „Frau Schatz“ (auch auf Russisch mit dem deutschen Anrede-Ausdruck „Frau“) nennt. Sie ist für Schapko eine große Autorität, die ihn mit ihren fachlichen Qualitäten in der Aufbauphase des Büros überzeugt hat. D.h., zum einen ist es der Erfolg des Geschäfts, der ein sehr positives Bild der Büroleiterin konstruiert und zum anderen die persönliche Beteiligung von Schapko. Mehrmals im Interview betont er, dass er mit ihr und ihrer Leitung sehr gut ausgekommen ist. D.h., die Beziehung zur Vorgesetzten ist der entscheidende Faktor, der das Bild (auch von der Qualifikation) der Vorgesetzten prägt. Zu den Fachqualifikationen von Frau Schatz zählen – so Schapko – Wirtschaftsfachkenntnisse, Sprach-, Computer- und Mathematikkenntnisse, sowie generell „грамотность“, womit im Russischen die Gebildetheit sowie die fehlerlose Beherrschung des Faches, der organisatorischen und anderer Sachverhalte gemeint ist. Diese Faktoren begründen den Erfolg von Frau Schatz sowohl in Bezug auf den sich steigernden Umsatz des Büros, als auch die Beliebtheit beim Personal.

Evelyn verfügte ebenfalls über gewisse Sprachkenntnisse des Russischen, da sie aus einer Aussiedlerfamilie stammte (was mir *Vitja* bereits beim ersten Besuch des Einkaufsbüros sagte). Von der Ausbildung her war sie die Technologin, was bereits oben im Kontext der Konflikte von QC und MC erwähnt wurde. Dank ihres Verhandlungsgeschicks und den Technologiekenntnissen (so Schapko, Z. 837) gelang es *Evelyn*, die Tätigkeiten des Einkaufsbüros auszuweiten.

Alina zufolge vereinte Frau Schatz und *Evelyn* „die Kenntnis der russischen Sprache und Kultur“ (Z. 116). Während Frau Schatz in Kiew studiert hatte, weswegen man von perfekter Beherrschung der Sprache ausgehen kann, hatte *Evelyn* schlechtere Voraussetzungen, die ihre Anerkennung jedoch keineswegs abschwächen:

Alina, Z. 118-125

- 118 A: понимание/ пусть даже Эвелин допустим
verständnis/ auch wenn *Evelyn* angenommen nicht
119 всех нюансов не понимала или она часто там
alle Nuancen verstanden hat oder sie stellte da
120 задавала вопросы вот что то было в переносном
oft fragen also was im übertragenen Sinne
121 смысле сказано, [(? ?)
gesagt wurde, [(? ?)
122 Г: [a:: она не понимала
G: [ah:: sie hat nicht verstanden
123 A: отсюда, но она не понимала что и как и
von daher, aber sie verstand nicht was und wie und
124 почему. но всё равно::/=э:, (--) это ей
warum. aber trotzdem::m/=ä:, (--) das hat ihr
125 помогало. (-) °очень сильно°.
geholfen. (-) °sehr stark geholfen°.

Evelyn „verstand nicht alle Nuancen“ (Z. 119), wenn das Gesagte im übertragenen Sinne war (Z. 120-212), stellte viele Verständnisfragen (Z. 120) und überhaupt: „sie verstand nicht was und wie“ (Z. 123 f.). Obwohl hier ein hoher Grad an sprachlichem Nichtverstehen vorliegt, beendet *Alina* ihre Ausführung mit der Behauptung, dass „es *Evelyn* sehr stark geholfen hat“.

Offensichtlich geht Alina hier auf den Beziehungsaspekt ein und weniger auf die Sprachbeherrschung. Allein der Wille von Evelyn zum Verstehen der Sprache hat genügt. Außerdem spricht Alina Evelyns kreative Fähigkeiten zu (Z. 127: „in ihrem Wesen ein Schöpfer“).

Schapko geht im Interview zuerst auf die Charaktereigenschaften von Evelyn (z.B. ihre Explosivität und Kommunikativität) und schließlich sehr ausführlich auf ihr Handeln ein: ihre Verdienste bei der Vergrößerung des Büros und beim Geschäftsaufschwung. Insbesondere hebt Schapko Evelyns Verhandlungsgeschick hervor. Sie konnte sowohl die ukrainische als auch die deutsche Seite überzeugen. Bemerkenswert ist, dass Schapko hier auf den Gender-Aspekt rekurriert: Evelyn konnte mit ihrem weiblichen Charme das Vertrauen der Männer gewinnen:

Schapko, Z. 348-357 „Zugang zum Menschen“

- 348 Ш: она Оч:ень быСтро умеет найти подход к °человеку°.
 Sh: sie (kann) sEH:r schnEll den zugang zum °menschen finden°.
- 349 Г: мгм,
 G: mhm,
- 350 Ш: вот это её (-) преимУщества которыми она/ а: (3.0) ну/ (-)
 Sh: das sind ihre (-) vorzüge die sie/ а: (3.0) also/ (-)
- 351 пользовалась, и молодЕц как вот (--) и
 nУтzte, und (sie war) sUper auch als (--)
- 352 представительница (-) жЕнской половИны/ (-)
 vertreterin (-) der wEiblichen hÄlfte (der menschheit)/
 (-)
- 353 у неё всегда (?втереться?) (--) к мужикАм в доверие,
 bei IHr immer (--) zu mÄnnern vertrauen (?finden?),
- 354 всё то есть она (-) умЕла вот так (\Н) вести переговоры,
 das heißt sie (-) kÖnnte eben so (\Н) verhandlungen füh
 ren,
- 355 знАть (--) шО она хОчет/ и добивАться своего/
 wIssen (--) wAs sie wIll/ und das IHre erreichen/
- 356 Г: мгм,
 G: mhm,
- 357 Ш: °это у неё очень здОрово получалось°. (3.0)
 Sh: °das hat bei ihr sUper geklappT°. (3.0)

Diese weibliche Eigenschaft der Vertrauensgewinnung setzte Evelyn in Verhandlungen ein. Sie tat dies bewusst, wofür die thematisierten Konzepte „Wissen“ und „Wille“ zum Erreichen der Ziele in Z. 355 sprechen.

Kerner wird von Schapko ebenfalls als qualifiziert dargestellt, jedoch fällt die Beschreibung seiner Person etwas anders aus:

Schapko zu Kerner, Z. 468-478

- 468 Ш: [...] ну это тоже
 Sh: [...] also es ist auch
- 469 человек очень СИЛЬНЫЙ в бизнесе, грамотный,
 ein mensch der sehr stArk im business ist, gebildet,
- 670 знАющий, (3.0) [(? ?)
 erfahren, (3.0) [(? ?)

671 [[Telefon klingelt]]
672 имеющий (--) большие связи, в тЕкс то есть,
der (--) große beziehungen hat, bei tЕx eben,
673 (\Н) главное: э:: не токо шо это тяжелО
(\Н) das wichtigste ist äh:: nicht nur das dass es schwEr
674 (--) три офиса, которые он тянет, это Оч:ень накладно.
(ist) (--) drei office, welche er schleppt, es ist sEH:r
beschwerlich.
675 Г: мгм,
G: mhm,
676 Ш: (\Н) поэтому: э:: к: э: в сферах он силён.
Sh: (\Н) deswegen äh:: zum: äh: in (??) bereichen ist er
stark.
677 (2.5) кАк руководитель, кАк (4.0) э:: (2.0) °бИзнесмен,
(2.5) Als leiter, Als (4.0) äh:: (2.0) °geschÄftsmann,
678 как э: коммерсант (--) как, и все вопросы он знАет°°,
als äh: kommerzmann (--) als, und alle fragen kEnnt er°°,

Schapko zählt auf, was Kernalers Qualifikationen sind: er sei ein guter Geschäftsmann, gebildet, habe große Erfahrung bezüglich der Arbeit bei Tex, woher er auch Geschäftskontakte hat. Außerdem bewundert Schapko, dass Kerner drei Einkaufsbüros gleichzeitig leitet, wobei auch Evelyn einer ähnlichen Belastung ausgesetzt war. Hinzu kommen seine Qualitäten als Führungsperson, wiederum Geschäftsmann und Kommerzmann (Z. 678). Bemerkenswert ist, dass Schapko allen drei Vorgesetzten „Grammotnost“ zuschreibt, was soviel wie „Gebildetheit“, „richtiges Verhalten“, „Fachkenntnisse“ o.ä. bedeutet. Diese Eigenschaft ist vermutlich für die Generation von Schapko aktuell gewesen. Die Thematisierung von „Grammotnost“ bedeutet auch, dass es viel „Nicht-Grammotnost“ gab, was vor allem in den Führungsetagen besonders auffallend war.

Jedoch haben Kernalers Kenntnisse der russischen bzw. ukrainischen Sprache vollkommen gefehlt, was die Kommunikation mit einigen Mitarbeitern (u.a. Schapko), geschweige denn mit den Lieferanten erschwerte und sogar Beziehungen gefährdete. Der entscheidende Faktor war jedoch nicht so sehr die fehlende Kenntnis, sondern vielmehr der Unwille zum Lernen der Sprachen. Aus Erfahrung kann ich bestätigen, dass allein die Bereitschaft zum Lernen der Sprache Akzeptanz bei der ukrainischen Bevölkerung auslöste (inkludierender Faktor) und die fehlende Bereitschaft dazu entsprechend als westliche Arroganz gedeutet wurde (exkludierender Faktor).

Alina spricht von Kernalers Qualifikationen lediglich im negativen Sinne (was ihm nicht gelang), was sich durch ihre Konflikte mit ihm erklärt. Insbesondere erscheinen seine Urteile und seine Entscheidungsfindung in Verbindung mit fehlenden Sprachkenntnissen und dem Desinteresse zu internen Angelegenheiten des Büros als unangemessen (dazu weiter unten).

7.5.3 *Arbeitsorganisation und Personalführung*

Bei Frau *Schatz* herrschte Schapko zufolge „eine klare Arbeitsteilung“ (Z. 106): Sie war für alle organisatorischen, finanziellen, personalen sowie für alle die Beziehungen zu Deutschland betreffenden Angelegenheiten zuständig; Frau Prinzberg – für Marketing, und Schapko – für alle die Ukraine betreffenden administrativen Fragen (Zoll, Behörden, Anmeldungen, Raum-miete). Das Einkaufsbüro bildete einen „exakt funktionierenden Bund“ (Z. 117).

Von der Beschreibung des Erfolgs der Büroarbeit unter der Leitung von Frau Schatz und von ihrer Charakterisierung schwenkt Schapko auf die Ebene des Personals (der Untergebenen) um. Er ist deswegen so begeistert von seiner Vorgesetzten, weil es mit ihr „angenehm zu arbeiten“ war (Z. 281). Was beinhaltet diese Charakteristik?

Schapko, Z. 280-290

280 [...] с фрАу шатц, я скажу э мне было
[...] mit frAu schatz, ich sage es (so) ä es war für mich
281 приятно работать, (--) почему, потому что: э: (/H)
angenehm zu arbeiten, (--) warum, weil äh: (/H)
282 я чётко понимал и знал (--) что от меня хотят
ich habe klAr verstanden und wusste (--) was man von mir
will
283 и что я.
und was ich (tun sollte).

Unter „angenehmer Arbeit“ versteht Schapko die Klarheit der Anweisungen an ihn als Angestellten, als Ausführenden. Es ist auch die Überschaubarkeit, oder Transparenz: er wusste, was man (oder Frau Schatz) von ihm erwartete.

287 Ш: мы знали, мы с утра, как что у нас со сколькои,
Sh: wir wussten, seit morgens, wie und was und ab wann,
288 где встреча, где что и остальное/ я поехал.
wo ein treffen (stattfindet), wo was und alles andere/
ich fahre dann weg. [...]
290 мне надо было куда то в таможду, там в министерство,
ich musste irgendwohin zum zoll, oder zum ministerium,

Er spricht von klaren Strukturen und von Transparenz. Das bedeutet aber auch eine gewisse Bequemlichkeit, da Schapko nicht viel nachdenken musste. Es wurde ihm gesagt, was zu tun war und er hat die Anweisungen ausgeführt: ist zum Zoll oder in ein Ministerium gefahren. Für Schapko entsprach dieser Führungsstil in gewisser Hinsicht dem ihm aus dem Administrativ-Kommando-System gewohnten, in dem eine strenge Hierarchie und Ausführung der Befehle herrschte. Dies zeigt sich auch in seinem Wortschatz: er spricht von „Kadern“, eine Aufgabe wird „ausgeführt“, er wurde zum Projekt der Bürogründung „zugeschaltet“, – Technizismen, normierte Begriffe. Obwohl diese Methode Frau Schatz als Managerin eines westeuropäischen Konzerns nicht unterstellt werden kann, könnte angenommen werden, dass sie ihre in der Sowjetunion erworbenen Kenntnisse bei ihrer Arbeit in Kiew einsetzt, da sie gerade bei Schapko erfolgreich sind (beide gehören der gleichen Generation an, beide haben in der Sowjetunion studiert).

Außer den oben dargestellten Charakteristika von Frau Schatz war der Faktor „Kenntnis der ukrainischen Mentalität und aller Nuancen“ (Z. 250 ff.) erfolgfördernd. Damit meint Schapko, dass Frau Schatz durch ihr Wirtschaftsstudium in der (damals sowjetischen) Ukraine nicht nur Sprachkenntnisse erworben hat, sondern auch die Lebensbedingungen (Kakerlaken im Studentenwohnheim, Z. 253) kennen gelernt hat sowie die (für ihre jetzige Arbeit nützlichen) Beziehungen und Kontakte aufgebaut hat (frühere Studenten sind heute Minister und Gesandte). Während die Konzerneinkäufer Vorbehalte und Ängste gegenüber der Ukraine hätten (Z. 217-229), spricht Schapko von der Informiertheit von Frau Schatz, so dass sie beim Aufbau des Büros in Kiew bereits an die dortigen Bedingungen „adaptiert“ war. Dass seine

Vorgesetzte Kiew verlassen hat, bedauert Schapko sehr: das zeigt sich in seiner Intonation, in diversen Wiederholungen, Pausen etc.

Alina zufolge habe Frau Schatz exaktes Einhalten der Arbeitspläne und Aufgaben sowie Disziplin gefordert:

31 A: вот. при не::й/ э:, (2.5) в офисе были
32 со. bei ih::r/ äh:, (2.5) herrschte im office
33 полная тишина:, (3.0) все боялись (-)
34 völlige stille:, (3.0) alle hatten angst (-)
35 лишний раз куда то позвони:ть/ э:, даже
36 überflüssiges mal irgendwo anzuru:fen/ äh:, sogar
37 друзьям каким то своим, э::, обсудить
38 irgendwelchen eigenen freunden, äh::, um irgend ein
39 какую то тему не касающуюся рабо:ты/
40 она там каждую неделю по моему утром приходила,
41 sie ist da jede woche morgens glaube ich gekommen,
составляла пла:ны/ которые всегда очень четко
hat plä:ne aufgestellt/ die immer sehr exakt
исполнялись, но в то же время она такой
erfüllt wurden, aber zugleich ist sie so ein
человек (-) достаточно доброжелательный,
mensch (-) ziemlich gutgesinnter,
и::, ну=й:=я никогда (-) не видела каких-
u::nd, also=i:=ich habe nie (-) irgend-
какой то отрицательной энер[гии, от неё
irgendwelche negative ener[gie gesehen, bei ihr

Diese Strenge der Arbeitsatmosphäre: exaktes Einhalten der Pläne, absolute Stille, sogar Angst, private Telefongespräche zu führen (vermutlich Angst vor Sanktionen), wird jedoch durch die Persönlichkeit von Frau Schatz gemildert: ihrem freundlichen, gutgesinnten Charakter (Z. 39-41). Auf der einen Seite war die strenge Disziplin, aber auf der anderen respektvoller Umgang mit dem Personal gefragt. Sowohl Alina als auch Schapko erhielten bei Frau Schatz Anerkennung für ihre Arbeit.

Evelyn bevorzugte Gleichwertigkeit aller Aufgaben der Mitarbeiter und wollte (zunächst) keine interne Hierarchie einführen. Sie förderte ihre Mitarbeiter je nach ihren Begabungen (dazu aus ihrem Interview) und war bei der Auswahl des Personals sehr sorgfältig (Alinas Aussage). Außerdem „forderte (sie) freundschaftliche Beziehungen“ (Alina in Z. 86), zeigte ihren Mitarbeitern viel Vertrauen, konnte Verantwortung übertragen.

Für Alina war vor allem dieser „freundschaftliche Umgang“ von Bedeutung: sie war sozusagen im Trend, entsprach der Jugendkultur, was bei dem hauptsächlich jung besetzten Personal sehr gut ankam. Alina nennt hier Partys, Ausflüge, Diskos, Sport etc.

Das bedeutete allerdings nicht, dass Evelyn nicht streng zu ihren Untergebenen war. Vitja erwähnte in einer stressigen Situation im Büro, dass Evelyn von ihm verlangte, viele Aufgaben gleichzeitig, nebenher erledigen zu können. Wenn er überfordert war, sagte sie zu ihm, dass er das einfach schaffen *müsse*. Auch im Interview mit Schapko, der nur das Positive von Evelyn erzählte, gibt es gewisse Andeutungen: die weiter oben interpretierte Sequenz nimmt in Z. 444 eine Wendung ein:

Schapko, Z. 444-454

444 как у любой, любого руководителя (-) бывают всякие
wie jeder, bei jedem leiter (-) gibt es verschiedene
445 нюансы, то (2.5) как (-) говорят. (--) ну это надо,
nuancen, was (2.5) wie (-) man sagt. (--) na das bräucht
man,
446 потому что где то (-) э ошибку сделал, °где то
weil irgendwo (-) äh ein fehler gemacht wurde, °irgendwo
447 шото э:, надо и получать иногда вот,
irgendwas äh:, man muss auch abbekommen manchmal eben,
448 то есть, °всякое бывало. но:\ очень (2.0)
das heißt, °es gab verschiedenes. а:ber\ sehr (2.0)
449 сильно в бизнесе, в это: (2.0) разбирается,
stark im business, in diesem: (2.0) versteht sich,
450 знает, шо хочет и как.
weiß, was sie will und wie.
[...]
452 Ш: °знает как добиваться (-) своих целей. ° (1.0) было,
Sh: °weiß wie man (-) eigene ziele erreicht. ° (1.0) es war
(so),
453 и конечно жалко\ (0.5) шо она очень мало у нас
und es ist natürlich schade\ (0.5) dass sie bei uns sehr
454 проработала/ (1.0)
wenig gearbeitet hat/ (1.0)

Hier ist die Rede von „Nuancen“, – einem Begriff, der in den Daten dieser Arbeit im leicht negativen bzw. unangenehmen Kontext bereits vorher erschienen ist (z.B. im Interview mit Andrej aus der ersten Forschungsphase). Damit meint Schapko Evelyns Kritik oder eventuell Sanktionen auf die Fehler, die bei der Arbeit begangen werden (Z. 446). Die unangenehme Erfahrung bei der Arbeit unter Evelyns Leitung expliziert Schapko jedoch nicht weiter, sondern fasst dies mit „es gab Verschiedenes“ zusammen. Mit der Verneinungskonjunktion „aber“ fährt er in Z. 448 weiter mit der positiven Darstellung von Evelyns Führungsqualitäten fort: stark im Business, Erreichen der Ziele etc. und schließt seine Erörterung mit dem Bedauernsausdruck ab, dass Evelyn ihre Tätigkeit im Büro eine so geringe Zeit (ca. zwei Jahre) ausgeführt hat.

Obwohl Schapko auch Evelyn seine Begeisterung entgegenbringt, ist sie ihm beinahe zu dynamisch, zu explosiv und extrovertiert: er sagt, sie wäre „explosiv“ (Russ.: взрывная), was nicht unbedingt positiv gedeutet werden kann. Die ruhige, bedachte Führungsart von Frau Schatz war ihm deutlich lieber.

Alina erwähnt Evelyns Forderungen nach exaktem Arbeiten in Verbindung mit freundschaftlichen Beziehungen zu ihrem Personal, wie bereits oben erwähnt. Aus der Ethnographie erfuhr ich von zahlreichen Ausflügen und Feiern, die Evelyn für das Einkaufsbüro organisiert hat. Das wirkte arbeitsmotivierend und verbesserte die Arbeitsbeziehungen.

Zu Kerner als Führungsperson äußert sich Schapko folgendermaßen:

Interview Schapko, Z. 676-683

676 Ш: (\Н) поэтому: э:: к: э: в сферах он силён.
Sh: (\Н) deswegen äh:: zum: äh: in (??) bereichen ist er
stark.
677 (2.5) как руководитель, как (4.0) э:: (2.0) °бизнесмен,

678 (2.5) Als leiter, Als (4.0) äh:: (2.0) °geschäftsmann,
 как э: коммерсант (--) как, и все вопросы он знает°,°,
 als äh: kommerzmann (--) als, und alle fragen kennt er°,°,
 679 а (-) то и украины, когда считают шо там (--)
 und (-) auch der ukraine, wenn man meint dass da (--)
 680 никто не на чё не (? ?) а (? ?) и осталась,
 niemand zu irgendwas (? ?) sondern (? ?) und
 geblieben,
 681 потому что у нас (\Н) счас практически во всех,
 weil bei uns (\Н) jetzt praktisch in allen,
 682 вот мне приходится с: сталкиваться с многими/
 gerade ich komme in be: berührung mit vIElen/
 683 такими (\Н) Э::: (3.0)
 solchen (\Н) ÄН::: (3.0)

Schapko äußert sich im Interview sehr zurückhaltend, vor allem was Bewertungen anbetrifft: in dieser Sequenz hebt er lediglich Kerners Fachqualitäten hervor: „starker Leiter, Geschäftsmann, Kommerzmann“ (Z. 676-678), der alle Fragen kennt, wobei Schapko nicht expliziert, was für Fragen es sind. Später in Z. 901 f. sagt Schapko, Kerner würde komplizierte Fragen erfolgreich lösen, ohne jedoch etwas Konkretes dazu zu sagen. Er macht auffallend viele Pausen: eigentlich nach jeder Charakteristik, aber auch nach dem Vergleichswort „wie“ in Z. 677. Entweder fällt Schapko nicht sofort ein, was er sagen soll, oder er tut es absichtlich, aus Vorsicht bei Äußerungen über seinen gegenwärtigen Chef. Er versucht, sich korrekt zu verhalten, vermutlich aus Angst vor möglichen Sanktionen. In Z. 679 vollzieht Schapko einen Wechsel: während er vorher die positiven Eigenschaften von Kerner erwähnt, thematisiert er eine allgemein etablierte Sichtweise der Ukraine, dass „hier niemand zu irgendwas“ fähig ist. Obwohl das Verb nicht hörbar ist, ist der Sinn nicht sehr schwer zu erschließen. Die Zeilen 681-683 ergeben keinen logischen Sinn, obwohl er angestrebt ist. Schapko bricht jede Äußerung ab. Es ist unklar, ob er in Berührung mit solchen Denkweisen kommt oder in Berührung mit den „Unfähigkeiten“ der Ukraine.

Sowohl sprachstilistisch als auch wegen des Wechsels von den positiven Eigenschaften auf das eher negative Beispiel der Wahrnehmung der Ukraine spricht vieles dafür, dass Schapko ein angespanntes Verhältnis zu Kerner hat, dies jedoch nicht direkt äußern möchte. In Z. 739 geht Schapko wieder auf das Thema „Vorgesetzter“ ein, was jedoch allgemein und unkonkret ausfällt:

Schapko, Z. 739-753

739 Ш: а:: (2.0) э:, как сказать, с: э: (--) вот и всё.
 Sh: u::nd (2.0) äh:, wIE gesagt, mit:: äh: (--) und das ist
 alles.
 740 поэтому (3.5) ну:: (-) у каждого руководителя свой
 deswegen (3.5) also:: (-) jeder leiter (hat) sEIne
 741 требования. у него/ (-) так, а:: у того
 anforderungen. bei ihm/ (-) (ist es) so, u::nd bei dEm
 742 человека/ так\ (0.5) поэтому там (-) ну какие то
 mEnschen/ so\ (0.5) deswegen da (-) also irgendwechle da
 743 у нас там (? ?)
 (haben) wir da (? ?)
 744 Г: мГм, (--) но вот какие требования у кErнера,
 G: mhm, (--) und wElche anforderungen hat denn kErner,

745 в отличии (-) там от эвелин, или фрау шатц, или
im unterschied (-) zu evelyn, oder frau schatz, oder
746 можно сказать шо то конкретное/
kann man irgendwas konkretes sagen/
747 Ш: (\Н) (/Н) (2.0) н::ну: [(?они все?)
Sh: (\Н) (/Н) (2.0) ал::со: [(?sie alle?)
748 Г: [(?°вы говорите один вот так
Г: [(?°sie sagen der eine eben so,
749 вот, а другой вот [так?°) а вот что Именно?
und der andere ebe [so?°) aber was genAU?
750 Ш: [не:, я-
Sh: [nei:n, ich-
751 ну понимаете/ все (--): э: по своему: (-)
also verstehen sie/ alle (--): äh: auf ihre: weise (-)
752 требуют одно (-) чтоб выполняли (-) ту работу (-)
verlAngen das eine (-) dass man (-) die arbeit erfüllt
(-)
753 которую надо,
die man (erfüllen) muss,

Seine Schlussfolgerung lautet, dass jeder Leiter bestimmte Anforderungen habe: „der eine so, der andere so“ (Z. 741 f.). Er versucht in Z. 742 f. einen kausalen Übergang zu schaffen, der völlig unverständlich bleibt. In Z. 744-749 starte ich einen Versuch, etwas Konkretes von Schapko zu erfahren. Schapkos Antwort fällt erneut unbestimmt aus: er zeigt, dass es lediglich auf das Erfüllen der Arbeit ankommt (Z. 751-753). Es fällt Schapko schwer, ein konkretes Fazit zu seinen Vorgesetzten zu ziehen, was sich in seiner Sprechweise zeigt, wie in Z. 747: Ein- und Ausatmen, Pausen, Verzögerungssignale „al::so:“ (н::ну:), Verallgemeinerung „sie alle“. Die einzig konkrete Antwort, die ich von Schapko bekommen habe, war der Bezug auf sich selbst: Er habe seine Arbeit stets selbständig verrichtet, wofür er „völliges Vertrauen“ hatte; so habe er bei allen Vorgesetzten gearbeitet (Z. 762-773). Schapko befreit sich mit dieser Antwort von jeglicher Gefahr einer unangemessenen Äußerung.

Kerners Führungsmethoden (aber auch seine Person) werden vor allem in zahlreichen informellen Gesprächen im Büro (die ich anschließend im Tagebuch notierte) kritisiert. Er habe kein großes Interesse am internen Geschehen, das er seiner Vertreterin vollkommen überlassen habe. Er wird als ein berechnender, knallharter Geschäftsmann charakterisiert. Die Belegschaft fühlt sich nicht genügend berücksichtigt. Welche Auswirkungen dies auf die Arbeitsatmosphäre hatte, haben wir bereits oben erfahren. Entsprechend hat er beim Personal an Ansehen und Respekt verloren. Während eines Messebesuchs (informelles Gespräch, nicht aufgenommen) erzählte mir Sascha, dass er seinen Chef nicht als Vorbild gelten lassen könne. Evelyn war für ihn fähiger und deutlicher. Kerner erklärte am Anfang nicht genau, wie gearbeitet werden soll, hat jedoch auf ihn, Sascha, Druck gemacht, wie er sich denn seine Tätigkeit vorstellt.

Insbesondere durch Irinas Beförderung seien die Beziehungen zwischen der Führung und dem Personal aus dem Gleichgewicht geraten:

Alina, Z. 223-231

223 ситуации, (--): когда пришел кернер, то:,
анбetrifft, (--): als kerner kam, dann:,
224 не зная абсолютно языка, не зная того,
ohne absolut die sprache zu kennen, ohne zu
225 что здесь происходит, он получал информацию

- wissen was hier passiert, hat er information
 226 только из ирининогo источника.
nur aus irinas quelle bekommen.
- 227 Г: °мгм°,
 G: °mhm,°
- 228 А: и::, ну, скорее всего, если он (-)до такой
 u:nd, also, vielmehr, wenn er ihr (-) dermaßen
 229 степени ей оказывал доверие, то:: э, скорее
 vertrauen gegeben hat, dann:: äh, ist es vermutlich
 230 всего это завоёвано не только какими то
 nicht nur mit irgendwelchen
 231 производственными показателями,
 produktionswerten erreicht worden,
 [...]
- 240 А: я считаю что это::=э: (-) всегда подкрепляется
 ich denke dass es::=ä: (-) immer durch irgendwelche
 241 какими то: (2.5) другими интересами.
 (2.5) anderen interessen gestützt ist.

Während Evelyn Gleichwertigkeit förderte und die Meinungen aller Mitarbeiter berücksichtigte, hörte Kerner von nun an auf Irina allein. Dass Kerner Irina so viel Vertrauen verlieh, lässt bei Alina (und auch den anderen Kollegen) einen gewissen Verdacht aufkommen, dass es sich nicht allein mit Irinas beruflichen Qualifikationen erklären lässt, sondern mit gewissen anderen Interessen. Kerner ist bekannt als ein „Weiberheld“, was ich sowohl von Schapko als auch von den anderen Kollegen erfuhr. Schapko thematisierte dies in einem informellen Gespräch, dass es nicht gut sei, wenn Irina wochenlang mit Kerner alleine auf Dienstreisen geht, dass dadurch auch ihre Familie und Ehe auseinanderfallen könne, da es allen bekannt sei, dass Kerner Frauen möge. Kerner selbst äußerte in seinem ersten Interview seine Bewunderung für die Schönheit der ukrainischen Frauen, die z.B. auch im Alter eine gute Körperform bewahrten. Obwohl das Verhältnis von Irina und Kerner lediglich in Gerüchten thematisiert wurde, ist der Geschlechtsaspekt auf jeden Fall nicht irrelevant; allein schon deswegen nicht, da er Gerüchte erst entstehen lässt.

Alina greift Kerners Vorliebe zum Scherzen (wovon bereits Schapko sprach) und zum kumpelhaften Verhalten mit dem Personal auf, und setzt dies in Beziehung zu seiner Rolle als Vorgesetzter:

Alina, Z. 243-251

- 243 А: э во:т, но когда кернер пришол/ (-) он всем
 ä so:, aber als kerner kam/ (-) begann er allen
 244 начал оказывать очень большое <((rall)) внимание,
 sehr große <((rall)) aufmerksamkeit zu äußern,
 245 начал ко всем °подлизываться°. ((rall))>
 hat sich bei allen °eingeschmeichelt°. ((rall))>
 [...]
- 248 А: я сразу подумала что наверное (-)

249 ich habe sofort gedacht dass es vielleicht (-)
 э:,ну и такой же ж, (?строит?) из себя
 äh:, und so war er hat auf
 250 рубашу ПА:РНЯ/ °а мне ещё ваяня говорил,
 vertraut⁴⁰³ (?gemacht?)/ °und mir hat wanja gesagt,
 251 шапка что°, он не такой то простой.
 schapko dass°, er gar nicht so einfach wäre.

Das Verhalten von Kerner wird hier sowohl von Alina als auch von Schapko (dessen Meinung sie hier zum Stützen ihrer Aussagen einsetzt) in Inkongruenz zu seinen wahren Absichten gesetzt. Es erscheint als Gefahr, dass man „darauf reinfallen könnte“. Vor allem deutet Alina Kerners verstärkte Aufmerksamkeit als „Einschmeicheln“. Auf diese Weise würde er Vertrauen und schließlich die Anerkennung gewinnen wollen.

Diese Analysen zeigen, dass Kerner neue Charakteristika bekommt: „Weiberheld“, „Einschmeichler“ und „Witzbold“.

In allen Aussagen von Alina (das Interview wurde nach ihrer Kündigung geführt) zeigt sich in Bezug auf Kerner eine Kluft zwischen formalem und informellem Einfluss. Im Vergleich zu den beiden vorherigen Chefinnen genießt er am wenigsten Autorität (Macht vs. Autorität). Kerner stellt gar keine Autoritätsperson für sie dar. Weil er bereits am Anfang viele Komplimente machte, kam er ihr verdächtig vor. Er stellt einen ‚witzigen‘ Typus dar, bei dem man jedoch vorsichtig sein muss; er ist unberechenbar und hat gerne Frauen um sich herum.

Der folgende Interviewausschnitt zeigt sehr deutlich Alinas Einstellung zu ihrem (während des Interviews ehemaligen) Vorgesetzten:

K11A, Interview mit Alina im Mai 2002, Z. 644-660

644 A: что:: в общем то кернер всегда там хотел
 dass:: jedenfalls kerner wollte immer
 645 от нас какого то уваже::ния, действительно
 von uns irgendwelchen respe::kt, wirklich
 646 какого то (--) уваже:ния, признания его
 irgendwelchen (--) respe:kt, anerkennung seiner
 647 (-) (?крупного?) [авторитета, и:: вот
 (-) (?riesigen?) [autorität, u::nd gerade
 648 Г: [mhm,
 G: [mhm,
 649 A: тогда встреча с=э:::, с фирмой,
 dann (war) ein treffen mit=äh:::, mit einer firma,
 650 которую мы с мужем там организо:вывали,
 die ich und mein mann organisie:rtен,
 651 (? ?) я показала, потом мы прошлись по
 (? ?) ich zeigte, danach gingen wir durch
 652 магазинам, он (-) он даже не ожидал
 die geschäfte, er (-) er hat es gar nicht erwartet

⁴⁰³ Die Redewendung „рубаша-парень“ bedeutet „offenherziger Bursche“, einer der die Menschen gleich (ob sie sich kennen oder nicht) sehr vertraut behandelt, der sich ins Vertrauen stürzt.

653 он даже не задумывался о том что
er hat gar nicht darüber nachgedacht dass die
654 украина (--) n:не та третья страна,
ukraine (--) n:nicht das dritte land ist,
655 которая была десять лет назад. (--)
das es vor zehn jahren war. (--)
[...]
657 A: и такие люди как он, это::: ну конечно,
und solche leute wie er, es sind:: aber natürlich,
658 ну скажем с таким достатком как он (-)
sagen wir so wohlhabend wir er (-)
659 их конечно не очень много, но всё равно:: (2.0)
die gibts nicht sehr viele, aber dennoch:: (2.0)
660 (?как то?) не предмет обожания.
(?irgendwie?) kein begehrenswertes beispiel.

In dieser Sequenz geht Alina auf das Thema Respekt vor dem Vorgesetzten ein. Diesen Respekt zeigt sie in Z. 644 f. lediglich als eine Wunschvorstellung, die nicht erfüllt wurde: Kerner „wollte irgendwelchen Respekt“. Auch wenn es ihm als dem Vorgesetzten zusteht, dies zu verlangen und auch durchzusetzen, aber wie Alina dies formuliert, hat er dies nicht erreicht. Alina scheint mit Kerners Autorität nicht einverstanden zu sein, sondern betrachtet diese als etwas Auferlegtes: deswegen auch die distanzierte Bezeichnung „irgendwelchen“. Sie findet es gar als anmaßend von ihm, Respekt zu verlangen, den er anscheinend nicht verdient. Dafür spricht auch die Wiederholung „irgendwelchen Respekt“ in Z. 646 und die ironische Bezeichnung „riesige Autorität“ in Z. 647. „Wirklich“ in Z. 645 bestärkt die Absurdität Kerners Wunsches.

Alina spricht nicht nur von ihrer eigenen Person, sondern von einer Gruppe: „von uns“, wofür die Belegschaft des Einkaufsbüros steht, womit sie ihrer Aussage eine Legitimation verschaffen will. Andererseits ist sichtbar, dass Kerner Respekt von einer Gruppe bekommen wollte, und nicht Respekt an sich. Während er als Vorgesetzter die formale Macht hat, Respekt zu verlangen, hat Alina als Untergebene die informelle Macht, ihm diesen zu verwehren.

Bisher erfährt man nichts von einem Handeln von Kerner, das keinen Respekt verdient. Vermutlich merkt Alina, dass es zu abstrakt ist und macht in Z. 649 einen Übergang zu einem konkreten Beispiel, das ihr nicht so gut gelingt. Es ist nicht klar, wer am Treffen mit der von Alina und ihrem Mann organisierten Firma dabei war. Die Firma erscheint auch als abstrakt. Nach einer unverständlichen Stelle (in Z. 651) tritt ein konkretes Ereignis in den Vordergrund: die Beteiligten gingen durch die Geschäfte, womit es sich – wenn Kerner dabei involviert war – um die Textilindustrie handelte. Nun kommt die Kernaussage des Beispiels: nämlich dass Kerner über die Weiterentwicklung der Ukraine erstaunt war. Alina konstruiert dieses Beispiel jedoch mit einer doppelten Negation: „nicht erwartet“, womit Kerners Erwartungshaltung tangiert wird, und (die Ukraine als) „kein dritte-Welt-Land“, womit ihm unterstellt wird, dass diese Vorstellung seiner Haltung entsprach. Es scheint hier um unterschiedliche (gegenseitige) Erwartungshaltungen zu gehen.

Die beiden Themen beinhalten einen Überraschungseffekt – das falsche Autoritätsverlangen von Kerner und die falsche Erwartungshaltung – die als Reaktion auf etwas Neues, Fremdes, nicht Vertrautes, wie die fremde Kultur entsteht. Mit dem „Nachdenken“ in Z. 653 wird das mangelnde Wissen angesprochen, das mit der Erwartung verbunden ist und das als Vorwurf formuliert wird: Kerner hat es nicht bloß nicht gewusst, sondern er hat nicht einmal darüber nachgedacht, was für ein Land die Ukraine ist. In diesem Fall erscheint das „nicht nach-

denken“ negativ; es bedeutet „nicht reflektieren“. Alina schildert nicht konkret, was Kerner in dieser Situation gesagt oder getan hat. Sie antizipiert seine Überraschung, fasst sie zusammen. Es erscheint merkwürdig, dass die Realität durch Nachdenken reflektiert werden kann. Alina meint damit eher, dass man zum richtigen Entschluss auch ohne die Betrachtung der Realität kommen kann, nämlich dass sich ein Land (dazu noch ein postsozialistisches Land, dass viel nachzuholen hat) im Laufe von zehn Jahren entwickelt und nicht still steht. Hier wird ein Grundsatz der „marktwirtschaftlichen Gesetzmäßigkeit“ konstruiert. Alina meint aber auch, dass sich Kerner informieren könnte. D.h., Alina erwartet von ihm nicht nur das gut funktionierende Geschäft und gute Führung des Einkaufsbüros, sondern auch Anerkennung (der fremden Kultur und der Menschen). Wir haben es hier mit der Differenz zwischen der Realität der Ukraine und der Vorstellung von Kerner darüber zu tun. Das erklärt auch Alinas Haltung zu ihm und die Absurdität seines Verlangens nach Respekt aus ihrer Sicht.

Es könnte sich auch um unterschiedliche Konzepte von Anerkennung und Respekt handeln. In diesem Interviewabschnitt ergibt sich keine narrative Logik, sondern lediglich eine Aufzählung. An einer anderen Stelle im Interview beschreibt Alina ihre Vorstellung von einem Vorgesetzten, der Respekt und Anerkennung verdient. Meine Rezipientensignale habe ich aus Platzgründen ausgelassen.

Interview Alina, Z. 554-574

- 554 меня (--): э:: (3.0) вообще/ я его как то
 ich (--): äh:: (3.0) überhaupt/ ich habe ihn irgendwie
- 555 не воспринимала как человека (3.0)
 als einen menschen nicht wahrgenommen (3.0)
- 556 °вот как это объяснить°, (2.0) вот хочется
 °wie soll ich das erklären°, (2.0) man will ja
- 557 чтобы руководитель был (1.5) э: высшим.
 dass der leiter (1.5) äh: höher ist. [...]
- 559 A: вот на него как то вот, с него брать приме::р,
 auf ihn irgendwie halt, von ihm bei::spiel nehmen,
- 560 °там (-) как то так смотреть°. вот что
 °irgendwie (-) so aufschauen°. was nun
- 561 касается (-) э: фрау шатц/ и эвелин,
 (-) äh: frau schaz anbetrifft/ und evelyn,
- 562 вот они производили впечатление такого
 so haben sie einen eindruck gegeben von so einem
- 563 руководителя
 leiter [...]
- 565 A: да, авторитета да, на который можно
 ja, autorität ja, nach der man sich
- 566 равня::/ться там, с которым интересно
 AUS::/richten kann, mit der es interessant ist
- 567 общаться, (1.0) а кернер (-) он
 sich zu unterhalten, (1.0) und kerner (-) er
- 568 (3.0) не знаю. (4.0) ein bayerische mann
 (3.0) weiß nicht. (4.0) ein bayerischer mann
- 569 [aus dem land,
 [vom lande,
- 570 Г: [°(гегеге)° (гегеге)
 G: [°(hehehe)° (hehehe)
- 571 A: и всё. (гегеге)

und das ist alles. (hehehe)
 572 Г: (гегеге)
 G: (hehehe)
 573 А: его ник (га)ак (2.0) не назовешь
 man kann ihn n(hi)icht (2.0)
 574 [ин (га)че.
 [a(ha)nders nennen

Alina stellt sich einen Vorgesetzten als eine Autorität vor, die „höher“ ist, d.h. als ein Vorbild, nach dem sie sich richten kann, der interessant im Gespräch ist (d.h. Wissen oder Informationen weitergibt, evtl. auch lehrt). Diese Maßstäbe haben die zwei weiblichen Vorgesetzten erfüllt, jedoch nicht Kerner. Zum Schluss versucht Alina eine charakteristische Bezeichnung für Kerner als Führungsperson und Autorität zu finden, weswegen sie nachdenken muss (Pause in Z. 568). Ihr Urteil ist vernichtend: „ein bayerischer Mann vom Lande“ (Z. 568 f.), was sie (fehlerhaft) auf Deutsch formuliert. D.h., diese Bezeichnung hat sie bereits auf Deutsch gehört, vielleicht sogar von einer deutschen internen Person. Es ist im Einkaufsbüro üblich, feste Ausdrücke (meist fachliche, aber nicht nur diese) auf Deutsch zu verwenden.

Im Vergleich ist sichtbar, dass Alina vor ihrer ersten Vorgesetzten, Frau Schatz, diesen Respekt hatte, der sich vor allem in der respektvollen Haltung gegenüber dem Personal und auch jeder einzelnen Person gegenüber begründete. Evelyn war für sie so etwas wie eine Freundin oder ein „coole“ Person, die deswegen geachtet wird. Nur Kerner fällt aus dem Konzept heraus. Es scheint so, dass Alina die Anerkennung von ihren Vorgesetzten als Vorschuss sozusagen erwartet, damit sie selbst ihre Vorgesetzten anerkennen und respektieren kann. Zu fragen ist, ob es an der fremden Kultur der Vorgesetzten liegt, oder ob es sich auch intrakulturell so abspielen würde. Wenn die Autoritätsfragen innerhalb einer Kultur heikel sind, sind sie – wie die Daten zeigen – in der interkulturellen Kommunikation (wenn sich Kerner als Deutscher in der Ukraine aufhält) noch viel heikler. Obwohl die nationalkulturelle Zugehörigkeit Kerners in den Daten nicht explizit ersichtlich ist, wird hier von der Ukraine und der Nicht-Ukraine (wozu Alina auch die Länder der dritten Welt zählt) gesprochen. Kerners Beharren auf Anerkennung präsentiert Alina als nicht aus seiner Psyche heraus, sondern aus seiner Perspektive auf die Ukraine stammend, womit sie ein kulturelles Problem konstruiert.

In Z. 657-660 (und auch später im Interview) geht es auch nicht um die Nation Kerners, sondern um den Wohlstand, für den der Westen steht. Alina, die bereits drei deutsche Vorgesetzte erlebt hat, kann zwischen ihnen differenzieren, sie agiert nicht mit nationalen Stereotypen. Kerners einziger Trumpf war sozusagen sein Wohlstand (oder er als Symbol des Wohlstands), der Alina nicht beeindruckt, da es auch in der Ukraine wohlhabende Menschen gibt, bzw. mehr Chancen zum wirtschaftlichen Aufstieg entstanden sind. Das thematisiert sie später im Interview und rekurriert auf Kerners Vorgängerin. Während Evelyn Wert darauf legte, mit diesen Neu-Wohlhabenden der Ukraine (die für Alina gleichzeitig Entscheidungsträger sind: sie nennt in Z. 668 „Regierungspositionen, Organisationen“) persönliche Kontakte zu knüpfen, „meinte Kerner, dass sie über alle stehen“ (Z. 671). Dabei springt sie gleich auf Kerners Haltung gegenüber den Lieferanten, die an einer anderen Stelle analysiert wird.

7.5.4 Repräsentation des Einkaufsbüros nach außen

Viele Auseinandersetzungen entstehen aus den unterschiedlichen Sichtweisen der Büroleitung und der Büroadministration (Schapko) bezüglich der Fragen der Repräsentation des Büros nach außen: Soll am Gebäude des Einkaufsbüros ein großes Schild mit dem Namen von Größt Tex hängen oder nicht? Soll Größt Tex in den Businesskatalog aufgenommen werden oder nicht? Wie präsentiert man sich den Lieferanten gegenüber? Soll es Werbegeschenke geben? Welche Automarke soll der Dienstwagen haben? Wie sollen die Räume eingerichtet werden? etc. Während es sich auf den ersten Blick um Nichtigkeiten handelt, liegen den Konflikten um diese Fragen unterschiedliche Maßstäbe bezüglich der Repräsentation zugrunde, die hier näher beleuchtet werden. Handelt es sich hier um zwei unterschiedliche Maßstäbe der Repräsentation: den im Kapitalismus (wofür Größt Text steht) und den im Post-Sozialismus (wofür die ukrainische Belegschaft und die Lieferanten stehen)? Im Kapitalismus liegt die Orientierung auf dem Marketing (Absatz der Produktion), wofür Werbung eingesetzt wird. Dazu gehört Werbung durch Presse und Medien, Werbegeschenke, Messeveranstaltungen etc. Im Sozialismus war Werbung innerhalb der Planwirtschaft nicht notwendig, weil der Produktionsabsatz vorgeplant war. Dementsprechend ist zu erwarten, dass die Ukrainer Marketing und Werbung der Kunden vernachlässigen, während die Deutschen diese fördern würden. So einfach verhält es sich jedoch nicht.

Fall Werbung als Werbeanzeigen und Firmenschild am Gebäudeeingang

Während meines Forschungsaufenthalts ereignete sich folgender Fall: wir bekamen Besuch von einer Agentin für Businesskataloge, die dem Einkaufsbüro angeboten hat, in einen Katalog zu Werbezwecken eingetragen zu werden. Dies lehnte der Administrator Schapko vehement ab. Auf meine Frage berichtete er von einem Fall aus der Vergangenheit: als seine damalige Vorgesetzte Frau Schatz diese Eintragung zugelassen hat, wurde das Büro kurze Zeit später von Anrufen bombardiert, die entweder Ware vom Tex-Katalog bestellen oder zurücksenden wollten und diese Dienstleistung forderten. Dabei handelte es sich um ein Missverständnis: Da Größt Tex in der Ukraine keine Ware verkauft, sondern sie erst einkauft, aber als Versandhandel bekannt ist, wird der Eintrag im Business-Katalog als Warenverkauf per Katalog missverstanden. Aus diesem Grund sei er auch gegen das Firmenschild am Eingang des Gebäudes. Schapko zufolge spielt Werbung in der Ukraine – anders als in Deutschland – eine andere Rolle:

K2B4, Schapko zur Werbung

- 1 Ш: поэтому я::/ с:/ вот эту рекламу всю,
Sh: deswegen ich::/ mit:/ diese ganze werbung,
2 я не хочу °(чтоб она?)° кто надо,
ich will nicht °(dass sie?)° wer (es wissen soll),
3 и так знает, (0,5) (? ?) в этом отношении
weiß es AUch so, (0.5) (? ?) in dieser hinsicht
4 мне (/H) с фрау шатц было °хорошо работать°.
war es für mich (/H) mit frau schatz °gut zu arbeiten°.
5 эвелин я тоже убедил,
evelyn hab ich AUch überzeugt,
6 Г: ну конечно, вы контакты заводите э лично,
G: aber natürlich, sie knüpfen konktakte äh persönlich,

7 как то так, ну,
 irgendwie so, also,
8 Ш: понимАешь/ (--) мы знаем,
 Sh: verstEHst du/ (--) wir wIssen,
9 Г: [не по рекламе, а::
 G: [nicht durch werbung, sondern::
10 Ш: [(? ?) зачЕм, нам нужно его (? ?)
 Sh: [(? ?) wozU, wir brauchen ihn (? ?)
11 по рекламе, вот эти авантюристы все,
 durch werbung, eben diese aventuristen alle,
12 они нам не нужны, они всё равно (-)не
 wir brauchen sie nicht, sie (sind) sowieso (-) nicht
13 способны сделать качественно, (/H) нам (-)
 fähig die qualität zu bringen, (/H) für uns (-)
14 мОшные/ °это°\ а своих клиентов/ (-)мы
 stArke/ °das da°\ und unsere kunden/ (-) haben wir
15 объездили °всех по всей украине. [...]
 besucht °in der ganz ukraine. [...]

Schapko spricht sich gegen die Werbung aus. Sein Argument: „wer es wissen soll, weiß es auch so“ (Z. 2 f.). Das bedeutet, dass nicht alle in der Ukraine wissen sollen, dass es eine Vertretung von Größt Tex in Kiew gibt, die sich mit dem Einkauf der Produkte in der Ukraine beschäftigt. Zunächst erscheint diese Haltung sehr geheimnisvoll. Bevor Schapko dieses Geheimnis aufklärt, rekurriert er auf seine beiden vorigen Vorgesetzten, Frau Schatz und Evelyn, deren Meinung er als Legitimation für seine Anti-Werbungshaltung verwendet. Während Frau Schatz dies von selbst einsah, musste er Evelyn erst überzeugen. Von Kerner ist hier keine Rede. Bekannt ist jedoch, dass dieses Gespräch zwischen mir und Schapko aus einer Auseinandersetzung zwischen ihm und Kerner (den er zu überzeugen versuchte) erst entstand.

In Z. 6 f. und Z. 9 übernehme ich Schapkos Position und äußere mein Verständnis. Nach einer unverständlichen Stelle in Z. 10 (bei heiklen Themen senkte er stets seine Stimme, so dass sie auf der Tonbandaufnahme kaum hörbar war) kommt der Grund von Schapkos Haltung zum Vorschein: Eine Anti-Werbungshaltung ist lediglich ein Schutz gegen Unternehmen „Aventuristen“⁴⁰⁴, d.h. Betrüger, die keine gute Qualität produzieren. Größt Tex braucht „stArke“ Kunden (Z. 14), die das Büro persönlich aufsuchen (Z. 15). Hier ist sichtbar, dass persönliche Kontakte als Garant für gute Qualität und seriöse Geschäfte fungieren und den per Werbung entstehenden unseriösen Geschäftskontakten gegenüberstehen. Demzufolge würden das Firmenschild am Gebäude des Einkaufsbüros sowie der Eintrag in den Business-Katalog lediglich die unseriösen Unternehmen locken.

Des Weiteren präzisiert Schapko das Profil eines „Aventuristen“- Unternehmens:

23 Ш: я знаю, шо такое чАстное, (--) (?ребята?) которые/
 Sh: ich weiß, was privAte sind, (--) (?jungs?) die/

⁴⁰⁴ Der Begriff „Aventurist“ bedeutet im Russischen so wie auch im Ukrainischen nicht „Abenteurer“ (aus dem Französischen „aventure“ = Abenteuer), sondern einen „Verbrecher“, „Betrüger“, einen betrügerischen und profitgierigen Menschen oder Unternehmer.

24 (--) схватить прибыль,
 (--) (darauf aus sind) gewInn zu ergattern,
 25 убежать и с::линять. у нас ещё нету такого,
 weglaufen und a::bhauen. wir haben noch nicht so einen,
 26 (-) уверенного частного, это будет (? ?)
 (-) sicheren privAtunternehmer, es wird (? ?)
 27 я ещё скоко вот мы работаем, не помню такого
 ich solange wir eben arbeiten, kEnne so was nicht
 28 шобы он э:: пришел и: делал (-), понимаешь,
 dass er äh:: kommt und macht (-), verstehst du,
 29 так как на западе полностью, всё.
 wie es im westen (ist, nämlich) ganz rIchtig, so.
 30 У НАС ЕЩЁ они: (4.0) счAc начнут,
 BEI UNS (sind) sie noch (4.0) jEtzt fangen (sie erst) an,
 31 понимаешь, может хоть будут смотреть шо.
 verstehst du, vielleicht werden sie noch schauen was.
 32 (2.0) а нЕ:т, у нас (-) частник
 (2.0) aber нЕI:n, bei uns (-) (ist) ein privAtunternehmer
 33 пока. это потенциальный у нас э::
 noch. es ist bei uns ein potentieller äh::
 34 как сказать, (-) бандит, разбойник, вот.
 wIE (soll man) sagen, (-) bandit, verbrecher, so.
 35 он (-) по натуре сам такой, то другой
 er (-) (ist) von natur aus selbst so, der andere wird
 36 сейчас не выживет, (-) и второе э::
 jetzt nicht überleben, (-) und zwEitens äh::
 37 наше законодательство не даёт ему работать нормально.
 unsere gesEtzgebung lässt ihn nicht normal arbeiten.

Schapko konstruiert das Profil eines privaten Unternehmens, hinter dem profitgierige „Jungs“ stehen, die „Gewinn ergattern, weglaufen und abhauen“ (Z. 23-25). Es habe sich in der Ukraine noch kein Privatunternehmen „sicheren“ Profils gebildet. Für diese Sicherheit steht für Schapko ein westliches Unternehmen (Z. 29: „wie im Westen“). Was Schapko mit „полностью“ meint, kann man nur erraten: vollkommen sicher / legal / richtig / zuverlässig. Es ist auf jeden Fall ein positiv besetztes Profil eines westlichen Unternehmens, an das sich die Ukrainer halten sollen. Das Unternehmertum dieser Art ist in der Ukraine noch im Aufbau (Z. 30 f.). Schapko zweifelt jedoch daran, das es sich ausbildet: „vielleicht“, „noch schauen“ (Z. 31). Seine Zweifel begründet er zum einem durch das Wesen des Privatunternehmers: „Bandit, Verbrecher von Natur aus“ (Z. 32-35), da nur ein solcher Unternehmer in der heutigen Ukraine überlebensfähig ist und zum anderen liegt es an den gesetzlichen Hindernissen, die die Unternehmen „nicht normal arbeiten“ lassen (Z. 36 f.).

Hier lässt sich eine Verbindung zum explorativen Interview mit Wadim (Interview 9) aufbauen. An einer Stelle spricht er von den „5-Minuten-Unternehmen“, die für eine kurze Zeit entstehen, Gewinn erzielen und sich schnell wieder auflösen. Auch er erklärt dies zum Teil durch die ukrainischen Gesetze (vor allem die sehr hohen Steuern), die ein Unternehmen langfristig nicht überleben lassen.

An diesem Beispiel, in dem es um viel mehr als bloße Werbung geht, zeigt sich ein großer interkultureller Unterschied zwischen der Arbeitsweise der ukrainischen und der deutschen Unternehmen. Dass Kerner Schapkos Meinung zur Werbung nicht teilt, bedeutet gleichzeitig, dass Kerner, der seit gut einem Jahr das Kiewer Büro leitet, die ukrainische Situation nicht

kennt. Es geht hier somit auch um Wissensasymmetrien zwischen dem deutschen Chef Kerner und dem ukrainischen Administrator Schapko bezüglich der Praxis des Unternehmertums in der Ukraine.

Fall der Werbegeschenke

An der Führungsmethode von Kerner wird bemängelt, dass er die Kontakte zu Lieferanten nicht ausreichend pflegen würde. Dazu gehören z.B. Werbegeschenke (die zu Evelyns Zeiten da waren) oder das Feiern von Jubiläen. Zum einen begründet Kerner seine Position mit Sparmaßnahmen, weil das Büro sein Budget übersteigt, zum anderen wird seitens der Mitarbeiter ihrem Vorgesetzten eine gewisse „imperialistische“ Haltung zugeschrieben.

Sowohl Sascha als auch Schapko denken zurück an Evelyn, die den Umsatz dadurch gesteigert hat, dass sie die Lieferanten selbst besucht hat, mit ihnen gute Kontakte gepflegt hat (auch mit ihnen Partys gefeiert, getrunken hat etc., was für die ukrainischen Geschäftsleute wichtig ist). Das erfordert die Mentalität hier: im Business ist hier der „persönliche Faktor“ („личностный“) entscheidend, und nicht die Größe und Berühmtheit des Einkäufers. Saschas Erfahrung nach wird im ukrainischen Geschäftsleben großer Wert auf persönliche Beziehungen gelegt. Geschäfte werden mit Personen gemacht, denen man vertraut und die man persönlich schätzt. Wenn ein Geschäftsmann jemanden als Menschen, als Person nicht mag, wird er mit dieser Person nicht arbeiten, auch wenn das Geschäft profitabel wäre. Genau diese Geschäftsmentalität versteht Kerner nicht. Er legt keinen Wert auf Werbegeschenke oder Feierlichkeiten (Jubiläen) mit Lieferanten. Seiner Meinung nach reiche allein der Name von Größt Tex als Motivation aus, damit sich die Lieferanten selbst um die Zusammenarbeit mit Größt Tex bemühen. Diese Haltung stimmt überein mit der des „imperialistischen Typus“ eines deutschen Einkäufers, der im Interview mit Evelyn zum Vorschein kommt und im nächsten Kapitel analysiert wird. Während Sascha und Schapko geradezu Evelyn idealisieren, zeigte auch sie diese „imperialistische“ Haltung, nur dass sie es verstand, dass sie in der Ukraine anders handeln musste.

7.5.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerung des Vergleichs

Typus einer erfolgreichen Führungsperson:

Durch den Vergleich der drei Büroleiter kristallisiert sich aus der ukrainischen Sicht ein gewisser Erfolgstypus der deutschen Geschäftsleute heraus: es ist eine Person, die Sprachen des Gastlandes kennt, Interesse an der Kultur und Mentalität des Gastlandes zeigt und große Sympathie zu „Land und Leuten“ entwickelt, die durch eine aufmerksame Personalführung (jeden Mitarbeitern fördern und achten) Respekt gewinnt, die nicht nur die formalen, sondern auch die informellen Beziehungen pflegt. Es geht hier nicht nur um interne Beziehungen im Büro, sondern auch um Kontaktpflege zu den Lieferanten sowie die Kenntnis der Praxis des Unternehmertums in der Ukraine. Dafür sind vor allem Sprachkenntnisse sowie Interesse und Aufgeschlossenheit, sich das fremde Wissen anzueignen, von enormem Vorteil. Außerdem muss es eine sozial eingestellte, kommunikative und kontaktfreudige Person sein (die auch gerne feiert), weil der Faktor der „persönlichen Beziehungen“ ein fester Bestandteil, wenn nicht gar

die Voraussetzung der erfolgreichen Geschäftsbeziehungen in den postsozialistischen Unternehmen ist. So wie Tänzler (1998) den Typus eines erfolgreichen Geschäftsführers eines ostdeutschen, sich in der Transformationsphase befindenden Betriebs beschreibt, beruht dieser Erfolg „gerade darauf, [...] beide ‚Logiken‘ bedienen zu können – weder nur sozialistischer Betriebsleiter noch nur Unternehmer, sondern beides zugleich zu sein“ (Tänzler 1998: 318).

Nicht zuletzt muss diese Person gut qualifiziert sein, d.h. den zweiten Teil des „Spagats“ mitbringen: Verhandlungen führen können, „stark im Business“ sein (was allerdings alle drei Büroleiter auch nachwiesen). Für das positive interne Arbeitsklima ist die Gleichberechtigung in der Personalpolitik sehr wichtig: Fachkompetenzen und Meinungen jeder Person berücksichtigen, sie also in die Entscheidungsprozesse (eventuell per Abstimmung) einbeziehen. Die Einführung der Doppelspitze im Einkaufsbüro war aus ökonomischen Gründen geplant, zeigte sich in der Praxis jedoch eher als konfliktfördernd denn arbeitssparend. Vor allem die Tatsache, dass eine interne Person ohne Mitbestimmung der ganzen Belegschaft, sogar nach eigener Initiative befördert und über alle als Leiterin gestellt wurde, zeigte sich als Auslöser vieler Konflikte.

Im nächsten Schritt wird zur Kontrastierung der Sichtweisen Kerners Perspektive dargestellt.

7.6 Probleme im Büro aus der Sicht des aktuellen General Managers Kerner

7.6.1 Verschwendung vs. Sparmaßnahmen

Es gibt viele Arbeitsbereiche im Büro, in denen die Büroleitung Probleme der Einhaltung der Sparmaßnahmen diskutierte. Dazu gehörten Dienstreisen, Werbegeschenke, Verbrauch des Büromaterials, aber auch der Fall der Telefonkosten, die Kerner seit langem zu senken versuchte, was er bereits im Interview im September 2001 thematisierte:

K1A, Interview Kerner 1, Z. 187-219

- 187 G: meinen sie, dass es in der ukraine mehr
188 telefoniert wird, also, bei der arbeit, als
189 [üblich?
190 K: [es ist bequemer.
191 G: [bequemer.
192 K: [°es ist bequemer°.
193 G: oder vielleicht bewirkt es mehr? wenn man
194 jemanden am telefon hat und- (2.0)
195 K: ja=ich muss immer unterscheiden, will ich
196 eine schnelle antwort haben/ (--) dann ist
197 sicherlich das telefon da nicht zu ersetzen.
198 G: mhm
199 K: ich telefoniere viel. (3.5) weil ich nicht zum
200 schreiben komme. (--)
201 ja hier, ich sag mal im merchandising geht=s ja
202 darum, dass ich (-) einen sachverhalt (--)
203 DARstellen muss/ (--)
204 und eine entscheidung
205 brauche.
206 G: mhm,

206 K: und wenn ich das am TELEFON erzähl/
 207 G: ja:, es is-
 208 K: dann kann er aber sagen, das habe ich aber ganz
 209 anders verstanden. (--) es können ganz falsche
 210 entscheidungen da kommen,
 211 G: mhm, mhm,
 212 K: die dann wieder darauf zurückzuführen sind dass
 213 man (-) versucht hat etwas (-) schnell (-) zu
 214 lösen. (3.0) und (-) es is auch heut so, (-) äh::
 215 wenn man faxe schickt oder emails, (3.0) es wird
 216 auch UNheimlich schnell geantwortet.
 217 G: mhm/
 218 K: und wenn ich anru:fe, und der ist nicht da:/
 219 (1.5) °kriege ich auch gleich ne antwort°.

In seinem Interview setzt Kerner Präferenz auf die schriftliche Korrespondenz nicht aus Gründen der Zeiteinsparung (wofür die telefonische Korrespondenz steht), sondern um Missverständnisse zu vermeiden (Z. 208-210) und Verantwortung / Verbindlichkeit zu sichern. Ein Brief bzw. ein Fax stellt im Gegensatz zum Telefonat einen Beweis dar. Da es im Geschäftsablauf des Einkaufsbüros um Bestätigungen von Terminen, Preisen etc. geht, die schwerwiegende Konsequenzen nach sich ziehen, ist der schriftliche Korrespondenzverkehr unabdingbar. Telefonate sollen lediglich eine Hilfsfunktion erfüllen: schnelle Antwort auf etw. geben (Z. 196), dem eine schriftliche Antwort folgen muss. Auch die Zeitspargründe sind für Kerner nicht mehr aktuell, da es der aktuellen Praxis entspricht, schnell auf Fax- oder Emailbriefe zu antworten (Z. 214-219).

Und dennoch wird im Büro viel telefoniert, so dass die Telefonkosten das Budget sprengen. Dies versuchte Kerner seit geraumer Zeit zu ändern:

K7A5 (K=Kerner, V=Viktor, Administrator), November 2001

1 K: die:: (--) telefonkosten, die: l:länge der gespräche
 2 hat ABgenommen. also, ich (--) zähl
 3 [das
 4 V: [mhm, (3.0) aber die summe ist nicht/
 5 K: wir haben mehrere telefonate, wir haben natürlich
 6 vielfach, reisevorbereitungen, auch mit irina und mit
 7 mir/ (-) ich hab [??] [[rascheln des Papiers, unverständlich]]
 8 V: [mhm,
 9 K: gerade angeschaut, (--) was teuer wurde, ist (? ?)
 10 V: aber wir haben auch (-) mobiltelefonate bezahlt\ (--)
 11 K: wie viel/?
 12 V: °viel°.
 13 K: das ist ein bisschen viel auch. aber dann müsst ihr
 14 (?begreifen?) (-) viktor, ähm, wenn ihr/ (3.0) ich hab=s
 15 jetzt gsehn wie ich mit irina unterwegs bin.
 16 V: ja,
 17 K: wenn ihr anruft, (2.0) es kommt (-) teuer an.
 18 V: auf handy meinen [sie,
 19 K: [auf handy. es (-) kommt (-) teuer.
 20 V: aber [(?
 21 K: [versucht, versucht (? ?) immer einmal das zu
 22 machen. einmal am tag, wenn ihr anruft (-) ja o.k.

23 aber wenn Innerhalb von EINER stunde drei anrufe kommen,
 24 dann (-) m:muss das nicht sein. (2.5) das kann man schon
 25 bissle sammeln. (1.5) das kann was sein, wann un(? ?)
 aber
 26 das war ja täglich so, dass °da so°, ständig die anrufe
 27 kommen. (--)(? ?) mit irgendwelchen leuten zusammen

Während die Länge der Telefonate abgenommen hat (Z. 1 f.), hat sich die Gesamtkostenhohe nicht verändert, was Viktor zu sagen versucht (Z. 4). Das erklärt Kerner mit Auslandstelefonaten, die seine und Irinas Reisevorbereitungen betrafen (Z. 5-7). Das Problem stellen die hohen Mobiltelefonkosten dar, die vor allem dann entstanden, als Kerner und Irina, die auf Dienstreisen in Deutschland waren, von Kiew aus auf dem Mobiltelefon angerufen wurden (Z. 10-19). Kerners Meinung dazu wirkt belehrend (Z. 21). Er bringt Viktor bei, wie man telefonieren soll: Anliegen sammeln und in einem Telefonat zur Sprache bringen, nicht wegen jeder Kleinigkeit anrufen. Aus seiner Sicht sind die hohen Telefonkosten das Ergebnis des verschwenderischen und irrationalen Verhaltens der Belegschaft, der das sparsame Verhalten und überhaupt erst das Telefonieren beigebracht werden muss.

Nicht nur die hohen Telefonkosten gehören für Kerner in die heikle Kategorie der ‚Verschwendung‘, sondern auch die Werbegeschenke, auf die Kerner völlig verzichtet hat, das Büromaterial, die Reisekosten u.a. Das ist jedoch nicht nur mit Kerners ‚Sparwahn‘ zu erklären, sondern auch damit, dass das Einkaufsbüro nicht genügend Umsatz erwirtschaftet, um alle Ausgaben decken zu können.

7.6.2 *Unpunklichkeit als „Mentalitatsmerkmal“ der Ukrainer*

Seine subjektive Sicht auf die arbeitsorganisatorischen Vorgänge im Büro legt Kerner vor allem in seinem ersten Interview dar. Fast alle seine Exemplifizierungen beginnen oder enden mit der Rekurrerung auf die „Mentalität“ in der Ukraine. Die Mentalität stellt für ihn sowohl die Ursache vieler Konflikte im Büroalltag als auch eine konkrete Eigenschaft des ukrainischen Volkes überhaupt (es handelt sich um eine Generalisierung) dar, die bei der Personalführung unbedingt berücksichtigt werden muss. Seine Führungsmethoden muss er auf die ukrainische Mentalität abstimmen. Im Folgenden wird Kerners Konstruktion des Ethno-Konzepts von Mentalität dargestellt.

Interview Kerner 1, „Step by Step einführen“, Z. 58-88

58 G: eine etwas direkte frage. also wenn sie: (--)
 59 einen konflikt haben, mit=mit (-) den
 60 ukrainischen mitarbeitern oder überhaupt im
 61 büro. wie gehen sie damit um? welche methoden
 62 wenden sie da an?
 63 K: zunächst mal, geht=s mir darum, (-) zu ergründen, (--)
 64 G: [(? ?)]
 65 K: [wo ist die ursache.
 66 G: ja.
 67 K: woher kommt das.
 68 G: mhm,
 69 K: woher kommt das. und DANN (-) wenn ich weiß,
 70 (-) was ist die ursache, (-) muss ich mir

71 überlegen, (-) wie löse ich das ohne groß
72 scherben zu zerbrechen.
73 G: mhm,
74 K: i mein=s=gibt, (-) es gibt manchmal
75 mentalitätsprobleme/ (--)
76 G: ja=was sind des zum beispiel?
77 K: gut. einstellungssache. ich sach mal, wenn ich
78 als deutscher (-) sag (-) hier. (-) pünktlich
79 zu sein, frühō
80 G: mhm
81 K: und, (-) es klappt nicht. (\H::) dann kann ich
82 ja entweder sagen, ich akzeptiere das nicht mehr/
83 ich ziehe die konsequenzen/ (1.0)
84 G: mhm
85 K: (? ?) oder versuche das irgendwie doch (--)
86 step by step (1.0)
87 G: einzuführen, soō
88 K: ja. [...]

Kerner führt den Begriff „Mentalitätsprobleme“ im Kontext der Konfliktbewältigung im Büro ein. Konflikte sind aus seiner Sicht relativ einfach zu bewältigen: erstens, die Ursache ergründen, und zweitens, überlegen, wie man einen Konflikt löst, „ohne groß Scherben zu zerbrechen“ (Z. 71 f.). Doch hier sind gewisse „Mentalitätsprobleme“ (Z. 75) präsent, die ihm einige Schwierigkeiten bereiten. Er geht mit diesem Thema etwas vorsichtig um, relativiert es: es gibt sie (Mentalitätsprobleme) erstens nur „manchmal“ (Z. 74), und zweitens ist es eine „Einstellungssache“ (Z. 78). Im Anschluss stellt Kerner aus seiner Sicht „als Deutscher“ klare Bedingungen zu den Arbeitszeiten: „hier. (-) pünktlich zu sein, früh“ (Z. 78 f.). Doch diese Bedingungen werden nicht eingehalten: „es klappt nicht“ (Z. 81). Mit einem tiefen Seufzer (Z. 81), der darauf hin deutet, dass Kerner mit dieser „Mentalität“ bzw. mit der Beseitigung der Unpünktlichkeit von ukrainischen Mitarbeitern im Büro seine Schwierigkeiten hat, präsentiert er zwei Möglichkeiten des Umgangs mit solchen Problemen. Die eine besteht darin, die Unpünktlichkeit nicht mehr länger zu dulden und Konsequenzen zu ziehen, was auch immer sie bedeuten mögen. Die zweite besteht im „Versuchen“, die Pünktlichkeit „irgendwie doch (--)
step by step einzuführen“ (Z. 85 f.), wobei die „step-by-step“-Methode den Management-Seminaren für Unternehmer entnommen werden könnte. Während die erste (deutsche?) Methode mühe-
los ausgeführt werden kann (z.B. Mahnung und Kündigung, oder Gehaltkürzung, bzw. „Nachsitzen“ / Abarbeiten der verspäteten Zeit), verlangt die zweite (managementgeschulte) Methode wesentlich mehr Anstrengung: „versuchen“, etwas „irgendwie doch“ einzuführen. Auch wenn Kerner die erste Variante lieber wäre, ist er auf die zweite vollkommen angewiesen: Die Pünktlichkeit bei den Mitarbeitern muss erzielt werden, man kann ja nicht allen, die sich verspäten, kündigen. Auch die Strafen können das pünktliche Erledigen der Aufgaben (z.B. wenn Anrufe aus Deutschland um 9 Uhr kommen, und die zuständige Managerin im Kiewer Büro noch nicht am Arbeitsplatz ist) nicht ersetzen. In Wirklichkeit steht Kerner nur eine Variante zur Verfügung, nämlich die zweite: das mühevoll Einführen / Erzielen der Pünktlichkeit.

Interview Kerner 1, „Gast im fremden Land“; „Mentalität berücksichtigen“, Z. 107-151

107 K: also, (-) (?ich meine?) gut. um neun uhr.
108 aber um neun sollen alle da sein.
109 G: mhm

110 K: wenn jetzt jemand (-) nicht da is/ (--) wie wir
111 es im moment haben, muss ich versuchen (-) das
112 zu lösen.
113 G: mhm
114 K: (\H) und wenn das nicht auf normale art und
115 weise geht/ dann muss ich sagen (-) wie machen
116 die es in deutschland? (4.0) gibt=s eine (-)
117 ABmahnung, mündlich,
118 G: mhm
119 K: dann gibt=s eine schriftliche abmahnung/ (-)
120 (\H) und wenn er das schriftlich nicht kapiert
121 hat/ (--) ich glaub dann hat er auch im team
122 nichts zu suchen. (2.0)
123 G: mhm,
124 K: und das is (-) überall gleich. (1.5) aber
125 zunächst mal versuchen (1.5) is es eine
126 ausnahmesituation, wenn etwas passiert,
127 G: oder (-) ist es regelmäßig.
128 K: oder (1.0) ist es die regel. wenn er da kommt
129 jeden morgen und sagt/ (2.0) heut (1.5) ist die
130 straßenmast aus der schiene gesprungen, am
131 nächsten tag waren autos vor der straße mal
132 gestanden, dann hatten bauarbeiter/ dann muss
133 ich etwas anderes äh, äh, es gibt zwar zufälle,
134 aber, (--) so viele, (-) hintereinander, (-) (3.0)

[[leichtes Lachen]]

135 K: sie verstehen mich.
136 G: ja=ja, ich verstehe sch(hoho)onō
137 K: wobei wir natürlich als=als ausländer, (-) und,
138 (--) °ich bin immer gast in dem land°. °°auch
139 wenn ich hier arbeite. ich bin immer gast. und
140 versuche mich als gast auch entsprechend
141 aufzuführen°. wir müssen immer versuchen/
142 (2.5) die:: MENTalität der leute, mit (-)
143 zu berücksichtigen.
144 G: mhm,
145 K: denn ich glaub es gibt nichts schlimmeres wenn
146 ich versuche jemandem (--) [meinen willen
147 G: [was aufzuzwingen
148 K: aufzuzwingen der nicht will. (3.0) ich kann
149 kurzfristig einen erfolg haben. aber mittelfristig
150 und langfristig/ (-) °°führt das nicht dazu. (-)
151 zum sieg°°.

In diesem Abschnitt führt Kerner die Schilderung der Mentalitätsprobleme, die der momentanen Situation im Büro entsprechen, aus, ohne sie zu konkretisieren: es gibt immer jemanden, der um 9 Uhr morgens „nicht da is“ (Z. 110). Wiederum „muss“ er „versuchen“ (Z. 111), dieses Problem zu lösen, was nicht unbedingt bedeutet, dass er das *kann*. Er ist „immer noch am Versuchen“, stößt auf Widerstände, die er aber überwinden *muss*. Dabei stellt er diese Standards (um 9 Uhr pünktlich bei der Arbeit sein) als eine Norm oder Normalität dar („normale Art und Weise“ (Z. 114 f.)), der die ukrainische Mentalität gegenüber gestellt wird. Wenn die

Normalität ausbleibt, greift Kerner nach einer deutschen Methode („wie machen es die in Deutschland?“ (Z. 115 f.)), die eine mündliche und eine schriftliche Abmahnung mit anschließender Kündigung desjenigen Mitarbeiters beinhaltet. Für Kerner gilt Deutschland als Norm, nicht die Ukraine, die letztendlich nur für Mentalitätsprobleme steht. Allein der Begriff „Mentalitätsprobleme“, nicht „Mentalitätsfragen“ deutet daraufhin, dass die Lösung nicht in der ukrainischen Mentalität zu suchen ist, sondern die Mentalität selbst *ist* das Problem. Deswegen werden „deutsche“ Strafen (die es in verschiedenen „Sorten“ – mündlich und schriftlich – gibt) auferlegt. Bis dahin bedient sich Kerner eines formalen Registers, das er hier entformalisiert: „wenn er das schriftlich nicht kapiert hat“ (Z. 120 f.), was eine Abwertung gegenüber dem Mitarbeiter bedeutet.

In die Zweier-Konstellation „Kerner und das Problem“ führt er ein drittes Element ein, nämlich das „Team“, in dem ein unpünktlicher Mitarbeiter „nichts zu suchen“ hat (Z. 122). Das Team wird von Kerner als Orientierungselement herangezogen, um die Aufmerksamkeit von ihm als dem „Richter“ oder Entscheidungsträger abzulenken.

Auffallend ist die prosodische Markierung von Kerners Äußerung (viele Pausen, steigende Tonhöhe, der ein Seufzen folgt), die darauf hindeutet, dass er hier eine Grenzerfahrung macht.

Kerner stellt hier die deutsche Norm des Umgangs mit Verspätungen vor, wobei die Pünktlichkeit an sich keine deutsche Norm darstellt. Auch in der Ukraine wie vermutlich in allen Industrieländern werden die Mitarbeiter pünktlich zur Arbeit erwartet, wird das Einhalten der Fristen verlangt etc. In der Ukraine, wie in vielen anderen Ländern wird diese nicht immer eingehalten, und auch hier kämpft man gegen das Phänomen „Verspätungen / Unpünktlichkeit“. Dies präsentiert Kerner im Folgenden als ein universelles Gesetz, als eine allumfassende Norm: „das is (-) überall gleich“ (Z. 124).

Doch dann zieht er seine radikalen Methoden zurück, schwächt sie ab, indem er eine Einzelfallprüfung vornimmt: es könnte ja eine Ausnahmesituation vorliegen, ein Notfall, aufgrund dessen sich ein/-e Mitarbeiter/-in verspätet hat. Kerner ist nach wie vor ‚am Versuchen‘: auf der Suche nach einer geeigneten Methode. Aber auch die Einzelfallprüfung scheitert, bzw. er konstruiert den Fall so, dass er beim Hörer (in dem Fall bei mir) Entrüstung hervorruft: wenn sich jemand jeden Tag verspätet und als Erklärung dafür die äußeren Umstände wie Bauarbeiten, Stau, Probleme mit der Straßenbahn etc. heranzieht, dann können es keine Einzelfälle oder Zufälle sein, er / sie klingt unglaubwürdig. In Z. 135 versucht Kerner darüber hinaus mich als Interviewerin explizit zur Entrüstung zu motivieren, mit anderen Worten, mich auf seine Seite zu ziehen: „sie verstehen mich“. Er betrachtet mich als jemanden, der bzw. die die deutschen Verhältnisse oder Normen gut kennt und nach diesen Maßstäben so wie auch er urteilt. Ich stimme mit einer Relativierung zu: „ich verstehe sch(HOHO)on“ (Z. 136).

Hier kommt eine überraschende Wende: Kerner übernimmt die ukrainische Perspektive: wir, die Deutschen, sind in der Ukraine (oder im Allgemeinen im Osten?) „natürlich“ Ausländer (Z. 137). Das bedeutet für ihn, dass er „immer Gast in dem Land“ ist (und sein wird), auch wenn er hier arbeitet (Z. 138 f.). Er thematisiert im Zusammenhang mit seinem Gastsein die moralische Kategorie „Benehmen“: „versuche mich als Gast auch entsprechend aufzuführen“ (Z. 140 f.). Dieser Gaststatus, der von Kerner das „sich-benehmen-müssen“ (das als Echo eines Managementtrainings erscheint) verlangt, stellt für ihn ein Hindernis dar, seine gewohnten deutschen Methoden durchzuführen.

Auch hier ist die prosodische Markierung des Gesagten zu beachten: das betonte „immer“ (Z. 138) verleiht Kerners Worten etwas Endgültiges, etwas Absolutes. Bei diesem „Gesständnis“ senkt er nur leicht seine Stimme, bei dem nächsten wird die Lautstärke erheblich gesenkt. Auch das bekannte „versuchen“ bleibt hier nicht aus. Es bezieht sich sowohl auf das

Benehmen als Gast als auch auf die Berücksichtigung der Mentalität „der Leute“. Der Äußerung „wir müssen“ haftet ein gewisser immanenter Zwang an, die „MENTalität“ (prosodisch markiert) der Einheimischen zu berücksichtigen.

Hier kollidieren zwei Managementkonzepte: 1) das Konzept der „harten Klarheit“ (bei regelmäßigen Verspätungen Abmahnungen und bei deren Nichtberücksichtigung – Kündigung), und 2) das „humane Konzept“, dass er trotz Schwierigkeiten in der Praxis befolgen will: die Mentalität der Menschen berücksichtigen und auf diese Weise die Pünktlichkeit doch erzielen.

In Z. 145 bringt Kerner eine weitere moralische Kategorie ein: „es [...] gibt nichts schlimmeres“, jemandem seinen Willen aufzuzwingen. Mit „ich glaube“ (ebd.) initiiert er eine Glaubensaussage, die eine Wahrscheinlichkeit beinhaltet, und die dadurch als unrealistisch erscheint. Damit nimmt Kerner seiner Forderung die Kraft weg. Zwar ist seine Methode radikal, jedoch praktisch nicht realisierbar. Und zwar, weil er (als Deutscher) in der Ukraine mit einer anderen Kultur zu tun hat. Er bewegt sich nicht auf der Ebene der Organisation und des Managements (wie es z.B. bei Größt Tex in Deutschland wäre), sondern auf der Ebene der Mentalität, auf der die Befolgung der ersten Methode als Zwang, als Eingriff in die Glaubensfreiheit eines Individuums erscheint.

Interview Kerner1, „Pascha“, Z. 167-177

- 167 K: und (1.0) das BESTE was sie machen können/
168 °is immer wenn sie das vorleben.°
169 G: ah ja, das stimmt.
170 K: denn äh: (3.0) wenn sie etwas nicht vorleben,
171 sondern das von den anderen erwarten/ (3.5)
172 G: °das wird nicht angenommen überhaupt, ne?°
173 K: vorleben. (--) und da:: müssen viele noch an
174 sich arbeiten, die glauben, sie sind der große
175 pascha wenn sie ins ausland gehen/
176 G: mhm,
177 K: nein=nein. (1.0) sie sind der maßstab aller dinge.

Hier bringt Kerner nun eine anschauliche Methode, der er ein besonderes Gewicht verleiht und die er wiederum wertet („das BESTE was sie machen können“): „immer wenn sie das vorleben“ (Z. 168). Dieses Verhalten (das Vorleben) ähnelt dem gegenüber Kindern. Die Wichtigkeit des Vorlebens versucht Kerner an einem Negativbeispiel zu schildern (Z. 170 f.): das Ausbleiben des eigenen Vorbilds in Verbindung mit Erwartungshaltung hat negative Konsequenzen (die ich Kerner in Z. 172 vorwegnehme): das erwartbare Verhalten (in diesem Fall ist es die Pünktlichkeit) wird nicht erreicht.

An dieser Stelle geschieht ein Bruch: Kerner bringt neue Akteure ins Spiel, die eigentlich aus den eigenen „Reihen“ stammen („viele“, Z. 173), deutet auf andere Deutsche, die als Unternehmer in der Ukraine tätig sind) und von denen er sich abgrenzt. Während er diese Vertreter der eigenen Nationalität als „große Paschas“ (Z. 174 f.), die „noch an sich arbeiten müssen“ (Z. 173 f.) stigmatisiert, bringt er sich selbst als eine positive Figur zum Erscheinen, die bereits so weit ist, dass sie als nachahmenswertes Vorbild gelten kann. In Z. 177 spitzt er diese Kontrastierung zwischen den „großen Paschas“ und ihm als „Vorbild“ so weit zu, dass er für „sie / die“, d.h. für die deutschen Unternehmer eine neue Messlatte setzt: Sie sollen sich nicht einbilden, dass sie „große Paschas“ spielen dürfen, dass sie „der Maßstab aller Dinge“ seien. Gemäß des Wörterbuchs „Deutscher Sprachschatz“ (Sanders 1985, Bd.2) verweist eine von vielen

Bedeutungen des Begriffes „Maßstab“ auf eine Regel, Regelmäßigkeit, wonach etwas oder man sich richtet oder auf Gesetz, Vorschrift, Kanon und nicht zuletzt auf eine Norm, Maßstab, Richtschnur, Muster (Sanders 1985: 68a). Auch das Bertelsmann Synonym-Wörterbuch verweist auf Norm: „Richtschnur, -linie, -maß, -satz, Regel, Direktive, Maßstab, Regelung, Reglement, Satzung, Maßbestimmung, Standards, Gesetz (-mäßigkeit), Prinzip, Faustregel, Grundsatz, Ordnung, Regelmäßigkeit“. Eine für unseren Fall relevante Bedeutung wäre „Arbeitsnorm, Leistungssoll, Auflage, Planaufgabe, Pflicht“ (Bertelsmann Synonym-Wörterbuch 1995). Jedoch beinhaltet dieser fast sprichwörtliche Ausdruck „Maßstab aller Dinge“ etwas mehr als nur eine Arbeitsnorm, an der eine Leistung gemessen wird, ein Standard oder eine Richtlinie (leider lässt sich der Ausdruck in keinem Wörterbuch finden). Gemeint sind erstens Personen, nach denen man sich richten muss und zweitens wird diesen Personen eine Absolutheit oder eine Generalisierung zugesprochen: sie sind (oder sollen sein) ein Vorbild für alle und in allem.

Hier konstruiert Kerner ein Missionarbild mit seiner Person als Vorbild im Gegensatz zu dekadenten deutschen Unternehmern, die sich wie „große Paschas“ im Ausland aufführen, das Leben und die Macht genießen, statt den Ukrainern gewisse Normen und Werte beizubringen. Auf diese Weise versucht er sich selbst als Führungsperson und seine Methoden der Bekämpfung der Unpünktlichkeit im Büro, mit deren Realisierung er bisher Schwierigkeiten hat, aufzuwerten.

Zusammenfassung

Die Analysen zeigen diverse Probleme, die Kerner mit der Anwendung seiner Methoden der Personalführung in Kiew hat. Entscheidungen, die er in Deutschland auf der Organisations-ebene unproblematisch treffen kann (in diesem Fall wäre das eine Kündigung bei dauerhaften Verspätungen und wirkungslosen Mahnungen), kann er hier in der Ukraine, übertragen auf die nationale Ebene, nicht treffen. Diese Sichtweise entspricht den gängigen Schulungsratschlägen im Rahmen des interkulturellen Trainings: man soll die Mentalität des Gastlandes respektieren. Kerner als Ausländer und Gast in der Ukraine will sich als Vorbild verhalten und „versucht“ deswegen, die Pünktlichkeit doch „step-by-step“ einzuführen. Es ist sichtbar, dass er damit nicht erfolgreich ist, da er stets das Verb „versuchen“ gebraucht. Er ist noch auf der Suche nach der geeigneten Methode, die er noch nicht hat und die er auch nicht in der Ukraine, in der ukrainischen Mentalität (die für ihn ja existiert, die er benennt) sucht: die Mentalität selbst IST das Problem, und die Unpünktlichkeit ist eine von ihren Erscheinungen.

Für Kerner, der sich mit dem realen tagtäglichen Leben der Ukrainer (bzw. der Kiewer als Großstädter) weder auskennt noch damit konfrontiert werden will, erscheinen die Erklärungen für Alinas Verspätungen als dreiste Ausreden. Aber auch die Kenntnis der Realität (überlastete Straßen durch PKW-Verkehr, lange Arbeitsstrecken, überfüllte öffentliche Verkehrsmittel, unregelmäßige Fahrzeiten dieser Verkehrsmittel, viele Baustellen, die für Fußgänger nicht gesichert sind uvm.) würde an Kerners Haltung nicht viel ändern, denn es ist die Häufigkeit der Verspätungen, die sie unglaublich erscheinen lässt. Mit dem Streben, Pünktlichkeit im Büro zu erreichen, versucht Kerner gleichzeitig auch Respekt gegenüber seiner Person und seiner Rolle als der Vorgesetzte zu erreichen, was ihm jedoch nicht gelingt. In diesem Fall erscheint die Unpünktlichkeit als Nicht-Akzeptanz der Obrigkeit.

Im Fall Alina, die sich oft verspätete, muss noch der Gender-Faktor berücksichtigt werden. Sowohl Irina als auch Alina haben nach zweimonatiger Babypause ihre Arbeit im Einkaufsbüro wieder angetreten. Es bedarf einer guten Familienstruktur, um die Arbeit mit der

Kindererziehung verbinden zu können. Damit muss jede Frau alleine zurechtkommen, es gibt keinerlei Unterstützung durch Größt Tex. Manchmal kommt es auch vor, dass es morgens zur Verspätung kommt, weil das Kind zum Kindergarten oder zum Arzt gebracht werden muss. Während Irina Unterstützung von ihrer Familie erhielt (Schapko sprach davon, dass ihre Schwiegermutter und ihr Mann das Kind völlig übernommen hätten), musste Alina eine Tagesmutter engagieren. Es kam immer wieder vor, dass sie morgens mit ihrem Kind beschäftigt war (wegen seiner Erkrankung z.B.) und zu spät zur Arbeit kam. Im Einkaufsbüro wird darauf jedoch keine Rücksicht genommen. Schapko erklärt Alinas Probleme damit, dass es ihr Fehler war, so früh wieder arbeiten zu gehen: sie hätte in der Babypause bleiben sollen. Seine Meinung ist, „wenn man wieder arbeitet, soll man dann auch richtig arbeiten, so wie Irina“. Wenn Alina beides nicht kann – Kind und Arbeit vereinbaren – hätte sie lieber gleich zu Hause bleiben sollen. In diesem Fall wird die These aus der Interviewstudie bestätigt, dass die Vereinbarung der Familie und des Berufs allein das Problem der Frau ist. Mehr als das: Die Arbeit hat Vorrang, wie im Fall von Alinas Dienstreisen sichtbar wurde. Wenn sie kurz nach der Babypause so oft auf Reisen geschickt wird, verstößt sowohl sie selbst als auch ihr Arbeitgeber gegen die Regelung des Gesetzes in der Ukraine. Wie Irina in ihrem ersten Interview sagte (Irina 1), muss man wählen: entweder ein angenehmer Job in einer staatlichen Firma mit allen Privilegien, aber geringem Lohn, oder eine gut bezahlte Arbeit in einer deutschen Firma, jedoch unter härteren Bedingungen. Aus meiner Erfahrung weiß ich, dass sich Ukrainer (sowohl Frauen als auch Männer) zumeist für das zweite entscheiden.

7.7 Schlussfolgerungen der Internen Kommunikation

Zum Schluss des Kapitels fasse ich die Ergebnisse der internen Kommunikation und der internen Konflikte im Einkaufsbüro kurz zusammen. Außerdem stellt sich die Frage, welche Position der Begriff der Kultur bei der Aushandlung der internen Konflikte (insbesondere der Interessenskonflikte) annimmt.

1. Im Einkaufsbüro waren Konflikte präsent sowohl zwischen den einzelnen Personen, als auch zwischen den zwei Abteilungen und schließlich zwischen der Leitung und der Belegschaft. D.h., auf der Ebene der Personen, der Abteilungen und auf der Hierarchie-Ebene.

Die Ebene der Personen: Konkreten Personen wurde fehlerhaftes Arbeiten vorgehalten. Eine konkrete Person wurde für schuldig befunden und zur Verantwortung gezogen. Konflikte mit ihrem deutschen Chef deutet sie auch auf der persönlichen Ebene als „mental Zusammenstoß“; Konflikte mit ihrer lokalen Leiterin Irina verlaufen auf der Ebene der Macht. Sowohl Irina als lokale Leiterin als auch Kerner als General Manager werden wegen personeller Faktoren als problematisch thematisiert: Irina würde in ihrem „Machtrausch“ Mitarbeiter persönlich verletzen; Kerner hätte persönlich kein Interesse am lokalem Geschehen im Büro sowie am Land generell. Im Vergleich mit den vorherigen Leiterinnen wird er als unpassende Führungsperson definiert.

Die Ebene der Abteilungen: Es handelt sich hier um Zuständigkeits- und Interessenskonflikte zwischen Qualitäts- und Verkaufsmanagern, die formell nicht zu lösen sind, jedoch informell mittels der kommunikativen Kooperation untereinander gelöst werden können: weil das Einkaufsbüro die Rolle eines Vermittlers zwischen den deutschen Einkäufern und den ukrainischen Lieferanten erfüllen muss, hätten die Abteilungen nicht nur ihre eigene Arbeit in

den Vordergrund setzen, sondern beide Aufgaben auf diplomatische Weise erfüllen sollen. Die Kooperation fand nicht statt.

Die Ebene der Hierarchie: Diese Konflikte hätten auf der Führungsebene gelöst werden sollen, jedoch wurde die Büroleitung selber in diese Konflikte involviert. Die Führungsmethoden des neuen Chefs unterschieden sich von denen seiner Vorgängerinnen: durch die Schaffung der lokalen Leitung erleichterte er sich die Arbeit, bewirkte damit jedoch ein Ungleichgewicht der Machtverhältnisse: nun hatten nicht alle Mitarbeiter gleichen Zugang zu ihrem Chef, sondern es gab eine „Zwischenstation“, mit der Kerner alle Angelegenheiten und auch Konflikte besprach. Obwohl auch Evelyn wie Kerner mehrere Büros leitete und nicht permanent in Kiew präsent war, baute sie im Unterschied zu ihrem Nachfolger eine persönliche Beziehung zu ihren Mitarbeiterinnen auf. Auch wenn sie ebenfalls eine Notwendigkeit in der lokalen Leitung sah, suchte sie nach einer geeigneten Person von auswärts, um vermutlich genau die Konflikte zu vermeiden, die unter Kerners Leitung entstanden sind: die Nicht-Akzeptanz der Legitimation der lokalen Führung. So wurde Irina vorgehalten, Kerner falsche (in ihrem Interesse „präparierte“) Informationen weiter zu leiten.

Da die lokale Managerin die Funktionen des Verkaufsmanagements auch weiterhin ausführte, entstand auch ein Ungleichgewicht der Zuständigkeitsinteressen. So deutete sie das Interesse der Qualitätsmanagerinnen an der Arbeit der VerkaufsmanagerInnen als Einmischung. Es zeigte sich ein gestörtes Vertrauensverhältnis auf der Hierarchieebene: die beiden Führungspersonen hatten zwar formelle Macht, jedoch keine informelle Autorität. Dies zeigte sich stets in den Vergleichen und Rekurrierungen auf die vorherigen Leiterinnen, unter deren Führung die Arbeitsatmosphäre und Arbeitsbeziehungen untereinander besser waren. Des Weiteren wurde deutlich, dass scheinbar rein formelle Angelegenheiten wie Rationalisierungs- und Sparmaßnahmen keine formale Konfliktursache hatten, sondern dass es sich um informelle Konflikte zwischen Alina (sowie anderen Personalmitgliedern) und der Büroleitung handelte.

2. Die Konfliktaushandlung zeigte sich im Austausch von wechselseitigen Schuldzuweisungen vor allem auf der Ebene der Abteilungen und der Hierarchieebene. Auch Vertrauensverlust wurde seitens der lokalen Managerin offen thematisiert. Die Aushandlung hatte einen Streitcharakter; Konfliktlösungsbereitschaft war auf keiner Seite vorhanden.

3. Abstrahiert betrachtet verlief die Lösung:

- zunächst informell (im Rahmen zahlreicher informeller Gespräche). Hinzu zählen nicht nur zahlreiche Gespräche untereinander, sondern auch ein offenes Mitarbeitergespräch, in dem jedoch allgemeine Appelle ausgesprochen wurden. Die Auseinandersetzung zwischen Alina und ihrem Chef in diesem Gespräch zeigte, dass es sich hier nicht primär um Sach-, Kompetenz- und Zuständigkeitsfragen handelte oder es um Fachmilieumentalitäten ging, sondern um Alinas grundsätzliche Haltung ihrem Chef gegenüber, nämlich ihre Nicht-Akzeptanz von Kerners Autorität als Führungsperson, während er mit der Disqualifizierung ihrer Argumente (ihrer Erfahrung und ihres Wissens) reagierte. Darin zeigten sich verschiedene Vorstellungen von Autorität.
- dann halbformell: Im Rahmen geschlossener Gespräche zwischen Alina und ihren Vorgesetzten wurden ihr Abmahnungen erteilt.
- schließlich formell: Da die obigen Lösungsversuche scheiterten (auch nach den Mahnungen verteidigte Alina ihre Position und beharrte auf ihrem Recht), sah die Büroleitung im Entfernen der als Problem- und Konfliktperson stilisierten Alina die einzige Lösung.

4. Begründet wurde die letzte Entscheidung damit, dass die permanenten Konflikte zu Kommunikationsstörungen und schließlich zu den gravierenden Fehlern in der Arbeit führten, die sowohl den Ruf als auch die Existenz des Einkaufsbüros aufs Spiel setzten. Hier wurde ausführlich die Schwierigkeit der Verhandlungsführung mit den Einkäufern thematisiert, womit die Rolle der Verkaufsmanager als höher und wichtiger bewertet wurde.

5. Die Analyse des Vergleichs aller drei Chefs ergab folgende relevante Faktoren: Erfolgsrelevant sind: Kenntnisse der Sprachen des Gastlandes, Interesse an der Kultur und der Mentalität des Gastlandes, große persönliche Sympathie zu „Land und Leuten“; Gewinnen der Autorität durch „aufmerksame“ Personalführung (Förderung jedes Mitarbeiters und Respekt ihm gegenüber; Berücksichtigung aller Meinungen und Kompetenzen), Pflege sowohl formaler als auch informeller Beziehungen, vor allem der zu den ukrainischen Lieferanten. Erfolgreich ist sowohl der organisierte und disziplinierte, als auch der kommunikative und kontaktfreudige Führungstypus. Auch die Kontaktpflege wird mit „Lust am Feiern“ in Verbindung gebracht. Nicht zuletzt gehören Fachqualifikationen und Verhandlungsgeschick zu den Erfolgsfaktoren.

Kultur zeigt sich hier in der Sprache und in der Empathie: im Vordergrund stehen stets Menschen und Beziehungen zwischen ihnen. Der Beziehungsaspekt scheint in der Ukraine von großem Wert zu sein.

Problemfaktoren: ukrainische Mentalität vs. Autoritätsproblem

Die Erklärung der Missstände mit der Mentalität der Ukrainer (oder eines beliebig anderen Gastlandes) erscheint sowohl bei Kerner wie bei allen anderen Deutschen in den explorativen Interview als ein gängiges Erklärungsmuster. Sie gehört zum tradierten Rezeptwissen, das entweder im Rahmen der Vorbereitung der deutschen Manager auf die Arbeit im Gastland vermittelt wird oder erst vor Ort im kommunikativen Austausch mit anderen ausländischen Managern entsteht. Dass die Ursache der Unpünktlichkeit in der Nicht-Akzeptanz der Autorität (wiederum als Reaktion auf seine Einstellung zur Ukraine und sein Verhalten im Büro) des Vorgesetzten liegen kann, war Kerner nicht bewusst bzw. wurde von ihm nicht explizit thematisiert.

Gender und Hierarchie

Hier zeigt sich, wie eine Mitarbeiterin des Büros die Situation des Chefwechsels genutzt hat und beim neuen männlichen Chef Vertrauen gewinnt, welches ihr eine Beförderung verschafft. Insbesondere im Konflikt zwischen ihr und Alina spielt der Faktor Geschlecht eine große Rolle: sie sind Rivalinnen um den männlichen Vorgesetzten.

Fehlende Konfliktkultur im Einkaufsbüro Kiew

Wie die Beispiele zeigten, gab es im Büro keine Konfliktkultur, es gab kein einziges positives Beispiel einer erfolgreichen Lösung von großen Konflikten. Es gibt Andeutungen auf Konflikte geringeren Ausmaßes (Alina zufolge habe Evelyn Schapkos Arbeitsweise nicht gefallen, aber

sie wog ab und kam zum Schluss, dass er doch viel Arbeit leistete, die zu dem Gehalt niemand anders leisten würde. Schapko zufolge habe er Evelyn in diesen Meinungsverschiedenheiten überzeugen können). Zurzeit von Alinas Kündigung sprach Schapko von einer unangenehmen Situation, die er hier im Büro zu genüge erlebt habe. Das Entfernen der Personen war anscheinend doch die wirkungsvollste Konfliktlösungsmethode.

Es gab keine Anzeichen zur wirklichen Lösung im Sinne des Konfliktmanagements oder der Mediation, wenn die Konfliktparteien in Anwesenheit einer unbeteiligten dritten Person zum einen ihren Standpunkt darstellen (z.B. gegenseitige Anschuldigungen und Erklärungen) und zum anderen sich verpflichten, diesen Standpunkt zum Teil zu verlassen und dem Gegner entgegen zu gehen. Eine Konfliktlösung ist nur möglich, wenn es beide Seiten wollen. Bei Alina war diese Haltung nicht zu beobachten: sie verteidigte sich gegen fremde Anschuldigungen (Angriff-Verteidigung-Situation).

8 Kommunikation des Einkaufsbüros mit deutschen Einkäufern und ukrainischen Lieferanten (Kommunikation nach außen)

8.1 Einleitung

In diesem Kapitel werden die Sichtweisen auf das gemeinsame Geschäft sowohl von Einkaufsbüromitarbeitern als auch von den Einkäufern und den Lieferanten dargestellt. Die Einkäufer werden repräsentiert durch Nadia Kraft und ergänzt durch die Aussagen von Evelyn und Kerner. Die Lieferanten werden repräsentiert durch den Vertriebsleiter der Fa. Barwina Herr Martschuk und ergänzt durch die Mehrzahl von ethnographischen Fällen mit mehreren Betrieben.

Wie bereits in vorigen Kapiteln erwähnt, war die Erforschung der Sichtweisen der Einkäufer und Lieferanten aus vielen Gründen kaum möglich: zum einen bedingt durch die Lokalisierung der Forschung im Einkaufsbüro Kiew, wohin die Einkäufer aus Deutschland sehr selten kommen (ich habe lediglich einen Besuch erlebt), und zum anderen durch das vorsichtige Verhalten der ukrainischen Lieferanten, die jegliche Forschung, Interviewerhebung etc. als Einmischung wahrnehmen⁴⁰⁵. Ich bin mit mehreren Vertretern der Lieferanten sowohl im Büro als auch auf den Warenmessen und in den Betrieben selbst in Kontakt getreten. Jedoch waren sie bis auf eine Ausnahme zu einem Interview nicht bereit. Obwohl ich bei der Verhandlung mit Fa. „Roxana“ anwesend war und Zeugin aller internen und auch problematischen Verhandlungsthemen wurde, hat der Direktor dieser Fabrik das Interview dennoch höflich (mit leichter Verlegenheit) abgelehnt. Hier tritt die bereits im Kap. 7 im Rahmen der Fragen zur „Repräsentanz nach außen“ thematisierte Vorsicht in der immer noch instabilen wirtschaftlichen und politischen Situation in der Ukraine zu Tage. Vor allem die Unternehmen, die sich im Aufbau der Produktion befinden, können sich keine Verbreitung interner Informationen nach außen leisten; das Risiko, dass diese Informationen in falsche Hände geraten (Konkurrenten, Behörden etc.) und ihrer Existenz schaden können, ist groß. Der Zustand der ukrainischen Betriebe wird in diesem Kapitel dargestellt. Ganz anders verhält es sich mit der Repräsentanz der deutschen Unternehmen, deren Vertreter mit den Interviews und dem Umgang mit der Information höchst vertraut sind. Der Unterschied im Marketing, Management und Vertrieb zwischen der Ukraine und Deutschland wird in den ethnographischen Daten immer wieder thematisiert, und ihn gilt es in diesem Kapitel analytisch darzustellen.

Von insgesamt 17 mir bekannten Lieferanten-Betrieben von Größt Tex habe ich sechs ausgewählt, zu denen genügend ethnographisches Material vorliegt. Das erhobene Material

⁴⁰⁵ Davon, dass die Person des Forschers / der Forscherin als eine Art Spion wahrgenommen wird, wurde bereits im Methode-Kapitel beschrieben.

sowie die Tagebuch-Memos erlauben die Konstruktion von mehreren Fällen, in denen ein bestimmter Punkt im Geschäftsablauf behandelt wurde. Es handelt sich beinahe ausschließlich um Problemfälle; die unproblematisch ablaufenden Vorgänge werden in der Praxis kaum kommuniziert, so dass auch kein Gesprächs-Material dazu vorliegt.

Als Erstes geht es darum, den im Kap. 6.3. dargestellten formalen Geschäftsablauf in seiner Vollständigkeit, d.h. als ein von einer Büro-Managerin konstruiertes Artefakt (im Sinne der sozialwissenschaftlichen Hermeneutik) zu analysieren.

Die originale Reihenfolge des Ablaufs wird belassen und als solche interpretiert. Das weitere ethnographische Material (wie z.B. die Beschreibung einer Verhandlung) wird an relevanten Stellen (entsprechend den erbrachten Codes nach der Grounded Theory) eingebunden. Die abweichenden Sichtweisen der Akteure auf diesen Geschäftsablauf (Motivzuschreibungen, Erklärungsmuster) werden stets kontrastiv in Relation gesetzt. Die Analyse ergibt weitere Kategorien, die eine wissenschaftliche Typologie ergeben.

8.2 Geschäftsablauf: Die subjektive Sicht der Akteure

8.2.1 *“Bestätigung eines Treffens“*

Punkt 1.

[Original] Главное для нашего Бюро – это подтвердить встречу у конкретного закупщика. Это может длиться и полтора года, т.к. они боятся работать с чем-то новым (в смысле страны и новых поставщиков), если на этой линии у них всё налажено. Только в случае наличия хороших контактов (у Кернера они кстати были) и повышения цены не у нашего поставщика, они могут сообразоваться и назначить термин, ссылаясь на то, что раньше у них было много работы и тысячи поставщиков.

[Übersetzung] Das Wichtigste für unser Büro ist ein Treffen beim konkreten Einkäufer zu bestätigen. Das kann auch anderthalb Jahre dauern, weil sie Angst haben mit etwas Neuem (im Sinne eines Landes oder eines Lieferanten) zu arbeiten, wenn sie auf dieser Linie keinen Bedarf haben. Erst wenn bereits Kontakte bestehen (Kerner hatte übrigens diese Kontakte) oder wenn ein Lieferant, der nicht unserer ist, seine Preise erhöht, können sie sich erbarmen⁴⁰⁶ und uns einen Termin geben, mit der Begründung, dass sie früher viel zu tun und tausende Lieferanten hatten.

Die Verfasserin dieses Artefakts (Lena) beginnt ihre schriftlichen Ausführungen zum Geschäftsablauf nicht mit einem klassischen Argumentationssystem, sondern mit dem wichtigsten Faktor; sie denkt also vom Ziel her. Sie leitet eine These ein, die sie dann untermauert. Es ist eine Art Strukturierungsleistung: sie sortiert den idealtypischen Ablauf (wie ich ihn im Kap. 6 darstellte) vor und greift aus dem gesamten Geschäft einen Bereich heraus. Sie baut ein Relevanzsystem des Büros auf, das auch ihr eigenes ist, mit dem sie sich identifiziert: „unser Büro“. Der Begriff „Büro“ ist ein terminus technicus im Sprachgebrauch der Mitarbeiter und bedeutet nicht Raum, sondern Organisation. Das wichtigste Aufgabenfeld des Büros ist „ein Treffen zu bestätigen“, womit eigentlich ein „Termin für ein Treffen“ gemeint ist. Das ist ein relativ klei-

⁴⁰⁶ Hier schwankt die Übersetzung zwischen den Begriffen „sich erbarmen“ und „geruhen“. Bei „geruhen“ fällt allerdings die sakrale Bedeutung weg.

nes Aufgabenfeld, vor deren Wichtigkeit jedoch alle anderen Tätigkeiten, wie Kontakte knüpfen, nach Produkten und Lieferanten recherchieren etc., als unwichtig erscheinen. Das „Bestätigen“ bedeutet im Kontext des Einkaufsbüros nicht Misstrauen gegenüber dem Partner, sondern gehört ebenfalls zum terminus technicus: nur die Aufgaben und Tätigkeiten gelten als fest ausgemacht, denen eine Bestätigung vorausgeht, wie z.B. die Bestätigung der Einkaufspreise, der Termine, des Produktionsbeginns. Es geht auch um ein Treffen „beim konkreten Einkäufer“, was bedeutet, dass das Treffen in Deutschland stattfindet und dass man dorthin fahren muss. Auffallend ist das Adjektiv „konkret“: damit sind „konkrete Geschäfte“, d.h. die Verträge mit Einkäufern, gemeint, die bei diesem Treffen abgeschlossen werden, nicht eine Institution an sich. Bei diesem Treffen sind auch zwei oder mehrere „konkrete“ Personen beteiligt.

Im zweiten, sehr langen, Satz wird der konkrete Einkäufer wieder unkonkret („sie“): es ist ein Typus des Einkäufers. Die „Bestätigung des Termins“ hat einen offiziellen Charakter, ist von großer Bedeutung und langer Dauer. Die Länge dieses Vorgangs – anderthalb Jahre – könnte bedeuten, dass es sich hiermit um mehr als nur um einen Telefonat handelt, dem ein aufwendiger Kontaktaufbau vorausgeht. Es ist möglich, dass Lena einen Extremfall genommen hat, allerdings verweist die konkrete Zahl auf eine praktische Erfahrung. Die Begründung der Wichtigkeit ist bisher jedoch nicht ersichtlich, aber auch nicht die der Dauer: nur weil die Einkäufer einen Bedarf an einem Produkt haben, muss deren Angst vor Neuem noch lange nicht verschwinden.

Der letzte Satz des Punktes 1 ist der längste. Ein positiver Ausgang – die Bestätigung des Termins für ein Treffen – ist unter zwei Voraussetzungen möglich: zum einen, wenn mit dem Einkäufer bereits Kontakte bestehen, welche der Büroleiter Kerner hatte. Das Hilfsverb „haben“ steht nicht zufällig im Präteritum, es deutet auf die unter der Belegschaft des Büros thematisierten Konflikte zwischen Kerner und dem Konzern (mit wem genau, ist unbekannt). Zum anderen, wenn ein fremder Lieferant (eines bestimmten Einkäufers) seine Preise erhöht.

Aber auch der positive Ausgang der Angelegenheit wird von Lena nicht sachlich formuliert: Die Einkäufer können sich „erbarmen“ bzw. „geruhen“ einen Termin zu geben. Die eine wie die andere Variante der Übersetzung beinhaltet eine Ironie in der Beschreibung: das Verb „erbarmen“ bedeutet „sich herablassen“, etwas zu tun, was man eigentlich nicht tun muss; eine Distanz wird überwunden. Ein klassisches Beispiel ist, wenn sich ein Zar / eine Zarin der Armen erbarmt. Wenn aber eine nicht vorhandene Distanz aufgebaut wird, erhält das Verb eine ironische Konnotation. Damit wird die höhere Position der Einkäufer angezweifelt. Hierin steckt der Vorwurf, dass die Einkäufer ihre eigentliche Position (die Suche nach Waren) nicht adäquat einsetzen: sie „erbarmen sich“, etwas nicht zu tun, was sie ohnehin nicht hätten tun sollen, d.h. Produkte ablehnen, die sie eigentlich brauchen. Lena zeigt damit, dass die Einkäufer rational handeln könnten, dies aber verschleiern. Der vormoderne Begriff des Erbarmens wird in der Zeit der Marktwirtschaft eingesetzt, womit ungleiche Verhältnisse (auf der Ebene der Länder) aufgebaut werden. Das „Erbarmen“ ist ein scheinheiliges Erbarmen, das aus wirtschaftlichen Interessen erfolgt. Der ganze Kontext ist ironisch: Erbarmen und Marktwirtschaft passen nicht zusammen.

Wenn die Einkäufer ein Treffen endlich bestätigen, nennen sie eine Begründung der Verzögerung, die wie eine Ausrede klingt: viel zu tun, tausende Lieferanten. Lena zufolge existieren wahre Gründe für Verzögerung der Kontakte und Scheingründe (Vorwände), die hier nicht genannt werden. Es ist für Einkauf-Verkauf-Geschäfte typisch, dass Verkäufer um den Absatz ihrer Ware sehr bemüht sind; die Käufer sind Kunden, die zumeist viele Angebote bekommen und eine Auswahl haben. Die Verkäufer müssen die Kunden überzeugen, dass sie ausgerechnet ihre Ware kaufen; sie sind bemüht, die Kunden zufrieden zu stellen. Jedoch gibt es in dieser

Gattung auch eine Hierarchie: Es ist nicht gleich, ob ein Staubsaugervertreter „die Klinken putzen muss“ oder ob eine Verhandlung zwischen zwei gleichberechtigten Partnern oder zwischen zwei Institutionen stattfindet. Im letzten Fall hat jede Partei das Recht, ihre Interessen zu verteidigen⁴⁰⁷.

Die Aussage von Lena klingt wie ein Vorwurf an die Einkäufer: sie würden wirtschaftlich handeln wie jeder andere, würden es aber nicht zugeben, sondern einen Vorwand vorschieben. Sie würden Angst vor der Ukraine haben, aber auch dies würden sie nicht zugeben.

Die Problematik dieser Kommunikation wird hier allein auf der Seite des Einkäufers gesucht. Auf der strukturellen Ebene würde dies bedeuten, dass Kontakte (die zur Geschäftsabwicklung führen) nur im Falle der wirtschaftlichen Notwendigkeit zustande kommen. Auf der kommunikativen Ebene gibt es „verdeckte“ Gründe: Vorurteile gegenüber dem Osten, die sich im herablassenden Verhalten der Deutschen gegenüber den Ukrainern äußern.

Das Treffen mit Einkäufern wird von Lena deswegen als das Wichtigste im Geschäft überhaupt präsentiert, weil es das Schwierigste ist. Auch wenn die Verhandlung der wichtigste Schritt im Geschäftsablauf sein sollte, da dort Entscheidungen getroffen und Verträge gemacht werden, ist das Erreichen eines Termins beim Einkäufer doch das Wesentliche. Es ist überhaupt der Zugang zu einer möglichen Verhandlung.

Im Kap. 7.2.2. wurde dieser Punkt im Rahmen der Auswirkungen von internen Konflikten thematisiert. Irina spricht von der schwierigen Ausgangslage eines Geschäfts, die die internen Konflikte und Fehler noch verstärken würden. Die Schwierigkeit besteht darin, um es hier noch einmal zur Erinnerung zu bringen, dass „keiner uns akzeptieren [will], keiner [will] uns sehen“ (K1B2, Irina, Z. 25). Den deutschen Einkäufern wird eine ablehnende Haltung gegenüber den Managern des Kiewer Einkaufsbüros zugeschrieben. Kerner selbst spricht in demselben Mitarbeitergespräch von ungünstigen Gesetzen, die innerhalb des Konzerns ausgemacht wurden (Z. 169), was im Kap. 6.2. bereits erwähnt wurde. Mehr als das: „die WOLLEN die büros dort nicht (1.5)“, wobei mit „die“ entweder der Konzern als Ganzes oder einzelne Konzernfirmen gemeint sind, denen an dieser Stelle eine legitimatorisch begründete, ablehnende Haltung gegenüber den Einkaufsbüros zugeschrieben wird. Das spricht Kerner zum ersten Mal direkt aus. Aus dieser ungünstigen Ausgangslage heraus ergibt sich für das Einkaufsbüro ein Leistungsdruck und der Zwang, zu beweisen, „dass wir (--) äh nicht von den bäumen kommen,

⁴⁰⁷ Brünner (2000) betont, dass viele Dienstleistungstätigkeiten fast ausschließlich aus der Kommunikation zwischen Produzenten und Konsumenten bestehen. (In meinem Fall sind es drei Stationen: Einkäufer-Einkaufsbüro-Lieferant. Der Erfolg der Produktion und des Verkaufs hängt dabei vom Erfolg der Kommunikation ab. Brünner unterscheidet zwischen kooperationsunabhängiger und kooperationsabhängiger Kommunikation. Die zweite dient der Produktion und dem Verkauf von Gütern und Dienstleistungen zur Erzielung von Gewinn und ist funktionalisiert. Die Erzielung des Gewinns (das Befolgen der ökonomischen Ziele) ist der wirtschaftliche Faktor, der die interkulturelle Wirtschaftskommunikation ausmacht und sie von der „einfachen“ interkulturellen Kommunikation unterscheidet. Es sind Abläufe und Zwänge, die für alle Geschäftskommunikationen typisch sind, ob intra- oder interkulturell. Der Faktor Kultur kommt hinzu; aber wie genau, gilt es zu erforschen. In den Verhandlungsgesprächen werden kommunikative Mittel wie Scherze, small-talk, persönliche Themen etc. bewusst eingesetzt, um Kontakt zu Kunden herzustellen, den „menschlichen“ Charakter der Interaktion herauszustellen und dadurch die ökonomischen Ziele besser zu erfüllen. Gerade das will ich in den Daten analysieren: Welche Mittel werden wie von wem eingesetzt? Werden überhaupt Scherze gemacht? Irina spricht nur von Druckmitteln, Kerner spricht von sensiblen (im Sinne von empfindlichen) Kunden. Was macht eine Verhandlung überhaupt erfolgreich? Eine Verhandlung mit Lieferanten habe ich miterlebt: Es geht um Aufträge, die die Fabrik braucht. Aber Verhandlungen mit Kunden kenne ich nur durch subjektive Sichten in den Interviews.

sondern dass wir °(? ?)°, sondern dass hier genauso gut gearbeitet wird wie in HONkong, und überall“ (Z. 172-175). Diese Stelle wurde im Kap. 7.2. bereits interpretiert. Um noch einmal zusammenzufassen: hier wird eine Typologie auf der Länderebene konstruiert. An erster Stelle stehen die führenden westlichen Nationen, wozu auch der Konzern Größt Tex (aus Deutschland) gehört. Den westlichen Nationen ist die negativ konnotierte Kategorie der Länder unterstellt, die „von den Bäumen kommen“ und wozu die Ukraine gehört. Aus der Sicht des Einkaufsbüros gehört es zur Aufgabe, das Gegenteil dieser Wertklassifikation zu beweisen. Außerdem gibt es eine dritte Kategorie der Länder Ost- und Mittelasiens, die in der Kategorisierung sozusagen dazwischen stehen und an die sich die Ukraine richten soll.

Irina verdeutlicht diesen schweren Zugang in ihrem Interview, indem sie zunächst die Langwierigkeit des Geschäftsbegins beschreibt und eine Erklärung dafür entwirft:

Interview Irina, Z. 211-226

- 211 И: [просто очень долго идёт. (/Н) (?потому шо
 I: [es geht einfach sehr lange. (/Н) (?weil
 212 в начале/?) э никто/ (\Н) в: в концерне не
 am anfang/?) ä niemand/ (\Н) im: im konzern will
 213 хочет особо как говорится тебя даже (1.0)
 dich eigentlich wie gesagt sogar (1.0)
 214 Видеть если: эм, с этой стороны ничего
 sEhen wenn: ähm, von dieser seite nichts
 215 не покупалось, (/Н) то есть сначала назначаешь
 gekauft wurde, (/Н) das heißt zunächst machst das
 216 первую встречу, (--) она как обычно:, (-)
erste treffen aus, (--) es ist wie immer:, (-)
 217 потом вторая, третья четвертая/ тебя начинают
 dann das zweite, dritte vierte/ man fängt an dich
 218 воспринимать нормально. каждая встреча/ это
 normal wahrzunehmen. jedes treffen/ es ist
 219 поездка в германию, это время, это деньги.
 die reise nach deutschland, es ist zeit, es ist
 geld.
 220 Г: мгм,
 G: mhm,
 221 И: (/Н) это тоже лимит, и потом только дальше,
 I: (/Н) es ist auch limit, und deswegen nur weiter,
 222 дальше, когда:: все stimmt, preis,
 weiter, wenn:: alles stimmt, der preis,
 223 qualität, МО:жет быть что то получится.
 die qualität, vielleI:cht klappt irgendwas.
 224 Г: мГ/Г\:,
 G: mh/h\:,
 225 (1.5)
 226 И: так что, (--) в принципе, (--) такой (-) druck,
 I: so dass, (--) im prinzip, (--) so ein (-) druck,

Die Langsamkeit des Geschäfts (womit sie wertend eine Zusammenfassung ihrer vorherigen Ausführungen über das Geschäft macht) erklärt Irina damit, dass niemand im Konzern sie (als Verkaufsmangerin des Kiewer Büros) sehen will. Dabei verwendet sie die Bezeichnung „Konzern“, die abstrakt ist, denn es handelt sich um einzelne Firmen und konkrete Einkaufs-

manager dieser Firmen, mit denen Irina ein Treffen vereinbart. „Im“ Konzern deutet auf eine Örtlichkeit, die ebenfalls nicht benannt wird. Damit erscheint der Konzern als die oberste Führungsetage, die alleine relevant ist. Diese Anonymisierung (Konzern; niemand) bedeutet aber auch die gezielte Generalisierung: Irina möchte damit sagen, dass es überall im Konzern so abläuft, ohne Unterschiede in den einzelnen Firmen. Darin ist die abstrakte Gleichheit der Ansprüche zu sehen. „Dich sehen“ (Z. 213 f.) ist ein metaphorischer Ausdruck, mit dem eine Steigerung ausgedrückt wird. Bei diesen Treffen handelt es sich um Verhandlungen, d.h. um die Kommunikation, das Sprechen. Dem Sprechen geht in dieser vis-à-vis-Situation jedoch das Sehen vor. Und an diese Stufe siedelt Irina die Intention an: man will mit ihr nicht nur nicht sprechen, sondern sie nicht einmal sehen. Mit dem generischen „dich“ meint Irina sich selbst und Kerner, da sie die einzigen sind, die diese Firmen besuchen. Die Erklärung für dieses ablehnendes Verhalten liegt bei den Einkäufern selbst: weil sie vom Einkaufsbüro nichts gekauft haben. Interessant ist, dass Irina die Verantwortung für diese Tatsache auf den Einkäufer überträgt: nicht sie selbst hat nichts verkauft (oder verkaufen können), sondern der Einkäufer hat das Produkt nicht gekauft. Es liegt letztlich allein am Einkäufer, dass er nichts kauft und weil er noch nichts gekauft hat, will er mit den unbekanntenen Verkäufern nichts zu tun haben. Hier liegen Zwänge vor, mit denen Irina ein Problem zu haben scheint, weil sie darüber nicht bestimmen kann. Auf der einen Seite muss sie als Verkaufsmanagerin des Büros Produkte verkaufen, weil ansonsten das Büro unrentabel wird, und auf der anderen Seite muss sie den Einkäufer zuerst überzeugen, diese Produkte zu kaufen. Hier zeigt sich ein Bild von systemischen Zwängen, die merkwürdigerweise alle in ein und derselben Organisation ablaufen: im Konzern Größt Text AG.

Dieser Druck entsteht jedoch nicht aus den Umständen (denn es läuft dort, d.h. bei den Einkäufern sehr langsam), sondern aus dem Geschäftsprinzip heraus. Oder es handelt sich um zwei verschiedene Arten von Druck: Druck wegen der Umsatzerfüllung und Druck wegen des nicht zustande gekommenen Treffens / Geschäfts. Im zweiten Fall würde dies bedeuten, dass beim normalen Geschäftsablauf der Druck wegfallen würde. Dies wäre jedoch nicht möglich, weil dann der Druck weiter erhöht werden würde: Steigerung der Umsätze und somit der Wirtschaftlichkeit. D.h., der Druck kommt schlussendlich von den Anforderungen an den Geschäftsablauf her. Interessant ist, dass Irina einen deutschen Begriff verwendet, was darauf hin deutet, dass es ein fremd aufgelegter Druck ist (Z. 226). Auffallend ist generell, dass die Sprecherin alle marktwirtschaftlichen Begriffe auf Deutsch formuliert, während sie das Interview auf Russisch gibt: „stimmt“ in Z. 222, „Preis, Qualität“ in Z. 222 f. etc.⁴⁰⁸. Dieser Druck, oder die vorher thematisierte Flexibilität (dazu später) sind marktwirtschaftliche Anforderungen, die für Deutschland bzw. den Westen typisch und in der Ukraine noch nicht der Fall sind (dort herrschen dafür andere Anforderungen).

⁴⁰⁸ Bei den deutschen Ausdrücken, die Irina im Interview verwendet, handelt es sich um: 1) *Verben*: liefern, (nicht) stimmen, funktionieren, verteidigen, verstecken, bestrafen, aufbauen, sich vorstellen, blockieren, stornieren, sein müssen; 2) *Adjektiven / Adverbien*: fraglich, plötzlich, bezahlbar, ganz bewusst, hart, absolut ehrlich; 3) *Bezeichnung von Personen / Geschäftspartnern*: Lieferanten, Einkäufer, Mitarbeiter, QC, Kontrolleure; 4) *sowie generell Nomina und Ausdrücke*: Gewinn, Umsatz, fünf Millionen Umsatz, Zahlen müssen wachsen, Know-how, Aufgabe, Preisdruck, Preise doppelt so hoch, Liefertermin, Sperrung, Produktion fängt morgen an, Mist, Dienstreisen, Versammlung, Nachteil, Akzeptanz, Techniker, Sprache, nächster Punkt. Es sind alles Fachausdrücke oder Ausdrücke aus dem beruflichen Kontext, die sich Irina im Rahmen ihrer Arbeit im deutschen Einkaufsbüro bzw. im Rahmen der Schulungen angeeignet hat.

Danach beschreibt Irina den Ablauf dieser Folge von Terminen und Treffen (Z. 215-217), die hier aus vier Komponenten besteht: das erste Treffen ist „wie immer“, d.h. vermutlich im Sinne „wie immer ergebnislos“. Auch die nachfolgenden Treffen verlaufen analog. Erst nach dem (oder beim) vierten Treffen geschieht etwas: „man fängt an dich normal wahrzunehmen“ (Z. 217 f.). Mit „normal wahrnehmen“ wird ein Maßstab gesetzt. Dabei ist unklar, ob dieser Maßstab von außen gesetzt wird (eine typische Geschäftsbeziehung) oder ob sie aus ihrer eigenen Erfahrung spricht. Auf jeden Fall wird hier eine Abweichung konstruiert: zuerst läuft es nicht normal, und erst beim vierten Treffen tritt die Normalität ein. Während sich Irina vorher im Interview auf der Geschäftsebene bewegte (sie spricht von verschiedenen Komponenten des Geschäfts), wechselt sie nun auf die Wahrnehmungsebene: Sie spricht vom Sehen (Z. 214) und Wahrnehmen (Z. 218). Als erfahrene Geschäftsfrau wird Irina hier nicht sofort als solche wahrgenommen und akzeptiert⁴⁰⁹. D.h., dass die Wahrnehmung und die persönliche Vertrauensebene Voraussetzungen für das Zustandekommen eines Geschäfts sind, womit wir auf der informellen Ebene wären. In Z. 218-221 spricht sie von Reisekosten, die durch die Vielzahl an Treffen verursacht werden, so dass man sogar das Budgetlimit erreicht. Erst wenn Vertrauen hergestellt wird, wechselt Irina auf die Ebene der zweckrationalen Kriterien über und spricht von Preisen, Qualität, die verhandelt werden und zum möglichen Abschluss eines Vertrages führen (Z. 221-223). Dabei liegt die Betonung auf „vielleicht“, verstärkt durch den unbestimmten Ausdruck „irgendwas“. Zum einen ist es ein institutionalisierter und routinierter Prozess, zum anderen jedoch ein äußerst unsicherer. Die Unsicherheit erstreckt sich wiederum auf zwei Ebenen: weil es typisch für die Marktwirtschaft ist, aber auch weil es um die Ukraine geht. Mit „irgendwas“ zeigt Irina, dass das Ergebnis nicht der Wunschvorstellung entspricht.

Die Position des Konzern-Einkäufers wird als vollkommen irrational dargestellt: als ob es sich der Konzern leisten könnte, so viel Kapital in die Einkaufsbüros zu investieren, ohne verbindliche Zusagen zu machen. Darin zeigt sich jedoch ein rationales Handeln: Die Taktik der Einkäufer ist, sich viele Möglichkeiten offen zu lassen, eine Auswahl zu haben. Dies entgeht Irina, sie überträgt das rationale Handeln auf die persönliche Ebene, fühlt sich persönlich angegriffen. Hier entstehen generelle Fragen: wenn die Ebene des Rationalen verlassen wird, geht es hier um die interkulturelle Kommunikation? Sind es typische deutsche bzw. ukrainische Verhaltensmuster oder kapitalistische / nicht-kapitalistische (postsowjetische)? Meine These ist, dass jede Wirtschaftsform auch kulturell adaptiert ist und die nationalen Elemente daher nicht verschwinden⁴¹⁰.

⁴⁰⁹ Die Bedeutung der Sichtbarkeit hat *Simmel* in „Soziologie der Sinne“ (1907/1997) hervorgehoben: „Unter den einzelnen Sinnesorganen ist das Auge auf eine völlig einzigartige soziologische Leistung angelegt: auf die Verknüpfung und Wechselwirkung der Individuen, die in dem gegenseitigen Sichanblicken liegt. [...] In dem Blick, der den andern in sich aufnimmt, offenbart man sich selbst; mit demselben Akt, in dem das Subjekt sein Objekt zu erkennen sucht, gibt es sich hier dem Objekte preis. Man kann nicht durch das Auge nehmen, ohne zugleich zu geben. Das Auge entschleiert dem andern die Seele, die ihn zu entschleiern sucht. Indem dies ersichtlich nur bei unmittelbarem Blick von Auge in Auge stattfindet, ist hier die vollkommenste Gegenseitigkeit im ganzen Bereich menschlicher Beziehungen erreicht. [...] Der Blick in das Auge des andern dient nicht nur mir, um jenen zu erkennen, sondern auch ihm, um mich zu erkennen; auf der Linie, die beide Augen verbindet, trägt er die eigne Persönlichkeit, die eigne Stimmung, den eigenen Impuls zu dem andern hin“ (S. 279-281).

⁴¹⁰ Die Besonderheit der ukrainischen Wirtschaft wurde bereits im Kap. 3.2.3 ausführlich beschrieben. Mehr zur Situation des ukrainischen Managements und der ukrainischen Betriebe weiter unten in diesem Kapitel.

Wie ein typisches Treffen mit den Einkäufern, d.h. der Vorgang der Verhandlung abläuft, wird weiter unten untersucht. An dieser Stelle ist noch offen, wie die Büromanager überhaupt den Zugang zu Einkäufern erreichen. Das Interview von Schapko gibt mehr Auskunft auf diese Frage. So berichtet er, dass es Evelyns Verdienst war, dass das Büro den Zugang zu bestimmten Einkäufern bekam, mit denen das von Evelyn geführte Einkaufsbüro im Baltikum gute Kontakte hatte. Erst als Evelyn das Kiewer Büro übernommen hatte, musste das Büro im Baltikum die Einkäufer mit dem Kiewer Büro „teilen“: „[...] blieb ihr nichts anderes zu tun als tEilen zu müssen“ (Schapko, Z. 371 f.). Dies bedeutete die signifikante Erweiterung der Produktion:

Schapko, Z. 385-408

385 Ш: (\Н) и вот здесь уже мы пробили тропинку (-)
Sh: (\Н) und eben hier haben wir schon einen pfad gelegt (-)
386 в этот (1.5) отдел °по нижнему белью.°° потому что там,
in diese (1.5) Abteilung °für unterwäsche.°° weil dort,
387 (-) кругом (-) ну (--)? (?)°° психологИя/ если
(-) überall (-) also (--)? (?)°° die psychologIE/ wenn
388 он знАет (-) уже (\Н) вот этих э: поставшиков/
er kEnnt (-) schon (\Н) diese da äh: lieferAnten/
389 Г: мгм,
G: mhм,
390 Ш: то ему новых/ э:: не хочется брать, потому что он
Sh: dann nEUe/ äh:: wIll er nicht nEHmen, weil er
391 не [знАет, они подводят,
nicht [wEiß, sie lassen im stIch,
392 Г: [да. если он этим-
G: [ja. wenn er damit-
393 Ш: (\Н) какие они, тем более с украиной/
Sh: (\Н) wIE (sind) sie, Insbesondere mit der ukraIne/
394 понимаете, это такая страна шо (-) э:: я
verstehen sie, das ist so ein land dass (-) äh:: ich
395 ж понимаю их мировоззрение там что (1.0)
verstEhe ihre weltanschAuung doch dass da (1.0)
396 сегодня одна, а завтра пришли коммунисты/
heute (ist) die Eine, und morgen kommen kommunisten/
397 всё поломали, всё побили, всё (-)
(haben) alles kaputt gemacht, alles zerschlagen, (-)
398 Г: не стабильная ещё [ситуация
G: noch nicht stabil ist [die situation
399 Ш: [э: не стабильная/ да, до сих
Sh: [äh: nicht stabil/ ja, bis
400 пор ещё никто не верит что у нас теперь стабильная
jetzt glAUbt niemand dass bei uns jetzt eine stabile
401 ситуАция °и всё°. (2.0) (\Н)
situatiOn (herrscht) °und das ist alles°. (2.0) (\Н)
402 вот это: а:: удалОсь ей всё таки пробить, и
eben das: а::: ist ihr gelUngen dennoch dUrchzusetzen,
und
403 (\Н) закупщики с отдела, вот это приезжают=приехали
(\Н) einkäufer der Abteilung, kommen eben her=kamen
404 сюда\ а/ (-) когда он приехал сюда/ (--) °ему

386

405 her\ und/ (-) als er her kAm/ (--) °konnte er
 отступить уже было некуда\ ° (--) °приехал сюда
 sich nicht mehr zurückziehen\ ° (--) °kam her
 406 начальник отдела, на предприятия, бо мы его
 der abteilungsleiter, zu betreiben, weil wir ihn
 407 возили: э: в украину, всё. ° (\H) он/ просто:
 äh: in die ukraine brachten, (\H) der/ (hat) einfach:
 408 понял\ что с украиной/ надо работать.
 verstanden\ dass man mit der ukraine/ Arbeiten muss.

In dieser Passage reflektiert Schapko die „Psychologie“ der Einkäufer, die darin besteht, mit bereits bekannten Lieferanten zu arbeiten. Neue Lieferanten, die man nicht kennt, bedeuten Unsicherheit, die Möglichkeit, „im Stich gelassen zu werden“ (Z. 390 f.). In Z. 393 wird die Sonderstelle der Ukraine hervorgehoben: „insbesondere mit der Ukraine“, was Schapko in den weiter folgenden Zeilen in Form der Reflexion der „Weltanschauung“ der deutschen Einkäufer (Z. 396 ff.), für die Schapko sein Verständnis zeigt, konkretisiert. Diese Weltanschauung besteht im Glauben an die instabile politische Situation in der Ukraine, in der die Gefahr des Rückkehr des kommunistischen Regimes herrscht, unter dem das neu Aufgebaute rückgängig gemacht wird. Dass Schapko einer gegenteiligen Meinung ist, zeigt sich in Z. 399-401: „bis jetzt glaubt niemand, dass bei uns eine stabile Situation herrscht“. In Z. 402 rekurriert Schapko wieder auf Evelyn, der es gelungen ist, etwas „durchzusetzen“, d.h. die neuen Einkäufer zu überzeugen. In den nächsten Zeilen wird die Taktik geschildert, mit der diese Einkäufer zu überzeugen waren. Auffallend sind die vielen Kriegsmetapher, in Schapkos Interview: „einen Pfad legen“ (Z. 386), was direkt übersetzt „Pfad schlagen“ bedeutet; „konnte er sich nicht mehr zurückziehen“ (Z. 404 f.). Gerade der letzte Ausdruck wird für die Beschreibung einer Schlacht verwendet, wenn sich eine Armee nicht mehr zurückziehen kann und von der anderen Armee besiegt wird. So wird hier auch ein Kriegszustand konstruiert: einen neuen Einkäufer zu gewinnen ist wie eine Schlacht zu gewinnen, bzw. seinen Widerstand zu besiegen. Die Taktik sieht so aus, dass diese Einkäufer in die Ukraine eingeladen, mit dem Auto in die verschiedenen Betriebe gefahren werden und ihnen gezeigt wird, dass hier eine Produktionskapazität vorhanden ist. So kann der Einkäufer gar nicht anders, als sich auf die Angebote einzulassen, d.h. es ist kein „Rückzug“ mehr möglich. Es ist also möglich, die negativen Vorurteile und Befürchtungen der Einkäufer, mit der Ukraine zu arbeiten, zu beseitigen, indem man sie vor Ort überzeugt.

Für die Kunden-Akquise spielen somit zwei Faktoren eine Rolle: zum einen die persönlichen Kontakte der General Manager und zum anderen die Überzeugungsarbeit vor Ort. Die Einkäufer müssen die Betriebe selber sehen. Hier hat die Arbeit / die Rolle des Kiewer Einkaufsbüros ihre Grenzen, denn die Einkäufer lassen sich erst überzeugen, wenn sie es persönlich sehen.

8.2.2 *Lieferantensuche / Musteranforderung*

Punkt 2.

[Original] Перед тем как начать добиваться встречи с закупщиком, наши мерчендайзеры ищут поставщиков, которые могут предложить товар, его интересующий. Они запрашивают на предприятия (иногда ездят на него сами) образцы-предложения с ценами и образцы для испытаний.

[Übersetzung] Bevor man anfängt das Treffen mit einem Einkäufer zu erkämpfen⁴¹¹, suchen unsere Merchandiser Lieferanten, die die Ware anbieten können, die ihn (den Einkäufer) interessiert. Sie fragen bei einem Betrieb Angebots-Muster mit Preisen und Testmuster an (fahren manchmal selber dorthin).

Dieser Punkt ist sehr sachlich dargestellt: Verkaufsmanager suchen nach Lieferanten, fragen die Warenmuster und Preise an, während sie „manchmal selber“ dorthin fahren. Hier wird ein unproblematischer Ablauf dargestellt. Auffallend ist, dass die persönliche Fahrt zu potentiellen Lieferanten lediglich „manchmal“ stattfindet. Gemäß dem ethnographischen Wissen läuft dieser Vorgang zunächst schriftlich und telefonisch ab, oder ihm gehen Messebesuche voraus. Erst wenn das gegenseitige Interesse an der Zusammenarbeit vorhanden ist, suchen potentielle Lieferanten das Einkaufsbüro auf oder Büromanager besuchen diese Betriebe.

Dieser Punkt im Geschäftsablauf, der von Lena sehr verkürzt dargestellt wurde, bedarf einer näheren Betrachtung, insbesondere deswegen, weil dazu viel ethnographisches Material vorliegt.

8.2.2.1 Lieferantensuche

In der Aufbauphase des Einkaufsbüros bestand die Arbeit der Büromanager größtenteils darin, Lieferantenbetriebe zu besuchen, wobei diese Ereignisse in den Reiseberichten festgehalten wurden. Im Folgenden präsentiere ich einen Bericht aus dem Jahr 1997 (der wortwörtlich abgeschrieben wurde), der besonders aussagekräftig war:

Tagebuchmaterial: Abschrift aus dem Ordner „Reiseberichte“

Firmenbesuch Südukraine, 26-30.05.97

1. wirtschaftliche Situation;
2. Situation in Betrieben: sehr unterschiedlich: von Stillstand und verwaisten Fabrikhallen bis zu emsiger Beschäftigung und gefüllten Auftragsbüchern bis zum Jahresende. Es war eine große Bereitschaft und Offenheit zur Zusammenarbeit mit deutschen Firmen, besonders mit Tex, zu verzeichnen.

Die Direktoren warben um Aufträge; von allen besuchten Betrieben sind derzeit nur zwei in der Lage, über Vollexport nachzudenken.

Kritische Energiesituation...

Der Maschinenpark in den Betrieben kann mit gut/sehr gut bis ausgezeichnet eingestuft werden. Ungelöst die Frage der Materialvorfinanzierung...

Bemerkenswert sind die Veränderungen im Management der meisten Betriebe. Viele Direktoren und Hauptingenieure haben westeuropäische Messen besucht und ihre Firmen dort repräsentiert bzw. waren bei Geschäftspartnern direkt zu Besuch.

Dadurch ist ein ganz anderes Verständnis für Stil und Design, Geschäftsgepflogenheiten, Vertragstreue sowie Rechte und Pflichten entwickelt worden.

⁴¹¹ Im Originaltext wurde dieses Verb verwendet, um die Anstrengungen dieses Vorgangs zu beschreiben.

In Verhältnis zu den Reisen in den Jahren 1994-95 hat man es nun mehr mit sehr selbstbewussten Gesprächs- und Verhandlungspartnern zu tun.
Viele Direktoren äußern im Gespräch den Wunsch, das ausschließliche Loko-Geschäft zugunsten des Vollexports zu reduzieren.

Dieser Bericht über die Situation der Betriebe in der Südukraine fällt ziemlich differenziert aus: hier werden sowohl Probleme als auch positive Veränderungen vermerkt, wobei Positives überwiegt. Es gibt sowohl Betriebe, in denen Stillstand herrscht, als auch welche mit „gefüllten Arbeitsbüchern bis zum Jahresende“. Die Energiesituation ist kritisch und die Frage der Materialvorfinanzierung nicht gelöst, während der Maschinenpark ausgezeichnet ist und im Management positive Veränderungen beobachtet werden. Die Veränderungen im Management werden als eine Art „Verwestlichung“ deklariert, die die Direktoren von westeuropäischen Messen mitbringen. Dies äußert sich im Stil und Design, in den Geschäftsgepflogenheiten, in der Vertragstreue sowie dem Bewusstsein für Rechte und Pflichten. Hervorgehoben wird das Selbstbewusstsein der Gesprächs- und Verhandlungspartner, sowie die Offenheit und Bereitschaft für die Arbeit für Vollexport, insb. für Tex (damals noch Tex, da vor der Fusion zu Größt Tex). Insgesamt fällt der Bericht sehr positiv aus, obwohl er im Jahre 1997 geschrieben wurde, als sich die Ukraine in einer Wirtschaftskrise befand. „Die große Bereitschaft und Offenheit zur Zusammenarbeit“ wird lediglich in diesem Datenmaterial vermerkt. Die deutschen Interviewdaten schildern eine andere Sicht der Kontaktbereitschaft, bzw. das Verständnis der Offenheit, was ich im Folgenden am Beispiel des Interviews mit Evelyn zeige:

Die Deutsche Sicht auf die Lieferantensuche

Interview Evelyn, Z. 7-20

- 7 E: [...] also ich meine wenn man
8 ne::: [offene und
9 G: [offen äh
10 E: partnerschaftliche beziehung zu: (-) ob das nun
11 kollegen sind, mitarbeiter halt oder sonst je-
12 lieferanten von (-) ukraine oder unserer
13 partnerschaft oder kunden, mandanten in
14 deutschland oder in westeuropa/ °es muss
15 transparent sein°. ich meine es muss- [?
16 G: [das
17 ist unternehmensphilosophie, oder (-)
18 transparenz oder/
19 E: nein, das ist üblich/ in: [westeuropa
20 G: [es ist normal.

Der Aufhänger zum Thema Transparenz war das Einschalten des Aufnahmegerätes und die extrem offene Bereitschaft Evelyns zu einem Interview, da es hier – ihrer Meinung nach – nichts zu verbergen gibt. Daraufhin übertrug sie diese Eigenschaft auf die Geschäftsbeziehungen: Transparenz ist eine Bedingung jeglicher Geschäftsbeziehung sowohl zu Lieferanten in der Ukraine (nationale Geschäftsebene?), als generell in Westeuropa (generalisierte Ebene). Auf meine (nicht ganz ernst gemeinte) Frage, ob es eine Unternehmensphilosophie sei, entgegnete Evelyn, dass es in Westeuropa üblich sei (also ein Standard).

Evelyn, Z. 21-73

- 21 G: mhm, und in ostteuropa, haben sie hier irgendwie
22 was anderes bemerkt?
- 23 E: ja=natürlich.
- 24 G: (hehe)
- 25 E: also das ist ein ganz großes problem erstmal die:
26 partner (-) sozusagen, um das zu (?bewerten?)
27 °zu knacken°.
- 28 G: mhm,
- 29 E: damit die vertrauen gewinnen, damit die merken/
30 (\H) dass es auf gleicher ebene funktioniert.
31 also das=das geschäftliche: ähm eigentlich auf
32 gegenseitigkeit beruht, und nicht irgendwo: sag
33 ich mal ähm: EINSEITIG (-) bewertet wird, ne?
34 [deswegen
- 35 G: [wie einseitig? von anderer seite?
- 36 E: ja=ja, das ist halt teilweise so gesehen wird,
37 jetzt kommt der große westeuropa, äh europäer
38 als [geschäftspartner ja=ja,
- 39 G: [?
- 40 E: und im grunde will er alles wissen, aber erzählt
41 uns ungefähr nichts, ne?
- 42 G: ach so::,
- 43 E: und es dauert halt ne weile, und das ist ganz
44 typisch für diese länder, ob das nun baltikum
45 ist, oder ukraine, das ist egal, [weissrusland,
46 G: [weil die eine
- 47 schlechte erfahrung gehabt haben,
- 48 E: °NEIN°, ich glaube das ist mehr so aus der: (-)
49 vergangenheit heraus: so:: zu: sehen, es war ja
50 ursprünglich immer als äh hierarchie (-) gesehen
51 worden, also es war immer so, dass der (--)
52 jeweilige, der informationsgeber, erst sich ein
53 o.k. holen musste, bevor er irgendeine information
54 rausgegeben hat. ES SEI DENN es ist in seinem
55 bewertungsrahmen, dass er was sagen darf, aber das
56 ist eigentlich so aus der historie, (/H) es ist
57 gar nicht böse gemeint, dass sie es nicht erzählen
58 wollen, einfach aus der unsicherheit, mensch wem
59 erzähle ich was was ich nicht erzählen darf. so
60 ungefähr, ne? nur es ist teilweise so extrem, dass
61 es schon fast lächerlich ist. also es ist (-)
62 peinlich manchmal. und das äh: (-) hindert
63 eigentlich entsprechend sehr, äh das geschäft,
64 die entwicklungen des geschäfts, weil man
65 entsprechend keine information bekommt, die man
66 eigentlich überall rein (-) holen kann,
- 67 G: ja, klar,
- 68 E: also wenn ich nicht von den mitarbeitern eines
69 betriebes eine information holen kann, dann kann
70 ich es mir in der industrie- und handelskammer,
71 oder irgendwo in einem äh: sonst ministerium,

72 das ist überhaupt kein problem, das sind sachen,
73 die- sie SOLLTEN eigentlich da liegen, ne? (2.0)

In Z. 21 frage ich Evelyn, ob sie in der Ukraine eine andere Erfahrung gemacht hat. Dies ist gewissermaßen eine suggestive Frage, die mir damals jedoch als selbstverständlich erschien: ihr Beharren auf die Normalität der Transparenz ließ erahnen, dass sie in der Ukraine etwas anderes erfahren hat. Die Antwort kam sehr schnell: „ja=natürlich“ (Z. 23), was die Vermutungen meiner Frage bestätigten. In Z. 25-27 kommt der Kern dieses Themas zum Vorschein: es geht darum, die Partner „zu knacken“, wobei Evelyn zunächst eine abschwächende Leistung für diese Ausdrucksweise bringt („sozusagen“, „um das zu (p)bewerten?“). Das „Knacken“ bedeutet hier eine Anstrengung leisten, um hinter die Fassade des Gegenübers zu schauen, also die äußere Fassade, die Maske zu „knacken“, zu enthüllen. Es bedeutet aber auch eine gewisse Gewaltanwendung. Für Evelyn ist dieser Vorgang jedoch ausschließlich positiv: die Partner sollen Vertrauen gewinnen (Z. 29) und merken, dass die Zusammenarbeit auf gleicher Ebene (Z. 30) und auf Gegenseitigkeit (Z. 32) beruht, und nicht auf Einseitigkeit (Z. 33). D.h., hier wird die Gleichheit vorausgesetzt, die eigentlich schon da ist, nur dass die ukrainischen Partner das nicht bemerken. Was die Einseitigkeit bedeutet, expliziert Evelyn auf meine Nachfrage in Z. 33-41, indem sie die den Ukrainern unterstellte Sicht auf die Zusammenarbeit reflektiert. Sie konstruiert das Bild eines „großen Westeuropa“, bzw. des Westeuropäers (wie sie sich korrigiert) als Geschäftspartner, der Informationen fordert, jedoch von sich selbst keine Informationen preisgibt. Dieses Bild sollen die Ukrainer – der Meinung von Evelyn nach – von den Westeuropäern haben. Es würde eine Weile dauern, dieses Bild zu ändern, was für „diese Länder“ typisch sei (Z. 43 f.), womit Evelyn die Ukraine, das Baltikum, Weißrussland (Länder, in denen sie arbeitet) und vermutlich die osteuropäischen Länder meint. In Z. 46 f. unterbreche ich sie mit einer suggestiven Frage, die eine Erklärung für diese Verhaltensweise beinhaltet. Evelyn verneint meinen Vorschlag: es geht nicht um die schlechte Erfahrung, sondern um eine Verhaltensweise, die aus der sozialistischen Vergangenheit der Ukraine resultiert. In der Sequenz 48-59 konstruiert sie eine Situation des Umgangs mit Informationen, die für die Sowjetunion als typisch gelten soll. Demnach bedurfte ein Akteur (ein Mitarbeiter eines Betriebs in diesem Fall) für die Weitergabe einer Information der Zustimmung seines Vorgesetzten, es sei denn es ist in seinem Ermessensrahmen / Befugnis. Die historische Vergangenheit („Historie“, Z. 56) fungiert hier als Legitimation für die Handlungsweise der Ukraine und auch für die Erklärungsmuster von Evelyn. Damit „entschuldigt“ sie praktisch die Ukrainer („es ist gar nicht böse gemeint“, Z. 56 f.) und überträgt die Schuld auf die sowjetische Vergangenheit, aus der heraus die Unsicherheit resultiert, wem welche Informationen weiter gegeben werden können und welche nicht. Bemerkenswert ist, dass in diesem Konstrukt die Ukrainer als die, die nicht „erzählen dürfen“ erscheinen (Z. 59), als hätte es ihnen jemand verboten, etwas zu erzählen. Dass diese ‚Geschichte‘ eine willkürliche Konstruktion ist, bezeugt die Nachstellung (?) „so ungefähr, ne?“ Evelyn konstruiert hier zwei extreme Situationen: auf der einen Seite die Ukrainer, die unter den aus den jüngsten Vergangenheit resultierenden imaginären Zwängen des „Rede/Erzähl-Verbots“ (Verbot zur Informationsweitergabe) stehen, und auf der anderen Seite der banale Inhalt dieser Informationen, den sie im Weiteren konstruiert (Z. 60-73). Es handelt sich um generell zugängliche Informationen, die Evelyn „überall rein holen kann“ (Z. 66), d.h. bei Industrie- und Handelskammern oder bei Ministerien anfragen kann (Z. 70 f.), die die ukrainischen Partner jedoch verschweigen. So lässt Evelyn diese heikle Situation um die Weitergabe von Informationen als lächerlich erscheinen; die Verschwiegenheit der Ukrainer ist somit nicht gerechtfertigt und würde die „Entwicklung des Geschäfts“ stark beeinträchtigen

(Z. 62-64). Es geht um Selbstverständlichkeiten, die jedoch in der Ukraine – aus Evelyns Erfahrung – nicht selbstverständlich sind (Z. 72 f).

Evelyn, Z. 74-133

- 74 E: also wenn ich das nur auf die ukraine jetzt
75 beziehe, kann ich prozentual sagen, 90% der
76 unternehmen sind sehr=sehr verschlossen.
77 G: mhm
78 E: und ich denke mal, 99% sind ja immer noch,
79 werden immer noch geführt von den alten
80 seilschaften, und diese seilschaften, sie sind
81 so wie früher sehr verschlossen, und äh, wie
82 soll ich sagen, die grade den ausländern
83 gegenüber sehr (1.5) zurückhaltend,
84 G: aber (wollen) sie nicht gerade mit ausländern
85 mitarbeiten? [das nicht
86 E: [das sollte man eigentlich meinen,
87 genau das sollte man eigentlich meinen. und man
88 kommt daher, und äh hat das gefühl so von wegen,
89 endlich da kommt der ausländer, da kommen geschäfte
90 zustande, devisengeschäfte zustande, aber diese
91 offenheit lässt das eigentlich zu wünschen übrig,
92 also es erschwert das ganze eigentlich, ne?
93 G: mhm,
94 E: weil es: einfach die transparenz nicht erlaubt,
95 ne? man weiß nicht genau, o.k., wie sieht dieses
96 unternehmen eigentlich tatsächlich aus, ja, wie
97 sieht der sachverhalt jetzt in moment aus, sind
98 sie finanzstark, haben sie genug kapazitäten, all
99 die ganzen ganz/ (1.2) lappalienfragen eigentlich,
100 plausible fragen, die jeder unternehmer eigentlich
101 gerne erzählen würde, und (dar)legen würde, um zu
102 zeigen wie gut es ihm geht, ist es bei den
103 unternehmen hier eigentlich nicht der fall. °also
104 das ist das problem°.
105 G: und wie gehen sie damit um?
106 E: ähm:, teilweise anfangs bin ich schon die wände
107 hochgegangen, also bin ich echt verrückt geworden,
108 aber, ich hab gedacht, das gibt es gar nicht. die
109 firmen sind so/ (--) FÄHIG, die haben (-) vom
110 maschinenpark, bis zum know-how, bis zur
111 qualitätssicherung haben die alles da, aber vom
112 MANAGEMENT her, s- stellen sie sich so stur, und
113 äh, sie zeigen eigentlich keinerlei
114 servicebereitschaft, oder äh, überhaupt eine
115 zusammenarbeitbereitschaft, also, man verlangt
116 natürlich als westeuropäer sehr viel, die
117 anforderungen sind sehr hoch, (/H) aber es ist
118 aus unserer sicht NORMAL, [so.
119 G: [aber es gibt
120 unternehmen, die diese anforderungen erfüllen,
121 E: es gibt sch[-

122 G: [(? ?)
 123 E: es gibt, also wirklich, es gibt viele unternehmer,
 124 aber es liegt meistens am management.
 125 G: mhm,
 126 E: also ich denke mal zu 99% liegt=s wirklich am
 127 management. es liegt nicht an den unternehmen dass
 128 die (-) nicht die fähigkeit haben die produkte zu
 129 produzieren, sondern eher daran dass die (-) halt
 130 (-) nicht bereit sind vom management umzudenken.
 131 die haben immer halt immer noch diese alten
 132 strukturen im kopf, ne? °diese vorstellungen.
 133 das ist halt das prob[lem°.

Nach Evelyns eigener Statistik (die sie nach Kriterien „offen/verschlossen“ kreiert) sind 90% der Unternehmen in der Ukraine „sehr=sehr“ verschlossen (Z. 75 f.). Darüber hinaus werden 99% aller Unternehmen von „den alten Seilschaften“ geführt, und diese wiederum seien der Grund für deren Verschlossenheit (Z. 78-81). Mehr als das, sie seien „grade den Ausländern gegenüber“ (Evelyn mit eingeschlossen) „sehr (1.5) zurückhaltend“. Diese Behauptung entspricht nicht meiner Erfahrung und meinen Kenntnissen, so dass ich Evelyn darin indirekt widerspreche (Z. 84 f.). Sie dreht meine Frage so um, dass sie deren Proposition als eine Selbstverständlichkeit und die eigentliche Erwartung der Deutschen (in diesem Fall) formuliert: man sollte eigentlich meinen, dass die Ukrainer gerade mit Ausländern (d.h. „Westlern“) Geschäfte machen wollen, d.h. in den westlichen Markt wollen. Mit dieser Erwartungshaltung (Z. 87-90) gehen die Deutschen in die Ukraine: endlich sind wir da, wir bieten euch Devisengeschäfte, lasst uns zusammen arbeiten, und werden regelrecht enttäuscht, denn es stellt sich heraus, dass die Ukrainer nicht so offen sind wie erwartet und ‚ihnen nicht in die Arme fallen‘ (Z. 90 f.).

Diese Verschlossenheit stellt für Evelyn eine Schwierigkeit (Z. 92), gar ein Problem (Z. 104) dar, weil man auf diese Weise die ukrainischen Betriebe bezüglich deren finanziellen Situation, Kapazität etc. nicht einschätzen kann. Diese Einschätzungskriterien seien „Lappalienfragen“, „plausible“ Fragen, „die jeder Unternehmer eigentlich (!) gerne erzählen würde“. Dieser generalisierte Unternehmer würde ihrer Meinung nach den Sachverhalt positiv darlegen, er würde zeigen „wie gut es ihm geht“, was in der Ukraine aber „nicht der Fall ist“.

An dieser Stelle treten einige Fragen auf: Können die ukrainischen Unternehmer überhaupt zeigen, wie gut es ihnen geht? Wie sieht die Situation tatsächlich aus? Es ist durchaus bekannt, dass es Probleme mit Finanzierung der Betriebe, mit veralteten Maschinenparks, mit dem Absatz der Produktion (die Kaufkraft der Bevölkerung ist gering) gibt, so dass es sich oft nicht lohnt, viel zu produzieren. Ist es nicht eher der Fall, dass die Ukrainer mit einem realistischen Bild ihrer Betriebe schon deswegen zurückhaltend sind, um die Ausländer nicht abzuschrecken? In den nächsten Kapiteln werden einige Fallbeispiele mit ukrainischen Betrieben (Lieferanten von Größt Tex) präsentiert, die mehr Information über ihren Zustand liefern.

Dass für einen ausländischen Geschäftsmann / Manager eine gewisse ‚Gewöhnungszeit‘, bzw. Einarbeitungszeit in der Ukraine notwendig ist, berichten einige deutsche Informanten bereits in den explorativen Interviews, so wie *Ralf*, aus einem Agrar-Joint-Venture:

104 man muss schon (rechtzeitig) vor ort sein, bevor man
 überhaupt
 105 was macht, um die partner kennen zu lernen, zu wissen mit
 106 wem man etwas machen kann, mit wem man vielleicht nichts

107 machen sollte, in so einer stadt wir bila zerkwa mit 200
 108 tausend einwohner, also WER hier WAS zu sagen hat und
 109 WER zu WELCHER (--) MACHTkonzentration gehört, wer ein
 110 guter junge ist und wer böser ist, wer so dazwischen steht,
 111 das weiß man erst so nach zwei jahren ungefähr.

Auffallend ist, dass Ralf die Haltung von Evelyn nicht teilt: anstatt sich über die Verschlossenheit der Ukrainer zu entrüsten, setzt er eine zwei-jährige Kennenlernphase voraus, erst nach der er sich im internen Macht- und Einflussgefüge der Privatunternehmer dieser Stadt orientieren kann. Er fordert von den Ukrainern nicht sofort, dass sie ihm alle Informationen offenlegen, sondern er versteht, dass es sich um gegenseitiges Kennenlernen, um Akzeptanz handelt, die eine gewisse Zeit erfordern. Diese Haltung entstand bei Ralf nicht erst bei der Ankunft in Bila Zerkwa, sondern entspricht seiner großen Erfahrung als Ostdeutscher mit den sowjetischen Ländern sowie seinem persönlichen Interesse für diesen Kontinent, was sich darin zeigte, dass Ralf die ehemalige Sowjetunion bereiste, eine Ukrainerin heiratete und seine berufliche Laufbahn nach Osten verlegte.

Die Ukrainische Sicht auf die Lieferantensuche

Auch wenn die ukrainischen Einkaufsbüromanager die Verschlossenheit der Unternehmen sowie das Managementchaos in den ukrainischen Betrieben als hinderlich für ihre Arbeit ansehen, zeigen diese Daten jedoch andere Deutungsmuster auf.

Tagebuch-Memo Sascha:

„Viele ukrainische Firmen wollen nicht für Export arbeiten, weil es viel „moroki“ (=Mühe) und Kopfschmerzen bedeutet: das sind Exportlizenzen, um die man bei Ministerien kämpfen muss, Verhandlungen, Fristen, die man einhalten muss. Es ist doch viel einfacher, wenn jemand kommt, eine bestimmte Menge der Produktion bar bezahlt und sie selber abtransportiert. Und so denken viele Direktoren, dass es mit Tex auch so geht.“

Hier übernimmt Sascha die Perspektive der Lieferanten und listet die „problematischen“ Komponenten des Vollexport-Geschäfts auf, die praktisch Kopfschmerzen verursachen: Lizenzen für Export, Verhandlungen, bestimmte Fristen. All das fällt bei der Produktion für den Binnenmarkt weg. Hier sind nur Abnehmer eines ganzen Warenpakets notwendig. Dass es bei der Arbeit für Größt Tex nicht so funktioniert, ist es den Direktoren anscheinend nicht bekannt. Sascha schreibt ihnen dieses irrige Denken zu. D.h., sie müssen zunächst umdenken, wenn sie für den Export arbeiten wollen. Dass die Betriebe, die lieber für Binnenmarkt produzieren würden, dann dennoch für den Export arbeiten, zeugt davon, dass der Binnenmarkt noch nicht so funktioniert wie es wünschenswert wäre. Dieser Punkt wird später in diesem Kapitel ausführlicher diskutiert.

In einem natürlichen internen Gespräch im Büro äußert Sascha, der für den Einkauf der Oberbekleidung zuständig ist, seine Eindrücke von einer Messe, die er gerade besucht hat:

K2B1, Sascha zu Lieferantennessen

1 C: иван петрович, президент, (? сидит?),
 S: ivan petrovich, prääsident, (? sitzt?),
 2 по/ барабану\
 es ist ihm/ alles völlig egal\
 3 Г: не обращает внимания °вообще°,

- G: beachtet überhaupt °nicht°,
(1.5)
- 4 C: а нашим после этого (-)
S: und für unsrige (kommt es danach) (-) bei der
5 [на выставке,
[ausstellug darauf an,
6 G: [(? ?)
7 C: попить коньячку:/ (--) с кем то
S: когнА:k zu trinken/ (--) sich mit jemanden zu
8 встрЕ::титься, побеседовать, а то (-) кАк пройдет,
трЕ::ffen, zu schwätzen, und das (-) wIE es verläuft,
(-)
- 9 Г: ну и показать себя/ °тоже°\
G: und sich sElbt zu zeigen/ °auch°\
(1.5)
- 10 C: °себя, ну себя, (?ну и ?)
S: °сich selbst, also sich selbst, (?und auch ?)
- 11 Г: (гагага)
G: (hahaha)
- 12 C: а то что (-) продаЕтся, °не продается°\
S: und dAs ob es (-) verkAUft wird, °nicht verkauft wird°\
(2.5)

Sascha bringt zuerst ein Beispiel eines Direktors „Ivan Petrovich“, dem „alles völlig egal“ ist. Der Ausdruck „по барабану“ kann nicht wortwörtlich übersetzt werden („барабан“ bedeutet „Trommel“), ist aber ein umgangssprachlicher Ausdruck für die gleichgültige Haltung einer Person in Bezug auf einen wichtigen Sachverhalt. In diesem Fall ist die Warenmesse eine wichtige Angelegenheit, bei der die Direktoren der Betriebe eigentlich daran interessiert sein sollten, Kontakte zu potentiellen Warenabnehmern zu knüpfen, wie z.B. zum Einkaufsbüro Größt Tex. Hier ist jedoch genau das Gegenteil der Fall: Gleichgültigkeit anstatt Interesse, was Sascha empört. Dies zeigt sich im Ton (Z. 2: zuerst steigender, dann fallender Ton); auf meine Replik in Z. 3 reagiert Sascha nicht, sondern legt eine 1,5-sekündige Pause ein.

Ab Z. 4 beschreibt Sascha die Haltung der ukrainischen Messeaussteller: Es würde ihnen nicht um den Verkauf gehen (Z. 12), sondern darum, „zu schwätzen und Kognak zu trinken“, also praktisch um die Geselligkeit, und auch um die Selbstpräsentation, wobei Sascha mit mir einverstanden ist (Z. 9 f.). Auch hier entsteht der Eindruck, dass auf dem Binnenmarkt Stillstand herrscht.

Die Verschlossenheit der ukrainischen Unternehmer sprach ich explizit im Interview mit Schapko an, der eine große Berufserfahrung in den ukrainischen Betrieben hat und über ein hohes Reflexionsniveau verfügt. Vorher im Interview sprach Schapko über die schwierigen Bedingungen für die selbständigen Privatunternehmen, dass sie vom Staat nicht unterstützt werden, und dass ein hohes Bankrott-Risiko besteht. Danach spreche ich in Z. 1174 die Verschlossenheit der ukrainischen Betriebe an, über die Evelyn geklagt hat, wobei ich die Referenz anonymisiere: „die Deutschen sagen“. Daraufhin seufzt Schapko (oder atmet laut aus) und erklärt mir diesen Sachverhalt damit, dass die deutschen Unternehmer keine zufriedenstellenden Preise anbieten, so dass es sogar vorkam, dass die Lieferanten mit Verlusten gearbeitet haben. Die Verschlossenheit bzw. die Vorsicht der Ukrainer gegenüber den Deutschen erklärt Schapko also mit den ungünstigen Bedingungen für die Arbeit für Vollexport. Die Frage der Preise wird an einer anderen Stelle in diesem Kapitel behandelt.

8.2.2.2 Musteranforderung

Auch der Vorgang der Musterbestellung ist nicht unproblematisch (auch wenn dieser Punkt im Geschäftsablauf einen solchen Anschein erweckt), sondern ist ein langwieriger kosten- und zeitintensiver Prozess. Es gehört zur Aufgabe der Einkaufsmanager des Büros (Merchandizer), bei den potentiellen Lieferanten Warenmuster anzufordern. Allerdings müssen diese auf die Bedürfnisse und Interessen der Kunden abgestimmt werden. Es ist die Aufgabe der Büroleitung, vor allem von Irina, den Geschmack und den Bedarf der deutschen Kunden herauszufinden, und diese im langen kommunikativen Prozess mit den Lieferanten zu verwirklichen.

Der Vertriebsleiter der Fa. Barwina schildert den Prozess der Musteranforderung gleich zu Beginn des Interviews im Kontext des Beginns der Zusammenarbeit mit Größt Tex:

K13, Vertriebsleiter Martuschuk, Z. 19-50

- 19 ну, ми готовили їм зразки:, давали їм/ (-)
also, wir bereiteten für sie muster vor, gaben ihnen/ (-)
- 20 зразки передавали в київ в представництво,
die muster gaben (wir) nach kiew in die vertretung
weiter,
- 21 (/H) е: з фірмою ми знайомі не були зовсім,
(/H) äh: mit der firma waren wir überhaupt nicht bekannt,
- 22 так тільки оце знали що така фірма е, яка
wir wUssten nur so dass es eine solche firma gibt, die
- 23 (-) продає: (--) по каталОгам, і, крім того
(-) verka:uft (--) in katalOgen, und, außerdem
- 24 в них і ще е: е і свої: (-) магазИни. (2.0)
haben die noch äh: auch ihre: (-) geschäfte. (2.0)
- 25 (/H) декілька рОків ми ці зразки передавали,
(/H) EInige jAHre haben wir diese muster weiter gegEben,
- 26 ці зразки: (-) вони забирали, і: (-) ніякої
diese muster: (-) nAHmen sie weg, u:nd (-) keine
- 27 відповіді, ніяких результатів/ не[було\
antwort, es gab/ keine resultate\
28 Г: [mГ:m,
G: [mh:m,
29 це дуже довго
es ist sehr langsam
30 [(? ?)
31 М: [їх не влаштовували там (-) може дея:
М: [sIE waren nicht zufrieden mit (-) vielleicht eini:
32 в деякому: (--) в деякій мірі ціни, (/H)
in einigem: (--) in gewisser hinsicht (mit) prEIsen, (/H)
33 їх може там десь шось е: не влаштовували: (2.0)
es hat ihnen vielleicht irgendwas äh: nicht gepasst (2.0)
34 д:дизАйн чи шО:, але ми вже ро-,
d:desIgn oder wA:s, aber wir haben schon gear-,
35 ми робили е:: зразки/ (-) на їх замОвлення\
wir machten äh:: mUster/ (-) auf ihre bestEllungen\
36 Г: °mГm°,
G: °mhм°,
37 М: так як, які (-) які вони хотіли.

M: so wie, die (-) die sie wollten.
 38 G: мґм,
 G: mhm,
 39 M: оце/ (/H) переговорний процес цей ішов років три.
 M: dieses/ (/H) dieser verhandlungsprozess ging etwa drEI
 jahre.
 40 G: ого,
 G: oho,
 41 M: ми в київ завозили/ е:
 M: wir brachten (muster) nach kiew/ äh:
 42 <((acc)) і результату ніякого, через рік
 <((acc)) und kEI in ergebnis, ein jahr später
 43 там вони зно- коро- (-) зноу подайте
 haben die da wied- also (-) wIEder geben sie (ihnen)
 44 якісь зразки, там чи дитячі в нас шкарпЕтки,
 irgendwelche muster, ob es unsere kinderstrümpfe (waren),
 45 чи колґоти, ((acc))>
 oder strümpfhosen, ((acc))>
 46 (/H) <((rall)) ми починали з дитячих (-)
 (/H) <((rall)) wir fingen an mit kinder (-)
 47 колґот\ (2.0) от. і:/ тільки через три роки/ (2.5)
 strumpfhOsen\ (2.0) so. u:nd/ erst in drei jahren/ (2.5)
 48 вони накінець розмістили с::воє
 haben sie endlich ih::re
 49 [пЕрше замОвлення ((rall))>.
 [Erste bestEllung gemacht ((rall))>.
 50 G: [(? ?)

Die Musteranforderung erweist sich als ein langwieriger Prozess, der nicht vorwärts ging, wo- für sich Martschuk nicht verantwortlich sieht: sein Betrieb stellte die Muster her, „die sie woll- ten“ (Z. 35-37). Sie hatten also ihre Pflicht erfüllt und warteten eine Bestellung ab, die jedoch nicht kam. Es würde in der Verantwortung der Kunden liegen, dass „es keine Resultate“ gab (Z. 27). Bemerkenswert sind die langen Wartefristen: drei Jahre Verhandlungsprozess (Z. 39). Martschuk begründet diese Verzögerung nicht mit Unzulänglichkeiten der Produkte, sondern eher mit dem wählerischen Verhalten des Einkaufsbüros (bzw. der Einkäufer des Konzerns). Die Preisfrage formuliert er sehr vage und / oder zögerlich: „vielleicht“ waren sie (also Kun- den) „in gewisser Hinsicht“ mit Preisen nicht zufrieden (Z. 31 f.), „vielleicht“ hat ihnen „ir- gendwas äh: nicht gepasst“ (Z. 33), „Design oder was“ (Z. 34). Mit den Ausdrücken „viel- leicht“, „oder was“ (der Vokal in „wA:s“ ist gedehnt), „in gewisser Hinsicht“ wird eine Belie- bigkeit / Ungenauigkeit hergestellt. Der Sprecher konstruiert eine wählerische Haltung des Kunden: Erst nach drei Jahren haben „sie“ „endlich“ die erste Bestellung gemacht (Z. 47-49).

Die gegenteilige Erfahrung habe ich während meiner Kommunikation mit Vertretern der Fa. Roxana gemacht. Es ging darum, Stoffmuster für bestimmte Produkte (Bettwäschen, Schlafanzüge, T-Shirts) anzufordern. Obwohl der Betrieb die Erfüllung dieser Bitte telefonisch zugesichert hat und wir unsererseits diese Bitte per Fax zugeschickt haben, erhielten wir von diesem Betrieb zwei Wochen lang keine Antwort. Auf erneute Anfragen der Lokalmanagerin Irina fand im Einkaufsbüro ein Treffen mit der zuständigen Person statt, die einige Stoffmus- ter mitbrachte. Sie erklärte die Langsamkeit dieses Prozesses mit dem aktuellen Umbau des Betriebs, während dessen ein Faxschreiben jeder Zeit verloren gehen kann. Aber auch für die mitgebrachten Muster konnte die Managerin keine Preise angeben, weil sie diese noch nicht

kannte. Noch komplizierter und langwieriger verhielt es sich mit der Fa. Omnitex, die Garnprodukte herstellte und auf der Liste der potentiellen Vorlieferanten stand. Der zuständige Manager, mit dem ich beinahe täglich kommunizierte, verhielt sich äußerst vorsichtig: seine Ablehnung, Auskünfte zum Betrieb zu erteilen (Anzahl der Mitarbeiter, Maschinenpark etc.), erklärte er mit dem Geschäftsgeheimnis. Auf meinen Einwand, dass diese Informationen die anderen Betriebe sogar in ihren Werbebroschüren schreiben, verlangte der Manager seinerseits von Größt Tex Informationen zu den westeuropäischen Kunden, weil die Fa. Omnitex ihren Absatzmarkt in Richtung Westeuropa ausweiten wollte. Es dauerte fast zwei Monate, bis wir die angeforderten Garnmuster. Bemerkenswert war, dass wir danach einen Anruf von diesem Betrieb bekamen, in dem eine andere Managerin um die Belege unserer gesamten Korrespondenz bat, weil der Manager, mit dem ich korrespondierte, gekündigt hatte (oder wurde), und mit seiner Kündigung auch die Dokumentation verschwand. Es ist somit nicht auszuschließen, dass die Vorsicht der Betriebe mit der Möglichkeit des Informationsmissbrauchs begründet ist.

Sehr deutlich wird die Situation der Lieferanten und der Büro-Manager in Bezug auf die Anforderung der Warenmuster im Gespräch K5A3/B1. Dieses Gespräch wird von Sascha (der sich, emotional aufgeladen, praktisch abreagieren will) initiiert und von Schapko aufgegriffen und fortgesetzt. Später beteilige ich mich am Gespräch, indem ich Schapko einige verdeutlichende Fragen stelle. Ich analysiere die einzelnen Sequenzen dieses natürlichen Datums:

Sascha K5A3/B1, Z. 1-9

- 1 C: айх, [[seufzt]] витряк этот балбес, угорского,
 S: eh, [[seufzt]] dieser tölpel vitrjak, ich (treffe)
 2 коммерческого директора встречаю,
 угорски, den kommerzdirektor,
 3 (/Г) (? ?) я его ловил/ (3.0) ну, (-)
 (/Н) (? ?) habe ich ihn gesucht/ (3.0) also, (-)
 4 половину времени что °(?я там провёл?)°
 de hälfte der zeit die °(?ich da verbrachte?)°
 5 я ловил этого угорского. (--) туда=сюда,
 war ich diesem ugorski hinterher. (--) hin=und=her,
 6 туда=сюда.
 hin=und=her.
 7 Г: гм,
 G: hm,
 8 C: наконец поймал. (5.0) говорю, где образцы? (1.0)
 S: endlich erwischt. (5.0) sage, wo sind die muster? (1.0)
 9 <((acc)) (?я сразу за ?) ((acc))>
 <((acc)) (?ich komme sofort auf ?) ((acc))>

Emotional aufgeladen (Seufzen, Schimpfwort „Tölpel“, Pausen, Wiederholung der Bezeichnung von Saschas Suche nach dem Kommerzdirektor, „hin=und=her“ in Z. 5 f.) erzählt Sascha von seiner Suche nach dem Kommerzdirektor des Betriebs „Vitrjak“, die nach seiner Beschreibung sehr zeitaufwendig und -verschwenderisch war. In Z. 8 erfahren wir den Grund seiner Suche – die Anfrage nach Produktmustern.

Die Zeilen 10-15 habe ich aus Irrelevanzgründen herausgelassen. Dort fragte Schapko den Namen dieses Direktors nach, den er nicht richtig verstanden hatte. Wegen des Lärms von der Straße (es gab viele Renovierungen und Straßenumbauten in der Nähe des Einkaufsbüros) gab es im Gespräch auch unverständliche Stellen, gerade in den ausgelassenen Zeilen.

Sascha K5A3/B1, Z. 16-29

[[S spricht lauter, imitiert die Rede von Ugorskij]]

16 C: (...) та вроде должны были принести,
anschEInend hätten (sie) gebracht werden sollen,
18 ну я точно не зНА:[ю,
also ich wEI: [β es nicht genau,
19 Ш: [ну я тебе скажу, там будет
Sch: [also ich sag es dir, da wird es
20 тормоз, (-) потому что у нас с ними: э: (2.0)
hIndernisse geben, (-) weil wir mit denen: äh: (2.0)
21 всё время были (/Г) сложности\ чего,
die ganze zeit (/H) schwIERigkeiten hatten\ warum,
22 потому шо мы: (1.0) набрали пальто, и мы им
weil wir: (1.0) mäntel bestellten, und ihnen
23 не вернули, а надо деньги здесь, (/Г)
nicht zurückgaben, und hier braucht man geld, (/H)
24 всё это э: ирины ещё НЕ было, так, фрау
dies alles äh: irina war noch nIcht da, so, frau
25 прИнцберг когда они на высоких тонах поговорили,
prInzberg als sie in hohen tönen gesprochen haben,
26 у нас после этого (\Г) с ними не:,
wir hatten danach (\H) mit ihnen keine:,
[[gemeint ist „keine gute Beziehung“]]
27 так шо: (-) тАм будет [[räuspert]] шоб ты понимал,
so dass: (-) dOrt wird [[räuspert]] damit du verstehst,
28 будут к нам, (2.5) на тормозАх, поэтому:
man wird uns, (2.5) brEmSen, deswe:gen
29 слишКом не гони: не души: э:
dränge nicht zu sEHr: mach keinen druck äh:

In Z. 16-18 iminiert Sascha die fremde Rede des Betriebsdirektors. Sowohl der Verweis auf die Unkenntnis (anscheinend, weiß nicht), als auch die Dehnung im Verb (wEI:β) bedeuten Desinteresse seitens dieses Direktors. Herr Schapko wechselt die Perspektive und klärt Sascha auf, dass diese desinteressierte Haltung gerechtfertigt ist. Der Grund liegt auf der Seite des Einkaufsbüros, das diesen Betrieb unbezahlte Warenmuster herstellen ließ. Außerdem gab es eine Auseinandersetzung zwischen dem Betriebsdirektor und Frau Prinzberg, einer der ersten Büromanagerinnen. Diese negative Erfahrung berücksichtigend, rät Schapko seinem Kollegen dazu, keinen Druck auszuüben. Insgesamt zeigt die Analyse, dass es sich nicht um einen formalen Vorgang der Musterbestellung handelt, sondern um die schlechte Erfahrung, die dieser Betrieb mit dem Einkaufsbüro bezüglich der Warenmuster gemacht hat. Hier spiegelt sich wiederum die Unsicherheit bezüglich dem Zustandekommen eines Geschäfts wider, nämlich dass die kostbaren Warenmuster evtl. umsonst hergestellt wurden.

Sascha K5A3/B1, Z. 30-46

30 C: [[spricht staccato]] но с:ситуация такая, что
S: [[spricht staccato]] aber die s:situation ist sO, dass
31 практически (3.0) всЕ: поставщики говорят, ребята,
praktisch (3.0) Alle lieferanten sagen, jUngs,
32 вы скажите что вам нАдо/ (1.5) и мы это с:сдЕлаем\
sagt was ihr brAUcht/ (1.5) und wir werden es m:Achen\

33 G: мгм,
G: mhm,
(5.5)

34 C: а говорят, а то что мы отшиваем там какие то образцы,
S: und man sagt, und dass wir da irgendwelche mUster,
35 отправляем. (-) кАждый образец стоит
vernähen, abschicken. (-) jEdes muster kostet
36 минимум шеесят семьдесят марок\ (3.0) мИнимум.
minimum sechzig siebzig mark\ (3.0) mInimun.

37 G: мгм,
G: mhm,
(2.0)

38 C: ПЯ:ТЬ=СЕМЬ образцов (-) одИн раз (0.5) пЯ:ть=семь
S: FÜ:Nf=SIEBEN muster (-) EIn mal (0.5) fÜ:nf=sieben
39 образцов (-) вторОй раз/ (1.5) вот, в две=три тысячи
muster (-) zwEItes mal/ (1.5) so, in zwei=drei tausend
40 влетЕли\ (2.0)
sind wir reingeraten\ (2.0)

41 G: °мгм°, (1.5)
G: °mhm°, (1.5)

42 C: и после этого нОль, ничего. (2.0)
S: und danach (ist) nUll, nichts. (2.0)

43 G: конечно, это ему будет в убыток.
G: natürlich, es wird ein verlust sein.

44 C: привезите нам вот (-) модель, скажи, (-)
S: bringen sie uns doch (-) ein modell, sag, (-)
45 вот Это вот (-) нам нУжно, (--)сдЕлаем (-)
eben dAs da (-) brAUchen wir, (--)мАchen wir (-)
46 без проблем.
problemlos.

Stellvertretend für alle Lieferanten äußert Sascha den Wunsch nach klaren Geschäftsverhältnissen: sicheren Bestellungen. Obwohl sich der Kommerzdirektor nicht direkt geäußert hat, was ihn an der Arbeit mit Größt Tex stört, sondern der Begegnung mit Sascha ausgewichen ist, deutet Saschas reflektive Äußerung darauf hin, dass die Arbeit für Größt Tex nicht den Wünschen entspricht. Interessant ist die Referenz „Jungs“ in Z. 31, die eine Umschaltung auf die Kumpel Ebene, eine Kanalisierung des Konflikts auf die Ebene der Gleichheit / Freundschaft / Kumpelhaftigkeit, d.h. auf die persönliche Ebene als Lösung bedeutet. Die Ungleichheit der Rollendifferenz wird aufgehoben. Die Angelegenheit sollte „wie unter Männern“ geklärt werden. Wie Tänzler treffend bemerkt hat, war „das Aufheben der Rollendifferenz auf der Basis milieugebundener Solidarität [...] ein zentrales Steuerungsinstrument der Betriebsleiter im sozialistischen Betrieb“ (Tänzler 1998: 314 ff.).

Diese Gesprächssequenz zeigt deutlich die Unsicherheit darüber, ob ein geplantes Geschäft, wofür viel Vorarbeit geleistet wurde, auch eine Bestellung, d.h. einen Vertrag nach sich zieht. Ganz im Gegenteil: Wie Sascha es in Z. 42 zugespitzt formuliert, ist das Resultat „Null, nichts“. Die Z. 44-46 stellen den Wunschvorgang der Ukrainer dar: jemand muss einen klaren Auftrag geben, den sie erfüllen werden. Hier zeigt sich ein produktionsorientiertes Denken anstatt des marktwirtschaftlich orientierten, was bedeuten würde, dass die Ukrainer noch nicht bereit sind, unter den Bedingungen der Konkurrenz, des selbständigen Denkens und Kalkulierens zu arbeiten. Hier sind klare Anweisungen notwendig, wie und was man tun soll, um Ge-

winn anstatt Verlust zu erzielen. Genau das hat eine der ersten Büromanagerinnen, Frau Prinzberg, auch getan, wie Schapko in diesem Gespräch erzählte:

Schapko K5A3/B1, Z. 77-88

77 приежжяла у нас фрау принцберг, она была сильная,
bei uns kam frau prinzberg, sie war stark,
78 она, то=то, так, рыбников, там, такая выставка,
sie, das=das, so, rybnikow, da, so eine messe,
79 надо тебе ехать, (\Г) вот здесь вот так, вот так,
du musst fahren, (\Н) hier ist es so, und so,
80 вот этот заказ берИ, я тебе гарантирую,
diese bestellung nimm, ich garantiere dir,
81 ты не потеряешь, (\Г) здесь нормально,
du wirst nicht verlieren, (\Н) hier ist es o.k.,
82 всё, это куда, с этими не лезь, там понимаешь,
so, das kommt hier, dort lass es, da verstehst du,
83 [[Lärm]] (? ?)
84 и именно приезжали к ней, потому что она всегда
und man kam gerade zu ihr, weil sie immer
85 подскажет, расскажет, (-) понимаешь, и именно,
einen tipp gibt, erzählt, (-) verstehst, und genau,
86 это (? ?) всё, рыбников он вот скоко был,
das (? ?) rybnikow so lange er da war,
87 с ней было приятно работать (4.0) потому что она::
mit ihr war es angenehm zu arbeiten (4.0) weil sie::
88 сама знала, всегда помогала\ (4.0)
es selber wusste, half immer\ (4.0)

Frau Prinzberg wird von Schapko im besten Lichte charakterisiert: er lobt ihre Stärke (Z. 77) und Hilfsbereitschaft (Z. 88), dass sie „Tipps“ gegeben hat (Z. 85). Dies erzeugte eine angenehme Arbeitsatmosphäre, weil sie praktisch den Lieferanten viel Arbeit abgenommen hat: Sie beriet den Direktor Rybnikow, zu welcher Messe er fahren sollte (Z. 77), welche Bestellung gewinnbringend und welche verlustbringend sein würde (Z. 79-82). Sie nahm praktisch den Lieferanten das Denken ab, was sie äußerst beliebt machte. Hier zeigt sich kein Verhältnis von gleichberechtigten Geschäftspartnern, sondern ganz im Gegenteil: eine Schüler-Lehrer-Beziehung.

Geradezu beiläufig charakterisiert Irina in der Verhandlung mit Fa. „Roxana“ eine Konzernfirma, die an Produkten dieses Lieferanten interessiert ist, als „menschliche Leute“. Worin sich ihre „Menschlichkeit“ äußert, erklärt sie wie folgt:

Verhandlung Fa. Barwina, Irina, Z. 252-262

252 (--) пути. потом значит мы были на фирме
(--) der anfang des weges. dann waren wir also bei der firma
253 клайдер и ко/ э: в XX, это на границе со швейцарией,
kleider und co/ äh: in XX, es ist an der grenze zur schweiz,
254 значит э, (2.0) чем (-) хороша эта фирма.
also äh, (2.0) warum (-) ist diese firma gut für uns.
255 там просто очень/ (--) человечные (-) люди/ (-)
da sind einfach/ (--) sehr menschliche (-) leute/ (-)
256 чего не встретишь в (--)

was man nicht trifft in (--)
 257 <((acc)) как говорится часто в немецкой фирме, ((acc))>
 <((acc)) wie gesagt oft in einer deutschen firma, ((acc))>
 258 и с ними (-) очень легко договориться.
 und mit ihnen (-) ist es sehr leicht sich zu einigen.
 259 ну как мы (-) уже работаем с ними два три года,
 also wir (-) arbeiten mit ihnen bereits seit zwei drei
 jahren,
 260 и: они (-) или говорят да=да, или говорят нет, то есть
 u:nd sie (-) sagen entweder ja=ja, oder sagen nein, das
 heißt
 261 нет вот этих вот заказов образцов по миллион
 es gibt eben nicht diese bestellungen von mustern in
 millionen
 262 штук, °с которых э: потом ничего не выходит°.
 stück, °aus denen äh: dann nichts wird°.

In dieser Sequenz verwendet Irina gleich zweimal eine Wertung: eine Firma ist für die Lieferanten „gut“ (Z. 254), weil dort „einfach sehr menschliche Leute“ (Z. 255) sind, was sie als eine Ausnahme darstellt (Z. 256 f.). Das Merkmal der „Menschlichkeit“ bedeutet „leichte Einigung“ und Klarheit: „ja=ja“ oder „nein“ (Z. 260). Und vor allem gibt es bei dieser Firma keine überflüssigen Musteranforderungen. Irina verwendet eine übertriebene Formulierung „in Millionen Stück“, womit sie dieses Problem unterstreicht. Hier wird eine positive Ausnahmesituation geschildert, die sich durch die Klarheit und Offenheit der deutschen Verhandlungspartner äußert.

Der nächste Punkt betrifft die Qualitätstests dieser Produktmuster.

8.2.3 *Qualitätstests und Weiterbearbeitung der Muster*

Punkt 3.

[Original] Мы с Олегом тестируем их. Если результат положительный, то они отправляются в Германию, либо их везёт Кернер, либо мерчендайзер. Если отрицательный, то сначала лиферант его дорабатывает, а только лишь потом он уезжает в Германию.

[Übersetzung] Ich und Oleg testen sie. Wenn das Ergebnis positiv ist, werden sie nach Deutschland geschickt, entweder Kerner fährt sie [dorthin] oder ein Merchandiser. Wenn [das Ergebnis] negativ ist, bearbeitet es [das Muster] der Lieferant weiter, und erst danach fährt er nach Deutschland.

Lena geht auf den Vorgang der Qualitätstests sehr kurz ein und konstatiert nur den Akt des Testens. Wenn die Tests positiv ausfallen, d.h. entsprechend den Qualitätsanforderungen, werden sie gleich nach Deutschland befördert. Dieser Vorgang scheint für sie als der Qualitätsmanagerin unproblematisch, hier treten keine weiteren Fragen auf. Erst das negative Ergebnis zieht weitere Handlungen nach sich: der zuständige Lieferant muss das Produktmuster weiter bearbeiten, bis es den Anforderungen entspricht. In meinem ethnographischen Material existieren kaum Daten zu diesem Vorgang, obwohl die beiden Qualitätsmanagerinnen ihre Tests im Büro durchführten. Lena (als Qualitätsmanagerin) erklärte mir, welche Komponenten diese Aufgabe enthält. Die Qualitätsprüfung der Warenmuster ist ein Bestandteil der gesamten Qualitätsprüfung gemäß der vom Konzern und der deutschen Gesetzgebung festgesetzten Normen. Genauer wird dieser Testvorgang im Punkt 8.2.8 beschrieben.

Punkt 4.

[Original] На термине Кернер с мерчендайзером вылазят из своих шкур, только чтобы понравиться закупщику. Т.е. заказчику может понравиться всё: и дизайн изделия, и цена, и качество. А может, например, не понравиться цена – тогда мы узнаём, может ли поставщик сбросить цену. Если нет – альё. А ещё ему может всё понравиться, но он захочет другой дизайн („такой-же, только с перламутровыми пуговицами“) – тогда после приезда мерчендайзеры ещё долго работают над этим с проставиоим, чтобы добиться того, что хочет закупщик. Тоже может получиться, а может и нет.

[Übersetzung] Beim Termin strengen sich Kerner und der Merchandiser tierisch an, nur damit sie dem Einkäufer gefallen. D.h. dem Einkäufer kann auch alles gefallen: sowohl Design, als auch der Preis oder die Qualität. Es kann aber sein, dass z.B. der Preis nicht gefällt – dann erkundigen wir uns, ob der Lieferant den Preis runtersetzen kann. Und wenn nicht – Adieu. Und es kann noch sein, dass ihm alles gefällt, aber er will ein anderes Design („das gleiche, nur mit den Perlmutterknöpfen“) – dann arbeiten die Merchandiser nach der Rückkehr noch lange daran mit dem Lieferanten, um das zu erzielen, was der Einkäufer will. Und wiederum: es kann klappen oder auch nicht.

In diesem Vorgang des Geschäftsablaufs werden zwei Personen erwähnt: Herr Kerner, der mit seinem Namen benannt wird, und ein Merchandiser, ohne Namen, der bzw. die beliebig, ersetzbar ist. In der Regel ist es die lokale Managerin Irina, die auch für Einkauf / Verkauf zuständig ist. Es sind ein Deutscher und eine Ukrainerin, die gemeinsam mit einer bestimmten Mission nach Deutschland fahren, um gemeinsam etwas zu erreichen. Das Nationale wird hier ausgeblendet. Sie treten als Diplomaten auf. Ihr Ziel ist, die Wünsche des Kunden zu erfüllen, indem sie die richtigen Produkte zu guten Konditionen anbieten. Dabei greifen sie zu verschiedenen Mitteln, um das Ziel zu erreichen: sie „strengen sich tierisch an“. Im Russischen bedeutet diese Redewendung „aus der eigenen Haut heraus kriechen“, also sich verletzlich machen, das wahre Gesicht zeigen, die eigene Identität preisgeben, d.h. bis zum äußersten gehen. Dabei präsentieren ‚Merchandiser‘ Ware, die die Lieferanten hergestellt haben und nicht sie selbst; sie reden über Dinge, die nicht ihre Sache sind. Somit kriechen sie aus der Haut heraus, die nicht ihre eigene ist. Die ‚Merchandiser‘ sind in dieser Mission keine handelnden Subjekte; sie versuchen lediglich, die Wünsche der anderen zu erfüllen. Es geht nicht um das Verstellen, sondern um das Verbiegen, also darum, Wünsche der Kunden zu erfüllen.

Lena zählt drei Varianten auf (bzw. deckt drei Felder auf), welche Resultate ein Treffen mit Kunden bringen kann. Die erste Variante des positiven Ausgangs („dem Einkäufer kann auch alles gefallen“), hat durch das Modalverb „können“ eine Potentialität inne; es ist lediglich eine Möglichkeit, nicht die Regel. Eine andere Variante ist, dass der Kunde mit dem Preis unzufrieden ist. In diesem Fall gibt es nur zwei Möglichkeiten: entweder der Lieferant senkt den Preis, oder „Adieu“, was für alle Beteiligten das Scheitern Verhandlung bedeutet. Aber wer verliert dabei? Unklar ist, wer wen verliert: das Büro den Kunden oder der Kunde den Lieferanten? Eine dritte Variante ist, dass der Kunde mit dem Design unzufrieden ist. Dieser Fall ist zwar nicht so fatal wie der vorherige, jedoch bedeutet die Veränderung des Designs einen zusätzlichen Arbeits- und Kosteneinsatz seitens der Büro-Einkaufsmanager und des Lieferanten. Wiederum geht es darum, den Wunsch des Kunden zu erfüllen: „um das zu erzielen, was der Einkäufer will“. Die Manager des Einkaufsbüros (und dahinter auch die Lieferanten) sind in dieser Darstellung den Wünschen des Kunden völlig ausgeliefert. Aber auch in diesem Fall steckt die Unsicherheit, die sich durch gesamten Abschnitt 4 durchzieht: Auch wenn das Design gemäß den Wünschen des Kunden verändert wird, „kann (es) klappen oder auch nicht“.

Außer der weiter oben angerissenen Diplomatenrolle der Büromanager, die in der internationalen Besetzung die nationale Grenze überschreiten, taucht die nationale Problematik hier

nicht auf. Die Büromanager befinden sich in einer Zwitterposition, so dass die deutsch-ukrainische Kommunikation an dieser Stelle nicht an Personen festzumachen ist. Interessant ist auch, dass Lena allein die Preise und das Design, aber nicht die Qualität als Verhandlungsthema erwähnt. Ist die Qualität in den Verhandlungen zweitrangig? Geht es hier rein um ästhetische Faktoren wie Design oder Mode? Während es vorhin um die Kommunikation ging, stehen hier die technischen Faktoren im Vordergrund: die Ausarbeitung des Designs. Die Daten zur Verhandlung mit der Fa. Roxana, in der die Qualitätsdetails akribisch genau verhandelt werden, sowie die Interviewdaten werden diesen Aspekt beleuchten.

8.2.4.1 Verhandlungstaktiken aus der Sicht des Einkaufsbüros

An folgender Stelle aus Irinas Interview schildert sie sowohl den Vorgang der Verhandlung, als auch ihre eigene Methode der Verhandlungsführung. Vorher thematisiert Irina erneut die Drucksituation, in der sich das Büro befindet, sowie die Fehler der Gegenseite. Jedoch werden nur Fehler des Einkaufsbüros bestraft. Diesen Punkt diskutiere ich mit Irina, von dem aus sie zur Beschreibung der Verhandlungsführung aus ihrer Sicht wechselt:

Interview Irina, Z. 93-108

93 то есть [вы вы выставляете им какие то
das heißt [stellt ihr an sie auch irgendwelche

94 И: [но к сожалению/
I: [aber leider/

95 Г: требования?
G: forderungen?

96 И: к сожалению мы не м[(НО)о:жем им
I: leider k[(h)önnen wir an sie keine

97 G: [(hehehe)

98 И: выставлять, потому что:./ [[ironisch]] ну как,
I: stellen, weil:./ [[ironisch]] wie denn,

99 мы должны со всем соглашаться, вот и
wir müssen mit allem einverstanden sein, das

100 всё. потому что:/ да, мы можем сопротивляться/
ist alles, weil:/ja, wir können uns wehren/

101 но:: э, этому есть предел.
abe::r ä, das hat grenzen.

102 (/Н) то есть в принципе вот это вот э:м, (-)
(/Н) das heißt im prinzip dies da ä:m, (-)

103 ну ПРИНЦИПЫ которые там эвелин говорила,
na die prinZIPIen von denen evelyn gesprochen hat,

104 что закупщик король/ это:,
dass der einkäufer könig ist/ das:,

105 у них в °голове сидит°. просто.
°sitzt bei denen im kopf°. einfach.

106 Г: (hehe) [[nasales Schmunzeln]]

107 И: у каждого закупщика. он считает что он
I: bei jedem einkäufer. er meint dass er

108 действительно король.
in wIRklichkeit der könig ist.

Mit Bedauern gibt Irina zu, dass sie (gemeint ist wiederum das Büro als Ganzes) ihrerseits keine Forderungen an ihre deutschen Partner stellen können. Durch die prosodische Markierung des Modalverbs „können“ in Z. 96 („м(НО)о:жем“ wird behauptet, mit leichtem ironischen Schmunzeln ausgesprochen) bringt sie die defensive Lage, in der sich das Büro aus ihrer Sicht befindet, zum Ausdruck. Allein der Gedanke an die Möglichkeit, eine Art Gegenforderung zu stellen, kommt ihr als unmöglich, sogar unzumutbar vor. Ich als Hörerin zeige Anteilnahme, indem ich Irinas ironisches Schmunzeln erwidere (Z. 97). Die Ironie kommt in Z. 98 f. deutlich zum Vorschein, was sowohl in der Intonation als auch in der semantischen Konstruktion deutlich wird. Der Ausdruck „wir müssen mit allem einverstanden sein“ ist weder als solcher, noch als Gegenteil seines semantischen Gehalts (Verneinung) zu verstehen, sondern als Ausdruck der Distanzierung von dieser Äußerung und als (moralische?) Bewertung⁴¹². Die Äußerung „das ist alles“ (Z. 99 f.) gehört noch zur ironischen Rede, durch die die defensive Lage des Büros noch einmal unterstrichen wird. Mit „weil“, das gedehnt und mit steigender Intonation ausgesprochen wird, will Irina vermutlich weitere Erklärungen bringen, um ihre Aussage zu bekräftigen, was sie jedoch aufgibt. Stattdessen kommt eine Relativierung des vorher Gesagten: zwar können sie sich wehren, dazu jedoch nur begrenzte Möglichkeiten haben.

In Z. 102 f. nimmt Irina Bezug auf Evelyn, ihre vorherige Chefin, von der sie stark geprägt wurde. In diesen den Arbeitsalltag begleitenden Schulungen wurde Irina (wie allen Mitarbeitern) u.a. ein Prinzip beigebracht: „der Kunde ist König“. Die prosodische Markierung dieser Äußerung (erhöhte Lautstärke bei „könig“ und „kopf“ mit steigender Intonation beim ersten, und gesenkter Stimmlage bei „sitzt bei denen im kopf“) in Verbindung mit einer Verstärkung des Gesagten durch den „Ein-Wort-Satz“ „einfach“ lässt ihre distanzierte Haltung erkennen. Mit leichtem Schmunzeln (Z. 106) gebe ich Irina zu verstehen, dass ich ihr folge und ihre ironische Deutung verstanden habe. In Z. 107 bringt sie noch eine verstärkte, definitivische Generalisierung, die diese „königliche“ Denkweise allen Einkäufern des Konzerns zuschreibt: „bei jedem einkäufer“. In ihrer weiteren Äußerung verstärkt sie diese Zuschreibung durch „er meint“ und „wirklich“, wobei das letzte Wort durch die Erhöhung der Lautstärke bei der Akzentuierung des „I“ in seiner Bedeutung nochmals bekräftigt wird.

Hier wird der Typus des deutschen Einkäufers als „König“ konstruiert, dem gegenüber ein Eigentypus zu erwarten ist (Sequenz unten):

Interview Irina, Z. 109-113

- 109 (/H), но:/ как, его можно со с той позиции
(/H), aber:/ ja, man kann ihn von dieser position
- 110 сбить если, потому что всё равно они же
stürzen wenn, weil sie letztendlich
- 111 от нас °зависимы°. (1.5)
von uns °abhängig sind°. (1.5)
- 112 Г: [ну конечно,
G: [ja natürlich,
- 113 И: [им нужен товар который здесь.
I: [sie brauchen die ware die hier ist.

⁴¹² Zur Ironie als Bewertung siehe Giora (1995), Hartung (1998).

In Z. 109 holt Irina Luft und fängt ihren nächsten Rede-turn mit „aber“ an: man kann den Einkäufer von seiner „königlichen“ Position doch „stürzen“, also herabsetzen. Und das Mittel dafür hat Irina bereits gefunden, nämlich durch die Erkenntnis, dass die deutschen Einkäufer von den Ukrainern abhängig sind. Die letzten zwei Worte „abhängig sind“^o werden wiederum mit gesenkter Lautstärke ausgesprochen, wodurch sie mehr Gewicht erhalten. Es ist wie ein Geheimnis, das lange verborgen blieb, und nun offenbart wird. Nach einer 1.5-sekündigen Pause setze ich meinen turn ein, den Irina unterbricht, so dass es zur Überlappung kommt. Mein Einverständnis in Z. 112 sollte Irina zum weiteren Erzählen anspornen. Damit zeige ich, dass ich als in Deutschland lebende keine (analog zu den deutschen Einkäufern oder den übergeordneten Konzernmitarbeitern) kontrollierende Instanz darstelle⁴¹³, sondern dass ich die ukrainische Perspektive durchaus verstehe und teile, und dass Irina ihre Meinung ungehindert fortführen kann. Die Überlappung lässt zweifeln, ob Irina meine Worte gehört hat. Die Pause, die ich zur Rederechtübernahme genutzt habe, hat Irina nicht zur turn-Übergabe eingesetzt, sondern zur Verstärkung der Wirkung ihrer Worte. In Z. 113 erklärt sie, warum die deutschen Einkäufer von den Ukrainern abhängig sind, nämlich weil sie die Ware, die in der Ukraine produziert wird, brauchen.

Interview Irina, Z. 114-131

- 114 (/H) но это нужно уметь, это нужно иметь
 (/H) aber das muss man können, da muss man
- 115 определённую так психологическую: (--)
 bestimmte so psychologische: (--)
- 116 Г: мгм, ТАКтик[у, (?) которая
 G: mhm, TAKti[k, (?) die
- 117 И: [тактику/ (/H) и нужно уметь
 I: [taktik (haben)/ (/H) und man muss
- 118 как там, abblocken, да?
 wie heißt es da, abblocken, ja?
- 119 Г: мгм,
 G: mhm,
- 120 И: просто, это не каждый может, допустим/ Лина
 I: einfach, das kann nicht jeder, angenommen/ Lina
- 121 еще не может, саша еще не может, я
 kann es noch nicht, sascha kann noch nicht, ich
- 122 могу/ но я уже на фирме шестой
 kann/ aber ich bin bereits seit sechs jahren
- 123 год. (-) и я просто с ними: гораздо чаще
 in der firma. (-) und ich trEffe mich mit i:hnen
- 124 встречаюсь/ и (-)
 einfach viel öfters/ und (-)
- 125 Г: мгм,
 G: mhm,
- 126 И: (?то есть?) они совершенно начинают по другому
 I: (?das heißt?) sie fangen absolut anders an

⁴¹³ Siehe dazu Methoden-Kapitel, „Perspektive auf die Forscherin“.

- 127 разговаривать. когда они чувствуют что я
zu reden. wenn sie spüren dass ich
- 128 сейчас встану развернусь и уйду/ (-)
jetzt aufstehe mich umdrehe und weg gehe/ (-)
- 129 Г: mгm
 G: mhm
- 130 И: (/H) тогда совершенно начинается другой
 I: (/H) dann fängt ein absolut anderes
- 131 разговор. А:/ (-) мы же тоже у нас есть
 gespräch an. U:nd/ (-) wir aber auch wir haben

In dieser Sequenz beschreibt Irina ihre Verhandlungsstrategie, mit der sie den „König“ stürzt. Mit „psychologische“ sucht sie in Z. 115 nach dem richtigen Begriff für diese Vorgehensweise und greift meine Hilfe („Taktik“) auf. In Z. 117 sucht sie erneut nach einem passenden Wort, das sie in Z. 118 findet: „abblocken“. Dieses Verb verwendet sie nicht auf Russisch (in dieser Sprache wurde das Interview geführt), sondern auf Deutsch. Es scheint eine Taktik zu sein, die sie gelernt hat, die ihr in den Schulungen beigebracht wurde. In Z. 120 ff. beschreibt sie die Beherrschung dieser Kommunikationsmethode (die einzusetzen in gewissen Situationen wie in Verhandlungen mit Einkäufern sehr wichtig ist), die sie sich selbst zuschreibt. Es ist etwas besonderes, das „nicht jeder kann“. Sie zählt einige Mitarbeiter/-innen auf, die diese Methode (noch) nicht beherrschen. In Z. 121-124 relativiert sie jedoch die alleinige Beherrschung dieser Fertigkeit damit, dass sie diese durch die sechs-jährige Mitarbeit „in der Firma“ erworben hat.

In Z. 126 nimmt Irina die Wirkung ihres Taktik-Ansatzes bereits vorweg, indem sie dessen Erfolg konstatiert: man würde mit ihr anders reden, die Gesprächssituation verändert sich. Erst in Z. 128 beschreibt sie diese Taktik, die aus drei Handlungsschritten besteht: „aufstehen, sich umdrehen und gehen“, wobei es undeutlich bleibt, ob sie es tatsächlich tut oder nur andeutet, es zu tun. Die Wirkung ist jedenfalls unverfehlt, denn ihre Geschäftspartner „spüren“ das und fangen ein „absolut“ anderes Gespräch an. Es ist sinnvoll, ihre Taktik genauer zu betrachten. Diese besteht in nichts anderem als in der Andeutung, die Kommunikation, die Verhandlung abubrechen. Denn gerade die Verhandlungen, zu dessen Zwecken sie nach Deutschland reist, sind kommunikative Abläufe, die eine Interaktionssituation darstellen. Es wird verhandelt, die Deutschen stellen ihre Bedingungen und Forderungen, ihr „königliches“ Verhalten dar bzw. zur Schau, mit denen Irina, die das Einkaufsbüro und vor allem die ukrainischen Lieferanten repräsentiert, nicht einverstanden ist. Es gibt vermutlich viele Verhandlungsstrategien. Die einzige, weil vermutlich die wirksamste Strategie, von der Irina spricht, ist die des Kommunikationsabbruchs, bzw. dessen Simulation. Denn die Existenz des Einkaufsbüros ist von den Einkäufern abhängig. Die Mitarbeiter des Einkaufsbüros haben ihren Plan (von dem Irina zu Beginn des Interviews gesprochen hat), sie wollen und müssen die Produktion ihrer Lieferanten absetzen, und sind deswegen interessiert, dass möglichst viele Geschäfte mit Einkäufern der jeweiligen Konzernunternehmen zustande kommen:

- 131 А:/ (-) мы же тоже у нас есть
 U:nd/ (-) wir aber auch wir haben
- 132 пла:н/ (--) и, в принципе э: не выполнить его,
133 einen pla:n/ (--) und, im prinzip ä: ihn nicht zu
 erfüllen,
- 134 (1.0) <((acc)) как бы тоже нельзя. ((acc))>
 (1.0) <((acc)) darf man irgendwie auch nicht.((acc))>

Irina kommt zu dem Schluss, dass für die Verhandlung mit den Deutschen eine gewisse Selbstsicherheit und ein Selbstwertgefühl, eine „gleichberechtigte Basis“ der Arbeit notwendig sind, die jedoch fehlen bzw. nicht von vorneherein als selbstverständlich von beiden Seiten vorausgesetzt werden. Dieses Beispiel zeigt deutlich die Asymmetrie der deutsch-ukrainischen Zusammenarbeit und die einseitige Erwartungshaltung seitens der Deutschen, jedoch aus der ukrainischen Perspektive. Die „Strategien“ der Deutschen, die zum Durchsetzen ihrer Interessen eingesetzt werden, werden von Ukrainern erkannt und veranlassen sie ihrerseits, bestimmte Verhandlungstaktiken zu praktizieren. Erst in dieser Konfrontation wird die gegenseitige Abhängigkeit sichtbar, die zur Aufrechterhaltung der Geschäftsverhältnisse führt.

Nachdem Irina mit sämtlichen Einkäufern der Konzernfirmen verhandelt hat, besucht sie die Lieferanten, deren Produkte den Einkäufern gefallen haben und führt mit ihnen weitere Verhandlungen. Im Folgenden stelle ich die Verhandlung mit der Fa. Roxana vor, der ich im Jahre 2002 beigewohnt habe.

8.2.4.2 Verhandlung mit der Fa. Roxana

Ich stelle hier lediglich einige Stellen dar, in denen Irina nach konkreten Produkten der Fa. Roxana nachfragt, und wie dies in der Verhandlungsrunde aufgenommen wird. Grundsätzliche Fragen wie Preisfragen, als „wunder Punkt“ jeder Verhandlung, werden im Kapitel 8.3.3. analysiert.

Das Protokoll des ersten Teils der Verhandlung (siehe Anhang) zeigt die Bestandteile der Verhandlung:

1. Färbung: Die Qualitätsvorschriften verlangen die Verwendung aktiver Farbstoffe, die die Qualität positiv beeinflussen, jedoch teurer als herkömmliche sind.
2. Technische Ausstattung: Der Betrieb benötigt zusätzliche Maschinen zur Produktion von Trikotagestoffen, über deren Finanzierung gerade Verhandlungen mit dem Investor Karat geführt werden. Alle Produktionsnachfragen werden im Kontext der notwendigen Investitionen in den Maschinenpark des Betriebs diskutiert: erst wenn bestimmte Maschinen für die qualitativ bessere Herstellung der Trikotagen angeschafft und eingerichtet werden, kann der Betrieb die geforderte Qualität produzieren.
3. Zertifikat über Schadstoffanteile in den Rohstoffen: Dieses wird benötigt, um nachzuweisen, dass das Garn keine Baumwollpestizide u.a. enthält. Das Zertifikat muss der Vorlieferant der Fa. Roxana vorweisen. Irina berät die Betriebsmanager darüber, wie man das realisieren kann, bringt Beispiele von Betrieben, welche diese Zertifikate bereits haben.
4. Farbtabelle: Anhand der vorhandenen Farbtabelle müssen die Farbnuancen der zu produzierenden Ware bestimmt werden.
5. Bestätigung der Produkte: Eine ganze Liste von Faktoren müssen vom Betrieb bestätigt werden (d.h., endgültig festgemacht werden, dass sie damit einverstanden sind): Preise, Farbstoffe, Rohstoffe, also alle Bestandteile der Verhandlung. Erst nach der Bestätigung kann die Produktion beginnen. Leider ist dies zum gegebenen Zeitpunkt nicht möglich: Der Betrieb kennt die Preise des indischen Garns nicht; Aktivfarbstoffe sind bisher nicht verwendet worden; Preise sind noch nicht bekannt.
6. Fristen: Auch die Produktions- und Lieferfristen müssen festgelegt werden. Irina verhandelt sehr fair und bietet realistische Fristen an: Sie sagt, dass der Betrieb zu der ge-

planten Frist die Verladung nicht schaffen würde, weil der Garn noch angeliefert und verarbeitet werden muss, bevor die Produktion beginnt.

7. Besprechung der Muster: Eine lange Zeit der Verhandlung wird der detaillierten Besprechung der Produktmuster gewidmet: Z.B. sollen die Träger am Unterhemd symmetrisch sein, die Ware muss auf dem Foto gut aussehen etc.

Im aufgenommenen Teil der Verhandlung (Z. 123 ff.: „wo ich war“) stellt Irina einige interessierten Kunden vor, mit denen sie bereits verhandelt hat. D.h., dass sie vom Betrieb bereits Produktmuster besitzt, mit denen sie in Deutschland bei den einzelnen Konzernfirmen in ganz Deutschland verhandelt hat. Einige dieser Angebote stelle ich in Kürze dar.

Verhandlung, Angebot 1: Fa. Größt, Z. 130-151

- 130 И: мhm, значит так, э, с коллекцией. (--) мы были
I: mhm, also ja, äh, zur kollektion. (--) wir waren
131 на фирме грёст/ это был отдел закупок
bei der firma größt/ es war die einkaufsabteilung
132 детской одежды. значит в принципе отдел эм, (-)
der kinderbekleidung. also im prinzip (ist) die abteilung
äh,
133 (-) скажем так немного специфический. они покупают
(-) sagen wir so ein bisschen spezifisch. sie kaufen
134 детскую (-) одежду (-) любых э:, калибров, любого
kinder (-) kleidung (-) beliebiger äh:, kaliber, beliebiger
ger
135 качества, (/H) И:/ э:, требования у них высокие,
qualität, (/H) U:nd/ äh:, die anforderungen sind dort
hoch,
136 но заказы у них не большие. то есть по: одному, по
aber bestellungen sind nicht groß. das heißt zu: einem,
zu
137 одной модели у них может быть и двесте и триста
einem modell kann es da vielleicht zweihundert oder
dreihundert
138 штук, может быть тысяча, но в общем то не большие
stück sein, vielleicht ein tausend, aber generell nicht
mehr
139 заказы. (/H) э:, что: э, (1.0) с ними в общем то
bestellungen. (/H) äh:, was: äh, (1.0) mit denen generell
140 хорошо. (-) они э:, (--) если будут размещать у вас
gut ist. (-) sie äh:, (--) wenn sie bei ihnen eine
141 заказ/ они обязательно приедут, (--) и:
bestellung unterbringen/ sie kommen unbedingt her, (--)
u:nd
142 (-) планировала фрау бреннер приехать ° вот может быть
(-) geplant hat frau brenner zu kommen ° vielleicht sogar
143 уже сразу° осенью, сентябрь октябрь, (/H) они
schon sofort° im herbst, september, oktober, (/H) sie
144 покупали ещё, (-) непосредственно грёст, э с: (-)
kauften noch, (-) unmittelbar größt, äh au:s (-)
145 восточной европы (-) в европе ничего (-) никогда (-)
osteuropa (-) in europa nichts (-) nie (-)

- 146 то есть у них был э, ну максимум турция/ в
das heißt sie hatten äh, also maximal türkei/ in der
- 147 турции у них проблемы с качеством сейчас/ (-) и: э:,
türkei haben sie probleme mit der qualität\т jetzt/ u:nd
äh:,
- 148 был восток, то есть э, (-) кИТАЙ/ там, и (-) сейчас
es war der osten, das heißt äh, (-) chIna/ da, und (-)
jetzt
- 149 им нужны (-) более быстрые поставки, поэтому
brauchen sie (-) schnellere lieferungen, deswegen
- 150 они заинтересованы в рынке (-) востока, э/
sind sie interessiert am markt (-) des ostens, äh/
151 восточной европы, и она/ (-) готова приехать,
der osteuropa, und sie / (-) ist bereit zu kommen,

Irina stellt die Konditionen vor. Sie spricht klar und offen: Es handelt sich um eine „spezifische“ Produktion, nämlich die Kinderbekleidung (Z. 133 f.). Das bedeutet sowohl hohe Anforderungen, als auch geringe Bestellungen (Z. 134-136). Das einzige Positive ist, dass die Einkäufer nach Kiew kommen werden (Z. 141 ff.) und dass sie an der Produktion aus Osteuropa interessiert sind. Zum einen, weil sie Qualitätsprobleme in der Türkei haben (Z. 147) und zum anderen, weil sie schnellere Lieferungen benötigen, wofür sich Osteuropa eignet (Z. 149 ff.).

Dass diese Einkäuferin (Irina spricht von einer weiblichen Person) eine höhere Qualität verlangt, bedeutet, dass die Fa. Roxana einen besseren Garn kaufen muss („super gekämmt“, „glatt“, „höchstklassig“: Z. 156-158). Außerdem wird sie nicht nur das Design des Betriebs übernehmen, sondern auch ihr eigenes Design geben. Später in Z. 177 ff. richtet sich Irina an das Betriebsmanagement:

- 178 прежде всего принципиально решить, (-) а хотим ли мы (-)
als allererstes prinzipiell entscheiden, (-) wollen wir denn
(-)
- 179 этим заниматься, потому что заказы не большие/
uns damit beschäftigen, weil bestellungen nicht groß sind/
180 требования высокие, детская одежда, (/H) в принципе
anforderungen hoch, kinderbekleidung, (/H) im prinzip
181 заманчивая, это тоже уметь (-) на должном уровне:/
ist verlockend, man muss das auch (-) auf dem nötigen
niveau:/
182 (-) но с другой стороны (--) хотим ли
(können) (-) aber auf der anderen seite (--) wollen denn
183 [мы это.
[wir das (tun).

Auch hier fragt Irina offen, ob der Betrieb bereit ist, zu diesen Konditionen zu arbeiten, wobei sie diese nicht „verschönert“, sondern realistisch darstellt: geringes Volumen bei hohen Anforderungen, da es sich um Kinderbekleidung handelt.

Der Betriebsleiter ergreift das Wort, was leider nicht gut hörbar ist (eine Seite lang, siehe das Verhandlungstranskript im Anhang, Z. 184 ff.). Dabei wird dennoch klar, dass sein Betrieb keine andere Wahl hat: es gibt keinen Binnenmarkt, sie müssen für Export arbeiten. Der Chef sagt etwas dazu, wie er sich den idealen Fall der Geschäfts vorstellt: die Produktion aus dem

eigenen Garn und mit eigenen Finanzmitteln. Eine der Managerinnen unterstützt ihn, und sagt: „völlig“ (Z. 212). D.h., dass sie ohne Dritte, ohne die Investoren arbeiten wollen. In der gegebenen Situation haben sie allerdings keine andere Wahl: sie müssen die Investition des Herrn Karat akzeptieren (mehr zu den Investoren in diesem Kapitel).

Verhandlung, Angebot 2: Versand, Z. 222-239

224 значит каталог (?крей?) ферзанд/ (-) это
also ein katalog (?krei?) versand/ (-) es ist
225 спецодежда. значит чем интересны они. (--)
berufsbekleidung. also wodurch sind sie interessant. (--)
226 (/H) (\H) значит э:, (\H) это (-) спецодежда,
(/H) (\H) also äh:, (\H) es ist (-) berufsbekleidung,
227 при чем, ну такого (1.5) мг: (-) более (-) э:, дорогого
wobei also von so einer (1.5) mh: (-) eher (-) äh:,
teuerer
228 направления/ то есть э:, её опять же таки не много
richtung/ das heißt äh:, sie wird wiederum nicht so viel
229 заказывается, но\ (-) в неё входят, (-) и футболки:/ (-)
bestellt, aber\ (-) sie umfasst, (-) sowohl tshirts/ (-)
230 и различные: (--)
als auch verschiedene: (--)
231 называются у нас по русски значит ш: свитшерт,
nennt man die bei uns auf russisch sch: sweatshirt,
232 это по немецки, (? ?) с которой, с планкой идет, (--)
es ist auf deutsch, (? ?) mit dieser, mit der leiste,
(--)
233 Ж?: по[ло,
F?: ро[ло,
234 И: [поло, да? все эти (-) поло, значит э:, это как
I: [polo, ja? all diese (-) polos, also äh:, es ist
235 бы возможность/ (-) мы показали, если мы будем
eine möglichkeit/ (-) wir haben gezeigt, wenn wir
236 отгружать футболки (-) текс у нас будет проходить/
tshirts verladen werden (-) tex wird bei uns durchgehen/
237 то в общем то можно грузить и им (-) дополнительно.
dann kann man auch ihnen (-) zusätzlich verladen.
238 насколько это будет (-) дальше интересно
soweit es (-) weiter interessant sein wird
239 по количествам, (-) по крайней мере один из вариантов.
nach der menge, (-) jedenfalls eine variante.

Bei diesem Angebot handelt es sich um die Produktion von Berufsbekleidung für den Versandverkauf. Irina präsentiert ihn als „interessant“ (Z. 225): Berufsbekleidung der gehobenen Klasse, d.h. teurer, und die Bestellungen „wiederum nicht so viel“ (Z. 228 f.). Die Konditionen stehen im Widerspruch zum „Interesse“. In Z. 229 wechselt sie die Perspektive wieder und zeigt, dass das Sortiment für diesen Kunden (Polo-Shirts) bei der Fa. Tex angeboten werden kann: „zusätzlich verladen“ (Z. 237). D.h., hier kann man sozusagen zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen.

Verhandlung, Angebot 3: große Bestellung aus Norddeutschland, Z. 242-250

242 (...) и была ещё одна фирма, э::м,
(...) und es gab noch eine firma, äh::м,
243 dk беруфсмоден, значит э:, это север германии,
dk berufsmoden, also äh:, es ist der norden deutschlands,
244 <((acc)) то есть они две конкурирующие, они
<((acc)) das heißt sie sind zwei konkurrierende, sie
245 работают много на давальческом сырье, и покупают на
arbeiten viel auf lohnkonfektion, und kaufen für
246 полный экспорт, ((acc))>
vollexport, ((acc))>
247 то есть, (-) в футболках в этих белых они тоже
das heißt, (-) an diesen weißen tshirts sind sie auch
248 заинтересованы. потому что они идут для:: (--)
interessiert. weil sie werden für:: (--)
249 работников всех э °как говорится профессий°, и:,
die arbeiter all dieser ä °wie gesagt berufe° bestellt,
u:nd,
250 э, у тех могут быть большие заказы, [...]
äh, bei denen können es große bestellungen sein, [...]

Dieses Angebot betrifft die im vorigen Angebot dargestellten T-Shirts, an denen eine Konzernfirma aus Norddeutschland interessiert ist. Erst bei diesem Angebot handelt es sich (potentiell allerdings: „können es große Bestellungen sein“, Z. 250) um große Bestellungen, an denen jeder Produzent interessiert ist.

Verhandlung, Angebot 4:“мenschliche Leute“, Z. 252-274

252 (...) потом значит мы были на фирме
(...) dann waren wir also bei der firma
253 клайдер и ко/ э: в ХХ, это на границе со швейцарией,
kleider und co/ äh: in ХХ, es ist an der grenze zur
schweiz,
254 значит э, (2.0) чем (-) хороша эта фирма.
also äh, (2.0) warum (-) ist diese firma gut für uns.
255 там просто очень/ (--)
da sind einfach/ (--)
256 чего не встретишь в (--)
was man nicht trifft in (--)
257 <((acc)) как говорится часто в немецкой фирме, ((acc))>
<((acc)) wie gesagt oft in einer deutschen firma,
((acc))>
258 и с ними (-) очень легко договориться.
und mit ihnen (-) ist es sehr leicht sich zu einigen.
259 ну как мы (-) уже работаем с ними два три года,
also wir (-) arbeiten mit ihnen bereits seit zwei drei
jahren,
260 и: они (-) или говорят да=да, или говорят нет, то есть
u:nd sie (-) sagen entweder ja=ja, oder sagen nein, das
heißt
261 нет вот этих вот заказов образцов по миллион
es gibt eben nicht diese bestellungen von mustern in
millionen

262 штук, °с которых э: потом ничего не выходит°.
stück, °aus denen äh: dann nichts wird°.

263 (\N) и: (-) значит э там мы встречались со всеми
(\N) u:nd (-) also äh da trafen wir uns mit allen

264 покупателями, и: мужскАя одежда, и: женская одежда,
einkäufern, sowohl mÄnner, als auch frauenbekleidung,

265 и бельё. значит это будет ваш слЕдующий покупатель
und wäsche. also es wir euer nÄchster einkäufer

266 по: вот этому. (--) то есть он готов
in: eben diesem (sein). (--) das heißt er ist bereit

267 уже хоть сейчас. (-) просто мы его тормозим/
auch jetzt schon. (-) wir bremsen ihn einfach/

268 и:: [э:,
u::nd [äh:,

269 Ш: [по белью безшовному?
Ch: [der nahtlosen unterwäsche?

270 И: да. по белью безшовному. потому что он
I: ja. der nahtlosen unterwäsche. weil er

271 мужское бельё безшовное покупает, и он сейчас покупает
nahtlose herrenunterwäsche kauft, und er kauft jetzt

[[Tassengeräusche]]

272 у нас много корсетных изделий в украине,
bei uns in der ukraine viele korsettware,

273 то есть это (--) теКущая уже постоянная
das heißt es ist (--) schon eine lAUfende stetige

274 [работа,
[arbeit,

Das Angebot von einer an die Schweiz grenzenden Firma zur Produktion sowohl von Herren- als auch Damenbekleidung (auch Unterwäschebereich) hebt Irina ganz besonders hervor: sie ist deswegen „gut“, weil dort „sehr menschliche Leute“ sind. „Menschlich“ bedeutet schnelle Einigung ohne leere Versprechen. Mit diesem Unternehmen hat das Einkaufsbüro bereits eine zweijährige Erfahrung, so dass Irina sie weiter empfehlen kann. Erst bei diesem Angebot spricht sie von einer „laufenden stetigen Arbeit“.

Im weiteren Teil der Verhandlung werden die Preise (Z. 279-289) sowie die allgemeine Informationen zur Arbeit (gedacht wird die Vollbelastung der Produktion, aber es können auch Pausen kommen, Z. 319 f.) besprochen. Die Zeilen 349-403, wo es um die Diskussion der Preise geht, werden in diesem Kapitel später analysiert.

Ab Z. 425 ff. werden Größensätze diskutiert, die der Betrieb erst herausarbeiten muss. Dabei erklärt sie den Unterschied zwischen der Arbeit für Lohnkonfektion und für Vollexport. Bis zum Schluss der Verhandlung werden die einzelnen Mustermuster des Betriebs diskutiert und Design bzw. Qualität verfeinert (andere Motive etc.). Irina verweist immer wieder auf eine Einkäuferin, die nach Kiew kommt, um bestimmte Modelle selbst zu sehen und alle Einzelheiten konkret zu besprechen. Damit wird die Verhandlung nach knapp zwei Stunden beendet.

Wie man sieht, ist jedes der Angebote sehr spezifisch, die Konditionen sehr unterschiedlich. Irina stellt diese offen dar und stellt die Betriebsleitung stets vor die Entscheidung, ob sie diese Konditionen annehmen können oder nicht. D.h., zum einen geht sie ihnen stets sehr entgegen und leistet jede mögliche Hilfe. Andererseits ist allein sie als Vertreterin des Konzerns, der Kunden also, die aktive Geschäftspartnerin, während der Lieferant eine passive Haltung hat. Er kann sich lediglich entscheiden, ob er die Bedingungen akzeptieren und die

Ware produzieren kann oder nicht. Dieser Handlungsaspekt wird auch an weiteren Stellen in diesem Kapitel diskutiert.

8.2.5 „Zufällige“ Geschäftsabschlüsse

Punkt 5.

[Original] Ещё есть такой вариант, что Менеджер с шефом едут на какой-нибудь термин и случайно встретят там какого-нибудь другого закупщика. Тогда они могут предложить чтонибудь из имеющихся у них образцов. Но это бывает очень редко и если повезёт.

[Übersetzung] Es gibt noch eine Variante, dass der Manager und der Chef zu einem Termin fahren und dort zufällig irgendeinen anderen Einkäufer treffen. Dann können sie etwas aus den vorhandenen Mustern anbieten. Aber das passiert sehr selten und nur wenn sie Glück haben.

In dieser Variante der Geschäftsabschlüsse, die Lena schildert, ist der Zufallsfaktor sehr deutlich: „zufällig irgendeinen Einkäufer treffen“, „passiert selten“ und „nur wenn sie Glück haben“. Die Wahrscheinlichkeit dieser Art Geschäfte ist hier sehr gering.

In der Verhandlung mit der Fa. Roxana fügt Irina diesen Punkt hinzu:

Verhandlung mit der Fa. Roxana, Irina, Z. 217-221

217 И: значит/ (--) хорошо, это мы работаем дальше/
I: also/ (--) gut, das arbeiten wir weiter/
218 потому што (-) если мы начнём по детскому с
weil (-) wenn wir mit der Kinderbekleidung mit
219 грёстом, может там ещё кто то кто то кто то
größt anfangen, vielleicht wird da noch jemand noch
jemand
220 подключится, то есть в любом случае (-) если направление
dazuschalten, das heißt in jedem fall (-) wenn es eine
221 есть/ надо его развивать. (--)
richtung gibt/ muss man sie entwickeln. (--)

In Z. 217 sichert Irina zu, dass sie mit der Ausarbeitung der Kindermodelle weiter arbeiten werden im Sinne von „sollen“ (wobei sie keinen korrekten Satz bildet: anstatt „das“ hätte sie „damit“ sagen sollen), und fügt dieser Feststellung in Z. 218 eine Begründung hinzu. Diese Arbeit sei deswegen lohnenswert, weil sich „vielleicht“ noch jemand (andere Einkäufer) „dazuschalten“ könnte, d.h. das Produkt kaufen wollen. Obwohl sie eine Begründung, eine Sicherheit aussprechen will, kommt hier ein Wahrscheinlichkeitsmotiv als Unsicherheitsfaktor heraus. Irina beabsichtigt damit, den Direktor der Fabrik zur Weiterentwicklung und Erweiterung des Sortiments der Kinderbekleidung zu bewegen, obwohl sie nicht garantieren kann, dass noch jemand außer den zwei-drei Kunden das Produkt kauft. Mit der Aufzählung „noch jemand noch jemand noch jemand“ (Z. 219) stellt sie eine scheinbare Sicherheit der Nachfrage her, was eher als Irinas Verhandlungsstrategie denn als Realität gedeutet werden kann. In meinem Datenmaterial ist keine Stelle mit einem Beispiel für gelungene „zufällige Geschäfte“ zu finden.

8.2.6 *Konzeption des Vertrages*

Punkt 6.

[Original] После всех доработок и полного удовлетворения закупщика ценой и качеством, составляется контракт между предприятием-поставщиком и «немецким заказчиком». Как рассказал мне Саша, у немцев контракт очень типичный (на одну страницу: заказчик, поставщик, маркировка и т.п.), а законодательство на Украине ну очень непростое, особенно для немцев. Поэтому, контракт составляют наши менеджеры от имени немецкой фирмы, ставится немецкая печать и Кернер, как представитель, ставит подпись. Большинство поставщиков об этом не знают! Вообще, это нельзя так делать, но на внесение каких-либо поправок в контракт, согласно нашему законодательству, у немцев уйдёт минимум 4-5 месяцев (был случай). А у нас нужно делать всё быстро, иначе пролетим с заказом. Все поправки исходят от поставщиков. Они вносятся в шаблон контракта, когда-то составленный немцами, и после этого подписывается.

[Übersetzung] Nach allen Zusatzarbeiten und nach dem vollständigen Zufriedenstellen des Einkäufers mit dem Preis und der Qualität wird ein Vertrag konzipiert zwischen dem Betrieb-Lieferanten und „dem deutschen Einkäufer“. Wie Sascha mir erzählte, ist der deutsche Vertrag sehr typisch (eine Seite: Besteller, Lieferant, Markierung usw.), und die Gesetzgebung in der Ukraine ist überhaupt nicht einfach, besonders für die Deutschen. Deswegen setzen den Vertrag unsere Manager im Namen der deutschen Firma auf, der deutsche Stempel wird gesetzt und Kerner als Vertreter setzt seine Unterschrift drunter. Die meisten Lieferanten wissen das nicht! Eigentlich darf man dies nicht tun, aber für die Eintragung irgendwelcher Änderungen in den Vertrag, gemäß unserer Gesetzgebung, würden die Deutschen mindestens 4-5 Monate brauchen (es gab so einen Fall). Und bei uns muss man alles schnell machen, ansonsten fallen wir mit der Bestellung aus. Alle Änderungen gehen von Lieferanten aus. Sie werden in die Schablone des Vertrages, der irgendwann von Deutschen formuliert wurde, eingetragen und danach wird er unterschrieben.

Die mir vorliegenden Kopien von anonymen Vertragsbeispielen sind fünf bis sieben Seiten lang und zweisprachig (Deutsch und Russisch) formuliert. Ein typischer Vertrag enthält folgende Vorschriften:

Namen und Adressen der Vertragsparteien:

1. *Vertragsgegenstand*: Menge, Preise und Sortiment gemäß der Anlage; Vertragsdauer.
2. *Preise und Gesamtwert des Vertrages*: Auch hier wird auf Anlagen verwiesen. Außerdem steht fest, dass die Einkaufspreise während der Vertragslaufzeit fest sind und nicht nach oben verändert werden dürfen.
3. *Qualität*: Diese muss den im Land des Käufers festgesetzten Normen, der „Größt Text-Qualitätsnorm“, sowie den von dem Einkäufer bestätigten Mustern entsprechen. Die Beseitigung der durch die Stichprobenprüfung festgestellten Mängel erfolgt auf Kosten des Lieferanten.
4. *Verpackung und Markierung*: Die Vorschriften über die Textilkennzeichnung sollen eingehalten werden (Etiketten und die Verpackung werden dem Verkäufer vom Käufer zur Verfügung gestellt und dürfen nur auf die vom Käufer bestellte Ware angebracht werden).
5. *Lieferzeit und -bedingungen*: Zunächst wird hier festgehalten, dass, wenn durch Verzug des Lieferanten Nachsendungen erforderlich werden, der Lieferant dem Käufer pro Nachsendung die Kosten zu erstatten hat. Die Lieferung der Ware hat innerhalb der bestimmten Zeit (gemäß Anlagen) zu erfolgen. Fünf Tage vor Datum der Auslieferung der Ware übergibt der Verkäufer an den Käufer folgende Dokumente: Rechnung, Ursprungszeugnis, Exportlizenz, Transportauftrag. Am Tag der Auslieferung: Frachtbrief per Fax, Versandavis per Fax sowie den ausgefüllten Lieferschein. Alle Kosten, die für eine Zwischenlage-

rung der Ware wegen fehlenden oder falsch ausgefüllten Dokumenten entstehen, trägt der Verkäufer.

6. *Abnahme der Ware:* Rechte Dritter (technische, ästhetische Schutzrechte) hat der Verkäufer zu wahren und ist bei der Verletzung dieses Rechts verpflichtet, dem Käufer den entstandenen Schaden zu ersetzen. Die Abnahmeprüfung der Ware (die gemäß den Qualitätsanforderungen erfolgt) wird von der Qualitätsmanagerin des Größt Tex Einkaufsbüros am Lager des Verkäufers durchgeführt. Für die Prüfung muss die Ware drei Tage vor dem Liefertermin fertig und verpackt sein.
7. *Zahlungsbedingungen:* Die Zahlung erfolgt durch ein unwiderrufliches, dokumentäres Akkreditiv, das im Auftrag des Käufers zugunsten des Verkäufers eröffnet wird (Ort, Datum, Eröffnung, Bankangaben des Verkäufers). Die entstehenden Bankgebühren übernimmt jede Partei für sich.
8. *Sanktionen und Reklamationen:* Der Verkäufer hat die Ware termingerech zu übergeben; der Käufer hat die rechtzeitige Abnahme und Bezahlung zu gewährleisten. Reklamationen wegen Qualitätsminderung sind nicht später als 30 Tage nach Wareneingang zu machen. Reklamationen werden durch die beiderseitig unterschriebenen Protokolle bestimmt.
9. *Höhere Gewalt:* In Fällen wie Feuer, Überschwemmung, Erdbeben oder Kriege wird der Liefertermin angemessen auf die Dauer dieser Ereignisse verschoben, jedoch insofern, als diese Ereignisse auf die fristgemäße Erfüllung des ganzen Vertrages nicht erheblich einwirken. Die Ereignisse sind spätestens 10 Tage nach ihrem Eintreten per Telefax zu melden. Bei Nichteinhalten dieser Frist kann sich der Verkäufer auf den Fall der Höheren Gewalt zwecks Befreiung von den Verbindlichkeiten nicht berufen.
10. *Schiedsgericht:* hier wird festgehalten, dass beide Parteien alle Maßnahmen treffen werden, um sämtliche Streitigkeiten und Meinungsverschiedenheiten, die sich aus diesem Vertrag oder im Zusammenhang damit ergeben können, auf friedlichem Wege zu lösen. Wenn die Lösung nicht erreicht werden kann, so unterliegen diese Streitigkeiten der Entscheidung des internationalen Kommerz-Schiedsgerichtes bei der Industrie- und Handelskammer der Ukraine (Kiew). Hier gilt das materielle Recht der Ukraine.
11. *Sonstige Bedingungen:* Hier wird darauf verwiesen, dass alle Anlagen untrennbare Bestandteile des Vertrages sind. Vertragsänderungen gelten, wenn sie schriftlich abgefasst und von beiden Parteien unterzeichnet sind.
12. Juristische Anschriften der Parteien. Unterschriften, Stempel.

Hier liegt eine komplexe Vertragsform vor, die beinahe in jedem Vertragspunkt eine Absicherung für den Käufer beinhaltet: Jede vom Lieferanten verursachte Nichteinhaltung der Vertragsbedingung zieht Kosten nach sich, die der Lieferant trägt. Dieses, wie die Ukrainer es nennen, „Strafsystem“ war in der Ukraine bisher so nicht bekannt (wie Schapko im Interview betonte). Irina ist auf diese Frage ebenfalls sehr ausführlich eingegangen. Dieses Strafsystem erscheint als eine Bedrohung für die Lieferanten, die unter den ukrainischen Transformationsbedingungen arbeiten, was bedeutet, dass es oft zu Störungen wie Produktions- und Lieferverzögerungen, Nichteinhalten der Preise etc. kommt. Dieser Vertrag scheint vor allem im Interesse der Kunden zu sein. Dieses einseitige Verhältnis brachte Irina auf den Punkt: „wie denn, wir müssen mit allem einverstanden sein“ (Z. 98 f.).

8.2.7 Bestellung und Ausschreibung des Größensatzes

Punkt 7.

[Original] Затем выписывается заказ и только после этого мы с Олегом заказываем размерную серию. Потом мы доводим её «до ума» и даём разрешение на производство.
[Übersetzung] Danach wird die Bestellung ausgeschrieben und erst danach bestellen ich und Oleg den Größensatz. Wir bringen ihn dann in Ordnung und geben die Genehmigung zur Produktion.

Diesen Punkt stellt Lena – die selber Qualitätskontrolleurin und Technologin ist – sehr sachlich dar, ohne die mögliche Problematik dieses Vorgangs (wie sie dies oben tut) zu thematisieren. Dass dieser Punkt des Geschäfts nicht immer problemlos abläuft, erfahren wir von der lokalen Managerin Irina, was in der Verhandlung mit der Fa. „Roxana“ sowie im Streitgespräch mit einer Lieferantin (K4A1) analysiert wird.

Die Bestellung bzw. zunächst die Konstruktion des Größensatzes nach deutschen Standards ist ein komplizierter Prozess für einen Lieferanten, der noch nie für den Vollexport in den Westen gearbeitet hat. Hier liegt der große Unterschied zwischen der Arbeit für Lohnkonfektion und der für den Vollexport. Im ersten Fall erhält der Lieferant sowohl die Rohstoffe als auch Konstruktionen für Modelle, die er nur produzieren soll. Es ist viel bequemer für den Lieferanten, macht aber dem Kunden viel Arbeit. Im zweiten Fall muss der Lieferant alles selber kalkulieren, entwickeln, sich um Maschinenpark und Rohstoffe kümmern etc.

In der Verhandlung mit der Fa. Roxana wird dieser Punkt ausführlich besprochen. Da die Fabrik noch nie für den Vollexport gearbeitet hat, hat sie auch keine Erfahrung mit der Konstruktion dieser Größensätze. In der folgenden Sequenz kommt dies deutlich zum Vorschein:

Verhandlung Fa. Roxana: Probleme der Größenstandards

- 441 Ш: хотим работать с европой, а не с::=э:: (--)
Ch: wir wollen mit europa arbeiten, und nicht mit::=äh:: (--)
442 туркменией. то как бы нам надо уже перейти на
443 европейские размеры/ раз надо нам это сделать/
europäischen größen übergehen/ wenn wir das machen
müssen/
444 (/H) и шоб не возникали в:во:: вопросы.
(/H) und dass keine f:fra:: fragen entstehen.
445 а какие у вас размеры. у нас должны быть те
und welche größen haben sie. wir müssen die
446 размеры которые сегодня/ (--)Востребованы скажем так,
größen haben die heute/ (--)gefrAGt sind sagen wir so,
447 на которые де- сегодня ди- а работают в й:европе.
mit denen ?- heute ?- sondern arbeitet in eu:ropa.

[[Lärm]]

- 448 Ж1: вопрос он [может возникнуть,
F1: die frage die [kann aufkommen,
449 Ш: [а не те которые/
Ch: [und nicht die die/
450 Ж1: потому что: мы работаем ещё по нашим гостам,
F1: weil: wir arbeiten noch nach unseren standards,
451 [(? ?)
452 Ш: [(?я ещё говорю?) у нас/ я не знаю °тех гостов.°

Ch: [(?ich sage noch?) bei uns/ ich kenne nicht °die standards°.
(1.0)

453 Ж1: а мы [(?не знаем?)
F1: und wir [(?kennen nicht?)

454 Ш: [каких наших? советских [°гостов?°
Ch: [welche unsere? sowjetische [°standards?°

455 Ж1: [а мы
F1: [wir

456 европейских не знаем, мы хотим
kennen doch die europäischen nicht, wir wollen

457 [(?тогда?)
[(?dann?)

458 Ш: [так для ЭТОГО/ нужно что для этого нужно сделать?
Ch: [dann braucht man DAFÜR/ was braucht man dafür zu tun?

459 вот (-) есть у нас представительство грёст те=текс,
so (-) wir haben eine vertretung größt te=tex,

460 нужно нам (--) какую то дополнительную (--) (/H)
wir müssen (--) eine zusätzliche (--) (/H)

461 л::литературу/ получить\ и: информацию,
l::literatur/ bekommen\ u:nd information,

Konversationsanalytisch ist zu bemerken, dass diese Sequenz viele Überschneidungen, Abbrüche und Unterbrechungen beinhaltet. Die Technologinnen ergreifen das Wort, sagen, dass sie die europäischen Größen nicht kennen. Das beinhaltet offensichtlich mehr als nur eine Nummer zu kennen, sondern die gesamten Konstruktionen der europäischen Größen. Während die Frauen diese Frage problematisieren und immer wieder auf „unsere“ Standards (Z. 451) zurückkommen, handelt der Chef konstruktiv. Er fragt in Z. 454, was F1 unter „unsere“ versteht, ob es die sowjetischen wären. Als F1 in Z. 455-457 wieder das Unwissen über die europäischen Standards thematisiert, unterbricht er sie in Z. 458 und wendet die Diskussion in Richtung konstruktives Handeln: was brauchen wir dafür? Wir haben die Vertretung von Größt Tex, die uns weiterhilft und uns notwendige Informationen gibt.

Irinas Hilfestellung ist ebenso konkret: Anstatt einen Berg an Literatur zu geben, nach der die Fabrik Größensätze entwerfen muss, bringt Irina bereits fertige Größensätze mit, die als Muster dienen sollen.

Verhandlung Fa. Roxana, Z. 508-522: Größensätze 1

508 И: у нас (?тут такая же?), у нас на каждом предприятии
I: bei uns (?ist hier die gleiche?), wir haben bei jedem
betrieb

509 были проблемы. вы просто приходите, просто это
действительно::
probleme. ihr kommt einfach, es ist einfach wirklich::

510 надо (--) месяц [этим заниматься.
man muss sich (-) ein monat [damit beschäftigen.

511 Ж2: [надо,
F2: [muss man,

(1.5)

512 Ж1: (?это нада сидеть?) и проанализировать,
F1: (?man muss sitzen?) und durchanalisieren,

513 обязательно. мы то сделать/ мы её сделаем эту

конструкцию,
 unbedingt. wir werden/ wir werden diese konstruktion
schaffen,
 514 только нам надо (-) знать от чего отталкиваться,
 wir müssen nur (-) wissen wovon wir ausgehen können,
 515 (-) источник.
 (-) quelle.
 516 И: потом. более того. (--)
 I: dann. mehr als das. (--)
 517 Ж1: мгм,
 F1: mhm,
 518 И: вот. кстати. (-) я вам передала табеля мер.
 I: so. а propos. (-) ich habe ihnen größensätze weiter gege
 ben.
 519 вот здесь вот есть э:, все размеры на женский
 ассортимент/
 hier gibt es äh:, alle größen für das damensortiment/
 520 табель мер\ то есть это вообще, проще простого.
 größensatz\ das heißt es ist überhaupt, ganz einfach.
 521 вы: эти (-) э это (?так же таки?) (-) для клайдер и ко.
 sie: diese (-) äh das (?ebenso?) (-) für kleider und co.
 522 берёте эти данные/ °и проблема решена.°
 sie nehmen diese angaben/ °und das problem ist gelöst°.

Irina verdeutlicht mit dem Rekurs auf die anderen Betriebe die Wichtigkeit der Ausarbeitung der Größensätze, die ca. einen Monat Zeit benötigt. F1 äußert ihr Verständnis, bittet jedoch um Informationen, die sie als Musterbeispiel, als „Quelle“ verwenden können (Z. 512-515). Irina zeigt sich sehr hilfsbereit: Sie hat Größensätze mitgebracht, die die Betriebsmanagerinnen verwenden können. Dabei vereinfacht sie plötzlich diesen Vorgang, den sie weiter oben problematisierte: „ganz einfach“ (Z. 520), „das Problem ist gelöst“ (Z. 522). D.h., sie wollte erreichen, dass der Vorgang der Konstruktion des Größensatzes ernst genommen wird, wobei sie zugleich eine Hilfe anbietet.

Verhandlung Fa. Roxana, Z. 540-553: Größensätze 2

540 но то что я вам предлагаю. почему я
 aber das was ich ihnen anbiete. warum habe ich
 541 такое вот сделала. вообще/ (-) я вам не должна (-)
 das da gemacht. generell/ (-) soll ich ihnen nicht (-)
 542 и не имела права, (-) никаких табелей мер/
 und hatte kein recht, (-) irgendwelche größensätze/
 543 давать\ потому что (-) (/H) табель мер поставщик,
 zu geben\ weil (-) (/H) den größensatz soll der
 lieferant,
 544 который работает на полный экспорт/ должен
 der für den vollen export arbeitet/ er soll
 545 разрабатывать сам. но (-) поскольку (-)мы должны были э
 (-)
 ihn selber ausarbeiten. aber (-) da (-) wir äh (-)
 546 купить эти маши:ны, разобраться что нам ну:жно,
 diese maSCHI:nen kaufen sollten, klar stellen was wir
 brAU:chen,

547 сколько нам полотНА:, [и (?всё/?)
wie viel stO:FF, [und (?alles/?)

548 Ш: [мы пошли (-) не
Ch: [wir sind (-) nicht

549 пра[вильно.
ri[chtig gegangen.

550 И: [МЫ ПОШЛИ ПО [ДРУГОМУ ПУТИ.
I: [WIR SIND EINEN [ANDEREN WEG GEGANGEN.

551 F1: [(? ?)

552 И: и я прошу этот табель мер, как догму не
I: und ich bitte diesen größensatz, nicht als ein dogma
553 воспринимать.
wahrzunehmen. [...]

In dieser Sequenz revidiert Irina nun die Lösung, die sie vorher angeboten hat: Die von ihr angebotenen Größensätze sollen doch nicht eins zu eins übernommen werden (Z. 552 f.), und überhaupt durfte sie diese gar nicht weiter geben (Z. 541 ff.). Damit zeigt sie, dass sie sich beinahe in Gefahr begeben hat, um dem Betrieb zu helfen. Später sagt sie, dass es Monate dauert, diese Größensätze auszuarbeiten. Der einzige Grund, der ihre Handlung erklärt, ist die Zeitersparnis. Weil die Fa. Roxana überhaupt keine Erfahrung in der Produktion für den Export aufweisen kann, würde es zu lange dauern, die westeuropäischen Größensätze zu konstruieren. Indem Irina die fertige Größensätze mitbringt, hilft sie sowohl dem Einkaufsbüro als auch dem Lieferanten. Hier wird die Vermittler-Rolle des Einkaufsbüros sehr deutlich.

Für die Büro-Manager ist es sehr wichtig, diese Größensätze zu bekommen, die sie prüfen und erst danach den Beginn der Produktion genehmigen. Wenn ein Lieferant ohne den vom Einkaufsbüro geprüften und genehmigten Größensatz die Produktion beginnt, können gravierende Fehler passieren, so dass die Produktion eventuell sogar nicht abgenommen wird. In einem telefonischen Streitgespräch, das Irina mit einer Technologin geführt hat, handelt es sich um genau diesen Fall:

Im ersten Teil des Gesprächs *K4A1* streitet Irina mit der zuständigen Managerin eines Lieferanten, die eine Bestellung ohne Ausarbeitung des Größensatzes bestätigt hat (aus Platzgründen füge ich das Transkript hier nicht ein). D.h., dass die Produktion bestätigt wurde, ohne das Modell nach dem ausgearbeiteten Größensatz (was der QC überprüfen muss, Z. 29), nach der Produktion von Mustern nach diesem Größensatz, zu bestätigen. Irina deutet dies als einen gravierenden Fehler, sie ist außer sich, wird laut, schreit. Die Verantwortung für die Größensätze trägt jedoch das Büro (in Z. 57 überträgt Irina diese Verantwortung an den Lieferanten zurück). Irina wirft ihr in Z. 16-19 vor, sich nicht an die Abmachungen zu halten. Warum haben sie es nicht gemacht? Das hat mit den Mustern zu tun. Muster zu vernähen kostet zusätzlich Geld. Ab Z. 49 werden Gründe für dieses Vergehen diskutiert: geringe Bestellungen. Irina strukturiert ihre Diskussion: erstens, zweitens, drittens. Danach geht es kurz um Größen etc. (Z. 59-68) und wieder: Ohne Größensatz kann keine Bestätigung erfolgen (Z. 72). Irina behauptet, dass das Büro dem Lieferanten hilft, und wirft ihnen eine unbegründet negative Haltung (Z. 78) und Unwille (zur Zusammenarbeit vermutlich, Z. 96) vor. Dann geht es darum, dass Irina bestimmte Anforderungen erfüllen muss („ich bin kein Einkäufer“, Z. 103-104, 83). Weiter: Irina redet Stoccatto, versucht, den Lieferanten klar zu machen, dass sie bei dieser großen Bestellung (30 000 Stück) dem Büro entgegen kommen können (Z. 114 f.). Sie fordert Verständnis als Reaktion auf das Entgegenkommen des Büros dem Lieferanten gegenüber (Z. 118). Zum Schluss: Irina kennt die Möglichkeiten des Betriebs. D.h., sie unterstellt, es würde allein am Unwillen liegen, nicht am Nicht-Können.

Punkt 8.

[Original] Контроль качества нужно делать во время производства, потом перед отгрузкой. Но из-за больших расстояний по Украине, мы просто не можем так часто ездить, тем более, что поставщик у нас не один. По-этому, большей частью, мы проводим только окончательную проверку непосредственно перед отгрузкой. Если есть время и сомнения, то можем съездить и на производственную проверку.

[Übersetzung] Die Qualitätskontrolle muss man während der Produktion machen, und dann vor der Verladung. Aber wegen der großen Entfernungen in der Ukraine können wir einfach nicht so oft fahren, vor allem da wir nicht nur einen Lieferanten haben. Deswegen führen wir größtenteils nur die endgültige Kontrolle unmittelbar vor der Verladung durch. Wenn es Zeit und Zweifel gibt, dann können wir auch mal zur Produktionskontrolle fahren.

Die Qualitätskontrolle ist ein fester Bestandteil der Produktion für Größt Tex und wird genauestens geregelt in der sog. „Lieferanten-Qualitätsrichtlinie Textil“ festgehalten. Diese Richtlinie wird von der Abteilung für Qualitätssicherungen des Konzerns aus an die einzelnen Einkaufsbüros verschickt und stellt die Grundlage der Qualitätssicherung dar. Im Schreiben an die Einkaufsbüros vom 13.03.2002 wird z.B. vermerkt, dass diese verpflichtet sind, die Richtlinien schnellstmöglich an alle Lieferanten weiterzuleiten, „damit diese für neue Auftragsplatzierungen Gültigkeit hat“ (aus dem Schreiben an das Einkaufsbüro). Ausgenommen sind Lieferanten, die Zugang zu den Größt-Internetseiten haben. Außerdem werden die Einkaufsbüros gebeten, die notwendigen Übersetzungen in die Landessprache eigenständig durchzuführen. Es „wird davon ausgegangen“, dass die Einkaufsbüros die Lieferanten „bei der Einführung und Umsetzung (dieser Richtlinien) wie immer tatkräftig unterstützen“. Das mir vorliegende Dokument stammt aus dem Jahre 2002 und beinhaltet ein Extra-Schreiben, adressiert an die Lieferanten direkt („sehr geehrter Lieferant“). Darin wird der Lieferant daran erinnert, dass „gemeinsame Maßnahmen im Bereich der Qualitätssicherung mit dem Ziel einer einwandfreien Warenbeschaffenheit [...] die Grundlage einer soliden Geschäftsbeziehung (sind)“ und dass er „zur Verwirklichung maßgeblich“ beiträgt. Außerdem seien „anforderungsgerechte, qualitativ hochwertige Produkte, termingenaue Lieferung und zuverlässiger Service [...] entscheidend für zufriedene Kunden und damit Grundvoraussetzungen einer für Sie und uns gleichermaßen erfolgreichen Zusammenarbeit“ (aus dem Schreiben). D.h. der Lieferant wird nicht direkt aufgefordert, eine qualitativ hochwertige Leistung zu bringen, sondern er wird lediglich an die Grundvoraussetzungen der Zusammenarbeit erinnert, die der Konzern als für beide Parteien erfolgreich einstuft. Erst im nächsten Absatz wird gesagt, dass die „Qualitätsrichtlinie Textil“ darüber informiert, „was wir von Ihnen zur Erreichung unserer Qualitätsansprüche erwarten und wie wir Sie dabei gezielt durch unsere Qualitätssicherungen von der Mustervorstellung bis zur Bewährung ihres Produktes am Markt unterstützen“. Hier werden „Erwartungen“ mit einer „Unterstützung“ verbunden. Die Richtlinie selbst stellt diese Unterstützung dar: hier wird der Prüfvorgang detailliert erklärt (insg. 13 Seiten). Der gesamte Prüfvorgang besteht aus folgenden 12 Schritten: Mustervorlagen, Maßtabellenerstellung, Kauf- / Gegenmusterprüfung, Größensatz-Vorprüfung, Größensatzprüfung, Laborprüfung, Einhaltung der gesetzlichen Produktanforderungen, Einhaltung der Anforderungen des Öko-Tex Standard 100, produktionsbegleitende Prüfung, Warenannahme-Vorprüfung, Warenannahmeprüfung, Prüfung der Lieferung in den Zentralen der Auftraggeber. In der 12-seitigen Broschüre des QC-Prüfverfahrens / Inspektion Textil sind acht Prüfklassen aufgezählt: Identifikation, Maße, Passform, Material, Verarbeitung, Funktion, Artikelauszeichnung und Verpackung. In der

Richtlinie sind auch die Fehlerklassen K (kritischer Fehler), H (Hauptfehler) und N (Nebenfehler) ausführlich beschrieben, in die die einzelnen Fehler eingeteilt werden. Die Feststellung der ersten zwei Fehler führt zur Sperrung der Produktion und zur Zurückweisung der gesamten zur Lieferung anstehenden Produktmenge. Die Qualitätsprüfung, insbesondere die Feststellung von Mängeln kurz vor der Verladung und Lieferung der Ware stellt den Schmerzpunkt der gesamten Produktion dar. Nicht zuletzt deswegen entstand ein Konflikt zwischen der Qualitäts- und der Verkaufsabteilung des Einkaufsbüros. In der Praxis kommt es auch oft zu Konflikten mit Betrieben.

Bei der Beschreibung der Besonderheiten der Produktion für Größt Tex geht der Vertriebsleiter Martschuk gleich an erster Stelle auf die Qualität ein:

Interview Martschuk, Z. 75-77

75 по перше у них/ (-) дуже: (3.0) серйозні
erstens sie (haben)/ (-) seh:r (3.0) Ernsthafte
76 і так сказати ці (-) ну такі, (3.0) мг:,
und so zu sagen diese (-) also solche, (3.0) mh:,
77 жорсткІ/ (-) умови/ (-) щодо Якості,
hArte/ (-) bedIngungen/ (-) bezüglich der qualität,

Zunächst nennt er die Qualitätsbedingungen „ernsthaft“ (Z. 75), was ihm für die Bezeichnung nicht genügt. Er sucht nach einem passenden Begriff und nennt die Bedingungen schließlich „hart“ (Z. 77), ohne konkret auf sie einzugehen. An einer weiteren Stelle im Interview verdeutlicht er dies: die Qualitätsfragen betrafen nicht den Ausschluss (Z. 140), sondern solche Anforderungen wie Gleichheit der Produkte (Z. 143) und die Verwendung der aktiven Farbmittel (Z. 151). Gerade die letzteren sind zwar teurer (was sich auch am Produktpreis zeigt), jedoch haben die Produkte „sehr hohe Merkmale“ (Z. 162) bei der äußeren Erscheinung (Z. 158), beim Waschen (Z. 160) und generell beim Gebrauch (Z. 161). Auch dieser Punkt ist konfliktreich, denn die Einhaltung der Qualitätsanforderungen (wie der ökologischen Farbstoffe) beeinflussen die Einkaufspreise. Es erscheint beinahe unmöglich, diese beiden Faktoren einzuhalten: die Qualität hoch und die Preise niedrig zu halten.

8.2.9 *Qualitätskontrolle im Konzern in Deutschland sowie die Beseitigung von Defekten*

Punkt 9.

[Original] Немцы проверяют поступившую на склад продукцию выборочно в соответствии с общими требованиями. Если они находят какие-то дефекты и их число превышает допустимое количество, то они пересматривают полностью весь товар и выставляют счёт за работу, как беластунг. Дефекты они исправляют на месте. Хотя пишут, что поставщик может сам всё исправить, только транспорт он тоже будет оплачивать сам. Крейзи...

[Übersetzung] Die Deutschen kontrollieren wahlweise die im Lager angekommene Ware gemäß den allgemeinen Anforderungen. Wenn sie irgendwelche Defekte finden und ihre Anzahl die zugelassene Zahl übersteigt, dann überprüfen sie die ganze Ware und stellen die Rechnung für die Arbeit aus, als ‚Belastung‘. Defekte beseitigen sie vor Ort. Obwohl sie schreiben, dass der Lieferant selber alles ändern kann, nur wird er den Transport auch selber bezahlen. Crazy...

Nach den bereits von den QC-Managerinnen durchgeführten Kontrollen werden auch selektive Kontrollen in Deutschland vorgenommen. Das ist die letzte und die entscheidende Etappe der Qualitätskontrolle, weil die vorgefundenen Defekte die Überprüfung der gesamten Waren-

lieferung nach sich ziehen, die außerdem auch kostspielig ist. Die Kosten für die Kontrollarbeiten sowie auch für die Beseitigung der Mängel werden den Lieferanten in Rechnung gestellt.

Zum einen ist das Aufdecken der Mängel deswegen so heikel, weil es ein schlechtes Licht auf die Arbeit des Einkaufsbüros wirft: dass die QC die Mängel übersehen haben. Zum anderen können die Mängel während des Transports entstanden sein, was das Einkaufsbüro nicht verhindern kann. Solch ein Beispiel findet sich im Interview mit Schapko:

Interview Schapko, Z. 1236-1255

- 1236 пример. было у нас (\Н) (1.5) э:, ну короче
ein beispiel. es war bei uns (\Н) (1.5) äh:, also kurz
 gesagt
- 1237 (2.0) так получилось, шо просто я этот случай знаю,
(2.0) es hat sich so erEignet, dass ich diesen fall
 kEnne,
- 1238 что (3.0) вот (-) где то в у: при транспортировке (-)
dass (3.0) da (-) irgendwo in bei: beim transpOrt (-)
- 1239 упала одна или две штАнги, (1.5)
eine oder zwei stAngen gefallen sind, (1.5)
- 1240 там брюки помялись,
und dann zerknitterte die hose,
- 1241 Г: мгм,
G: mhm,
- 1242 Ш: так вот кода брюки помялись и им прислАли за это
Sh: und so als die hose zerknitterte und sie deswegen
- 1243 штраф (-) так вот тАм (-) одна
eine strAfe bekAmen (-) dann hat eben dOrt (-) allein
- 1244 операция токо погладить брюки,
der vorgang die hOse zu bügeln,
- 1245 Г: мгм,
G: mhm,
- 1246 Ш: стоила больше, чем полностью здесь пошить брюки,
Sh: hat мENr gekostet, als hier die hose gAnz zu nähen,
- 1247 (1.5) представь, кода нАши люди это увидели,
(1.5) stEll dir vor, als Unsere leute es sAhen,
- 1248 (\Н) для них стало это страшно, понимаешь?
(\Н) bekamen sie Angst, vertEHst du?
- 1249 Г: мгм,
G: mhm,
- 1250 Ш: какое, какое несоответствие э: э=э, (-)
Sh: wElch eine, wElche nichtentsprechung äh: ä=ä, (-)
- 1251 ценности рабочей силы.
des wErtes der arbeitskraft.
- 1252 Г: ужАсно,
G: schrEcklich,

In dieser Interviewsequenz ist Schapko entrüstet über die Ungerechtigkeit durch Strafmaßnahmen. Dass die Behebung der Falte genau so viel kostet wie das Vernähen der Hose, bezeichnet er als „Nichtentsprechung des Wertes der Arbeitskraft“. Die Ukrainer sind geradezu entsetzt: „sie bekamen Angst“ (1248), dass ihre Arbeit als so wertlos eingeschätzt wird.

Bisher ging es um den Geschäftsablauf aus der ukrainischen Sicht. Leider habe ich keine Entsprechung in den deutschen Daten, die eine generelle Perspektive auf die Geschäftsarbeit geben, die im folgenden Kapitel dargestellt wird. Es geht um die Preisgarantie.

8.3 Langfristige / wiederkehrende Faktoren: Preisfaktor

Ein wichtiger (wenn nicht gar der wichtigste) Faktor ist der Preisfaktor, der sowohl von der Einkäufer- als auch von der Lieferantenseite als ein „wunder Punkt“ thematisiert wird. Darin sind die Fragen der Preiskalkulation durch die Lieferanten enthalten, als auch die Spezifik des Versandgeschäfts. Vor allem im Versandgeschäft ist nicht nur die Höhe der Einkaufspreise bedeutend (dazu z.B. K2B10, Z. 22-26), sondern auch das langfristige Einhalten dieser Preise.

8.3.1 Preisproblem bei einem Lieferanten

Ein typisches Beispiel für ein wiederkehrendes Preisproblem stellt die folgende Situation bei der Fa. Eleganz dar, zu der ich ein ethnographisches Tagebuch (fünf Notizen im Laufe von ca. einem Monat: vier im August und eine im September 2001) geführt habe.

Tagebuchmemo Fa. „Eleganz“

Die Fa. Lana, der Vorlieferant der Fa. Eleganz (Produzent von Miederwaren) ist gezwungen, die Preise für ihre Ware (Spitze) zu erhöhen, weil ihr Vorlieferant – Produzent von Spitzenstoffen – ebenfalls die Preise erhöht. Diese Kettenreaktion der Preiserhöhungen hat zur Folge, dass die Fa. Eleganz, Konzernlieferant, ihre Einkaufspreise, die sie laut Vertrag stabil halten muss, nun doch erhöhen muss. Die Erhöhung der Einkaufspreise könnte den Produktionsabsatz in Deutschland erschweren, weswegen der Konzern die verteuerte Ware erst gar nicht kaufen wird. Dadurch entsteht eine Problemsituation, die das Einkaufsbüro als Vermittler lösen muss. Die einzige mögliche Lösung besteht darin, dass die Fa. Eleganz mit der Fa. Lana um das Beibehalten der alten Preise verhandeln muss. Obwohl die Verhandlungen bereits seit einem Monat laufen, bekommt das Einkaufsbüro immer noch keine Antwort. Die Managerin Lyna erklärt mir, dass Größt Tex sehr billig einkauft. Wenn die Produktpreise steigen, wird der Konzern auf die Ware verzichten, weil es viele andere günstige Lieferanten gibt. Man kann die beiden Seiten verstehen, sagt sie, aber man muss eine Lösung finden. In den folgenden Tagen führte Lyna zahlreiche Telefonate mit und über diesem/n Lieferanten: „wir kämpfen hier mit ihnen. Bei denen heißt schnell in 4-5 Stunden“. Das andere Problem ist, dass gerade im August viele Urlaub nehmen, so auch die Direktorin der Fa. Eleganz. Die Vertreterin ist mit der Entscheidung überfordert. Obwohl Lyna sie versteht („wir verstehen sie rein menschlich, dass die Löhne niedrig sind und dass sie dort alleine ist“), muss eine Lösung gefunden werden („und was soll ich denn tun?“). Lyna kämpft auch am nächsten Tag um Preisinformationen, denn die deutschen Einkäufer üben Druck auf das Büro aus: sie brauchen genaue Preisinformationen. Der Lieferant zögert, versucht die Entscheidung auf die lange Bank zu schieben. Lyna ist empört und übt ihrerseits Druck auf den Lieferanten aus: „wollen Sie mit uns nicht arbeiten?“, oder: „XY, wie stellen Sie sich das vor? Sowohl Lana erhöht die Preise, als auch Sie. Und unsere Kunden interessiert weder Lana noch Sie. Sie interessiert allein der Ausgangspreis“. Eine Woche später eskalierte der Telefonstreit: „XY, ich befolge die Subordination nach Alter und beruflichen Positionen. Ich habe ihnen nichts Schlimmes gesagt. Wir warten einfach sehr lange auf Ihre Preise. Sie kaufen bei ihnen die Rohstoffe. Es ist nicht meine Willkür, man übt genauso Druck auf mich aus. Es war schon immer so, dass der, der kauft, immer um etwas bittet, und der der verkauft (...). WIR zahlen das Geld und deswegen bitten wir Sie, dass Sie irgendwelche Dienstleistungen erbringen“ (Lyna am Telefon mit einer Mitarbeiterin der Fa. Eleganz). Einige Wochen später führte Lyna erneut ein emotional beladenes Telefonat mit diesem Lieferanten. Darin versuchte sie, der Gesprächspartnerin die Denkweise eines Dienstleisters beizubringen: „Sie sollen die Denkweise unserer deutschen Einkäufer verstehen, und nicht die Denkweise von uns hier. Sie sollen Ihre Preise so schön machen, dass sich unsere Einkäufer dafür interessieren“.

Zu diesem Problem existieren auch einige natürliche Daten – Aufnahmen der konfliktbeladenen Telefongespräche zwischen den Büromanagern und dem Betrieb, sowie unter den Büromanagern intern (K2B5, K2B9, K9B1), die ich in Kürze analysiere.

Das Gespräch K2B5 fand am 27.09. statt, also chronologisch nach den Tagebuchnotizen:

K2B5, Lyna, Z. 32-40

32 a: (-) какие там копейки/ это не
und (-) um welche kopeken es da geht/ ist nicht
33 моя головная боль, это ваша работа, потому что ну,
meine sorge, es ist Ihre Arbeit, weil Also,
34 это связано с этим (--)мне жалко, а-
es hängt damit zusammen (--)es tut mir leid, а-
35 анна васильевна, э, мне действительно жаль,
anna wasiljewna, äh, es tut mir wirklich leid,
36 я могу сделать, подсчитать за вас только я не могу.
ich kann es tun, jedoch berechnen für sie kann ich nicht.
37 (4.0) ну это, (1.0) (? ?) тяжело, ну а
(4.0) aber es ist, (1.0) (? ?) schwer,
38 заставте лану, покажите/ я знаю что
bringt doch lana dazu, zeigen sie/ ich weiß dass es
39 Есть счета (-) где есть с минусом, а Есть
rechnungen gibt (-) wo minus steht, und es gibt
40 счета (-) где есть с плюсом. (--)так что-
rechnungen (-) mit plus. (--)also-

Dieses Gespräch zeigt die Hartnäckigkeit, mit der Lyna bereits seit mehr als einem Monat um die Stabilität der Preise verhandelt. Obwohl sie (auch generell alle Konzernmanager) in den anderen Daten stets betont, dass der Konzern eine große Auswahl an Lieferanten und somit auch günstigen Preisen hat, zeigt dieser Fall, dass der Konzern doch auf bestimmte Ware bzw. Lieferanten angewiesen ist. Aus welchem Grund würde man sonst lange Zeit mit dem Streit um Preise verbringen? Erneut möchte ich auf die Interviewstelle mit der Einkäuferin Nadia Kraft zurückgreifen, in der sie davon spricht, dass der Konzern auf die Ukraine im Miederwarenbereich angewiesen ist, weil hier der Preis-Qualitätsverhältnis (im Unterschied zu Fernost) stimmt.

Andererseits verdeutlicht dieser Fall, dass der gegebene Betrieb Schwierigkeiten nicht nur in der Kalkulation, sondern auch im Betriebsmanagement hat:

K2B9, Lynas Telefonat mit Irina, Z. 16-25

16 (4.0) [[Lärm]] (5.0) н:нет, мы просто получили
(4.0) [[Lärm]] (5.0) n:nein, wir bekamen einfach
17 лимиты. (2.0) да. Нет, мы получили лимиты,
limite. (2.0) ja. nein, wir bekamen limite,
18 от элеганс (?включно?). (3.0) Да (гагага) (2.0)
von eleganz (?einschließlich?). (3.0) JA (hahaha) (2.0)
19 мы постарались ирочка, (4.0) венЕра/
wir haben uns bemüht irotschka, (4.0) venEra/ ist
20 вообще свенья. (1.0) да, они не отвечают/
überhaupt ein schwein. (1.0) ja, sie antworten nicht/
21 значит, сегодня я позвонила в: Лиде ругаться с ней,

22 also, heute rief ich an in: lIda um mit ihr zu schimpfen,
 а она говорит, А у нас вообщЕ, все
 und sie sagt, Und bei uns (ist es) überhAUpt, alle
 23 распоряжения от от кАрцевой, а: она
 verordnungen (kommen) von von kArzeva, u:nd sie ist
 24 сейчас в москвЕ/ в командировке, и что пока она
 jetzt in mOskau/ auf dienstreise, und solange sie
 25 не приедет, цЕны не даВАть,
 nicht zurück kommt, (werden) prEise nicht freigegeben,

Im August war keine entscheidungsfähige Person im Betrieb da, weil Urlaubszeit war. Nun ist es Ende September, aber die Lösung wurde immer noch nicht gefunden. Die Entscheidungsperson ist nun auf der Dienstreise. Eine solche Situation ist für das Einkaufsbüro undenkbar: Dieses Telefonat fand zwischen Lyna und ihrer Vorgesetzten Irina statt, die gerade vom Urlaub aus (auf der Krim) anrief. So entsteht der Eindruck, dass die Lieferanten für den Konzern gar nicht arbeiten wollen, weil sie sich nicht bemühen, Preisprobleme zu lösen.

Das folgende Kapitel zeigt die deutsche Perspektive auf diesen problematischen Faktor „Preisstabilität“.

8.3.2 *Perspektive der Einkaufsmanagerin Nadja Kraft: „dass die unser System auch verstehen“*

Es handelt sich um ein Interview, das ich mit Frau Kraft in Kiew im November 2001 geführt habe. Sie ist für zwei Tage nach Kiew gekommen, um der Präsentation von Miederwarenherstellern beizuwohnen und für sie interessante Modelle auszuwählen. Sie ist eine junge Frau von ca. dreißig Jahren, lebhaft, kommunikativ und im Kiewer Einkaufsbüro sehr beliebt. Sie spricht Stuttgarter Dialekt und ist im Interview sehr offen, erzählt gerne, reflektiert viel und sucht immer nach einer Erklärung.

Das Interview wurde mit der Methode der interpretativen Konversationsanalyse analysiert, die sich eher für große Datenmengen eignet. Hier wurden sowohl die Gesprächsstrukturen rekonstruiert als auch pragmatische Aspekte der Interaktion beleuchtet. Es wird nach kommunikativer Thematisierung von interkultureller Zusammenarbeit zwischen den Einkäufern des Konzerns und seinen Lieferanten aus der Sicht von Kraft gefragt. Ich als Interviewende habe die Rolle einer „unwissenden“ Interaktionspartnerin, eines Laien, meine Gesprächspartnerin die Rolle einer Wissensvermittlerin, einer Expertin (es kommt zu einem Wissenstransfer) übernommen. Kraft wendet spezifische Vermittlungsstrategien und rhetorische Elemente an und nimmt Wertungen vor, die hier erläutert werden. Gleichzeitig (mittels der Wissensvermittlung) konstruiert sie verschiedene Fremdbilder – das Bild von den ukrainischen Lieferanten sowie ihren Vermittlern im Kiewer Büro – und reflektiert gleichzeitig über sich selbst sowie über den Konzern und seine Politik.

Erst für die letzte Sequenz, in der Kraft einen plötzlichen Perspektivenwechsel auf die Arbeit mit Lieferanten aus der Sicht eines generalisierten Einkäufers vollzieht, wurde die Methode der Sequenzanalyse (im Sinne der sozialwissenschaftlichen Hermeneutik) angewendet, um den verborgenen Sinn dieser Aussage und gleichzeitig (da Kraft den Konzern repräsentiert und über dessen Geschäftsabläufe im Interview reflektiert) der von ihr transportierten Unternehmensphilosophie in Bezug auf die Einkaufsaktivitäten in der Ukraine zu ergründen.

N. Kraft, Z. 3-25: „lange gebraucht haben ... zu verstehen“

3 (2.0) ich glaub fünf jahr sinds jetzt, wenn
4 ich an anfang jetzt zurückdenk und wie=s
5 jetzt is=is es schon gscheiter unterschie:d.
6 G: mhm,
7 K: auch von den lieferanten her, dass die
8 lieferanten sehr lange gebraucht habn/ (\H)
9 ähm: zu verstehen, dass wenn man mit mit den
10 versänder zusammen arbeitet, dass man einfach
11 die preisgarantie (/H) (-) von sechs monaten
12 braucht, also (-)
13 G: mhm,
14 K: wenn GRÖßt was kauft, dann kann ich vom
15 auftrag zum auftrag da den preis dann
16 ver- ab[ändern,
17 G: [ja, ja.
18 K: (/H) aber wir ja nich, nä:::? (--) wir müssen
19 den ja einfach stabil halten und sobald
20 natürlich (-)

[[Telefon läutet]]

21 die lieferanten erhöhen/ (3.0)
22 G: mhm/
23 K: also können wir nichts machen, nä:?
24 G: mhm,
25 K: wir müssen ja den (? ?) gleich halten, nä?

Die Darstellung ihrer Erfahrungen mit den ukrainischen Lieferanten beginnt Kraft mit einem temporären Vergleich: nämlich zwischen dem Anfang des Geschäfts (Z. 4) und der gegenwärtigen Situation („jetzt“, Z. 5), und stellt fest, dass zwischen diesen Zeitabschnitten ein „schon gscheiter unerschie:d“ bestehe. Worin der Unterschied besteht, macht sie an einem Beispiel mit Lieferanten deutlich (wobei „Lieferanten“ selbst nur einen von vielen Unterscheidungsfaktoren darstellen: „auch“ deutet darauf hin, dass es noch andere Faktoren gibt). Und zwar, dass die Lieferanten „sehr lange gebraucht habn“, zu verstehen, wie das Versandgeschäft funktioniert. Nach „haben“ in Z. 8 steigt die Tonhöhe nach oben, danach atmet Kraft hörbar aus, zögert auf der Suche nach einem passenden Verb (gedehntes Verzögerungssignal „äh:m“) und entscheidet sich für „verstehen“. Durch die sowohl prosodische als auch lexikalische Markierung wird an dieser Stelle eine emotional geladene Situation verbalisiert. Erstens wird das „Verstehen“ thematisiert, was an sich heikel ist, und zweitens wird auch die Fähigkeit zu verstehen angezweifelt, denn die Lieferanten haben dazu „sehr lange gebraucht“. *Was* die Lieferanten verstehen mussten, ist die Spezifik des Versandgeschäfts, nämlich dass der Versender eine Preisgarantie von sechs Monaten braucht (Z. 12 f.). Dieses Beispiel will Kraft noch verdeutlichen und setzt in Z. 12 mit „also“ an. In Z. 14 ff. erklärt sie den Unterschied zwischen dem Größt-Warenhaushandel, der Preisänderungen zulässt und dem Größt-Versandhandel, der es nicht zulässt, wobei sie im Beispiel mit Größt-Warenhaushandel als eine handlungsausführende Person auftritt: „dann kann ich ... ändern“, die sie in Wirklichkeit nicht ist. Das wird in Z.18 deutlich: „aber wir ja nicht, nä::?“ Hier identifiziert sie sich mit dem Versandgeschäft, für das sie arbeitet. Die Unmöglichkeit, beim Versand die Preisänderung zu akzeptieren, wird mit dem Modalverb „müssen“ bekräftigt. Das System des Versandhandels erscheint damit als starr und unflexibel, bei dem der Preis „einfach stabil“ gehalten werden muss (Z. 19). Im Falle einer Abweichung von dieser Bedingung (sobald natürlich (-) die lieferanten erhöhen/), wird das

Geschäft nicht funktionieren (oder wird unterbrochen?): „können wir nichts machen“. Das kann man entweder als Machtlosigkeit des Konzerns verstehen oder als Konsequenz für die ukrainischen Lieferanten: im Sinne „dann können wir für sie nichts machen“. In Z. 25 wiederholt sie die Bedingung der Preisstabilität noch einmal.

N. Kraft, Z. 33-54 „das kam einfach von der ganzen Sowjetzeit noch“

33 (-) was für uns am anfang sehr schwierig war,
34 (/H) sag=ma=mal venera oder eleganz, wenn=s
35 preisangebote sag ma mal drei mark für beha
36 gegeben ha/ (--) am donnersta:g\
37 G: mhm,
38 K: nächste woche am freita:ch ham se gsacht
39 (--) drei fufzich/ (-)
40 G: mhm
41 K: die woche drauf am die:nstach waren=s zwo
42 achzich, also die ham nicht verstanden, dass
43 wenn ma einen artikel (--) kal- also abgibt
44 an=nen an=nen an jemanden, an den kunden, nä?
45 G: mhm,
46 K: dass man einfach ha- mit den vorlieferanten
47 absprechen muss, (\H)
48 G: mhm
49 K: komm ich mit den zeiten hin, mit dem
50 materialien, mit den nä:herinnen/ das haben
51 die einfach nicht verstanden. ich denk das
52 kam einfach von von der ganzen sowjetzeit noch,
53 noch, nä? dass sie dieses (-) kalkulieren (1.5)
54 dieses kalkulieren einfach äh::

[eine Mitarbeiterin bringt zwei Kaffeetassen rein; kurzer Abbruch des Themas]

Das „Nichtverstehen“ als Unfähigkeit der ukrainischen Lieferanten wird hier in Z. 42 wieder aufgegriffen. Was sie nicht verstanden haben, will Kraft zunächst mit einem konkreten Begriff „einen Artikel kalkulieren“ bezeichnen, bricht im halben Wort ab (Z. 43), und leitet eine Umschreibung von einzelnen Stufen im Herstellungsprozess ein (Z. 43 ff.): wenn ein Warenartikel an den Kunden verkauft wird, müssen die Produktionszeiten und -kräfte (Näherinnen) einkalkuliert werden, Materiallieferungen mit Vorlieferanten abgesprochen werden etc., um die Preisstabilität und Lieferungsfristen, welche die konkreten Bedingungen des Konzerns darstellen, einzuhalten. Dass die Lieferanten das „einfach nicht verstanden haben“, führt K auf die „ganze Sowjetzeit“ zurück (Z. 52), in der das Kalkulieren vermutlich nicht praktiziert / gelernt / gefördert wurde (sie führt den Satz in Z. 54 nicht zu Ende, weil wir im Interview unterbrochen wurden. Eine Mitarbeiterin des Büros brachte Kaffee vorbei und wir haben eine Interviewpause gemacht).

N. Kraft, Z. 84-122: „das war für mich so unverständlich“; Irina als Wissensvermittlerin

84 war für mich so unverständlich, weil ich des
85 natürlich überhaupt net nachvollziehen konnte.
86 dass=dass betriebswirtschaftliche denken einfach
87 einfach (-) jahrelang net so gefördert wurde:.
88 G: mhm, (1.5) also des: äh des erklären sie schon
89 mit der=mit der geschichte: [(? ?)]

90 K: [also, i- des=is
 91 einfach nur mein ge- gefühl, und dass irina
 92 hat=immer=gsacht, (/H) die haben seit jahre
 93 la:ng wurde das eifach foki, wie es in dedeer
 94 auch war.
 95 G: mhm,
 96 K: da war halt alles (--) ä net
 97 freiwirtschaftlich denken,
 98 G: ja,
 99 K: oder marktwirtschaft, und das ko- kannten
 100 die leut die auch <((rall)) vierzich fufzich
 101 jahre überhaupt net ((rall))>
 102 G: ja, ja,
 103 K: und=ich=denk=da: des: ds muss ma einfach (-)
 104 da braucht ma einfach jemanden der einem des
 105 erklä:rt. (-) also man (-) man denkt wieder da
 106 net so drüber nach als deutscher jetzt auch, nä:?
 107 G: mhm,
 108 K: warum die leute das net verstehen,
 109 also [natür-
 110 G: [und das ist da, diese aufklärungsarbeit/
 111 das leistet vor allem das leistet vor allem das
 112 büro:[hie:r,
 113 K: [also, (-) ich=habs=halt=einfach, oder ich
 114 weiß net ob des (-) uns äh: (-) meine kollegen
 115 auch alle so machen, ich bin halt jemand,
 116 G: mhm,
 117 K: ich will es verstehen und ich hab dann die
 118 irina gfragt, und=i=hab=gsagt warum ist das so,
 119 erklär mir das ma:l,
 120 G: mhm,
 121 K: ich will (-) die leut verstehen, warum die so
 122 denken, (--)

In diesem Abschnitt geht es auch ums Verstehen, diesmal jedoch seitens Frau Kraft: sie versteht (oder verstand) nicht, warum die Ukrainer es nicht verstehen, die Preise stabil zu halten (Z. 84 ff.). Im Anschluss an die Erklärung in Z. 52 („Sowjetzeit“) fährt sie hier mit einer genaueren Erklärung fort: das betriebswirtschaftliche Denken wurde in der Ukraine „einfach (-) jahrelang“ nicht gefördert. Um die Ukrainer wegen dieses Mangels an „betriebswirtschaftlichem Denken“ nicht ganz bloßzustellen, gebraucht sie eine Abschwächung: „net so gefördert“. Für die Ukrainer bedeutet es eine Rechtfertigung. Mit anderen Worten, sie können nichts dafür, dass sie so denken (z.B. die Preise nicht einhalten können), denn dieses (richtige, notwendige) betriebswirtschaftliche Denken wurde in ihrem Land jahrelang nicht gefördert. Dass Kraft das „überhaupt net nachvollziehen konnte“, präsentiert sie als eine Selbstverständlichkeit: „natürlich“ (Z. 85).

In Z. 88 gebe ich Kraft mit dem Hörersignal „mhm“ zu verstehen, dass ich ihren Worten folge und diese aufgenommen habe. Es kommt zu einer einderthalbsekündigen Pause, in der Kraft jedoch keinen Rede-turn übernimmt. Mit „also“ leite ich eine indirekte Frage ein, indem ich ihre Erklärung aufgreife. Dadurch möchte ich mich vergewissern, ob ich ihre Worte richtig verstanden habe: dass die Proposition ihrer Aussage „jahrelange Nichtförderung betriebswirt-

schaftlichen Denkens“ mit historischer Erklärung gleichzusetzen ist. Kraft unterbricht mich in Z. 88 und leitet mit „also“ eine indirekte Antwort ein. Ihre vorher aufgeführte Erklärung führt sie zunächst auf ihr „Gefühl“ zurück: „des=is einfach nur mein ge- Gefühl“ (Z. 91), was als etwas sehr Persönliches, Subjektives und Vages formuliert wird. Ihr subjektives Gefühl belegt sie gleich mit der Information aus einer anderen Quelle, nämlich von Irina, die als Lokalmanagerin des Einkaufsbüros in Kiew bei dieser Wissensvermittlung eine erhebliche Rolle spielt und für Kraft *die* Ansprechpartnerin und Expertin ist, die „immer gsacht hat“ (Z. 92), und deswegen eine sichere Informationsquelle darstellt. In diesem Zusammenhang erscheint Krafts Gefühl als intuitiv richtig und sicher. In Z. 92 ff. wiederholt sie mehr oder weniger das vorher Gesagte, nur in etwas anderen Variationen. Sie nimmt einen Vergleich zur ehemaligen DDR vor, wo es „auch“ so war (Z. 93 f.). Zum Begriff des „betriebswirtschaftlichen Denkens“ kommen Begriffe der „Freiwirtschaft“ (Z. 97) und „Marktwirtschaft“ hinzu. Der unbestimmte Begriff „jahrelang“ (Z. 87) wird konkretisiert: „vierzich fuzich jahre“ (Z. 100). Während sie sich in Z. 87 einer Abschwächung bedient: „net so gfördert“, ist es hier definitiv: die Menschen kannten die Marktwirtschaft „überhaupt net“.

In Z. 103 ff. betont sie erneut, dass man, um das „Denken“ der ukrainischen Lieferanten zu verstehen, „einfach“ jemanden braucht, der es „einem“ erklärt. Interessant ist die Äußerung in Z. 105 f., die ein grammatikalisches Durcheinander darstellt: „also man (-) man denkt wieder da net so drüber nach als Deutscher jetzt auch, nä:?“ Sie braucht deswegen jemanden zum Erklären, weil man (unpersonifiziert) darüber im Arbeitsablauf („da net so drüber“: es wurde kein konkreter Zeitpunkt genannt) nicht nachdenkt. Das unpersonifizierte „man“ erhält eine konkrete (und zwar nationale) Identität: „als Deutscher“. Damit drückt sie aus, dass es für eine/-n/ Deutschen besonders schwer fällt, die Ukrainer zu verstehen, oder überhaupt darüber nachzudenken. Kraft fügt in Z. 108 wieder das Objekt der notwendigen Erklärung ein: Dieser Grund besteht nicht in der Besonderheit der ukrainischen Denk- und Handlungsweise (die den Ukrainern sowieso zugeschrieben wird) an sich, sondern darin, warum die ukrainischen Lieferanten es nicht verstehen, was die deutschen Einkäufer von ihnen fordern. D.h.

Während Kraft in der ersten Transkriptsequenz vom „Versender“ spricht (Z. 10) (analog kontrastiert zum „Lieferanten“ (Z. 7 f.)), bewegt sie sich auf der Wirtschaftsebene, nämlich der des Versandhandels. Es ging dabei noch um eine konkrete Angelegenheit, nämlich das Einhalten der Preise. Nachdem Kraft die Generalisierungsebene angesprochen hat, (es geht jetzt um die historische (oder systemimmanente) Erklärung des konkreten Problems der Preisinstabilität, die auf die Nichtförderung des marktwirtschaftlichen Denkens zurückgeführt wird), bekommt dieser Versender nationale Identität: er wird als „Deutscher“ dargestellt. D.h., im ersten Fall sind wir noch beim Versand, im Rahmen des Konzerns, im zweiten jedoch auf der nationalen Ebene: in Deutschland, wo das marktwirtschaftliche Denken gefördert wurde, und in der Ukraine, wo das seit „vierzich furzich“ Jahren nicht der Fall war.

In Z. 110-112 will ich mich dieser Informationsquelle bzw. der Funktion des Büros, „Aufklärungsarbeit“ zu leisten, vergewissern, bekomme jedoch keine direkte Antwort. Kraft schreibt dieses Fragen oder suchen nach Erklärung aufgrund des Nichtverstehens sich selbst, ihrer eigenen Initiative zu („ich=habs=halt=einfach“ in Z. 113 und in 117 ff. noch ausführlicher: sie hat Irina ausdrücklich nach Erklärung gefragt). Dabei grenzt sie sich von ihren „Kollegen“ ab: sie weiß nicht ob sie es „auch alle so machen“ in Z. 114 f., aber sie selbst tut es: „ich bin halt jemand, ich will es verstehen“. Insgesamt ist Krafts Verstehens-Thematisierung an zahlreichen Stellen aufgetreten: mit positiver Konnotation, wenn sie sich damit identifiziert „ich will es verstehen“; Formulierungen, in denen Modalverben „müssen, sollen“ vorkommen oder Zusammensetzungen „wichtig zu verstehen“, drückt Kraft unpersonifiziert mit „man“

aus oder setzt „Einkäufer“ ein: „sonst versteht der Einkäufer das net“ (Z. 158 f.). Das „Verstehen“ der ukrainischen Lieferanten wurde meist mit negativer Konnotation „Nichtverstehen“, „lange brauchen“ zu verstehen, „einfach nicht verstehen“, wobei es „wichtig“ ist, „unser System zu verstehen, thematisiert.

N. Kraft, Z. 122-135: „die sind jetzt schon a bissle weiter“

122 (/H) u::nd ich=habs=aber lieferanten
123 wenn wir in Riga war=s am anfang zum beispiel auch
124 so.
125 G: mhm,
126 K: [die sind je aus sch-
127 G: [haben sie auch in riga gearbeitet oder (? ?)
128 K: mh/ da war ich schon zweimal. da war es vor
129 fünf jahn ja genau so. die ham ja die denke
130 genau so ghabt.
131 G: mhm,
132 K: war ja au net marktwirtschaft, freie
133 marktwirtschaft.
134 G: mhm,
135 K: (/H) die sind jetzt schon a bissle weiter/ wie

Mit dem Satz, den sie in Z. 122 mit „u:nd ich=habs=aber Lieferanten“ anfängt, schließt sie an die Stelle aus dem Transkriptsegment 2 an, bricht ihn jedoch ab, fängt mit einem anderen Satz mit „wenn wir“ an und bricht ihn wieder ab. Erst beim dritten Versuch gelingt es ihr, einen Sachverhalt zu schildern: „in Riga war=s am Anfang zum Beispiel auch so“. Hier vergleicht sie die Ukraine mit dem Baltikum, und zwar mit der konkreten Stadt Riga, in der der Konzern ein weiteres Einkaufsbüro hat, und wo sie bereits zweimal persönlich war. Sie konstruiert einen temporären Vergleich zwischen „am Anfang“ und fünf Jahre später, d.h. jetzt. Und zwar befindet sich die Ukraine auf dieser temporären Skala dort, wo sich Riga vor fünf Jahren befand, denn in Riga „war es vor fünf Jahren ja genau so“. Verglichen wird die Denkweise der Lieferanten aus Lettland und aus der Ukraine (der Begriff „Lieferanten“, den sie in Z. 130 anschnidet, lässt darauf schließen): „die ham ja die Denke genau so ghabt“. Auch die Erklärung dafür ist passend, denn auch dort, in Riga gab es zu sowjetischen Zeiten keine „freie Marktwirtschaft“ (Z. 132 f.).

Durch die positive Bezeichnung der Rigaer Lieferanten „die sind jetzt schon a bissle weiter“ gilt für die Ukraine eine negative Kategorisierung „noch nicht so weit“. Die Ukraine befindet sich in einem Entwicklungsstadium und wird irgendwann auch so weit sein wie das Baltikum. Die Asymmetrie kommt hier deutlich zum Vorschein. Die Konzernmitarbeiter wollen die Probleme der Ukrainer oder ihre Denkweise verstehen, nur um sich das Abwarten, deren Entwicklung und Anpassung zu erleichtern. Mit anderen Worten, wenn es mit Riga im Laufe der fünf Jahre der Zusammenarbeit geklappt hat, wird es auch mit Kiew irgendwann klappen.

Als nächstes möchte ich Krafts Reflexion über das Konzern-System analysieren, bevor ich mit der Analyse der nächsten Sequenz, die eine Schlussfolgerung und die Schlüsselstelle darstellt, fortfahre.

N. Kraft, Z. 439-447: „wir haben ja ein bestimmtes System in Deutschland“

439 K: ganze markt dispositionen und so. und wir haben
440 ja bestimmtes system in deutschland.

441 G: mhm,
442 K: und da war sie ja mal in deutschland, hat sich
443 das ma angeguckt dass die einmal sie:ht/ (\H)
444 (1.5) äh:: warum (-) unsre: disponenten (-)
445 zum beispiel teilweis alle drei tage sagen
446 mensch, jetzt brauch ich wieder neue be:ha:s,
447 G: mhm,
448 K: das=is, dass die unser system auch verstehen,
449 G: mhm,
450 K: wie wir ArbEIten, (\H) und ich denk des ist
451 total wichtig auch,
452 G: mhm,
453 K: (\H) weil die sitzen hier/ (-) vor diesen
454 (? ?) und denken sich mensch warum (--)
455 macht die net einmal die woche ne anfrage
456 sondern alle drei ta: [ge,
457 G: [ja=eben, oder
458 (? ?) in kleinen mengen,
459 K: ja, geNAU, (--) aber
460 das hat, das hat ja net mit böS(--)artigkeit
461 zu [tun
462 G: [(? ?)
463 K: dieses wirklich/ dieses äh:m, dieses system,
464 (\H) und ich denk das is einfach wichtig dass
465 sie das auch verstehen, und ich denk das war
466 ganz gute sach=das hat die Irina sich angeschaut/
467 (-) (? ?) die Lena war bei unserer quci:/
468 G: mhm/
469 K: hat sich das angeschaut, (\H) und dann (?denk
470 ich?) ist die kommunikation dann besser, wenn
471 man sich mal sie:ht/ (-)
472 G: wenn man [das (? ?)
473 K: [man telefoniert oder kriegt ne
474 email und man weiß wie die frau einfach
475 ausschaut.
476 G: mhm,
477 K: das erleichtert schon vie:les.

In diesem Ausschnitt wechselt Kraft in ihrer Rolle als Wissensexpertin mehrfach die Perspektive. Sie fängt in Z. 439 f. mit einer Feststellung an „und wir haben ja bestimmtes System in Deutschland“, wobei das System nicht konkretisiert wird, nur dessen Besonderheit wird hervorgehoben: „ein bestimmtes“. Danach erzählt sie über Irina, die „mal“ in Deutschland war und dieses System „sich angeguckt hat“ (Z. 443 f.). Dieser Besuch ist der Meinung von Kraft nach für das Verstehen (hier wird das „Verstehen“ mit „Sehen“ ersetzt, in Z. 443 wird es direkt thematisiert) der deutschen Seite „total wichtig“ (Z. 451). In Z. 444-446 übernimmt sie die deutsche Perspektive (die der Disponenten des Konzerns) und exemplifiziert dieses System: Die Arbeitsweise beim Versand ist so, dass Disponenten „teilweise“ (also nicht regelmäßig) „alle drei Tage“ neue Ware bestellen müssen. In Z. 453 ff. übernimmt sie die ukrainische Perspektive und zeigt Verständnis dafür, dass die ukrainischen Mitarbeiter (ohne den Besuch in Deutschland) dieses System am geschilderten Beispiel nicht verstehen. Sie rechtfertigt ihre

deutschen Konzernkollegen: „das hat ja net mit Bös(-)artigkeit zu tun“ (Z. 460 f.), sondern es liegt an „diesem System“ (Z. 463), dass sie so handeln.

Schließlich macht Kraft ein Resümee, dass nach kurzen Praktika in Deutschland, die sowohl die Kiewer Lokalmanagerin Irina als auch ihre Kollegin Lena absolviert haben, die Kommunikation besser ist (Z. 470). Dabei impliziert diese Aussage, dass es Kommunikationsprobleme oder -missverständnisse gab bzw. gibt.

Das System als Rechtfertigung beseitigt jedoch die Asymmetrie der Geschäftsbeziehungen zwischen der deutschen und der ukrainischen Seite nicht: die Ukrainer müssen das System verstehen, um sich ihm anzupassen. Die Deutschen wollen lediglich nur verstehen, warum sie es noch nicht verstehen und haben eher eine abwartende Haltung: wenn es in Riga früher auch so war, wird es in der Ukraine auch so kommen. Dieses Beispiel spricht für die einseitige Erwartungshaltung der Deutschen. Es scheint, als würde nur einseitige Abhängigkeit in der Geschäftskonstellation existieren.

N. Kraft, Z. 138-176: „wir brauchen die Ukraine“

- 138 K: aber die ukraine, d- also=muss=ma=sagn das is
139 einfach eine top betreuung. die irina die: ist
140 da so n (-) super mittelsmann:/
- 141 G: mhm,
142 K: °sie=war=ja bisher immer ansprechspartnerin
143 die lynna kenne ich jetzt (-) so halbs
144 [ja:hr°.
- 145 G: [mhm,
146 K: (/H) (1.5) und die hat es einfach total gut
147 gekonnt durch das dass sie auch in deutschland
148 war, und uns verstanden hat, die war=ja=damals
149 zwei=drei wochen in deutschland und hat bei
150 uns ja gearbeite/
- 151 G: mhm,
152 K: (/H) u::nd (-) dann konnte die des immer sehr
153 gut erklären.
- 154 G: mhm,
155 K: warum die: (--) ukraIner so denken und a- was
156 die hintergründe sind, und das finde ich is
157 G: mhm,
- 158 K: total wichtig. weil sonst versteht der
159 einkäufer des net.
- 160 G: mhm:,
161 K: und dann sagt der irgendwann wisst ihr was/
162 (-) es gibt liefer- es gibt äh: länder wo=s
163 eifach: (--) leichter ist mit ihnen zusammen
164 zu arbeiten.
- 165 G: mhm,
166 K: also grad wir im miederwaren=im wäschebreich
167 wir brauchen °die ukraine°. (--) von den
168 preisen her (\H) also im fernost wir haben
169 totale probleme mit so funktionellen beha,
170 (/H) gestern die net, die net SO:: schön sind/
171 (/H) und das: is einfach bei der tex immer
172 noch des geld, wo wir geld verdienen, der
173 konservative kunde,

174 G: ja.
 175 K: und des:s: (-) °krieg ma am besten in der
 176 ukrainer°.

Frau Kraft merkt, dass sie die Ukrainer durch den Vergleich mit Riga in ein schlechtes Licht gerückt hat und versucht sie mit Selbstreparatur wieder aufzuwerten: „Top-Betreuung“ im Kiewer Büro. Hier tritt Irina als „super Mittelsmann“ auf, die als Krafts Ansprechpartnerin eine gute Betreuung geleistet hat: „hat es einfach total gut gekonnt“. Das jedoch nur deswegen, weil Irina in Deutschland war, beim Konzern einige Wochen gearbeitet, und „uns“, d.h. die deutschen Einkäufer, „verstanden hat“.

In Z. 152 f. verdeutlicht Kraft die Betreuungsarbeit von Irina: dass sie „des immer sehr gut erklären“ konnte. Mit „des“ bezieht sie sich auf das vorher Gesagte (vorher Analytierte), nämlich das Beispiel der Preisinstabilität bei den Lieferanten und andere für sie „unverständliche“ Faktoren. Genau kann oder will sie es nicht benennen, sie hat für diese Erfahrungen mit den Lieferanten keinen Oberbegriff und bleibt deswegen bei „des“ (Z. 152) oder „es“ (Z. 146). Die Zeitwörter „dann“ (etwas Einmaliges; zeitliche Abfolge des Geschehenen) und „immer“ (generell, absolut) passen nicht zusammen. Kraft scheint von Irinas Kompetenz sehr überzeugt zu sein. Sie scheinen sich gut zu kennen, haben eine gemeinsame Basis, gemeinsame Erfahrung(-en). In beiden Fällen, wenn Kraft über Irina spricht, nimmt sie eine Wertung vor: „sehr gut“. Sie könnte auch eine sachliche Ausdrucksweise wählen, wie z.B. „plausibel erklären“, was sie jedoch nicht tut. Man könnte hier vermuten, dass sich Irina und Kraft doch nicht so vollkommen verstehen, sondern sich nur bis zu einem bestimmten Punkt einig sind. Durch den Ausdruck „erklären“ wird Irina eine Expertenrolle oder die Rolle einer Wissensvermittlerin zugeschrieben. Mit gedehntem „die:“ (Z. 155) sucht Kraft nach einem passenden Begriff oder Benennung und wählt den verallgemeinerten Begriff „Ukrainer“ aus, welcher eine Art Kollektivsymbol darstellt. Und diese Ukrainer würden gleich denken: „so denken“. Hier tritt die Nation als Kollektivsymbol auf, an Stelle konkreter ukrainischer Geschäftspartner (Lieferanten für Größt Tex). Während wir im zweiten Transkriptsegment „den Deutschen“ als Nation hatten, tritt hier der analoge Begriff „Ukrainer“ hinzu, womit die nationale Ebene komplett ausgeschöpft ist. Dass man überhaupt die Denkweise der Ukrainer erklären kann, weist darauf hin, dass sie rational handeln, nur die Deutschen verstehen es nicht. Zum „Denken“ der „Ukrainer“ gibt es „Hintergründe“, die Kraft hier jedoch nicht weiter ausführt. Diese Hintergründe wurden von ihr bereits am Anfang des Interviews thematisiert: nämlich jahrelange Nichtförderung des marktwirtschaftlichen Denkens (siehe die Analyse des zweiten Transkriptsegments). Sie hinterfragt diese Erklärung nicht, sie reicht ihr für das notwendige „Verstehen“ aus. Sie unterstreicht die Wichtigkeit dieser Erklärung (die für das Verstehen notwendig ist) mit „total wichtig“, was sie als ihre persönliche Meinung darstellt: „finde ich“. Die Ausdrucksweise „total“ hat etwas Schwergewichtiges, fast Totalitäres in sich, sie lässt sogar einen Zwang oder Druck darin vermuten. In Z. 158-160 wird ersichtlich, inwiefern das Erklären notwendig ist: weil „der Einkäufer“ das sonst nicht verstehen würde, was wiederum Konsequenzen nach sich ziehen würde. Wiederum nimmt Kraft eine Generalisierung vor, diesmal wechselt sie von der nationalen Ebene auf die Ebene des Versandhandels / des Konzerns: der Einkäufer des Konzerns, der Geschäftspartner der Lieferanten. Obwohl das Wort im Singular steht, ist hier nicht eine (konkrete) Person gemeint. Dieser Begriff steht als Kollektivsymbol für alle Einkaufsmanager des Konzerns. Kraft, die auch zu den Einkäufern gehört, schließt sich selbst aus und nimmt die Position einer Dritten an. Vermutlich nimmt sie hier die Ukrainer in Schutz, versucht, sie zu verstehen, distanziert sich vom „Einkäufer“, was sie aber ebenfalls ist. Im Falle des Nichtverstehens (bei fehlendem Erklären) schreibt sie „dem Einkäufer“ ein bestimmtes

Handeln zu, das sie mittels der direkten Rede ausdrückt. Die Worte, die der Einkäufer in dieser Situation ausspricht, wird er „irgendwann sagen“, d.h., dass es eine gewisse Zeit dauern wird, bis er das sagt, was für die Ukrainer als unberechenbar erscheint. Die direkte Rede wird mit „wisst ihr was“ (adressiert an die Lieferanten in der Ukraine, also an die „Ukrainer“) eingeleitet, einer Ausdrucksweise, die für emotional geladene Situationen steht: z.B. wenn man nicht weiter kommt, wenn die Grenze für etwas erreicht ist, wenn man keine Lösung findet. D.h., man steht vor einem Wendepunkt. In Z. 161 ff. wird deutlich, was „der Einkäufer“ sagen würde. Kraft beginnt ihre Aussage mit „es gibt liefer-“ an, merkt, dass sie nicht politisch korrekt ist, dass sie die Konkurrenzebene anspricht und korrigiert sich auf „Länder“ (wieder Nationalebene). In diesem Zusammenhang erscheinen die Länder nur im Wirtschaftskontext, mit anderen Worten: Kraft sieht die Länder nur aus der Perspektive des Konzerns, als die für sie interessanten Lieferanten, die hinter dem jeweiligen „Land“ stehen.

Und zwar gibt es Länder, „wo=s einfach: (-) leichter ist mit ihnen zusammen zu arbeiten“. Hier wird deutlich, dass die Einkäufer in einer emotional geladenen Situation nach einem leichteren Weg suchen, oder sich einen leichteren Weg wünschen. Bis zu diesem Punkt wird von Kraft ein logischer Prozess konstruiert, der aufgrund der Schwierigkeiten mit ukrainischen Lieferanten (welche in der Denk- und Handlungsweise der Ukrainer verankert sind) zum Aufgeben der Zusammenarbeit führt. Während das „Nichtverstehen“ im ersten Transkriptsegment nur eine Erklärung fordert, lässt es hier bereits Konsequenzen spüren. Es geht nicht um bloße Verständigung und Wissensaustausch, sondern ums Geschäft.

In Z. 167 nimmt ihre Argumentation eine unerwartete Wendung ein: sie gibt zu, dass sie (gemeint ist der Konzern, bzw. die Einkaufsmanager des Konzerns) die Ukraine brauchen, und sich daher keinen leichteren Weg (mit Ländern, „wo=s (...) leichter ist“) erlauben können. Während in Z. 161 unklar ist, ob Kraft sich zu „den Einkäufern“ zählt, deren Denkweise sie mittels direkter Rede hier exemplifiziert, ist es hier in Z. 166 f. deutlich, dass Kraft damit gemeint ist: „grad wir im Miederwaren=im Wäschebereich, wir brauchen...“. Während sie im ersten Fall die Perspektive der Einkäufer (die mit dem Aufgeben der Geschäftsbeziehungen drohen) nicht teilt, steht sie in diesem Fall vollkommen dahinter (der Konzern braucht die Ware der ukrainischen Lieferanten).

Auffallend ist die prosodische Markierung bei „wir brauchen °die Ukraine“ (Z. 166) und „°krieg ma am besten in der Ukraine“ (Z. 175 f.), nämlich die Senkung der Lautstärke. Sie gibt die Abhängigkeit zu, die jedoch nicht an die „große Glocke“ gehängt, sondern mit leiser Stimme zugegeben wird (es ist überhaupt die einzige Stelle im gesamten Interview, an der dieses „Geständnis“ gemacht wird). Der Grund für diese Abhängigkeit sind zunächst die niedrigen Preise, die die ukrainischen Lieferanten bieten können. Andere Gründe werden nicht konkret genannt, nur die Tatsache, dass es in Fernost Probleme mit „funktionellen Behas“ gibt, was antizipiert, dass es in der Ukraine diese Probleme nicht gibt. Gerade mit diesen Modellen verdient der Versand das meiste Geld (Z. 172), weil die konservativen Kunden diese Modelle am häufigsten bestellen.

Im Vergleich zu Evelyn (vorheriges Kapitel), die für „kein Verständnis“ für das Verhalten der Ukrainer plädiert („und für so ein Verhalten hat ein Westeuropäer kein Verständnis“), scheint für Kraft dieses „Verstehen“ absolute Notwendigkeit zu sein. Jedoch geht es nicht um das eigentliche Verstehen der ukrainischen Geschäftspartner (des Gegenübers), der konkreten Situation, in der sie sich befinden, und ihrer konkreten Probleme, sondern vielmehr um finanzielle Interessen des Konzerns. Und dafür reichen solche stereotypen Erklärungen wie „da war halt alles net freiwirtschaftlich denken“ sowie Generalisierungen wie „die Ukrainer“, die alle so und so denken, aus. Das unflexible, feste oder vielmehr starre Versandsystem des Konzerns,

das sich weder ändern noch an die Bedingungen der ukrainischen Geschäftspartner in irgendeiner Weise anpassen kann, wird von den deutschen Geschäftspartnern als Rechtfertigung (für ihre Forderungen) und als Mittel der Druckausübung benutzt.

Auch in der Verhandlung mit der Fa. Roxana spricht Irina (Z. 146-151, die bereits oben analysiert wurden) von einer interessierten Einkäuferin von Größt, die zwar noch nie etwas in Osteuropa eingekauft hat (sondern in der Türkei, in China etc.), aber gerade aus Gründen der qualitativen Ware an osteuropäischen Produkten, die außerdem noch schnell geliefert werden, interessiert ist.

8.3.3 *Ukrainische Sicht: Preisfragen bei der Fa. Roxana (Verhandlung)*

Zum Kontext: In der Verhandlung erzählt Irina, was sie bei den Verhandlungen mit den Einkäufern erreicht hat: Tex ist interessiert an einigen Modellen der Fa. Roxana. Irina versichert, dass Tex den Betrieb mit der Produktion „auslasten“ wird, so dass sie ohne Pausen arbeiten. Unterwartete Pausen sind aber doch möglich. Um nicht stillzustehen, muss der Betrieb seine Produkte möglichst vielen Konzernfirmen anbieten: „deswegen das Tshirt, ich denke wenn wir es ausarbeiten, werden wir es (-) allen (1.5) verteilen/ wie Muster:“ (Z. 325-327). Nun fragt Irina den Direktor, ob sie damit einverstanden sind oder ob sie Einschränkungen brauchen. Erst ab dieser Stelle äußert sich der Chef der Firma konkret zu „wunden Punkten“ der Arbeit für den Export und zur Situation, in der sich der Betrieb gerade befindet.

- 333 И: если вы (-) п:против, <((acc)) или хотите нас
 I: wenn sie (-) d:dagegen sind, <((acc)) oder wollen uns
 334 ограничить по количествам, вы должны обязательно
einschränken in der menge, sollen sie es unbedingt
 335 это сделать и сказать, что вот вот этот вот
 tun und sagen, eben dass da
 336 ассортимент не больше чем столько то в месяц,
 sortiment nicht mehr als so und so viel im monat,
 337 и всё. потому [что
 und das war es. weil
 338 III: [на сегодняшний день мы (-) пока (-)
 Ch: [zum heutigen tag (werden) wir (-) noch(-)
 339 °°ограничений никаких не (? ?). дай бог чтобы
 °°keine einschränkungen (? ?). gott gebe dass [...]

Irina spricht offen, sie lässt dem Lieferanten die Freiheit, sich zur Produktion der Menge zu binden, die möglich ist, damit der Betrieb nicht überfordert ist. In Z. 337 will sie vermutlich erklären, warum sie diese Offenheit braucht („weil“), wird jedoch vom Direktor abgebrochen. Er widerspricht ihr in Z. 338 f. vehement, dass sie keine Einschränkungen wollen. Obwohl das Verb nicht hörbar ist, ist das Negierungspartikel „keine“ da. Mit „Gott gebe dass“ will der Chef vermutlich den Wunsch aussprechen, dass die Produktion in Gang kommt. Die nächsten Zeilen sind nicht hörbar. Zum einen sprach der Direktor ziemlich leise, zum anderen war während der Aufnahme permanenter Lärm wegen des Sprechens der Mitarbeiterinnen untereinander und dem Rascheln der Papiere, das die Worte übertönte. Die hörbaren Stücke seiner Äußerungen waren „sie sehen doch dass“ (Z. 342) und „sehr“ (Z. 344). Die nächste Sequenz der Verhandlung ist besser hörbar:

Direktor der Fa. Barwina, Z. 349-384: „der Preis war eindeutig zu niedrig“

349 Ш: мы уже будем вести переговоры. конечно же мы:/
Ch: wir werden schon verhandlungen führen. natürlich dass
wir:/
350 (--)^o честно вам скажу^o. мы не заинтересованы (-)
(--)^o ich sag ihnen ehrlich^o. wir sind nicht interessiert
(-)
351 у нас (-) (?если была б?) возможность
wenn wir (-) (hätten wir?) eine möglichkeit
352 к: конкурировать (? ?)
zu k:konkurrieren (? ?)
353 мы когда работали на францию (? ?)
als wir für frankreich gearbeitet haben
(? ?)

[[sehr leise, unverständlich]]

354 даже на:/ на свет не хватало. (-) на зарплату/ и всё.
sogar fü:r/ für strom nicht reichte. (-) für löhne/ und
das wars.
355 И: мгм, (-) [значит
I: mhm, (-) [also
356 Ш: [не считая той экономии ткани которая
Ch: [ohne die berechnung der ökonomie am stoff der
357 то есть, то её (3.0)
mal da ist, mal nicht (3.0)
358 И: в принци[пе/
I: im prinz[ip/
359 Ш: [и (?не наработаем?)/
Ch: [und (?nicht leisten werden?)/
360 И: у нас что по ценам. цены всегда вопрос большой
I: was wir zu preisen haben. preise sind immer ein wunder
361 у всех, никто не хочет платить, и никто не хочет
punkt bei allen, niemand will bezahlen, und niemand will
362 работать даром. вот. но.: м:/ нет, это
umsonst arbeiten. so. a:ber. m:/ nein, das
363 нам прямо так некоторые говорят. шо у нас конечно
sagen uns einige so direkt. was bei uns natürlich
364 всё хорошо, но мы совсем уже:, нам нельзя
alles gut ist, aber wir sind schon gänzlich, wir dürfen
365 ничего заплатить вам. (-) к сожалению.
euch nichts bezahlen. (-) leider.
366 Ш: [[lauter Ansatz]] но я хочу сказать вам что.: по: трусам/
Ch: aber ich will ihnen sagen dass.: bei den unterhosen/
367 [мы:.
[wi::r
368 И: [мгм,
I: [mhm,
369 Ш: конкретно, мы: (-) ^oпросто попали.^o
Ch: konkret, wi:r (-) ^owurden einfach reingelegt.^o
370 И: мгм,
I: mhm,
371 Ш: потому что тогда когда мы были (? ?) цена/
Ch: weil damals als wir waren (? ?) der preis/

- 372 на самом деле она явно: (-) занижена/ (-) (/H)
in wirklichkeit war er offensichtlich: (-) zu nIEdrig/
(/H)
- 373 И: мгм,
I: mhm,
- 374 Ш: во:т, и тот же карат э:, подтвердил, °что она
Ch: со:, und derselbe karat äh:, hat bestätigt, °dass er
- 375 явно занижена°\ (-) эта цена/
offensichtlich zu niedrig ist°\ (-) dieser preis/
376 но мы пока с ней согласны,
aber wir sind mit ihm bislang einverstanden,
377 поскольку нам делать (0.5)
da wir () zu tun (0.5)
- 378 И: мгм, (/H)
I: mhm, (/H)
- 379 Ш: °°(? ?)°° на оборудование/ мы работаем (? ?)
Ch: °°(? ?)°° für die technische ausstattung/ wir
arbeiten
(? ?)
- 380 И: мгм,
I: mhm,
- 381 Ш: первые (-) пол года ничего не заработаем/ (-)
Ch: das erste (-) halbe jahr werden wir nichts verdienen/ (-)
- 382 вот, но мы отработаем технологии (--)
so, aber wir werden die technologien entwickeln (--)
- 383 И: мгм,
I: mhm,
- 384 Ш: °и сделаю какую то (?обязанность?). (-) по любому.°°
Ch: °und machen irgend eine (?verpflichtung?). (-) sowieso.°°

Z. 349-357: Es ist zweifelhaft, ob richtig transkribiert wurde, ob der Chef wirklich offen gesagt hat, dass sie nicht interessiert sind. Dass sie aber nicht konkurrenzfähig sind, stimmt. Der Betrieb braucht viele Investitionen, ist im Umbau etc. Hier sind konkrete Probleme hörbar.

Z. 360-363: Auch Irina sagt offen, dass Preise immer ein „wunder Punkt“ sind. Dass sie (unklar wer: der Konzern generell, die konkreten Einkäufer oder das Einkaufsbüro und damit sie als Agierende. In diesem Fall heißt es, dass sie bei Einkäufern keinen besseren Preis verhandeln konnte, und damit selber verantwortlich wäre) nichts bezahlen dürfen (Z. 364 f.).

In Z. 369 bringt der Direktor ein Beispiel aus der Vergangenheit des Betriebs: es ist unklar, für wen sie diese Unterwäsche hergestellt haben, auf jeden Fall wurden sie „reingelegt“: der Preis war „offensichtlich zu nIEdrig/“ (Z. 372). Er betont das Adverb und steigert die Intonation nach oben, und bringt in Z. 374 f. eine andere Person als Legitimation dieser Feststellung: den Investoren Herrn Karat, der bei der Fa. Roxana in den Maschinenpark investieren will.

In Z. 376 f. spricht der Chef sein Einverständnis aus, der nicht auf dem Willen zur Zusammenarbeit basiert (vorher: nicht interessiert), sondern auf der gegenwärtigen Notlage des Betriebs. Die Redewendung in Z. 377 ist nicht abgeschlossen: erst kommt eine Pause, dann das Hörsignal von Irina und in Z. 379 vermutlich die Vollendung der Z. 377. Der Direktor könnte damit „поскольку нам делать ничего другого не остаётся“ meinen, was auf Deutsch „weil uns nichts anderes übrig bleibt“ bedeutet. Es könnte bedeuten, dass die niedrigen Preise für Unterwäsche, mit denen sie „reingelegt worden sind“, entweder vom Konzern stammen,

oder den Preisen vom Konzern ähneln (genauso zu niedrig). Es gibt auf jeden Fall eine Verbindung zwischen den zu niedrigen Preisen und dieser Notsituation.

Z. 381 f.: Das erste halbe Jahr wird dieser Lieferant nichts verdienen, was das Geschäft überhaupt nicht profitabel erscheinen lässt. Es gibt da jedoch einen Haken: der Betrieb muss erst aufgebaut werden: die Technologie ausarbeiten, eine Verpflichtung erfüllen. Das heißt, dass die Notlage nicht bloß durch schlechte Preise erzeugt wird, sondern sie ist schon vorher da: man muss die Produktion erst auf die Beine stellen.

Irinas Antwort darauf fällt folgendermaßen aus:

Verhandlung Fa. Roxana, Irina, Z. 385-403: „Preisfragen sind immer problematisch“

385 И: значит э:: наши планы таковы. у нас будут
I: also äh:: unsere pläne sind so. wir werden
386 в любом случае изделия которые по цене будут (-)
in jedem fall ware haben die preislich (-)
387 практически на нуле, у нас будут изделия
praktisch bei null sein wird, und wir werden ware haben
388 более прибыльные, мы должны набрать какой то
die mehr profitabel ist, wir müssen ein
389 ассортимент, который идёт постоянно/
sortiment zusammenstellen, das STÄNDig läuft/
390 и котрый в общем (-) количестве вам приносит прибыль.
und das in der allgemeinen (-) menge ihnen gewinn bringt.
391 потому шо есть определённые (-) (/H) э (-) изделия,
weil es bestimmte (-) (/H) äh (-) ware gibt,
392 которые по фотографии продать не возможно.
die man nach dem photo nicht verkaufen kann.
393 или просто за которые в магазине клиент
oder einfach für die der kunde im geschäft
394 больше не платит. нам закущик так открыто и говорит.
nicht mehr bezahlt. uns sagt der einkäufer das so direkt.
395 я понимаю, что это дорого, сделать этот шов.
ich verstehe, dass es teuer ist, diese naht zu machen.
396 но Я/ его за дороже не продам. и (-)
aber ICH/ werde ihn für teurer nicht verkaufen. und (-)
397 бывает на переговорах мы сидим, нам дают
es kommt dass wir bei verhandlungen sitzen, man gibt uns
398 за какую то другую модель больше, здесь меньше/
für irgendein anderes modell mehr, hier weniger/
399 опять же таки это тоже: чревато, потому шо какая то
es ist wiederum au:ch folgenschwer, weil ein (modell)
400 может пойти больше, другая меньше, но вопросы
eher laufen kann, das andere weniger, aber fragen
401 с ценами всегда как то проблематичны, если
der preise sind immer irgendwie problematisch, wenn
402 (--) обе стороны заинтересованы/ решение
(--) die beiden seiten interessiert sind/ eine lösung
403 всегда находится\ (/H) [...]
findet sich immer\ (/H) [...]

Irina spricht auch hier offen, wobei sei wirklich als Vermittlerin auftritt: auf der einen Seite übernimmt sie die Perspektive des Lieferanten und mobilisiert den Direktor dazu, ein Sorti-

ment zusammenstellen, das gut läuft und dem Betrieb Gewinn bringt (Z. 388-390). Auf der anderen Seite erklärt, oder besser gesagt übermittelt sie die Perspektive der Einkäufer (Z. 394), die besagt, dass sich teure Ware nach dem Foto (d.h. im Versandgeschäft) oder sogar im Geschäft nicht verkauft. Es ist auch nicht immer absehbar, ob sich eine Ware gut verkaufen wird oder nicht. An einer Stelle bezieht sich Irina direkt auf den Einkäufer (Z. 394: „uns sagt der einkäufer das so direkt“) und in Z. 397 auf die Situation der Verhandlung mit Einkäufern. Damit versucht sie zu zeigen, dass diese heikle Frage nicht allein ihrer Entscheidung oder Verantwortung unterliegt, sondern Fremden, also d.h. ihrem Arbeitgeber, ihren Kunden bzw. den Umständen, für die niemand direkt verantwortlich ist: dem Absatzmarkt und dem Verhalten der Käufer. Das andere wiederkehrende Problem ist generell das schlecht funktionierende ukrainische Management.

8.4 Zum ukrainischen Management

8.4.1 *Die deutsche Sicht*

Die Entrüstung über das ukrainische Management war insbesondere in den Interviews mit Evelyn, der früheren Büroleiterin, und mit Nadia Kraft, der Einkaufsmanagerin von Größt Tex, die ich während der Warenpräsentation in Kiewer Einkaufsbüro interviewt habe, deutlich spürbar. Die beiden Managerinnen thematisierten dieses Thema selbstinitiiert, was dem Anschein nach zum wunden Punkt in ihrer Berufserfahrung gehörte. Im Folgenden wird die deutsche Sicht analysiert:

Interview Evelyn, Z. 239-305

239 [...] und ich hab die länder
240 inzwischen auch irgendwo lieben gelernt. also, ich
241 verfluche sie teilweise auch oft,
242 G: [(hehe)
243 E: [weil ich (? ?) verdammt noch mal, das kann
244 nicht wahr sein, äh:: weil die mentalitäten sind
245 so krass, äh man stößt da teilweise auf probleme,
246 die würde ein in anführungszeichen, ein normaler
247 deutscher NIE::mals verstehen und auch nicht
248 akzeptieren.
249 G: und was sind das für äh, können sie ein paar
250 beispiele/
251 E: nein, es ist einfach äh: (--) die art und weise
252 wie man dinge sieht, wie man mit dingen umgeht,
253 ähm, banale dinge, die man in deutschland für
254 selbstverständlich hält, das als beispiel jetzt
255 nur, eine antwort auf eine bestimmt anfrage, dass
256 man zumindest ein bescheid gibt am nächsten tag,
257 oder zumindest in zwei tagen, (/H) ein
258 zwischenbescheid gibt, also/ (-) entschuldigung,
259 wir sind noch nicht so weit, wir können noch
260 keine antwort geben, (/H) nein, das
261 [dauert wochen, wochen und dann fragt man die und
262 G: [(? ?)

263 E: dann (/H) ACH ja, wir sind noch nicht so weit,
 264 unsere was weiß ich, unsere kommerzdirektorin
 265 ist krank, oder sie ist im urlaub, wir können
 266 nicht antworten, und für solche, sag ich mal
 267 so ein verhalten hat ein westeuropäer kein
 268 verständnis. es ist eine selbstverständlichkeit,
 269 ähm: dass man reagiert, und ich meine, der markt
 270 und die ganze welt, der markt an sich, die
 271 wirtschaft ist so klein geworden, das ist so
 272 transparent, (/H) und grade so ein konzern wie
 273 Größt Tex age:, ähm hat überall auf der
 274 welt seine standpunkte, einkaufsbüros, °die
 275 kennen die ganze welt°. und die haben es nicht
 276 nötig, in einer (-) sage ich mal, ukraine, lange
 277 zu warten bis da eine antwort kommt, das heisst
 278 die lassen es fallen und gehen von mir aus nach
 279 indien, nach pakistan, nach korea, und holen sich
 280 die ware dort. und das verstehen die leute hier
 281 nicht, ne? das verstehen die unternehmer hier
 282 nicht. und teilweise was mich auch so einbisschen
 283 mhm:: ja wie soll ich sagen, ÄRGERT, so da kommt
 284 teilweise auch (-) unbewusste arroganz zu tage,
 285 wo sie meinen, ähm, die können alles, die haben
 286 schon alles, und die waren überall, ne?
 287 G: (hehe)
 288 E: diese=[diese
 289 G: [arroganz gegenüber den westlern?
 290 E: ja=ja, genau, also (-) wenn ich manchmal mit nem
 291 einkäufer, dann hier bin, zentraleinkäufer, ähm
 292 aus irgendeinem haus aus unserem konzern, ähm: die
 293 werden empfangen, (1.0) das glaubt man gar nicht.
 294 also, des als wenn er gar nichts wert wäre, als
 295 wenn er gar nichts bedeutendes wäre. dabei ist es
 296 der (-) geschäfts/partner. ich meine wenn dieser
 297 zentraleinkäufer in italien oder in spanien, oder
 298 irgendwo auftaucht, ja, mit seiner visitenkarte
 299 Größt Tex ag, der wird auf händen getragen.
 300 ihm wird alles mögliche vorgegaukelt, was alles
 301 gekönt wird, und die besten preise und alles.
 302 hier ist es halt nicht der fall. weil die leute
 303 noch kein bewusstsein haben, was ist es für ein
 304 kunde, ne? welche möglichkeiten bietet dieser
 305 kunde.

Evelyn schildert zunächst ihre mangelhafte Vorbereitung auf die Arbeit in den osteuropäischen Ländern: Sie wurde sozusagen ‚ins kalte Wasser geworfen‘, was sie jedoch nicht bereut. In Z. 239 verstärkt sie dies mit einer Art Liebeserklärung: sie habe „die Länder irgendwo lieben gelernt“, wobei diese Liebe durch „irgendwo“ eingeschränkt wird. In Z. 241 schwenkt sie auf ihre negativen Emotionen um, die sie im Weiteren exemplifiziert. Evelyn beginnt ihre Aussage mit einer Bewertung: „Mentalitäten sind so krass“ und erklärt, warum sie zu diesem Schluss kommt: „man“ stoße auf Probleme, für die ein „normaler Deutscher“ (eine Wertung) kein

Verständnis hat. Meine Bitte um ein Beispiel verneint sie zunächst und definiert den Begriff „Mentalität“ mit ihren eigenen Worten (Z. 251 f.): „nein, es ist einfach die Art und Weise, wie man Dinge sieht, wie man mit Dingen umgeht“, es ist also etwas Abstraktes, Unfassbares. Dabei handle es sich um „banale“ Dinge, die in Deutschland „selbstverständlich“ seien. Erst in Z. 254 ff. leitet sie ein Beispiel ein, das sie ausführlich und anschaulich erklärt. Es handelt sich dabei um eine Reaktion, eine Antwort auf eine bestimmte Anfrage, die bei den ukrainischen Lieferanten ausbleibt, während die deutsche Seite „zumindest ein Bescheid“ am nächsten Tag oder „zumindest in zwei Tagen“ erwartet. Das Wort „zumindest“ ist phonetisch markiert: Es sagt aus, dass diese ein- oder zweitägige Reaktion das Wenigste ist, was man erwarten kann. Das Erwartbare besteht darin, einen „Zwischenbescheid“ (Z. 258) zu geben und sich zu entschuldigen: „Entschuldigung, wir sind noch nicht so weit, wir können noch keine Antwort geben“ (Z. 258-260). Die Norm wird hier durch das Minimum des erwartbaren Verhaltens repräsentiert. Stattdessen „dauert (es) Wochen, Wochen“ (implizite Nicht-Normalität), was die deutschen Einkäufer zum erneuten Nachfragen veranlasst. Bis dahin schildert Evelyn einen (auch emotional gefärbten) Sachverhalt. Ab Z. 263 wechselt sie die Perspektive und übernimmt die Rolle des Lieferanten, bei dem angefragt wurde, womit sie „Nicht-Normalität“ aktiv konstruiert. Die Art der Formulierung deutet darauf hin, dass hier etwas Beispielhaftes (Stereotypes) geschildert wird, weil Funktionsbezeichnungen austauschbar sind: „unsere was weiß ich, unsere Kommerzdirektorin“ (Z. 264). Hier übernimmt Evelyn den Titel „Kommerzdirektorin“ von den Ukrainern (коммерческий директор) und übersetzt ihn ins Deutsche. Die Sprecherin simuliert ein Gespräch mit einer ukrainischen Stelle, die irgendeine Ausrede verwendet (z.B. dass die Direktorin krank ist oder dass es keinen Strom gibt etc.). Evelyn verbindet dabei zwei Sprachstile, zwei Perspektiven miteinander: zum einen zitiert sie den Kontext, d.h. ein Telefonat, der heißt, „wir sind noch nicht so weit“, die Antwort, „unsere Kommerzdirektorin ist krank“. Zum anderen kommentiert sie das Telefonat: denn dieses „was weiß ich“ würde die andere Stelle aber nicht sagen. Auch würde sie die beiden Gründe nicht zusammen nennen. Der telefonische Kontext wird durch eine Mehr-Ebenen-Antwort kommentiert: mal ist es dies, mal ist es das. Das ist eine Art Metakommentar zu dem Kontext. Evelyn beendet ihren Metakommentar mit einem Gesamtkommentar: „und für solche, sag ich mal so ein Verhalten hat ein Westeuropäer kein Verständnis“ (Z. 266 f.). Damit stellt Evelyn klar, dass die Ost- und Westeuropäer zwei völlig verschiedene Typen sind. Hier wird von vorne herein mit Klischee- und Stereotypenstrukturen gearbeitet, von denen Evelyn voraussetzt, dass man sie schon kennt. Auf der einen Seite stehen die Westeuropäer, also diejenigen, die mehr oder weniger ‚Kultur‘ (im Sinne des Zivilisationsprozesses) vertreten, und auch darüber entscheiden, welches Verhalten adäquat ist. Und auf der anderen Seite stehen die Osteuropäer, die noch unterentwickelt sind. Der Westen stellt eine Norm dar, an die sich der Osten anpassen soll. Evelyn deutet den Fall aus ihrer Sicht: „sage ich mal“. Weiter verwendet sie den Ausdruck „Westeuropäer“ und nicht „Deutscher“, wie man es von ihr erwarten könnte (wie in Z. 247). Das sind zwei verschiedene Konnotationen. Evelyn hat ihr Generalisierungsniveau gesteigert: hier setzt sie zwei Kulturen gegeneinander und nennt Beispiele, die sehr variieren. Die Telefonate könnten auf diese Weise vielleicht gar nicht stattgefunden haben. Beim ersten Sprachstil (dem Wiedergeben des Kontexts), der halbwegs neutral ist, könnten für die fehlende Antwort noch Gründe vorliegen, die nicht angeführt werden. Beim zweiten Sprachstil (Metakommentar) wird den Ukrainern eine Absicht unterstellt.

An zwei Stellen wird die Kategorie „Verständnis“ aufgerufen: in Z. 247 und 268. Es geht Evelyn nicht darum, irgendwelche Zusammenhänge zu erklären, sondern darum, eine Art Pädagogisierung vorzunehmen. Sie agiert auf der Ebene des Verhaltens und Benehmens (Kul-

turmuster) und nicht auf der Sachebene. Dadurch, dass die andere Seite in Beliebigkeitskategorien dargestellt wird, wird sie für absolut diffus und unstrukturiert erklärt: hier kann alles Mögliche passieren, was kein akzeptables Verhalten und Benehmen für Westeuropäer, für die Akteure der Wirtschaftskultur darstellt. Die beiden Seiten/Parteien sind anonymisiert: die eine in einem diffusen Sinn (die, die nicht reagieren), die andere in einem kulturellen, wertenden Sinn: Westeuropäer.

Während in Z. 247 und 253 von Deutschland (von einem Deutschen) und von den Dingen, die man dort für selbstverständlich hält, die Rede ist, wird hier (in Z. 267) implizit eine Kollektivkultur aufgebaut: hier der Westen, westliches Management, und damit die Zugehörigkeit Deutschlands zum Westen, und dort die Ukraine, und damit Ostkultur, d.h. die Zugehörigkeit der Ukraine zum Osten. Es wird eine *Zwei-Welten-Theorie* konstruiert, die ganz offenkundig als Kulturtheorie in den Raum gesetzt wird.

Kommunikations- und Reaktionsfähigkeit

In Z. 268 f. könnte es sich um eine „Benimmformel“ handeln, die ein fester Bestandteil des Kommunikationstrainings ist: sofortige Aktion, Reaktion, Handeln, aber auf keinen Fall Passivität. Man denke an die Call-Center, deren Mitarbeiter auf Kommunikations- und Reaktionstrainings geschult werden. Sie müssen auch eine Art sozialer Kompetenz vorweisen, während sie gleichzeitig die Daten in den Computer eintippen. Hier in den Call-Center wird etwas illustriert, das zur notwendigen Managementfähigkeit geworden ist, nämlich die Fähigkeit, sofort auf bestimmte Anforderungen zu reagieren – und dann entweder mit Ratschlägen, Hinweisen, oder entsprechenden Informationen zu handeln. In dem oberen Ausschnitt haben wir genau die Muster, die die Manager im Training lernen. Es handelt sich hierbei fast um Lehrbuchwissen. Im Kontrast zu diesem „Reagieren“ steht die Passivität der ukrainischen Ansprechpartner in Verbindung mit Ausreden: weiß nicht, krank, Urlaub, kommt nicht, sind noch nicht so weit etc.

Weltmarkt

Bis dahin wird die Zwei-Welten-Theorie eingehalten. Nun kommt der Markt als ein dynamisches Reaktions- und Aktionsgefüge ins Spiel, der eine Form des unentwegten Handelns ist. In „der Markt und die ganze Welt“ (Z. 269 f.) ist die „Welt“ prosodisch hervorgehoben. Im Anschluss an den ersten Interviewausschnitt passt die Antwort „die Kommerzdirektorin ist krank“ (Z. 264 f.), die auch eine Art von Reaktion darstellt, nicht ins Repertoire, das sich die Sprecherin wünscht. Das gilt für sie nicht als Reaktion, sondern als Passivität: Nichtstun statt Handeln. Dass die Wirtschaft so klein und transparent geworden ist, deutet darauf hin, dass, wenn hier jemand nicht handelt, früher oder später untergeht. Dabei wird impliziert, dass die ganze Welt es schafft, zu handeln und zu kommunizieren, nur die Ukraine nicht. Hier herrscht Chaos: die zuständige Person ist entweder krank oder im Urlaub, also abwesend. Damit impliziert Evelyn (oder unterstellt), dass die Ukraine nicht zur Welt gehört. Auf der einen Seite sind die Welt und der Markt, und auf der anderen Seite steht eigentlich ein Nichts, ein ‚Nicht-Sein‘, was im ersten Teilsatz ersichtlich ist: „wir sind noch nicht so weit“. Zum „Sein“ gehören der Markt und die westeuropäischen Prinzipien. Es geht also um Dazugehören und Nicht-

Dazugehören. Hier sehen wir zwei kontrastive Deutungsmuster: „die Welt vs. die Ukraine“ und „der Markt vs. der Ostblock“.

Diese Struktur wird in Z. 275 f. eingehalten. Größt Tex AG tritt als Vertreter Westeuropas auf, der „überall auf der Welt“ zu Hause ist, dort seine „Standpunkte“ (anstatt von Standorten), „Einkaufsbüros“ hat und der die ganze Welt kennt. Dieses Beispiel wird in die Gesamtstruktur des Funktionierens und Nicht-Funktionierens eingebettet.

Obwohl Evelyn Managerin und Vertreterin des Konzerns ist und diese Art Telefonate mit Lieferanten auch selber führt, spricht sie in diesem Interviewabschnitt stets in dritter Person: in Z. 267 spricht sie vom „Westeuropäer“, in Z. 273 vom Konzern Größt Tex AG, in Z. 274 von Einkaufsbüros und in Z. 275 von „die“. Anstatt zu sagen „wir haben es nicht nötig“, sagt sie „die haben es nicht nötig“. Es ist eine kommentierte Distanzierung oder implizite Kommentierung durch Distanz. Oben zitiert sie „wir“, die sie nicht ist (Metakommentar), und hier zitiert sie „die“, die sie allerdings mit ist. Das bisher Interpretierte kommt im nächsten Satz deutlich zum Vorschein: „die haben es nicht nötig, in einer (-) sage ich mal, Ukraine, lange zu warten“. Bisher hatten wir die Struktur „die Welt und Nichts“, bzw. „Zugehörigkeit/Nichtzugehörigkeit“, die jedenfalls „wir und die Anderen“, also zwei Subjekte als Grundmuster hat. An dieser Stelle wird diese Struktur zugespitzt, es gibt „wir“ und irgendetwas „schmuddeliges“: „sage ich mal (hier macht sie eine kleine Pause) Ukraine“, wobei „Ukraine“ prosodisch hervorgehoben wird. Für die Ukraine könnte irgendein Land am Ende der Welt stehen, irgendetwas dörfliches, das den Anschluss an die Welt verloren hat.

Bisher wurden nur zwei Welten konstruiert, jetzt haben wir hier alle drei: die erste, die zweite und die dritte, wobei die Ukraine der dritten Welt zugerechnet wird. Man hat bisher gedacht, dass die Ukraine eigentlich ganz nah dran ist (europäischer Kontinent), gar nicht weit weg von Westeuropa. Jedoch stellt sich heraus, dass sie zwar nah dran ist, aber gleichzeitig strukturell weit weg. Indien, Pakistan, Korea (Länder, in denen der Konzern auch Ware einkauft) sind in dieser Stereotypenklassifikation Schwellenländer.

In Z. 281 ff. wird die Ukraine als ein Land der ‚dritten Welt‘ dargestellt, das nicht versteht, was die Koreaner, Pakistaner und Inder verstehen. Doch wenn es am „Verstehen“ allein liegen würde, könnte man sie vielleicht in die Sonderschule für Marktwirtschaft schicken. Aber es ist nicht genug: was Evelyn ärgert, ist, dass die ukrainischen „Unternehmer“ (hier taucht dieser Begriff zum ersten Mal auf, Z. 281) dazu noch „arrogant“ sind. Mit anderen Worten, sie sind nicht nur blöd, sondern auch noch arrogant. Was könnte „unbewusste Arroganz“ bedeuten? Vermutlich habituelle Dummheit. Wenn man den Begriff des Habitus von Bourdieu einbezieht, dann besteht der ukrainische Habitus aus dummer Arroganz.

Auch in der Passage Z. 288 ff. bleibt die Argumentationskette die gleiche. Hier wird ein handlungspraktisches Beispiel geschildert. Jemand kommt dahin und denkt, er sei wichtig, – weil wenn er (d.h. der Einkäufer) „irgendwo auftaucht“ (Z. 298), „er auf Händen getragen wird“ (Z. 299), und man „gaukelt ihm vor“, dass er wichtig sei. Stattdessen kommt er in die Ukraine, wo die Kommerzdirektorin im Urlaub ist oder krank ist, oder möglicherweise überhaupt niemand da ist. Er wird jedenfalls empfangen, „als wenn er nichts wert wäre“. Dann steht der Herr da, der immer auf Händen getragen wird, auf seinen eigenen Beinen und hat keine Ansprechpartner.

Diese Situation ähnelt der Geschichte über einen britischen Admiral, der die australischen Ureinwohner auf eine ähnliche Art und Weise beschreibt. Diese wollten ihm das Wasser nicht tragen, weil die Belohnung – eine Matrosenuniform – für sie keinen Wert darstellt. Sie machten sich im Gegenteil über die Briten lustig. Das könnte im vorliegenden Datenmaterial das gleiche Muster sein: die „Westler“ auf der einen Seite und die „Aborigine“ auf der anderen. D.h., auf

der einen Seite stehen die „Kulturmenschen“ mit ihrer Ordnung, Höflichkeit, ihrem Wissen um den Markt und ihren Kenntnissen der Welt, und auf der anderen Seite steht Willkür, wo immer es sein mag: in der Ukraine oder in einem anderen osteuropäischen Land, das dieses „westliche Wissen“ nicht hat. An diesem Beispiel ist es ersichtlich, dass es nicht um die Ukraine, nicht um die Kulturspezifik der Ukraine geht, sondern um die *Kulturspezifike der nicht Kulturalisierten*, der noch Halbwilden, die man überall antreffen kann, außerhalb der ersten, zweiten oder dritten Welt – ähnlich wie die Muster von den Helenen und den Barbaren usw.

Evelyn ist andererseits begeistert von der Ukraine, wenn es um die Wahrung von Traditionen wie Familienverbundenheit, Gastfreundschaft oder um Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten etc. geht, ähnlich wie von all dem, was viele an Afrika begeistert: die Musik, das Alltagsleben, die netten Leute auf der Straße, die so aufgeschlossen sind, und wo man so gut leben kann, aber selber nicht leben möchte.

Der deutsche Einkäufer „wird empfangen [...] als wenn er gar nichts wert wäre“ (Z. 292-294), d.h. als Mensch wie alle Menschen, als wäre er „gar nichts Bedeutendes“ (Z. 295), also wie ein durchschnittlicher ‚Otonormalverbraucher‘. „Dabei ist er der Geschäfts/partner“ (Z. 296) (prosodische Markierung mit steigender Tonhöhe). Das könnte bedeuten: dabei ist er ein Mensch, dabei ist er ein Akademiker, dabei ist er ein Unternehmer, der vieles gelernt und gemacht hat, dabei ist er der Top Scrower auf seinem Gebiet. Aber die Sprecherin benutzt den Begriff des „Geschäftspartners“: Das Allerhöchste, was auf dieser Welt des Marktes existiert, ist der Geschäftspartner. Nicht Herr Müller oder Frau Schneider, sondern ein Geschäftspartner. Und dieser Zentraleinkäufer (der nicht irgendein Händler in der Bratfischbude ist, sondern der Zentraleinkäufer!) wird so behandelt. Das ist innerhalb der Welt des Marktes (um die es hier geht), in der der Grundsatz gilt „der Kunde ist König“, das Allerletzte. Wer das nicht begreift, der hat auf dieser Welt nichts zu suchen. Dabei ist es hier beachtenswert, dass Evelyn das Verhalten der Ukrainer (das Nicht-Reagieren) nicht als Reaktion ihrerseits auf das Verhalten der Deutschen, auf das Auftreten der westlichen Staaten nach dem Motto „wir und die Welt“ versteht. Denn wenn jemand arrogant reagiert, ist es ein bewusstes, intentionales Verhalten in einer Situation. Hier wird den Ukrainern diese direkte Stellungnahme zu etwas (bewusste Reaktion auf einen Akteur) abgesprochen. Der ganze Verhaltensaspekt (die Reaktion der Ukrainer auf die Westler) wird hier weggelassen. Es wird nur diese Zwei-Welten-Theorie konstruiert, die jenseits der Kommunikation zu verstehen ist.

Evelyn ist zunächst darüber entrüstet, weil man sich mit den Ukrainern nicht unterhalten kann, da sie ja keine bewusste Reaktion zeigen. Sie gesteht auch ein, dass in der Situation ein faktisches Kommunikationsdefizit existiert. Aber sie kann mit ihnen gar nicht kommunizieren, weil sie ja das bewusste Reagieren gar nicht können. Doch im Unterschied zu Aborigines müssten die Ukrainer können, was die Deutschen von ihnen erwarten und ihnen durchaus zutrauen, denn sie haben Know-how, die Betriebe haben viel Kapazität etc.

Man könnte das Verhalten der Deutschen (innerhalb des Konzerns) mit der imperialistischen Mentalität vergleichen, denn es wird erwartet, dass sich die einheimischen Partner an die Strukturen der Kommunikation, des Handelns etc., die von außen (vom deutschen Konzern) gesetzt werden, anzupassen haben. Denn es entspricht nicht dem Typus „wir lernen hier, uns zurechtzufinden mit den Bedingungen, die hier herrschen“ (wie im Interview Alexej, Kap. 5, beschrieben). Wobei man mit dem Begriff „Imperialismus“ vorsichtig sein müsste, da der Weltmarkt kein Imperium mehr hinter sich hat, es sein denn, man nimmt die Amerikaner dafür. Es ist das Besondere an dieser Form des Marktes, dass hier keinerlei Regierung vorhanden ist. Es ist wie eine Herrschaft ohne König. Das Phänomen dieser globalisierten Märkte besteht darin, dass sie die klassische Struktur der Verwaltung und der Herrschaftsausübung

und, auch den klassischen Druckmechanismus, nämlich die hinter dem Markt stehende und agierende Armee nicht besitzen. Es fehlt ihnen auch eine dritte Komponente: sie haben keine klassische Mission, es sei denn, man nimmt freie Marktwirtschaft als einen klassischen missionarischen Gedanken, und die Manager als Missionare.

Nach 20 Jahren interkulturellem Management sind hier somit nach wie vor imperialistische Denkstrukturen sichtbar.

Auch für die Einkäuferin Nadia Kraft ist die Ukraine ein zurückgebliebenes Land, was sich in ihrer Entrüstung bzw. ihrem Unverständnis darüber zeigt, dass die ukrainischen Lieferanten die Preise nicht stabil halten können und überhaupt nicht kalkulieren oder betriebswirtschaftlich denken können. Ihre Deutungsmuster liegt im historischen Hintergrund des Landes: in der sozialistischen Planwirtschaft, dass die Menschen „vierzig fufzich jahre überhaupt net“ marktwirtschaftlich denken konnten (Z. 99-101, wie bereits analysiert). Auch im zweiten Interview mit Kerner zeigt sich diese Deutungsmuster: er beschreibt detailliert den Kalkulationsvorgang, der es ermöglicht, eine „vernünftige Preispolitik“ (Z. 202, Interview Kerner 2) zu machen, und was die ukrainischen Lieferanten noch lernen müssen.

8.4.2 *Literatur zum Ukrainischen Management*

Bei der Analyse der Fälle zur Kommunikation mit Lieferanten stellt sich die Frage nach dem gegenwärtigen ukrainischen Führungsstil: was macht diesen Stil aus? Sind noch Einflüsse / Hinterlassenschaften des sowjetischen Systems zu spüren? Wie verlaufen die Transformationen zur Marktwirtschaft und die Aneignung der westlichen Managementstile? Die geeignete wissenschaftliche Literatur lässt sich nicht so leicht finden. Zwar sind viele Lehrbücher zum Management von ausländischen (amerikanischen vor allem) Autoren auf dem Büchermarkt zu finden, jedoch sind die Analysen der gegenwärtigen Situation (Transformation der Führungsstile und des Managements) noch rar. Ich präsentiere hier die Perspektive einiger Management-Forscher aus den ukrainischen Online-Magazinen: „Management und Manager“, „Universum“, der Presse: „Zerkalo Nedeli“, „Lvivs'ka hazeta“, sowie der online-Bibliothek „Merchandising-Schule von Derewyż'kyj“⁴¹⁴.

Die unabhängige Ukraine befindet sich seit knapp 16 Jahren in der Übergangsphase von der Plan- zur Marktwirtschaft. Neue Bedingungen des Wirtschaftens verlangen auch Organisationsmethoden, was gleichzeitig den Bruch mit den alten Stereotypen bedeutet. Der Managementforscher *Budzan*⁴¹⁵ spricht von der gegenwärtigen Krise der Organisation (Führung) in der Ukraine. Verursacht wurde sie zum einen durch den Verlust von Führbarkeit (kerovanist') als Folge der Steuerung von sozialen Strukturen durch die übertriebene Zentralisierung und zum anderen dadurch, dass die Planwirtschaft es nicht schaffte, im ukrainischen Management Traditionen der Genauigkeit, Pünktlichkeit, des Zeitmanagements, der Schaffung von Widerstandsmechanismen gegen die subjektive „Auralität“ und Kumpanei. Das ukrainische Management ist durch die Auswirkungen der Planwirtschaft deformiert. Diese Deformationen begründen die systemische sozial-ökonomische Krise im Land. Um Probleme des gegenwärtigen ukrai-

⁴¹⁴ Quellen siehe Literaturliste zur ukrainisch- und russischsprachigen Literatur in dieser Arbeit.

⁴¹⁵ Im Artikel von Lesetschenko (2005: 1).

schen Managements zu verstehen, rät Budzan dazu, Managementmethoden im Administrativ-Kommando-System zu analysieren. Dazu gehören:

- Der Glaube an die absolute Führbarkeit (Idee der wirtschaftlichen Veränderungen, ohne die soziale oder politische Sphäre zu tangieren);
- Spontane Normschöpfung (es gab einen Widerspruch zwischen normativen Akten und den sie konkretisierenden Methoden; zwischen Normen und wirtschaftlichen / organisatorischen Problemen);
- Paternalismus (der Staat wurde zum starren hierarchischen System, das der Paternalismus nicht nur in politischen, sondern auch in den sozialen, wirtschaftlichen und organisationellen Sphären produzierte);
- Amtlichkeit (відомчість) (die Geschlossenheit jeder amtlichen Struktur verlangte ihr Streben nach Selbststärkung. Vorteile für die Gesellschaft bedeuteten oft keine Vorteile für die Ämter und umgekehrt);
- Gleichmachung (die Höhe des Gehalts der Mehrheit von Führungspersonen hing nicht von den Ergebnissen ihrer Arbeit ab);
- Imitation der Arbeit (durch Imitation der Erfüllung von „unbequemen“ Entscheidungen sollte der „bürokratische Diskomfort“ verhindert werden);
- Schattenmanagement (darunter wird „informelles Zusammenwirken in der Leitung“ verstanden, also das, was nicht normativ dokumentiert wird, wie „Telefonrecht“, und was sogar Widerrechtliches reglementiert);
- Syndrom der lebenslangen Beschäftigung der Nomenklatura (das Fehlen von Arbeitsmotivationsfaktoren, die Akzentuierung der persönlichen korporativen Ergebenheit führten zu „Beamtenbrüderschaften“, die ihre Mitglieder selten entließen. Das ist auch in der heutigen Ukraine noch der Fall);
- Risikophobie (die Kategorie „Risiko“ fiel seit Jahrzehnten aus dem Administrativsystem aus, was zur Folge hatte, dass sich Generationen von risikounfreudigen Führungskräften formierten. Der Ausdruck „Initiative wird bestraft“ galt keineswegs als Scherz).

Die einzige positive Komponente der Planwirtschaft war die Planung, die aber ad absurdum geführt wurde (Lesetschko 2005, Budzan 2006).

Den sowjetischen Stil definiert *Omarov* (1984)⁴¹⁶ als „Zusammensetzung von typischen und relativ bestandsfesten Verfahren der Einwirkung von Führungskräften auf die Untergebenen mit dem Ziel der effektiven Erfüllung der organisatorischen Funktionen“. Der sowjetische Stil zeichnete sich durch die Einseitigkeit des Einflusses des Führers auf die Geführten aus. Eine Führungsperson wurde von der Partei und von der Regierung berufen; die Untergebenen mussten ihren Vorgesetzten gehorchen, so wie diese der Partei gehorchen und Beschlüsse ohne Widerrede ausführen mussten. Individuelle Herangehensweisen hatten in diesem Führungsstil keinen Platz, – im Gegenteil: es wurde eine entsprechende Typologie der Stile ausgearbeitet, die eine bekannte Triade einschloss: Autokratie, Demokratie, Liberalismus, die auf Kurt Levin (einen aus der sowjetischen Perspektive bourgeoisen Psychologen) zurückgeht, dessen Name dabei nicht erwähnt wurde. Es war auch nicht störend, dass Levin Führungsstile in Gruppen von 10-jährigen Jungen analysierte, weil der Paternalismus organisch für das Sowjetssystem war: Führungsleiter waren wie „eigene Väter“. Geschaffen wurde eine merkwürdige Symbiose von Bourgeoisie-Ideen und dem des Demokratie-Zentralismus. Empfehlungen zur Organisation und zum Management wurden allgemein und oft widersprüchlich und autokratisch (der totalitären Mentalität entsprechend) formuliert. Außerdem weist Nogin auf einen methodologischen Fehler hin: Weil die Begriffe des Führungsstils, des Führungspersonenstils und des Organisationsstils synonym verwendet wurden, und zwar im Sinne des Selbstmanage-

⁴¹⁶ Zitiert in Nogin (2002).

ments der Führungsperson, wurden Aspekte wie corporate culture, Organisationsdesign und -struktur vernachlässigt. Der Führungsstil wurde psychologisiert, da er auf die Person des Führers fixiert war. So ging es bis Mitte der 90er Jahre. Später entstanden subjektive Typologien, neue Bezeichnungen. Während der postsowjetischen Krise wurde die „weiche Diktatur“ propagiert. 1992 erschien auf Russisch das Lehrbuch von *Maskon et al.* „Grundzüge des Managements“, das den Horizont erweiterte. Leider gab es keine Empirie, und auch die Theorie wurde nicht nach westlicher Primärliteratur gelehrt, so dass in der Managementlehre kein Durchbruch geschehen ist. Das Resümee des Autors lautet, dass die Betrachtungsweise des Führungsstils die alte blieb.

Die gegenwärtige Situation des ukrainischen Managements

Bezogen auf die Ukraine, weist *Budzan* (2006) darauf hin, dass sich die oben beschriebenen negativen Seiten des ukrainischen (postsowjetischen) Managements in der Gegenwart sogar „hyperbelisiert“, d.h. verstärkt haben, wobei gleichzeitig neue „Minuspunkte“ hinzugekommen sind. Hervorgehoben wird der große Bedarf an Führungspersonen.

Allerdings gibt es auch geringe (positive) Veränderungen im ukrainischen Management: während früher das Prinzip „Produktion vor allem“ herrschte, wird heute mehr Aufmerksamkeit dem Verkauf (Absatz) gewidmet, obwohl dieser Zweig immer noch schwach entwickelt bleibt (ebd.). Diese Feststellung bestätigt die Analyse des Interviews mit dem Vertriebsleiter der Fa. Barwina (siehe unten).

Latenz des großen Bedarfs an Managern

Bis heute ist keine realistische Einschätzung des Bedarfs in Managern gemacht worden. Die traditionelle (sowohl funktionale als auch statistische) Zusammenführung des Ingenieurtechnischen Personals mit dem Führungspersonal in eine Gesamtgruppe erschwert diese Einschätzung.

Mangel an Ausbildung

Die sozialistische Führungspraxis hat sich nicht auf die Finanzwerte gestützt, so dass die Unternehmen in der Regel von Ingenieuren („rote Direktoren“) und nicht von Fachleuten im Business-Management geführt wurden. In der Praxis weiß die Betriebsführung einfach nicht, wie sie handeln soll. Auch die Wirtschaftsausbildung ist da nicht hilfreich, da die Weitergabe des Wissens und nicht das Lernen des Könnens und Handelns im Zentrum steht (dazu zitiert *Budzan Pantschenko* 1999). Eine Umfrage der Betriebsdirektoren zeigt, dass das professionelle Niveau der Direktoren nicht als hoch eingeschätzt werden kann. Lediglich ein Drittel von ihnen hat das notwendige Niveau.

Humanes Kapital

Ukrainisches Management – sowohl das staatliche als auch das private – hat keine sog. „Claim-Kontakte“ zur regulären Heranziehung des intellektuellen und geistigen Potentials der Ukrainer, durch die konstruktive Ideen einfließen würden. Auf der anderen Seite hat die intellektuelle Elite der Ukraine auch keine Motivation, ihr Wissen und ihre Fertigkeiten im eigenen Staat anzuwenden, sondern versucht sich im Ausland zu realisieren. Es wird auch eine Tendenz beobachtet, dass im Ausland ausgebildete Menschen keine adäquate Arbeit in der Ukraine finden, da sie eine andere Weltanschauung haben und andere Forderungen stellen. Außerdem sind sie mit den – für die Ukraine „normalen“ – Löhnen nicht zufrieden.

Das Problem der Planbarkeit

Das Fehlen der langfristigen Planung der Organisation und Führung in den Unternehmen nennt Budzan als nächstes Manko des ukrainischen Managements. Die Mehrheit der Unternehmen plant ihre Tätigkeit nicht langfristig. 83% der Unternehmen haben die langfristige Planung nicht einmal als Ziel. Das Problem der langfristigen Planung ist die geringe Wahrscheinlichkeit der genauen Prognose des Umgebungscharakters in der Zukunft. Gleichzeitig werden in den erfolgreichsten Unternehmen Bemühungen gemacht für die Entwicklung von Methoden der Prognose und der Planung, es wird versucht, ein Evolutionsschema der Methodenentwicklung des Managements zu konstruieren.

Unfähigkeit zum Import neuer technologischer Methoden

Es ist für eine Organisation schwer, Elemente von auswärts für die Lösung eigener Probleme anzuwenden. Jedoch empfiehlt Abrahamson (2000) (zitiert in Budzan (2006)) die Rekonfigurierung bereits vorhandener Arbeits- und Praxismodelle anstatt der Schaffung von neuen. Management muss man auf einer Wissensbasis organisieren, was in der Ukraine auf der Strecke bleibt.

Besonderheiten der Unternehmensführung in der Ukraine

Als großes Manko stellt Budzan fest, dass ukrainische Manager auf die Arbeiter, ihre Arbeitsbedingungen und ihre Aufstiegsmöglichkeiten (d.h. Faktoren, die das Geschäft vorantreiben) herabschauen. Probleme der Qualität und der Verantwortlichkeit der Führung in der Ukraine wurden im Laufe von zehn Jahren nicht gelöst. Führungspersonen sind schlecht vorbereitet auf die Unternehmensführung unter den Bedingungen der Veränderung der Organisationsformen und der Transformation des Eigentums. Neben der Entstaatlichung, Privatisierung, Restrukturierung, Korporierung und der Aktionisierung der Betriebe stellt sich dem Management eine Reihe neuer Aufgaben, die sowohl Führungsmethoden als auch Verantwortung für einzelne soziale Gruppen wie für die Gesellschaft selbst tangieren. Die ukrainische Privatisierung hat einen entscheidenden Einfluss auf die Motivation und konkrete Handlungen der wirtschaftlichen Akteure, sowie auf die Möglichkeiten der Adaptierung an die Forderungen des

Marktes. Budzan stellt jedoch fest, dass diese Aspekte der Privatisierung nicht ins Zentrum der Aufmerksamkeit gelangen.

Insgesamt zeigt sich in diesen Analysen eine starke Antipathie gegen das Informelle in Organisationen, das in der Ukraine nicht die positive Konnotation hat wie in Deutschland. So wird z.B. „Networking“ in Deutschland als eine wirkungsvolle Methode geradezu propagiert, während sie im Osten eine negative Konnotation der alten Seilschaften, der Schatten- und Vetternwirtschaft innehat.

8.5 Die ukrainische Sicht auf die Situation der Betriebe und des Binnenmarktes

An dieser Stelle wird auf die Situation der ukrainischen Textilbetriebe eingegangen, wobei ich auch die über das Datenmaterial hinausgehenden Informationen heranziehe.

Thematisiert werden in den Daten die unvorteilhafte Lage der Leichtindustrie in der Ukraine sowie die noch nicht vollzogene Transformation der Betriebe auf die Bedingungen der Marktwirtschaft. All das, sowie die ungünstigen Konditionen, würden die Arbeit der Lieferanten für den Export, und insbesondere für Größt Tex unprofitabel machen. Ob diese einseitige Feststellung tatsächlich stimmt, sollen die Analysen zeigen.

Wie die ethnographischen Daten zeigten, sind unter den Lieferanten von Größt Tex einige Betriebe, die sich entweder im Umbau befinden, die noch nie für den Export gearbeitet haben oder die noch über keine entwickelten Vorlieferanten-Netzwerke verfügen. Bei diesen Betrieben existieren noch viele Probleme: z.B. der Mangel an Technik. Im Fall mit der Fa. Roxana geht es um die notwendige Anschaffung eine Maschine, die den Trikotagestoff glättet, um dem Einrollen des Stoffs vorzubeugen. Gleichzeitig fehlen dem Betrieb Investitionen in diese Anschaffung. Diese Lücke füllen sog. Investoren, wie z.B. Herr Karat, der zu bestimmten Konditionen bereit ist, diese Anschaffung zu machen.

Die Vorfinanzierung der Rohstoffe gehört ebenfalls zum Problempunkt der Betriebe. Die Rohstoffe sind entweder zu teuer, oder von niedriger Qualität, so dass sie für die Produkte für Größt Tex nicht taugen. In der Verhandlung mit der Fa. Roxana weist Irina (Z. 156-159) darauf hin, dass eine bestimmte Einkäuferin, die an den Produkten dieses Betriebs interessiert ist, „sofort sagte“,

- 156 [...] что\ (-) ей нужна пряжа/
[...] dass\ (-) sie ein garn braucht/
157 более высокого качества, то есть супер гребенная/ (-)
von höherer qualität, das heißt super gekämmt/ (-)
158 гребенная, то есть абсолютно:: (--) должна быть
gekämmt, das heißt absolu::t (--) es muss
159 [гладенькое, высококлассное полотно.
[ein glatter, hochklassiger stoff sein.

Die hohen Ansprüche zeigen sich hier in den Superlativen „höhere Qualität“, „super gekämmt“ (wobei es sich um einen Fachbegriff handelt), „absolut“, „hochklassiger Stoff“. Dass das Einlösen dieser Ansprüche an die hohen Produktionskosten und die Einkaufspreise gebunden ist, versteht sich von selbst.

8.5.1 Die Rolle der Investoren

Den Zugang zu den Rohstoffen kann der indisch-stämmige Investor Karat gewährleisten. Insgesamt ist der Betrieb in vielerlei Hinsicht auf seine Hilfe angewiesen, auch wenn diese Zusammenarbeit nicht zu besten Konditionen geschieht. Darin zeigt sich eine gewisse Abhängigkeit der Betriebe von ausländischen Investoren wie Karat, die im Geschäft zwischen ukrainischen Lieferanten und dem Konzern Größt Tex eine Rolle der Dritten einnehmen. Im Interview unterscheidet Irina zwischen zwei Typen von Investoren: denjenigen die „etwas finanzieren“, in die Firma „irgendwelches know-how“, „Ausstattung“, „das neue Design“ bringen, die Betriebsvertreter auf die Messen mitnehmen etc. (Z. 322-328), und den anderen, die „einfach kaufen“, „irgendwelche Prozente drauf setzen“ und „weiter verkaufen“, ohne dem Betrieb einen Nutzen zu bringen (Z. 328-332). Obwohl der Verdienst der letzteren darin besteht, einen Kontakt zwischen dem „deutschen Einkäufer und dem Hersteller“ zu knüpfen, was „sehr schwer ist“ (Z. 334-336), besteht die Strategie des Konzerns darin, diese Investoren auszuschießen (Z. 339 f.). Diese Situation nennt Irina „konFLIKTreich, weil niemand auf sein Geld verzichten will“ (Z. 351-353):

Interview Irina, Z. 381-389

- 381 И: (/H) вот, ну, ситуация такая есть потому что
I: (/H) so, also, es gibt so eine situation weil
382 это политика концерна, это можно
es politik des konzerns ist, das kann man
383 понять, в германии очень сильный
verstehen, in deutschland herrscht ein starker
384 preisdruck, и:: э, (-) чтобы выжить (-)
preisdruck, u::nd ä, (-) um zu überleben (-) für
385 тому же грёсту, тому тоже тексу, ему нужно:
Denselben größt, denselben tex, er muss::
386 (-) искать более дешовый товар, и это тоже их
(-) billigere ware suchen, und das ist auch ihre
387 политика на выживание.
überlebenspolitik.
388 (--) вот всё конечно на конфликтах
(--) so basiert das alles auf konflikten
389 °основано:, что поделаешь°. °
°was soll man da machen°.

Für die Entstehung der Konfliktlage äußert Irina hier Verständnis: Der hohe Preisdruck in Deutschland bringt Firmen wie Größt oder Tex dazu, diese harte Politik (als eine Art Überlebenspolitik) zu führen. Die Abhängigkeit von Größt Tex von solchen äußeren Faktoren wie dem Preisdruck auf dem deutschen Wirtschaftsmarkt fungiert als Legitimation für den Preisdruck auf die Lieferanten und für den Ausschluss der Investoren, zu denen die Lieferanten bereits Kontakte und eine gewisse Vertrauensbasis hergestellt haben. Irina schließt diese Sequenz mit der leisen Äußerung der auswegslosen Lage, des Abhängigkeitsverhältnisses: „°was soll man da machen°“.

D.h., hier spielt die Situation auf dem deutschen Markt auch eine erhebliche Rolle. Der Konzern kauft nicht nur, was sich gut verkauft, sondern muss auch die Preise berücksichtigen. Die Frage der Einkaufspreise, die für die Einkäufer zu hoch und für die Lieferanten zu niedrig

sind, hängt auch von äußeren Faktoren ab. Diese Probleme der Einkäufer mit dem Absatz der Ware in Deutschland versucht Irina bei der Verhandlung mit Fa. „Roxana“ zu erklären:

Verhandlung mit Fa. „Roxana“, Irina, Z. 391-396

391 потому шо есть определённые (-) (/H) э (-) изделия,
weil es bestimmte (-) (/H) äh (-) ware gibt,
392 которые по фотографии продать не возможно.
die man nach dem photo nicht verkaufen kann.
393 или просто за которые в магазине клиент
oder einfach für die der kunde im geschäft
394 больше не платит. нам закупщик так открыто и говорит.
nicht mehr bezahlt. uns sagt der einkäufer das so direkt.
395 я понимаю, что это дорого, сделать этот шов.
ich verstehe, dass es teuer ist, diese naht zu machen.
396 но Я/ его за дороже не продам. и (-)
aber ICH/ werde ihn für teurer nicht verkaufen. und (-)

Hier spielt auch die Spezifik des Versandgeschäfts eine Rolle: nicht alle Waren können per Foto verkauft werden. Das erklärt mir auch Kerner während der Warenpräsentation, die im Einkaufsbüro Kiew stattfand. Aber auch die Ware, die in die Warenhäuser kommt, lässt sich nicht immer gut verkaufen. Dass der Einkäufer davon „direkt“ spricht, deutet auf die Offenheit der Verhandlungen hin. Irina äußert zwar ihr Verständnis für die hohen Produktionskosten für eine bestimmte Naht eines Miederwarenproduktes (Z. 395), aber gleich in Z. 396 verdeutlicht sie, dass sie die Grenze ihres Handlungsrahmens erreicht: für den höheren Preis kann sie diese Ware nicht verkaufen.

In Z. 391 des Interviews setzt Irina das Thema „Investoren“ fort und geht auf die Herstellung ihrer Typologie konkreter ein:

Z. 391-409

391 И: ну ИНОГДА/ это действительно люди которые (--)
I: aber MANCHMAL/ sind es wirklich leute die (--)
392 °много в фирму приносят°. но в принципе/
°viel in die firma bringen°. aber im prinzip/
393 (--) многие из них тоже очень интересные,
(--) sind viele von ihnen auch sehr interessant,
394 (-) как говорится (? ?) нельзя сказать что
(-) wie gesagt (? ?) man kann nicht sagen dass
395 это тип немецкого бизнесМЕНА/ [[grinsend]]
es ein typus eines deutschen geschäftsMANNs/ ist

[[grinsend]]

396 Г: °(геге)°
G: °(hehe)°
397 И: но как пра:вило, эти импортёры (-) все
I: aber in der re:gel, sind diese importeure (-) alle
398 (-) очень (2.0) жёсткие, очень (0.5)
(-) sehr (2.0) hart, sehr (0.5)
399 хладнокро:вные, очень (-) жестокие что
kaltblütig, sehr (-) hart was (--)
400 касается (--) э, бизнеса отношений,
ä, den business von beziehungen anbetrifft,

401 Г: мгм,
 G: mhm,
 402 И: они считают себя очень корректными людьми:,
 I: sie halten sich für sehr korrekte me:nschen,
 403 (-) и (-)
 (-) und (-)
 404 Г: мгм,
 G: mhm,
 405 И: действительно могут лиферантам
 I: können den lieferanten wirklich
 406 °друг другу дать °°(? ?)°°. (-)
 °einander geben°°(? ?)°°. (-)
 407 НЕ СЧИТАЮТ ни с какими (--) отношениями
 RECHNEN mit keinen (--) beziehungen
 408 которые °сложились там в течении последних
 die °im laufe von letzten jahrzehnten
 409 десятилетий°.
 entstanden sind°.

Irina schildert einen sehr negativen Typus eines Importeurs: hart (Z. 398 f), kaltblütig im Business (Z. 399), sich für sehr korrekt haltend (Z. 402), mit keinen Beziehungen rechnend (Z. 407-410). Später im Interview schildert Irina die Situation der Fa. Astra, die mit einem Importeur bereits eine lange Geschäftsbeziehung hat und der ihr auch weitere Kontakte vermittelt hat. Die Arbeit für den Konzern Größt Tex bedeutet für die Fa. Astra den Abbruch der Kontakte mit dem Investor und all den vorherigen Einkäufern, weil sie Konkurrenten des Konzerns sind (Z. 449-461). Irina wiegt diese Situation ab und kommt zu dem Schluss, dass es fraglich ist, ob die Fa. Astra von diesem direkten Kontakt mit dem Konzern gewonnen hat, denn es bedeutet den Verzicht auf die bestehenden Kontakte und auf mehr Gewinn. Andererseits ist „in der Regel grundsätzlich“ niemand mit dem Importeur zufrieden (Z. 465). Die Beziehung zwischen den Betrieben und den Importeuren ist die folgende:

Z. 466-477

466 вот, но: (--) финансовая зависимость какая то,
 so, a:ber (--) irgendwie finanzielle abhängigkeit,
 467 или зависим- (--) ну страх потерять заказы
 oder abhäng- (--) also angst irgendwelche
 468 какие то,
 bestellungen zu verlieren,
 469 Г: мгм, есть он,
 G: mhm, es gibt sie,
 470 И: да. есть конечно. (--)
 I: ja. natürlich gibt es sie. (--)
 471 Г: мгм,
 G: mhm,
 472 И: потому шо ни одна немецкая фирма не хочет
 I: weil keine einzige deutsche firma will
 473 (?работ-?) работать на прямую. (-) или
 (?arbeit-?) direkt arbeiten. (-) entweder
 474 должно быть представительство здесь, (-)
 soll hier eine vertretung sein, (-)
 475 НУ ТОЕСТЬ (-) должен быть какой то (? ?)

ALSO DAS HEIßT (-) es soll irgendein (? ?)
 476 должен быть кто то/ (--) кто
 soll jemand sein/ (--) der
 477 trägt verantwortung. (--)
 verantwortung trägt. (--)

Schließlich seien die finanzielle Abhängigkeit und die Angst, Bestellungen zu verlieren, die ausschlaggebenden Faktoren, warum die Geschäftskontakte zu Investoren aufrechterhalten werden. Es ist keine zufriedenstellende Situation, kein gleichberechtigtes Geschäftsverhältnis, sondern ein Abhängigkeitsverhältnis. Welche Faktoren zu diesem ungleichen Verhältnis beitragen, soll im Folgenden analysiert werden.

8.5.2 *Die Situation der Textilbetriebe: Probleme der Produktionskosten und des Absatzes*

Die meisten Betriebe, die für Größt Tex produzieren, gehören zum Typus der ‚noch nicht transformierten‘, d.h. nicht vollständig um-/aufgebauten. Wenn man die Situation der Unternehmen generell betrachtet, so zeigen die statistischen Daten folgendes: Im Jahre 1999 betrug die Gesamtzahl der ukrainischen Unternehmen ca. 3 Mio, davon ca. 33 000 mittlere Unternehmen und ca. 11 000 große. Den Rest (über 2 Mio.) der Unternehmen bildeten die sich mit der Produktion und / oder dem Verkauf der Produkte auf den lokalen Warenmärkten selbstständig gemachten Personen.

Die Privatisierung äußerte sich am stärksten bei den Unternehmen der Leichtindustrie, was jedoch nicht nur positive Aspekte in sich birgt. Alina spricht im letzten Teil des Interviews sowie im Gespräch über Karats Investitionsabsichten in der Fa. Roxana (K3B3) von der wirtschaftlichen Situation der Leichtindustrie. Der technologische Prozess von Wirkwaren ist „Arbeitsintensiv, energieverbrauchend, materialverbrauchend“ (Z. 37), so dass es in der Ukraine „sehr unrentabel“ wird (Z. 41) und deswegen der Unterstützung des Staates bedarf: „irgendwelche Nachlässe“ (Interview Alina, Z. 816). Weil die Leichtindustrie, die zu 98% in privater Hand ist, im Vergleich zur Metallurgie, die in staatlicher Hand ist, wenig rentabel ist, habe der Staat kein Interesse an der Förderung dieses wirtschaftlichen Zweigs. Die Reformabsichten sollen, so Alina, seitens der Betriebsdirektoren ausgehen. Erst wenn sie ins Parlament gehen oder dort genügend Abgeordnete haben, die ihre Interessen vertreten, wird ein Gesetz verabschiedet, das ihnen bei der Entwicklung hilft (Interview Alina, Z. 835-839). Hier zeichnet sich ein routiniertes Denk- und Handlungsmuster ab, auf dessen Wege Wirtschaftsreformen stattfinden. Die Unternehmen (bzw. deren Direktoren) sind keine passiven Leidensfiguren mehr, sondern aktive Gestalter ihres wirtschaftlichen Erfolges:

Interview Alina, Z. 841 f.

841 А: но это (-) зависит от наших предприятий. (-)
 aber das (-) hängt von unseren betrieben ab. (-)
 842 и они это прекрасно знают.
 und sie wissen es sehr gut.

Hier zeigt sich das Bewusstsein über diese aktive Gestaltung der Wirtschaft. Ob die Direktoren dieses Wissen tatsächlich umsetzen, ist im Interview nicht zur Sprache gekommen. Die hohen Produktionskosten zeigen sich in Preisen, die deutlich höher sind als die für die exportierte Ware. Wenn ein Kinder-T-Shirt eines ukrainischen Herstellers 7 bis 20 Hrywnja kostet, so ist

ein ähnliches Shirt eines türkischen Herstellers bereits für 3-4 hrywnja zu erwerben (so Alina). Länder wie die Türkei oder China seien führend in der Produktion von Trikotagen, was sich auch in den günstigen Preisen zeigt:

Alina, K3B3, Z. 43-44

- 43 и оно дешЕвое\ оно даже сюда привезти/
und sie ist bIllig\ es ist sogar hIErher zu bringen/
44 дешЕвле, чем °здесь что то произвести°.°.
bIlliger, als °hier irgendwas herzustellen°.

Bezüglich dieser Frage, was nun rentabler ist: die Produktion für den Binnenmarkt, den für Export oder gar der Import der Ware, zeigen die Daten von Alina (die sich als Qualitätsmanagerin und politisch Interessierte für Expertin hält) einige Widersprüche. Wenn sie im Gespräch K3B3 den Import für günstiger hält, so äußert sie im Interview das Gegenteil:

Interview Alina, Z. 755-765

- 755 законы построены таким образом что
die gesetze sind so gebaut dass
756 нам уже::, (1.5) нам не очень выгодно
es für uns scho::n, (1.5) nicht sehr vorteilhaft ist
757 продавать куда то дальше, (1.2) все равно
irgendwohin weiter zu verkaufen, (1.2) trotzdem
758 здесь в украине, то есть, щас
hier in der ukraine, das heißt, jetzt ist es
759 в украИну (-) дорого что то вести иностранное.
in die ukraIne (-) teuer etwas ausländisches zu
importieren.
760 Г: мгм,
G: mhm,
761 А: вот, высокие пошлины, (-) и поэтому то
so, sehr hohe zollgebühren, (-) und deswegen ist das
762 что произведено здесь, оно на внутреннем, на
was hier hergestellt ist, es ist für den binnen, für
763 внутренний рынок продается с большей прибылью
den binnenmarkt wird es mit größerem gewinn verkauft
764 нежели куда то за границу. потому что цены
als irgendwohin ins ausland. weil die preise
765 там получаются гораздо ниже.
dort viel niedriger sind.

Obwohl sich in dieser Sequenz ein positives Denken, eine positive Selbstwahrnehmung, Ansätze der Veränderung abzeichnen, so seien andererseits (wenn man bestimmte Betriebe nimmt, wie die Fa. Roxana) die Preise ihrer Produkte höher als die für Importware. Es kommt somit auch auf den Betrieb an. Die Fa. Roxana muss noch sehr viel investieren, außerdem haben sie noch keine günstigen Vorlieferanten gefunden, so dass ihre Produkte mit denen der importierten nicht konkurrieren können. Im Gespräch K3B3 setzt Alina den Absatz der Produktion in Abhängigkeit von hohen Produktionskosten der Textilindustrie. Nicht nur die Produktion sei kostspielig; „man muss es noch irgendwohin verkaUFen, und irgendwas daraus machen“ (K3B3, Z. 53 f.). Auf dem Binnenmarkt gebe es keine Großabnehmer der Produktion. Diese seien nur für die Arbeit für den Export möglich. Die Daten zur Situation der Nähindustrie

bestätigen diese These: so wird konstatiert, dass die großen Betriebe vorwiegend für den Export arbeiten, indem sie Bestellungen der westeuropäischen und nordamerikanischen Kunden erfüllen. Die Kleinbetriebe arbeiten für den Binnenmarkt. Außerdem überwiegt das Exportvolumen der Nähware (24 879,57 \$ im Jahre 2001) das Importvolumen (8 844,86 Tausend \$ im Jahre 2001), während auf dem Binnenmarkt die asiatische Importware überwiegt, mit steigender Tendenz⁴¹⁷.

Zwar ist die Großproduktion für die Fa. Tex möglich (Z. 851 f.), jedoch kann sie keine Bestellungen garantieren (Z. 845 ff.). Wie bereits oben dargestellt, ist die Frage der Aufträge eine schwierige Verhandlungsfrage. Hinzu kommt, dass Bestellungen von der Nachfrage in Deutschland abhängen, insbesondere wenn es um den Versand geht, so dass keine Garantien möglich sind.

Mit der Frage des Produktionsabsatzes beschäftigt sich Herr Martschuk, der Betriebsleiter der Fa. Barwina, der sich dazu im Interview äußert. Zunächst geht er – gelenkt durch meine Frage – auf die Arbeit für den Export und für Größt Tex ein und wechselt danach auf die Situation auf dem Binnenmarkt. Im Folgenden analysiere ich diese zwei Perspektiven.

8.5.3 *Fakten zur ukrainischen Leichtindustrie*

Die Internetrecherchen zur Lage der ukrainischen Leichtindustrie bestätigen zum großen Teil diese Aussagen. Was die ausländischen Direktinvestitionen in ukrainische Wirtschaftsbranchen anbelangt, so steht die Leichtindustrie auf der Branchenliste an 23. Stelle (nach der Nahrungsmittelindustrie, dem Maschinenbau, der Metallbearbeitung, Chemie, Bauwesen etc.)⁴¹⁸. Wenn man die Produktionsentwicklung der Leichtindustrie der Jahre 2000-2002 betrachtet, so wird im Jahr 2001 zwar ein Zuwachs des Produktionsvolumens im Vergleich zum Vorjahr konstatiert, jedoch ein Trend zu dessen Verlangsamung von 27,4% (Januar-März) auf 13,8% (Januar-Dezember) festgestellt⁴¹⁹. Im Jahre 2005-2006 stagnierte die Produktion, was mit dem Produktionsrückgang in der Textil- und Nähindustrie erklärt wurde. Erst 2007 steigt die Produktion wieder⁴²⁰.

Das (ukrainische) Datenmaterial zeigt, dass die Betriebe praktisch gezwungen sind, für den Vollexport zu arbeiten, weil es keinen Binnenmarkt gibt, so dass der Produktionsabsatz sehr mühsam ist. Die fehlenden Netzwerke der Rohstofflieferanten machen die Betriebe von einem oder von zwei Vorlieferanten abhängig, was sich in hohen Rohstoffkosten und schließlich in hohen Produktkosten niederschlägt. In einem Internet-Bericht von 2005 zur Lage der Leichtindustrie in der Ukraine⁴²¹ wird dies als ein „ernsthaftes“ Problem dargestellt. Lediglich

⁴¹⁷ Artikel von Vera Frolova (2003): Nähwirbel. Der Markt der Näherzeugnisse. In: BUSINESS No.22 (541), 02. Juni 2003. Siehe <http://www.business.ua>.

⁴¹⁸ Aus dem Bericht „Investoren weiter abwartend“ in der „Deutsch-Ukrainischen Rundschau“ (6/2000, S.11-19). Die Analyse der Investitionstätigkeit stammt aus der Zeitung „Dilowa Ukrajina“ vom 6.09.2000, die hier gekürzt abgedruckt wurde.

⁴¹⁹ Nach Angabe des Staatskomitees für Statistik der Ukraine, abgedruckt in der „Deutsch-Ukrainischen Rundschau“ (1/2002, S. 10-13).

⁴²⁰ Staatskomitee für Statistik Ukraine. Siehe <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

⁴²¹ BIKI, Mai 2005.

jene Betriebe haben überlebt, die sich schnell an die neuen Bedingungen angepasst haben und eine starke Absatzstruktur schaffen konnten. Leider wird nicht konkret darauf eingegangen, welche Betriebe dies sind und wie sie die Anpassung erreicht haben. Das Kiewer Magazin „Kompagnon“⁴²² geht auf diese Veränderungen konkreter ein, wobei der Fokus auf Kiewer Näh-Betrieben liegt. Hier wird das Fehlen der Großeinkäufer verzeichnet, die bei den Produzenten die Kollektion bestellen und vollständig abnehmen würden, worauf auch Alina und Sascha im Datenmaterial hingewiesen haben. Dieses Problem haben zwei Kiewer Fabriken durch die Veränderungen bei den Waren-Präsentationen gelöst. D.h., dass die Präsentationen (noch vor der Produktion) direkt in den Betrieben durchgeführt werden, wohin die Einzelhandel-Vertreter eingeladen werden. Die Ausstellungen auf den Warenmessen wurden zurückgesetzt, weil dort ein anderes Publikum anzutreffen war. Der Erfolg des neuen Konzept äußerte sich darin, dass 80% der Händler an der weiteren Zusammenarbeit interessiert waren, und ein Betrieb seine Arbeit für den Export (Oberbekleidung für die Fa. Hugo Boss) einschränken wollte. Die Nachfrage auf dem Binnenmarkt zieht die Produktion nach sich, was ein deutlicher Beleg dafür ist, dass die Arbeit für den Binnenmarkt für die Betriebe profitabler ist. Diese Berichte sind auf das Jahr 2005 datiert, d.h. es ist vom Stand der Forschung aus (2001/2002) ein Blick in die Zukunft. Es wird deutlich, dass Betriebe, die jede Bestellung vom Konzern Größt Tex, und sogar die unprofitablen kleinen und unregelmäßigen Bestellungen für Versandannahmen, keine andere Wahl hatten. Bemerkenswert ist, dass lediglich ein Lieferant von Größt Tex in der Rangliste der stärksten Textilbetriebe in diesem Internet-Bericht eingeführt wird. Die Rede ist außerdem von 100 Betrieben, die im Umbau sind. Zur Zeit der Forschung waren das zumeist die Betriebe, die bereit waren für den Vollexport zu ungünstigen Konditionen zu arbeiten. Wurde die Arbeit für Größt Tex als Übergangszeit, als eine Reorganisationsmöglichkeit von diesen Betrieben genutzt, um dann später vollständig in die Produktion für den Binnenmarkt einzusteigen?

8.5.4 *Export vs. Binnenmarkt: Die Perspektive des Vertriebsleiters Martschuk*

Vor- und Nachteile der Exportarbeit vs. der Arbeit für den Binnenmarkt werden deutlich im Interview mit dem Vertriebsleiter der Fa.Barwina, Herrn Martschuk. Ich präsentiere einige Interviewausschnitte.

Meine Frage, ob er oft Warenmessen in Deutschland besucht, schwächt er zunächst damit ab, dass er „nicht oft“ fährt (Z. 252 f.). Erst danach wechselt er von der Personenebene auf die Betriebsebene und zählt alle Orte auf (Z. 257-263), die sein Betrieb besucht hat. Dabei beginnt er generell mit „Europa“ (Z. 257), geht dann auf Deutschland (Z. 258) und konkrete deutsche Orte ein (Leipzig, Berlin, Z. 259 f.), wechselt zu Frankreich/Paris (Z. 261) und zu Tschechien/Brün (Z. 263)⁴²³.

⁴²² Aus dem Artikel „Ukraine. Business wurde ‚erleuchtet‘“. In: „Kompagnon“, Kiew,

⁴²³ Seine Daten in der Anlage.

Interview Martschuk, Z. 264-270

- 264 Г: ну як враження, як
 G: und wie sind die eindrücke, wie
 265 [як вас сприймають [(??)
 [werden sie empfangen [(??)
 266 М: [(?) [ну сприймають е::
 [(?) [also empfangen äh::
 267 сприймають позитивно, відносно
 empfangen (werden wir) positiv, bezüglich der
 268 якості і: відносно асортименту, (--) о:т,
 qualität u:nd bezüglich des sortiments, (--) so:,
 269 НУ/ Є деякі питання там при
 NA JA/ es gibt einige fragen da bei den
 270 узгодженні °цін°\.
 vereinbarungen °der preise°\

In Z. 264 frage ich Herrn Martschuk nach seinen Eindrücken von den Messen, und „wie Sie dort empfangen werden“. Auch hier entfernt er sich von der Personenebene und bleibt auf der Ebene seiner Berufsrolle. Für ihn sind nur die Qualität und das Sortiment entscheidend, wegen derer sie (sein Betrieb) „positiv“ empfangen werden (Z. 267). Das Adverb „positiv“, mit dem Martschuk den ersten Eindruck beschreibt, schließt jedoch auch eine negative Komponente mit ein. In Z. 269 f. geht er sehr knapp auf die Frage der Preise ein, die offensichtlich problematisch ist. Er formuliert es sehr sachlich: „einige Fragen bei den Vereinbarungen der Preise“. Die Preisfrage klammert er in den folgenden Zeilen (Z. 272 f.) aus, weil sie zum Geschäftsgeheimnis gehört⁴²⁴. Nicht zuletzt deswegen war es bisher nicht möglich, ein Interview von der Lieferantenseite zu bekommen. Herr Martschuk äußerte sich an vielen Stellen im Interview sehr vorsichtig, knapp oder sogar ausweichend.

Interview Martschuk, Z. 275-291

- 275 Г: а так як (??) німці в спілкуванні з ва:ми\
 G: und wie (??) die deutschen in der kommunikation
 mit i:hnen\
 276 М: ну в спілкуванні ми практично з ними
 М: also in der kommunikation wir
 277 не сп [ілкуємось,
 комму [nizieren mit ihnen praktisch nicht,
 278 Г: [а::,
 G: [ah::,
 279 М: ми спілкуємося (-)
 М: wir kommunizieren (-)
 280 Г: ви тільки через [бюро
 G: sie (...) nur über [das büro

⁴²⁴ Vor dem Beginn des Interviews wurde vereinbart, dass alle internen Fragen wie z.B. Preise, Auskunft über Geschäftspartner etc., und generell alle Einzelheiten des Geschäfts aus dem Interview ausgeklammert werden sollen. Mehr Informationen hätte ich eventuell erst bekommen, wenn ich eine offizielle Anfrage an die Betriebsleitung gerichtet hätte.

281 M: [pAz в рік/ там приїжає:::
M: [Einmal im Jahr/ kommt da:::
282 від них е::: (3.0) ну, спеціаліст/
von ihnen äh::: (3.0) also, ein spezialIst/
283 так би сказати чи мЕнеджер/ (/H)
sozusagen oder mAnager/ (/H)
284 яка::: (2.0) ну/ просто дивиться зразКИ/
die::: (2.0) also/ schaut einfach die mUster/
285 Г: [мГм,
G: [mhm,
286 М: [ну були на фабриці дивилися:
M: [also (sie) waren in der fabrik haben geschaut
287 саме виробництво раніше, а тАк вона\
den betrieb selbst früher, uns so sie\
288 (/H) приїжає подивитися, подивитися
(/H) kommt zu schauen,
289 зразКИ:::/ і: як би так ск-
die mU:::ster zu schauen/ u:nd wie soll ich sa-
290 а:, взагалі то ми спілкуємося через
u:nd, eigentlich kommunizieren wir über
291 представництво.
die vertretung.

Um von der heiklen Preisfrage abzulenken, wechsele ich in Z. 275 auf die Ebene der Reflexion über die Kommunikation, wobei mir bewusst ist, dass ich hier einen nicht sachgebundenen Kommunikationstypus verwende, sondern den im gesellschaftlichen Sinne. Die Antwort in Z. 276 f. ist überraschend: sie kommunizieren nicht, als würde M eine aktive Kommunikationsverweigerung aussprechen. Auch in den nächsten Zeilen ist keine Kommunikation festzustellen: eine zuständige (weibliche, weil „sie“ in 3. Person Singular Femininum in Z. 284) Person („Spezialist sozusagen oder Manager“, Z. 282 f.) kommt einmal im Jahr in den Betrieb, um „einfach“ die Produktmuster anzuschauen (Z. 284). Früher haben diese Manager (hier wieder Plural: Z.286) auch den Betrieb selbst (also die ganze Produktion) angeschaut (Z. 286 f.), aber jetzt schauen sie nur die Muster an. Schließlich gibt Martuschuk zu, dass es sich um die mittelbare Kommunikation über das Einkaufsbüro handelt (Z. 290 f.). D.h., im Betrieb selbst wird nicht kommuniziert, „weil (-) im prinzi:::p dafür keine notwendigkeit besteht“ (Z. 295-297). Das Einkaufsbüro ist der einzige Kommunikationsort, und auch nur dann, wenn die deutschen Einkaufsmanager nach Kiew kommen, wohin auch die Vertreter der Fa. Barwina fahren. Dies geschieht jedoch nur einmal im Jahr (Z. 281). Die Begründung der fehlenden Notwendigkeit ist folgende:

Interview Martuschuk, Z. 316-332

316 M: вони вже мають і: враження про нас,
sie haben bereits sowohl: den eindruck von Uns,
317 і про нашу роботу, е::: це свідчить
als auch über unsere arbeit, äh::: das zeugt
318 про те що (-) закази вони (-)
davon dass (-) sie die bestellungen (-)
319 розміщАють уже на протязі (3.0)
Unterbringen bereits im laufe (3.0)
320 чотирьох здається років ми з ними працюємо,

321 von vier glaube ich jahren arbeiten wir mit ihnen,
 i:: продовжують, i:: навіть e: o-
 u::nd (sie) setzen (es) fort, u::nd sogar äh: o-
 322 <((acc)) в минулому році коли вони ск- e: ((acc))>
 <((acc)) im letzten jahr als sie sag- äh: ((acc))>
 323 сказали про те що наші:: зразки
 sagten dass unsere:: muster für
 324 визнані:: кращими/ (--) серед
 für die bEsten befunden wurden/ (--) unter den
 325 панчішношкарпетних виробів то вони/
 strumpfwahren dann hatten sIE/
 326 (-) висказали таку::: думку шо (2.0)
 (-) so einen:: gedAnken ausgesprochen dass (2.0)
 327 ПРИ (--) e:: при зМО:зі чи при e
 sie NACH (--) äh:: nach mÖ:glichkeit oder bei äh
 328 (1.5) e (--) при наГОді будуть (-)
 (1.5) äh (--) bei gelEgenheit (-)
 329 зМенувати замовлення в IH- в Інших
 die bestellungen bei den AN- bei den Anderen
 330 [виробників (-) a:
 [herstellern minimIEren werden (-) ah::
 331 Г: [мгм,
 G: [mhm,
 332 М: пере-:: (-) направляти їх (-) до нас.
 über-:: (-) sie zu uns (-) zu überweisen.

Weil die Einkäufer bereits einen Eindruck über den Betrieb gewonnen haben, sei es nicht mehr notwendig, den Betrieb zu besuchen. Dass dieser Eindruck der richtige war (also positiv), begründet Martschuk damit, dass die Bestellungen für Größt Tex bereits seit vier Jahren laufen (Z. 320), dass es „fortgesetzt“ wird (Z. 321), dass die Produkte der Fabrik ausgezeichnet wurden (Z. 322-325) und dass die Einkäufer sogar vor hatten, die Bestellungen bei anderen Lieferanten zu minimieren, und diese bei der Fa.Barvina unterzubringen (Z. 326-332).

Interview Martschuk, Z. 340-348

340 М: позитИвним/ (-) є те (-) шо шо::
 das pOsitive ist/ (-) ist das (-) dass dass::
 341 оплата (-) завжди::
 die bezahlung (-) immer::
 342 Г: мгм,
 G: mhm,
 343 М: питань не має, по: по оплаті, (--)
 es gibt keine fragen, zur: zur bezahlung, (--)
 344 з їхнього боку e: контракту, (-) I::
 von ihrer seite äh: des vertrages, (-) U::nd
 345 конкретні замовлення, і гарантія (--)
konkrete bestellungen, und garantie (--)
 346 того що вони будуть забрані і:
 dessen dass sie abgenommen werden u:nd
 347 Г: мгм.
 G: mhm.
 348 М: °сплАчені\° (--) (...)

M: °bezAlt\° (werden) (--) (...)

Martschuk hebt den positiven Aspekt der Arbeit für Größt Tex hervor: Es gibt konkrete Bestellungen und Garantien der Abnahme der produzierten Ware sowie deren Bezahlung. Der ganze Vorgang ist genau geregelt und es funktioniert.

Insgesamt ist in diesen Sequenzen, wie generell in allen Interview-Passagen, die die Arbeit für Größt Tex betreffen, eine einseitige Struktur zu beobachten: Die Ukrainer bleiben auf der passiven Seite. Die Deutschen kommen nur einmal im Jahr, um Produktmuster anzuschauen. Die Kommunikation findet nur mit der Kiewer Vertretung statt. Aber auch da sind die Kommunikationsmöglichkeiten gering: Sie verhandeln über die Preise, ansonsten gibt es nicht viel zu diskutieren. Seit vier Jahren ändert sich diese Struktur nicht: Bestellungen werden gemacht, die Ware wird produziert, abgenommen und pünktlich bezahlt. Ansonsten besteht für Martschuk jedoch keine Handlungsfreiheit.

Nach diesen positiven Aussagen über die Arbeit für Größt Tex macht er in Z. 349 einen Übergang zum *Binnenmarkt*:

349 ми на внутрішньому ринку працюємо (-)
auf dem binnenmarkt arbeiten (-)
350 в основному: на свій (-) е: страх і ри-
im generellen: auf eigenes (-) ri-
351 [ризик як кажуть
[risiko wie man sagt

Die Arbeit für den Binnenmarkt wird als ein vages Unterfangen beschrieben: „auf eigenes Risiko“ (wobei die ukrainische Redewendung neben Risiko auch die Angst einschließt). Die Arbeit hier funktioniert nach einem anderen Muster:

357 M: [ми виробля/ємо а потім
M: [wir produzI/gen und dann
358 пропонуємо те що виробили.
bieten (wir) das an was wir produziert haben.
359 дуже мало у нас клієнтів таких є/ які є::
wir haben sehr wenig kunden/ die äh::
360 конкретний (-) конкретне замовлення
einen konkreten (-) eine konkrete bestellung
361 е::
äh::
°розмішують у нас°. (4.0)
°bei uns unterbringen°. (4.0)

Während die Arbeit für Export mit Bestellungen beginnt, geht hier die Produktion voraus, der die Kundensuche folgt. Es würde nur wenige Kunden geben, die konkrete Bestellungen (wie Größt Tex) machen würden.

Das, was sich in den vorigen Sequenzen als geringe Handlungsfreiheit zeigte, erscheint hier als eine Sicherheit, sogar Bequemlichkeit. Martschuk stellt hier einen alten Typus des (post-) sowjetischen Betriebsleiters dar, der produktionsorientiert denkt und auf Kunden wartet: weil die Produkte gut sind, werden sie von Kunden auch abgenommen. Das funktioniert für den Export bisher gut (jedoch in geringem Volumen), weil Größt Tex ihm als Vertriebsleiter die Marktarbeit/Kundenarbeit abnimmt. Nur auf dem Binnenmarkt greift dieses Denkmuster nicht mehr.

eine Art Planwirtschaftersatz erschien, zeigen sich hier bereits neue Denkmuster: die Gedankenstruktur der persönlichen Managementverantwortung. Dabei übernimmt Martschuk die Verantwortung für etwas, was er nicht beeinflussen kann. Damit macht er sich sozusagen zum Sündenbock.

D.h., die Arbeit für den Export erscheint für die ukrainischen Betriebe als eine Art Notlösung, weil die Arbeit auf dem Binnenmarkt noch nicht funktioniert. Bedingt ist das durch verschiedene Faktoren: hier spielen die technischen Probleme, wie bei Fa. Roxana (Umbau des Betriebs; Notwendigkeit neuer Technik) eine Rolle; die äußeren Bedingungen (steigende Strom- und Wasserpreise); die nicht ausgebaute Infrastruktur (Monopol von Rohstofflieferanten); die planwirtschaftliche Denkweise (wenn die Produkte gut sind, werden sie abgenommen). Diese Faktoren stellen eine Situation dar, in der die Lieferanten (noch) keine andere Wahl haben, als zu den von Größt Tex angebotenen Preisen und Bedingungen (strenge Lieferfristen, enge Rahmen, „harte Bedingungen“) zu produzieren. Die Arbeit für den Export erscheint hier als eine Art Übergangbeschäftigung, solange der Binnenmarkt nicht funktioniert. Die Daten zeigen sowohl die alten, als auch die neuen, sich verändernden Denkmuster. Einerseits sind die Arbeitseinstellungen der Lieferanten durch langjährige sozialistische Erfahrungen geprägt⁴²⁵. Die unternehmerischen Fähigkeiten fehlen. Der Konzern Größt Tex ersetzt für die Betriebe das alte planwirtschaftliche System, indem er den Produktabsatz abnimmt. Die Kommunikationsmuster resultieren aus der alten Arbeitseinstellung. Andererseits zeigt z.B. dieses Interview den Ansatz von neuen Denkmustern: mit der Übernahme der persönlichen Verantwortung zeichnen sich hier Individualisierungs- und Internalisierungstendenzen der Marktwirtschaft ab. Im Interview zeigt sich die Verkoppelung der Individuumskonstellation mit den Betriebsstrukturen. Hier hat sich ein Typus der Selbstwertung in der ukrainischen Wirtschaft durchgesetzt, der weder national, noch ökonomisch oder über die Firmenkultur begründbar ist, sondern ein übergreifendes transnationales Denkmuster darstellt.

8.6 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde die chronologische Folge des Geschäftsablaufs beschrieben und die zentralen Themen wie der Preisfaktor, das ukrainische Management sowie die Spezifik der Leichtindustrie in der Ukraine analysiert. Stets wurde versucht, möglichst viele relevante Daten kontrastiv einzusetzen – die deutsche mit der ukrainischen Sicht vergleichend. Es ging darum, die zentralen Probleme (sog. „wunde Punkte“) der Geschäftsarbeit der ukrainischen Lieferanten für den Export bei Größt Tex herauszufinden und deren Deutungs- und Handlungsmuster aufzudecken.

Die herausgearbeiteten Aussagen der im Forschungsfeld der Fallstudie beteiligten Akteure (der deutschen Einkäuferin, des ukrainischen Lieferanten sowie der Manager des Einkaufsbüros), die sowohl die ukrainische als auch die deutsche Perspektive einnehmen, repräsentieren drei unterschiedliche kulturelle Modelle im interkulturellen Geschäftsprozess, unterstützt durch unterschiedliche subjektive Wissensbestände und Weltansichten, wenn nicht „Welten“.

⁴²⁵ Analog Sterbling (1994), Tänzler (1998) u.a., siehe Kapitel „Ost-West-Kommunikation“.

Deutsche Sicht (Konzern-Einkäufer)

Repräsentativ für den westlichen Kapitalismus (Konkurrenz, Markt- und Kundenorientierung) erwarten die deutschen Konzerneinkäufer von den ukrainischen Lieferanten selbständig ausgearbeitete, fristgerechte, qualitativ hochwertige und möglichst preisgünstige Produktion. Als Kunden erwarten sie von ukrainischen Produzenten eine Dienstleistung, für die sie bezahlen. Die Gründe für die gängigen Probleme (teilweise Nichterfüllung der deutschen Bedingungen) werden auf der ukrainischen Seite gesehen: geringe Erfahrung der Arbeit für den Vollexport, geringe Transformationsfortschritte im Land und damit auch in der Wirtschaft und bei Betrieben konkret, unterentwickeltes Management und Verslossenheit, Mangel an Kalkulationsfähigkeiten, d.h. an selbständigem Arbeiten. Andererseits spielt hier die Spezifik des Versandgeschäfts und der Konzernpolitik eine Rolle (die vertraglich festgelegte Preisstabilität, die die Ukrainer nicht immer halten können), und nicht zuletzt die harte Konkurrenzsituation auf dem deutschen Absatzmarkt, die die deutschen Firmen in Richtung Osteuropa treiben. Daraus ergibt sich die „harte Preispolitik“, die zum Hauptthema sowohl der deutschen als auch der ukrainischen Seite gehört. Aus der Perspektive der Selbstsicht ist das Bewusstsein der hohen Anforderungen zu vermerken, die die deutsche Seite (mit der Selbstzuschreibung zu „Westeuropa“) jedoch als Normalität hervorhebt. Damit wird die Zuschreibung der „Nicht-Normalität“ auf der ukrainischen Seite konstruiert. Die Analyse der Daten zeigte deutlich die Konstruktion einer „Zwei-“ bzw. „Drei-Welten-Theorie“ seitens der Deutschen, der gemäß die Ukraine ein unterentwickeltes, sogar unzivilisiertes Land darstellt.

Ukrainische Sicht (Lieferanten)

Die ukrainische Sicht der problematischen Arbeit für den Export fokussiert zum einen die Umfeldfaktoren, d.h. die objektiven Faktoren, die die Lieferanten nicht beeinflussen können. Die Ukraine als ein junges postsowjetisches Transformationsland befindet sich immer noch im Übergang zur Marktwirtschaft⁴²⁶. Die vorherrschenden alten Managementstrukturen (Paternalismus, Schattenmanagement, Nomenklatura, Fehlen neuer technologischer Methoden etc.) verstärken sich sogar (wie die Literatur dazu zeigt), wobei sich bereits gewisse Anzeichen der Verkaufsorientierung (anstatt der Produktionsorientierung) finden. Die Betriebe stehen vor realen Problemen, die sich lösen sollen (Finanzierung, Investitionen, Reorganisierung, Netzwerkeaufbau, Methodenaneignung etc.). Die gleichberechtigten Kunden-Produzenten-Verhältnisse (die die deutsche Seite verlangt) sind noch nicht zu gewährleisten. Deswegen liegt der zweite Fokus der ukrainischen Sichtweise auf den ungleichen, sogar unfairen Bedingungen der Arbeit für den deutschen Konzern, von denen allein die deutsche Seite profitiert. Die ukrainischen Daten ergeben eine gewisse Tatenlosigkeit, gar Abhängigkeit von den Bedingungen des Konzerns. Die Arbeit für den Export zeigt sich für die meisten Betriebe vor allem wegen der niedrigen Einkaufspreise als wenig profitabel: die Fa. Roxana erwirtschaftet überhaupt keinen Gewinn; die Fa. Barwina klagt über geringe Bestellungen (also auch wenig Gewinn); für

⁴²⁶ Man spricht in der Ukraine sogar von der „nicht transformierten Transformation“.

die Fa. Eleganz ist es nicht möglich, Preise stabil zu halten, wenn ihr (langjähriger) Vorlieferant seinerseits die Preise erhöht; die Fa. Telena zeigt wenig Arbeitsbereitschaft aufgrund der schlechten Erfahrung mit der Herstellung teurer Produktmuster, die nicht zu einer Bestellung führten uvm. Auf der anderen Seite stellt sie in der noch nicht entwickelten Produktion für den Binnenmarkt (fehlende Kunden) die einzige Chance dar, überhaupt Aufträge zu bekommen. Auch wenn die Betriebe mit den Einkaufspreisen unzufrieden sind, heben sie eine korrekte, pünktliche Zahlung und Organisiertheit des Geschäfts mit Größt Tex hervor. Nicht unbeachtet soll der Aspekt bleiben, dass es sich zumeist um Unternehmen, die sich im Umbau (sowohl des Technikparks als auch des Managements) befinden und sowohl materielle als auch immaterielle Hilfeleistung benötigen.

Die Vermittler-Perspektive

Die Büro-Mitarbeiter/-innen übernehmen in ihrer Rolle der Vermittler die beiden Perspektiven. Damit das Geschäft erfolgreich funktioniert, muss sowohl die ukrainische Seite gefördert (Transformation, gewinnbringende Produktion etc.), aber auch die Wünsche der Kunden (Einkäufer) befriedigt werden. Wie die Daten zeigten, fungieren die ukrainischen Manager/-innen des Einkaufsbüros als Wissensvermittler zwischen zwei Geschäftsparteien und schließlich zwischen zwei Ländern: die Erklärungsmuster der interviewten Deutschen basierten nicht nur auf eigenen Beobachtungen, sondern vielmehr auf dem übermittelten Wissen (Frau Kraft spricht von der „top Betreuung“). Ganz deutlich wird dies bei den ukrainischen Lieferanten, die kaum direkt mit den deutschen Einkäufern kommunizieren.

Der enge Rahmen, in dem das Einkaufsbüro arbeitet (dazu Metapher „hartes System“, „Strafsystem“ etc.), wird von der Ebene der konkreten Wirtschaftsakteure (Konzern-Manager, Einkäufer, Vorstand etc.) auf die nationale Ebene projiziert („die Deutschen sind hart“). Dem steht analog die vor allem aus dem Interview mit Evelyn erarbeitete „imperialistische“ Denkweise der deutschen Geschäftspartner entgegen. Insgesamt zeigt sich stark auf der Ebene der Deutungsmuster die nationale Perspektive (die „harten, unmenschlichen Deutschen“ vs. „die zurückgebliebenen Ukrainer“), während es sich um zwei unterschiedliche Geschäfts- und Wirtschaftskulturen handelt. Hier sind starke Systemunterschiede zwischen den noch vorhandenen Nachwirkungen postsowjetischer Planwirtschaft und dem marktwirtschaftlichen, auf der rationalen Kalkulation basierenden westeuropäischen Wirtschaftssystem zu verzeichnen, die schließlich zur Asymmetrie der deutsch-ukrainischen Geschäftsbeziehungen (hier am Beispiel des Größt Tex-Konzerns) führen. Sowohl die deutsche als auch die ukrainische Seite bedienen sich der, wie ich sie nenne, „historischen Erklärungsmuster“ aus der jüngsten Vergangenheit der Ukraine. Wie Herr Schapko es deutlich machte, können die Ukriener nicht kalkulieren, weil in der Sowjetunion „alles im Überfluss“ vorhanden war.

Wie bereits erwähnt, präsentiert sich das Einkaufsbüro Größt Tex sehr stark in der Rolle eines Lehrers / eines Coachs, der den ukrainischen Lieferanten das marktwirtschaftliche Denken beibringt und sie auf die Produktion für den westeuropäischen Markt vorbereitet. Besonders deutlich wurde dies in der Verhandlung, die die lokale Managerin Irina führte, wie bereits analysiert, aber auch in den deutschen Interviews. Nicht zuletzt zählen dazu die Befolgung der Qualitätsrichtlinien (ökologische Farbmittel, westeuropäische Größensätze und Design, hohe Garnqualität etc.), das Zeitmanagement (strenge Einhaltung der Fristen), der Erwerb (jedoch mit Hilfe von Dritten, d.h. Investoren) der neuen Maschinen, und generell das viel zitierte „marktwirtschaftliche Denken“, das Kalkulation, Ausbau der Netzwerke zu Vorlieferanten

uvm. beinhaltet, das Marketing und die Entwicklung des Eigenprofils etc. Viele Unternehmen werden erst durch die Arbeit für den Konzern dazu geführt, ihr eigenes Profil zu bilden und den Maschinenpark, die Kapazität etc. zu beschreiben. Dass viele Betriebe keine Informationen zu ihrem Betrieb geben konnten, erklärte sich nicht mit der Wahrung des Geschäftsgeheimnisses, sondern schlichtweg weil sie selbst über diese Informationen nicht verfügten. D.h., auch wenn die Arbeit für Größt Tex vom Kapitalgewinn und von den Geschäftsbedingungen her nicht optimal war, stellte sie eine enorme Starthilfe bei der Reorganisation und der Produktion der Betriebe dar.

9 Schlussfolgerungen

Die vorliegende Arbeit hatte zur Aufgabe, zentrale kommunikative Probleme im interkulturellen Wirtschaftsumfeld aufzudecken sowie die kulturellen Kommunikations- und Handlungsmuster der deutschen und der ukrainischen Akteure zu beschreiben und zu erklären. An dieser Stelle werden die Ergebnisse der einzelnen Forschungsphasen der Arbeit vergleichend zusammengefasst. Weil jedes Kapitel der Arbeit bereits Zusammenfassungen enthält, werde ich – um die Wiederholungen zu vermeiden – diese Ergebnisse möglichst kurz und interpretativ festhalten.

Ergebnisse des theoretischen/methodischen Teils

Die Arbeit ging davon aus, dass ein Spektrum an Faktoren (die herausgefunden werden müssen) eine Rolle in der interkulturellen (Wirtschafts-)Kommunikation spielen und nicht allein der Faktor der jeweiligen (nationalen) Landeskultur. Im Kap. 2.2 untersuchte ich die theoretischen Prämissen sowie die methodische Vorgehensweise der wissenschaftlichen Disziplinen, die sich mit der interkulturellen (Wirtschafts-)Kommunikation beschäftigen. Die Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Rezeption findet sich im Kap. 2.2.10. Hervorgehoben wurden Studien und Fachrichtungen (Soziologie und interpretative Soziolinguistik), die einen heterogenen, dynamischen und sich kommunikativ konstituierenden Kulturbegriff voraussetzen, und die ein heterogenes Bild von den durch Machtverhältnisse bestimmten und nach Lebensform, Klasse, Geschlecht, Alter und ethnischer Zugehörigkeit differenzierten und hierarchisierten Gesellschaften der globalen Spätmoderne entwerfen. Kultur wird als Resultat gesellschaftlich gebundener Interaktionsprozesse betrachtet. Das Forschungsfeld der interkulturellen Wirtschaftskommunikation zwischen Deutschland und der Ukraine ist ein komplexes Themenfeld, zu dessen Analyse ein interdisziplinärer und methodisch vielfältiger Zugang notwendig ist. Deswegen wurden auch Forschungen zu Osteuropa, der Ukraine, der wirtschaftlichen und politischen Transformation (soziologische, politologische und historische Perspektiven) herangezogen. Als Basis aller Datenanalysen fungierte das Kodiervorgehen im Rahmen der Grounded Theory. Ich kontrastierte zwischen verschiedenen Daten/Aussagen zu einem bestimmten Code und fügte auch Fakteninformationen oder andere ‚objektive‘ Daten hinzu (Gesetzesbeschlüsse, Statistiken, Material zur Geschichte und zur Wirtschaft etc.). Mit Hilfe der Methode der Sequenzanalyse wurden ‚feinere‘ Analysen der Schlüsselstellen gemacht. Die Methode der interpretativen Konversationsanalyse erwies sich gerade für das umfangreiche Material der Gesprächsdaten als hilfreich. Meine Fallstudie stellt eine Strukturierung des ethnographischen Materials dar (Tagebuchmemos, Interviews, natürlichen Gespräche, einige Dokumente), mit der ich versuche, ein Bild der interaktiven Prozesse im Forschungsfeld (Institution „Einkaufsbüro“ und die Kommunikationen nach außen) möglichst ausführlich und reichhaltig darzustellen.

Auf der Ebene der *Zuschreibungen und Stereotypen* zeigte die Datenanalyse, dass in der interkulturellen (Wirtschafts-) Kommunikation Vorurteile und Stereotypen vorhanden sind, die sich in den Problemen der alltäglichen Geschäftspraxis äußern. Die Analyse der gegenseitigen Typisierungen und Zuschreibungen ergibt ihre stereotypisierte Natur. Fremde sind nicht per se da, sondern sie werden zu Fremden gemacht. Stereotype und Fremdbilder sind abhängige Variablen, die nur in ihrer Wechselwirkung mit dem kollektiven Selbstverständnis, nur in der Relation der Selbst- und Fremdbilder, in der jeweiligen Situation der Akteure zu verstehen sind. Sie beinhalten größtenteils international austauschbare Elemente.

Nationale stereotype Zuschreibungen und Klischees werden insbesondere während der gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen Umbruchphase einer Gesellschaft oder einer Institution als „Hilfsmittel“ oder Schutzmechanismen für die Erklärung der gegebenen Probleme produziert oder aufgegriffen. Sie sind Legitimationen für Handlungen der Akteure. Gerade in der Wirtschaft werden sie als Legitimationsstrategien zum Durchsetzen der eigenen Ziele eingesetzt (z.B. zur Anpassung des ukrainischen Managements an das deutsche etc.).

So werden Ukrainer im Kontext der Marktkonkurrenz, der Verhandlungen um niedrige Preise und hohe Qualität, im Kontext der Erfüllung bzw. Nichterfüllung der gegenseitigen Erwartungen als die „noch nicht so weit“ sind, d.h. als (in Folge der sowjetischen Planwirtschaft) ‚zurückgeblieben‘ und ‚unterentwickelt‘ bezeichnet, wobei sich hier sowohl ihre Selbst- als auch Fremdbilder – jedenfalls zum Teil – decken. Hier wird die Metaphorik der „Primitiven“ und der „Zivilisierten“ verwendet. Im Kontext der infolge des Zusammenbruchs des sowjetischen Systems und der Transformation zur Marktwirtschaft noch krisenhaften wirtschaftlichen und politischen Lage in der Ukraine und der daraus resultierten Probleme der ukrainischen Betriebe (d.h. aus der Perspektive der Schwachen?) werden die Deutschen aus ukrainischer Sicht als Unterdrücker, Erpresser, Ausbeuter, beinahe „Kolonisatoren“ stilisiert.

Die Kodierung der *explorativen Interviewdaten* ergab Unterschiede in den kulturellen Zuschreibungen in Bezug auf die folgenden Hauptkategorien: (vgl. Kap. 5.5): Zuschreibungen der ukrainischen „Geduld“ vs. „Passivität“, der „versauten“ Arbeitsmoral, d.h. dem „schlampigen“ Arbeiten der Ukrainer im Gegensatz zur deutschen „Ordentlichkeit“. Auf der Ebene der Hierarchien und Arbeitsmethoden zeigten die Interviews den Zusammenprall der unterschiedlichen Autoritätsstrukturen auf, die Unterschiede in den jeweiligen Rechtssystemen und das Aufeinanderprallen von unterschiedlichen Managementmethoden. Die Phänomene der „Verwestlichung“ in der Ukraine wurden überwiegend als vorbildlich begrüßt, obwohl Anzeichen von gewissem Nationalstolz oder Selbstwertgefühl zu finden sind. Der Faktor des sozialen Geschlechts in der Ukraine wurde als sehr gravierend dargestellt: dem positiven Bild der fleißigen ukrainischen Frau steht das negative Bild des faulen, trinkenden Mannes gegenüber, wobei die generationenspezifischen Ausprägungen differieren. Aus der ukrainischen Perspektive wurden die Geschlechterverhältnisse in Deutschland als vorbildlich dargestellt: keine Konkurrenz, sondern Partnerschaft zwischen Mann und Frau.

Die über die Oberfläche der Stereotypen (welche die explorativen Interviews ergaben) hinausgehenden tatsächlichen Probleme sind jedoch mit nationalkulturellem Vergleich, der wiederum auf diesen Stereotypen basiert, nicht zu ermitteln. Erst über die ethnographische Erforschung konkreter Fälle lässt sich der Kontext, in den diese Stereotypen eingebettet sind, beschreiben, die konkreten Probleme aufdecken sowie ihre Ursachen zumindest annähernd (approximativ) herauszufinden, die jenseits des von den Beteiligten Benannten liegen, was auch das Ziel dieser Arbeit war. Während die Kontrastierung der subjektiven Sichten in den explora-

tiven Interviews einen hohen Generalisierungsgrad auf beiden Seiten vorweist, bietet die ethnographische Fallstudie ein vielfältiges Material, das zu einer Theorie mittlerer Reichweite integriert wurde.

Insgesamt wiesen die exploratorisch (und erst recht die ethnographisch) Interviewten ein relativ *hohes Reflexionsniveau* auf, vor allem die vier deutschen Informanten. Besonders deutlich zeigten sich Unterschiede in der Reflexion zwischen den deutschen und den ukrainischen Männern in Bezug auf die Gender-Fragen: die Deutschen reflektierten die ukrainischen Geschlechterstereotype und die sich daraus resultierenden Ungleichheiten (dazu Kap. 5.4.1). Die ukrainischen Männer dagegen hielten diese Fragen entweder für irrelevant in der gegenwärtigen Situation der Ukraine (Dmytro), zeigten Desinteresse (Jurij: „es ist mir egal“), oder äußerten sogar offen ihre Vorbehalte gegenüber den Karriere Wünschen ihrer Ehefrauen (Alexej). Hier zeigt sich deutlich das traditionelle Geschlechterrollenmodell (siehe Kap. 5.4.4).

Neben dem Reflexionsniveau zeigten die *ukrainischen explorativen Interviews* ein hohes Niveau der Selbstkritik, aber auch der internalisierten Stereotypen, während die Fremdsicht auf die Deutschen (d.h. ihre unmittelbaren Mitarbeiter oder Vorgesetzten,) sehr positiv ausfiel, und Fremdkritik nie (oder sehr zurückhaltend) geübt wurde. Die *deutschen explorativen Interviews* wiesen explizite Fremdzuschreibungen auf, während die Selbstsicht hin und wieder reflektiert wird. Zumeist fällt die Fremdsicht (also der Ukrainer) negativ aus, bzw. als Abweichung von der „westeuropäischen Normalität“. Dies betrifft nicht nur objektive (rechtliche, institutionelle etc.) Faktoren, sondern vor allem die informellen, wie die Zuschreibungen der Mentalität (die Arbeitsmethoden, Arbeitsmoral, Management etc.). Die deutschen Informanten erzählten aus der Perspektive der westeuropäischen Manager, die in ein fremdes Land berufen wurden, um dort eine Filiale, eine Vertretung aufzubauen. Dies wird als eine Art Entwicklungshilfe für ein rückständiges (obwohl bereits lange industrialisiertes) Land verstanden, was durch die Konstruktion von zwei verschiedenen Welten (mehr dazu unten) verstärkt wird. Dieses Muster durchzieht im Großen und Ganzen auch die *ethnographischen Interviews*: Während die Erklärungsmuster im deutschen Datenmaterial konstant bleiben, zeichnen sich die ukrainischen Daten durch einen hohen Grad an Immanenz aus: so werden problematische Zuschreibungen mit „interessant“ ersetzt, wie z.B. im Interview mit Irina. Andererseits sind diese Interviews viel spezifischer und ausführlicher als die explorativen. Hier wird über konkrete Themen ausführlich reflektiert. Jedoch sind es gerade die *natürlichen Gespräche* (welche sich spontan im Büro ereigneten), die expliziten Stellungnahmen der Ukrainer auf die Perspektive der Deutschen ergaben. Es wird deutlich, dass erst in den spontanen, nicht vorbereiteten Kommunikationen die Themen und Haltungen zur Sprache kommen, über die sonst Zurückhaltung und Vorsicht geübt werden.

Die Ukraine, in der die untersuchten Wirtschaftsakteure agieren, stand stets im Fokus der Kommunikation. Die Selbstzuschreibungen der Ukrainer und die Fremdzuschreibungen der Deutschen wurden auf der Ebene der *historischen Erklärungsmuster* konstruiert. Sowohl bei der Erklärung der „ukrainischen Eigenschaften“ wie Geduld, Passivität, Leidensfähigkeit, als auch der Beschreibung des ukrainischen Managementstils wird auf die historische Vergangenheit der Ukraine rekurriert: Weil sich die ukrainische Vergangenheit durch Fremdherrschaft, fehlende Staatlichkeit und durch sporadische (aber dennoch erfolglose) Unabhängigkeitskämpfe auszeichnet, sollte dies zur Sinnlosigkeit des Kämpfens geführt haben. In den Daten wird die Ukraine als „eine andere Nation“ dargestellt im Kontrast zu Russland, Deutschland (generell dem Westen) sowie zu all den Ländern, in denen Aufstände stattfanden (explizit genannt wurde Albanien). Auf der anderen Seite wird Bezug genommen auf die jüngste sowjetische Geschichte (68 bzw. 47 Jahre sowjetischer Herrschaft in den ukrainischen Gebieten) und auf das

vom sowjetischen System hinterlassene Erbe des Totalitarismus, der Unterwerfung des Individuums dem Staat und der daraus resultierenden Hilflosigkeit und Passivität. Teilweise stimmt der historische Rekurs im Datenmaterial mit den Ergebnissen der Sichtung der ukrainischen Geschichte im Kap. 3.2 überein. Der Unterschied ist jedoch, dass in den Daten die zahlreichen ukrainischen Aufstände (z.B. Kosaken- und Bauernaufstände des 16.-17. Jhs.), die ukrainische Nationalbewegung des 19. Jhs. sowie der Versuch der Bildung der ukrainischen Volksrepublik 1918 (Kap. 3.2.4.9) überhaupt nicht erwähnt werden. Das ukrainische Volk wird ausschließlich als passiv und zum selbständigen Handeln (insb. zu Reformen) unfähig charakterisiert. Zur Zeit der Forschung, in den Jahren 2000-2002, war offensichtlich nicht vorauszusehen, dass es bei den Präsidentschaftswahlen im November 2004 zur (zwar von oben organisierten, aber dennoch gelungenen) Revolution kommen würde.

Diese historische Linie, die sich vor allem durch die Biographie der *älteren Generation* der Ukrainer zieht, trennt sie von der *jüngeren Generation*, die hauptsächlich in den deutschen Repräsentanten vertreten ist. Jedes Interview beinhaltet Reflexionen auf die Generationenfrage, die gerade in der Transformation, beim Übergang auf das marktwirtschaftliche System, entscheidend ist. Die jüngere Generation der Interviewten schreibt sich der Gruppe der Gewinner der politischen Umbrüche zu, weil sie es geschafft habe, auf das marktwirtschaftliche Denken überzugehen. Dadurch grenzt sie sich von der älteren Generation ab, der die Verantwortung für die postsowjetischen Missstände im Land zugeschrieben wird. Die deutschen Informanten bewegen sich ebenfalls auf dieser Separationslinie, während sie sich sowohl auf Wissen aus zweiter Hand als auch auf ihre Beobachtungen und Erfahrungen stützen.

Die kommunikativen Abläufe der gesamten Geschäftsprozesse der *ethnographischen Fallstudie* wurden in zwei Teile geteilt: in die *internen Abläufe* (im Einkaufsbüro selbst) und in die *Kommunikation nach außen* (d.h. zu den deutschen Konzerneinkäufern und den ukrainischen Lieferanten). Im Kap. 7 wurden die internen Arbeitsabläufe und Kommunikationen ausführlich beschrieben und Konfliktpunkte analysiert. Diese Konflikte resultieren aus den strukturellen Veränderungen (Einführung der Doppelspitze), aus den berufsbedingten Interessen der Qualitäts- und Verkaufsmanager/-innen und aus einer Reihe informeller Faktoren (wie den unterschiedlichen persönlichen Interessen und Charakteren, der internen Konkurrenz etc.). Konflikte zwischen Personen und Abteilungen führten zu mangelnder Kommunikation, was wiederum die Störung der Geschäftsarbeit verursachte. Die Kommunikation funktionierte nicht, weil die informellen Arbeitsbeziehungen nicht stimmten.

Vor allem waren Konflikte auf der *Hierarchieebene* stark ausgeprägt. Diese resultierten sowohl aus den unterschiedlichen zu bewältigenden Aufgaben und somit auch Schwerpunkten der Arbeit (die lokale Managerin verteidigte ihre verantwortungsvolle Position und konnte es nicht zulassen, dass der Streit zwischen zwei Abteilungen das Geschäft gefährdete), als auch aus den unterschiedlichen Wertmaßstäben des deutschen General Managers Kerner und der ukrainischen Belegschaft. Dies zeigt sich deutlich an den Konfliktbeispielen, die sich in der unterschiedlichen Vorstellung von Repräsentation gründen. Die Analyse der Konflikte zwischen einer Qualitätsmanagerin und dem Chef zeigte auf, dass es hier nicht um Mentalitätsprobleme (wie der Unpünktlichkeit, also der Arbeitsmoral) geht, wie dies Kerner erklärte, sondern um die Nicht-Akzeptanz seiner formalen Autorität. Bei der kontrastiven Analyse der Führungs- und Arbeitsmethoden aller drei deutschen General Manager des Einkaufsbüros (zusammen mit der Analyse der Daten, die ihre Persönlichkeiten beschreiben) kristallisierte sich ein Typus einer erfolgreichen Führungsperson heraus, die eine Methodenmischung aufwies (dazu gehörten Frau Schatz und Evelyn): die Koppelung der deutschen Denk- und Handlungsweisen an die ukrainischen Gegebenheiten. Das bedeutet, dass der Erfolg der deutschen

Manager auch zum erheblichen Teil im Bereich des *Informellen* verankert ist: nur die beiden Managerinnen waren (sowohl intern als auch bei den Verhandlungen mit den Lieferanten) akzeptiert und erfolgreich, weil sie in der ukrainischen Alltags- und Geschäftskultur – im Gegensatz zu Kerner – integriert waren.

Bei den *Ergebnissen der Ethnographie* möchte ich als erstes auf die Kommunikation des Einkaufsbüros „nach außen“ eingehen. *Strukturell* bzw. *formal* ist das Exportgeschäft zwischen der Ukraine und dem deutschen Konzern über das Einkaufsbüro geregelt. Repräsentationen der ausländischen Unternehmen wie das Größt Tex International Einkaufsbüro fungieren in der Ukraine als *Vermittler* und sind unabdingbar. Sie sind Vermittler zwischen den ukrainischen und den deutschen Geschäftspartnern und repräsentieren auch diese Länder. Seine Handlungsweise beschreibt der Administrator des Büros Schapko damit, dass er „gemäß den Anforderungen der Ukraine und nicht im Widerspruch zu den Anforderungen aus Deutschland“ arbeiten soll, was die Rolle des Vermittlers bedeutet. Auf der einen Seite ist das Einkaufsbüro dem deutschen Konzern unterstellt (und finanziert) und muss in dessen Interessen agieren. Auf der anderen Seite hat das Einkaufsbüro lediglich eine deutsche Führung, dafür aber komplett ukrainische Belegschaft. Die Mitarbeiter agieren auf dem ukrainischen Boden mit ukrainischen Betrieben, so dass sie sowohl die ukrainischen Gesetze, Gepflogenheiten aber auch Interessen der Lieferanten berücksichtigen müssen. Dabei geraten sie immer wieder in Gewissenskonflikte, wenn sie nur deutsche Interessen durchsetzen. Die Daten der Arbeit – und zwar sowohl die Interviews als auch die natürlichen Gespräche – zeigen deutlich, wie die Büro-Mitarbeiter ihre Positionen in einem Gespräch immer wieder wechseln: das „wir“ ist einmal die korporative Identität des Büros, des Arbeitsteams, das andere Mal die der ukrainischen Lieferanten oder die (sowohl nationale wie staatliche) Identität der Ukrainer. Sie sind hin und her gerissen zwischen zwei Polen / Fronten, nicht nur was das Geschäft, sondern auch was ihr Gewissen anbelangt. Es ist eine höchst emotional aufgeladene Angelegenheit, wie aus den Daten ersichtlich wurde. Sie verteidigen Lieferanten, wenn Fremde sie kritisieren (zu denen auch ich als Außenstehende gehörte), aber sie selbst ärgern sich über deren Unzulänglichkeiten. Sie agieren zwar aus der deutschen Welt- und Geschäftssicht (auch der des Managements) heraus, aber sie sind immer noch Patrioten ihres Landes (nationale Gefühle sind präsent in allen ukrainischen ethnographischen Interviews). Es ist ihnen bewusst, dass manchmal das, was sie fordern (müssen), wie die Stabilität und Höhe der Einkaufspreise, von der ukrainischen Seite her nicht zu erfüllen ist – weder von den einzelnen Betrieben, wenn sie nicht zu ihrem eigenen Verlust arbeiten wollen, noch von der objektiven politisch-wirtschaftlichen Situation im Land. Es bringt sie in einen Gewissenskonflikt. Jedoch ist allen Parteien (den Kunden, den Vermittlern und den Lieferanten) klar, dass sie einander brauchen. Die Ukrainer brauchen die Aufträge der Deutschen, weil die Arbeit für den Binnenmarkt noch nicht aufgebaut ist, und die Deutschen brauchen die ukrainische Ware wegen des günstigen Preis-Qualitätsverhältnisses. Die Mitarbeiter des Büros selbst brauchen gut bezahlte Jobs, in denen sie auch ihre Fähigkeiten und Neigungen (Geschäftssinn, Mehrsprachigkeit etc.) verwirklichen können. Dass Größt Text ihnen das bietet, erklärt sich damit, dass sie die konfliktreiche und anstrengende Arbeit im Einkaufsbüro aushalten.

Genauso wie in der internen Kommunikation, spielt das Informelle auch in der Kommunikation nach außen eine erhebliche Rolle. Zwar bewegen wir uns auf der Wirtschaftsebene, jedoch ist jede Wirtschaftsform auch kulturell verankert, so dass die kulturelle Ebene nicht verschwindet. Im Kap. 3.2.3 zur ukrainischen Wirtschaft wurden deren Besonderheiten im Zeitrahmen 1990-2003 gezeigt. Kurz zusammengefasst handelt es sich sowohl um noch nicht durchgeführte Reformprozesse (noch nicht etablierte Marktwirtschaft, Intransparenz beim

Wettbewerb, schleppende Privatisierung, enge Verbindung der Staatsmacht und der Wirtschaft uvm.), als auch um Fortschritte (Wirtschaftswachstum im Jahre 2000, Rückgang der Schattenwirtschaft, Stabilisierung der Staatsfinanzen, neues Bankgesetz etc.). Die im Kap. 8 geschilderten Besonderheiten des ukrainischen (größtenteils planwirtschaftlich geprägt gebliebenen) Managements kommen hinzu: produktionsorientiertes anstatt Vertriebsorientiertes Denken, Paternalismus, Amtlichkeit, Schattenmanagement uvm, dazu Kap. 8.4.2). Die Analysen haben deutlich die Ungleichheit zwischen den Geschäftsparteien gezeigt, die aus der Ungleichheit der zeitlichen Entwicklung des deutschen und des ukrainischen Wirtschaftssysteme resultieren. So erscheinen die Lieferanten als „stumm“, weil sie kaum Interviews geben, nicht direkt mit den deutschen Einkäufern kommunizieren und generell kommunikativ kaum präsent sind. Das Einkaufsbüro fungiert als ihr Fürsprecher, Vormund, Lehrer, Vermittler und sogar Richter. Ukrainische Partner (die jedoch nicht als gleichwertige Partner erscheinen) sind auf sie angewiesen: zum einen fehlt ihnen Verhandlungs-, Sprach- und Managementkompetenz, zum anderen sind sie auf die Bestellungen/Aufträge der deutschen Unternehmen angewiesen, da der Absatz auf den Binnenmarkt äußerst schwierig ist. Auch die Deutschen sind auf die ukrainische Ware angewiesen, jedoch verfügen sie als Westeuropäer über eine langjährige etablierte Marktwirtschaft, als Kunden über mehr Verhandlungsmacht und Auswahl an Lieferanten. Es geht hier um die *Ungleichheit der Geschäftsparteien*, die in der Ungleichheit der Wirtschaftssysteme, der Entwicklungsstadien der beiden Ländern und der dahinter stehenden Ideen und Vertrauensstrukturen, also auch der Ungleichheit der Wissensbestände und der Machtverhältnisse, verankert ist.

Gefragt wurde anfänglich auch danach, wie der Kulturzusammenstoß gelöst wird. Im *Einkaufsbüro* selbst ist die Übernahme der deutschen Führungs- und Methodenstile zu beobachten. Das zeigt sich insbesondere in der Verhandlungsführung. Die internen Arbeitsbeziehungen funktionieren nach dem gewohnten Solidarisierungsmodell: d.h., dass die rationalen Berufsrollen ohne die sozialistischen Solidarisierungsverhältnisse undenkbar sind. Bei den *Lieferanten* sind die alten Managementmethoden aus dem Administrativ-Kommando-System der Planwirtschaft zu beobachten. Insbesondere in diesem Diskurs findet der Typus des Sowjetmenschen als ein „Schreckgespenst“ seinen Platz. Es sind jedoch auch *Mischtypen* zu finden, denn die neuen Methoden müssen ja in das ukrainische Arbeits- und Lebensumfeld integriert werden (dazu mehr unten).

Persönliche vs. kulturelle Ebene

Die Daten zeigen sowohl in Bezug auf die interne Kommunikation als auch auf die Kommunikation nach außen, dass Lösungen für strukturelle Probleme bei der Arbeit mit der Ukraine (oder Ukrainern) nur mit der Einbeziehung des informellen Faktors der persönlichen Beziehungen möglich sind. Zwar hat der Büroleiter Kerner eine Mitarbeiterin entlassen, um dadurch Konflikte zu beheben, jedoch hat diese strukturelle Lösung die Situation im Einkaufsbüro nicht „gerettet“: Ein Jahr später wurde es geschlossen. Es gelang ihm nicht, Autorität bei seinen Mitarbeitern zu gewinnen und sie zur erfolgreichen Geschäftsführung zu mobilisieren. Diese persönliche Ebene ist eng mit der kulturellen verbunden: das Kulturelle wird auf der *Ebene der persönlichen Beziehungen* konstruiert. Die Kommunikation nach außen verdeutlicht dies noch mehr: sowohl die Verhandlungen bzw. Kontaktgespräche mit den Lieferanten (am Beispiel von der Bestellung von Produktmustern), als auch mit den Einkäufern in Deutschland. So sagt Irina im Interview, dass die Einkäufer die Ukrainer nicht einmal sehen wollen, dass dort

große Vorurteile gegenüber der Ukraine bestehen. Auch der Büroleiter selbst rief die Büromitarbeiter dazu auf, zu zeigen, „dass wir nicht von den Bäumen kommen“, was die bestehenden Vorurteile beseitigen heißen soll. Diese Ebene der Beziehungen als ein Teil der informellen Ebene ist somit ein wichtiger Faktor des Geschäftserfolgs der deutschen Konzernmanager in der Ukraine.

Es war das Ziel der Arbeit, die relevanten Faktoren in der deutsch-ukrainischen Wirtschaftskommunikation erst zu finden, und nicht von den kulturellen Unterschieden von vorneherein auszugehen. Die Ergebnisse der Ethnographie zeigen dieses „polyfaktorale Phänomen“: die beruflichen Rollen (Qualitäts- vs. Verkaufsmanager/-innen), die Machtkonstellation (Einführung der Doppelspitze), Interessen (Irinas Streben nach der leitenden Position), Wertmaßstäbe und Generationenunterschiede, die Unternehmenspolitik, Personalführung und Arbeitsorganisation der jeweiligen Büroleitung (zeigt sich im ständigen Vergleich der drei Chefs), die vorhandenen Sprachkenntnisse (Russisch / Ukrainisch bei den Deutschen und Deutsch bei den Ukrainern), um nur einige Faktoren zu nennen. Die persönlichen Faktoren fließen in die kulturellen ein: So finden sich sowohl im Interview mit Evelyn als auch mit Kerner stereotype Zuschreibungen zur ukrainischen Mentalität, jedoch kann Evelyn mit dem Fremden viel besser umgehen, was teilweise sie selbst, aber vor allem die Büromitarbeiter mit ihrem Temperament, ihrer Jugendlichkeit, Dynamik und Beziehungsorientiertheit erklären. Obwohl man heutzutage auf die reichhaltige Forschung zur interkulturellen (Wirtschafts-)Kommunikation und die interkulturelle Managementforschung zurückblicken kann (was im Kap. 2 gezeigt wurde), wird dieser Faktor der „persönlichen Beziehungen“ meines Erachtens unterschätzt, während die Kulturen – National- oder Unternehmenskulturen – im Fokus stehen. Ich behaupte dagegen, dass sich ‚Kultur‘ in Verbindung mit ‚Beziehungen‘ erheblich auf die Geschäftsarbeit auswirken: Es reicht nicht aus, interkulturelle Schulungen zu besuchen, wenn man in einem fremden Land arbeiten will; die persönliche Haltung diesem Land und den Menschen gegenüber sowie die Bereitschaft zur Partizipation, zum Knüpfen von persönlichen Beziehungen zu den Menschen sind maßgeblich.

Unternehmertum im Transformationsland Ukraine

Nicht nur die Daten, sondern auch die Analysen und Einschätzungen der Osteuropaexperten zeigen, dass zwischen Deutschland (einem marktwirtschaftlich fortgeschrittenen Land) und der sich in der Transformation befindenden Ukraine, deren regionale und das Nationalbewusstsein betreffende Zerrissenheit (welche die Entwicklung hemmt) tatsächlich Unterschiede im politischen, rechtlichen und dem sozialen System, in der wirtschaftlichen Entwicklung (das Bankwesen funktioniert, die Betriebe sind stärker etc.) bestehen. Die ukrainischen Unternehmen befinden sich (nach der Einschätzung sowohl von ukrainischen als auch der deutschen Experten) in einer schwierigen Lage: hohe Steuern (so dass es sich kaum lohnt, legal zu arbeiten), verdeckte Buchhaltung und betriebswissenschaftliche Analysen uvm. Aus diesen Gründen, so wird erklärt, seien die ukrainischen Unternehmen gegenüber den ausländischen nicht offen (entsprechend der Zuschreibung von Evelyn). Ich kann aus meiner Erfahrung bei Größt Tex als Forscherin und gleichzeitig Mitarbeiterin diese Behauptung nur bestätigen, nämlich dass es schwierig ist, die Informationen über ein ukrainisches Unternehmen zu erhalten, die ein deutsches Unternehmen sogar auf seiner Internetseite als selbstverständlich präsentiert (Größe des Unternehmens, Anzahl der Filialen, Umsatz pro Jahr, Verbreitung auf dem Weltmarkt etc.).

Diese Faktoren kommen zu den grundsätzlichen Problemen der Ukraine als postsowjetisches, noch nicht transformiertes Transformationsland hinzu (wie bereits oben erwähnt).

Mit Delhey (2001) kann man von der Ukraine als von einer „hybriden Gesellschaft zwischen Marx und Markt“ (Delhey 2001: 64, siehe auch Kap. 3.1.4) sprechen, in der Elemente von Sozialismus und Kapitalismus nebeneinander existieren. Zu den kapitalistischen Faktoren gehören Marketing, Kundenorientierung, Eigenständigkeit in der Produktion / im Kalkulieren etc., die sich zunehmend verbreiten. Aus der sozialistischen Hinterlassenschaft sind nicht nur technische Faktoren geblieben (veralteter Maschinenpark, nicht angepasste Gesetzgebung, institutionelle Hindernisse, verdeckte Buchhaltung der Betriebe etc.), sondern vor allem – wie bereits mehrmals vermerkt – die planwirtschaftlichen Managementmethoden und generell die informellen Faktoren (wie die Arbeitseinstellung, Führungsmethoden, eine abwartende Haltung etc.). Die unterschiedlichen Entwicklungsstufen von Deutschland und der Ukraine machten es nicht möglich, dass die deutschen und die ukrainischen Geschäftspartner auf einer gleichwertigen Basis miteinander agieren können. Nicht zuletzt deswegen wird den ukrainischen Lieferanten Verschlussenheit und den deutschen entsprechend „Arbeit unter Druck und im engen Rahmen“ vorgeworfen.

Jedoch kann die erfolgreiche Geschäftsarbeit gerade durch diese Hybridität gewährleistet werden, wie sowohl die Interviews als auch die Ethnographie dies gezeigt haben. So wie Alexej im explorativen Interview zwei deutsche Managertypen konstruiert (der „radikale Veränderer“, der aufgibt und zum „Verbuschten“ wird und der „Herauspresser“), oder Matthias, der für sich eine Methode gefunden hat, sowohl „mitzuschwimmen“, als auch „seine Linie zu behalten“, zeigt auch die Ethnographie, dass ohne die Mischformen der deutschen mit den ukrainischen Arbeitsmethoden keine halbwegs erfolgreiche Arbeit möglich ist. Nicht zuletzt diese *Hybridität – der Aufbau der Solidaritätsgemeinschaft mit den Ukrainern in Verbindung mit dem marktwirtschaftlichen Wissen der Geschäftsführung* – macht den Erfolgsfaktor in der aktuellen ukrainischen Wirtschaftssituation aus. Diesem Erfolgstypus entsprachen in der Geschichte des Einkaufsbüros zwei der insgesamt drei General Manager: Evelyn und Frau Schatz. Beide waren integriert in der ukrainischen Gesellschaft (durch persönliche Beziehungen, Studium, Sprachkenntnisse, nicht zuletzt Interesse an Kultur und Menschen). Erst der dritte Büroleiter, dessen Methoden diese Solidarität nicht miteinschlossen, tat sich in der Ukraine schwer, bis er ganz scheiterte: das Einkaufsbüro wurde geschlossen und ihm wurde vom Konzern gekündigt. Mit seiner rein auf ökonomische Faktoren fokussierten Führungsmethode wurde er zwar formell als Führungsperson akzeptiert (nicht zuletzt durch seine Berufserfahrung und Fachkenntnisse, aber vor allem durch seine formale Macht), es gelang ihm jedoch nicht, Autorität bei seiner Belegschaft und bei den Lieferanten zu gewinnen. D.h., es gelang Kerner nicht, die ‚beiden Logiken‘ (siehe Tänzler 1998) zu beherrschen: die lokale postsozialistische Logik der ukrainischen Alltagskultur, die auf Beziehungen und dem Solidaritätsgefühl basiert, mit der im Zuge der Transformation sich langsam etablierenden kapitalistischen versus marktwirtschaftlichen, rationalen Logik zu verbinden. Denn dieser Führungstypus ist in der gegenwärtigen Ukraine (wie vermutlich in den meisten postsozialistischen Ländern des Ostblocks) erfolgreich.

Viele Probleme resultieren nicht nur aus der Transformationssituation der ukrainischen Wirtschaft, sondern auch aus der internen *Rangordnung der Industriezweige in der Ukraine*: weil die ukrainische Textilindustrie zu einem weniger profitablen Industriezweig (im Vergleich zur Schwerindustrie, dazu Kap. 8.5.3) gehört, sind die Betriebe auch weniger transformiert. Geringe Subventionierung durch den Staat oder durch ausländische Investitionen, teilweise Verschuldung, Abhängigkeit von wenigen Vorlieferanten, aber auch nicht entwickeltes Manage-

ment zeichnet viele Betriebe aus. So hat der deutsche Textilkonzern es auch schwerer, potentiell starke Betriebe als Lieferanten zu finden.

Die Frage stellt sich nun, ob die aufgedeckten negativen Zuschreibungen und die daraus resultierenden Handlungen der Deutschen mit diesen Transformationsfaktoren gerechtfertigt werden. Wie diese Faktoren in die deutsch-ukrainische Kommunikation hineinfließen, haben die Ergebnisse der empirischen Teile der Arbeit gezeigt: zwar realistisch erkannt, werden diese Faktoren aber zur *Stigmatisierung der Ukrainer* als „Primitive“ und der „sich den deutschen Interessen zu unterwerfenden“ instrumentalisiert. Sogar die deutschen Manager (wie Evelyn), die „Land und Leute (mit ihrer Mentalität) lieben gelernt“ haben, verwendeten diese Vorurteile und negative Urteile, um die ökonomischen Interessen ihres Unternehmens und ihrer „Mission“ durchzusetzen. Es gibt keine sachliche Kommunikationsebene, sondern eine höchst emotionalisierte. Überall in den Daten, vor allem aber seitens der Deutschen wird eine Ungleichheit aufgebaut: auf der Ebene der Wirtschaftsakteure (Einkäufer-Lieferanten, Kunden-Produzenten), der Nationen / Länder (Ukraine-Deutschland), und auch der Kontinente: Ost- und Westeuropa, Asien etc.

Nicht zuletzt soll der Faktor des *sozialen Geschlechts* als kultureller Faktor thematisiert werden. Während in den Interviews Frauen geringe Aufstiegsmöglichkeiten in ihrem Berufszweig sahen, zeigt die Ethnographie ein differenzierteres Bild. Auf der Seite der ukrainischen Lieferanten ist eine hohe Anzahl von Frauen unter den Beschäftigten (Näherinnen, Konstrukteurinnen), aber auch auf der Führungsebene (Direktorinnen, Abteilungsleiterinnen) zu beobachten. Da es sich um die Leicht- bzw. Textilindustrie handelt, – eine traditionelle „Frauenbranche“ – ist dieser hohe Frauenanteil nicht verwunderlich. Im Einkaufsbüro waren 50% der Beschäftigten (und gleichzeitig Managerinnen) junge Frauen. Auch hier spielt die Textilindustrie eine wichtige Rolle, ergänzt durch die guten Fremdsprachenkenntnisse, da Frauen generell als sprachbegabt gelten. Für ihre Aufstiegschancen spielt das Alter jedoch keine Rolle (weder positiv noch negativ). Für die Beförderung der Frauen spielen familiäre Faktoren (wie Kinder) keine erhebliche Rolle in dem Sinne, dass diese Themen zur Privatsache gehören und im Berufsalltag so gut wie nie thematisiert werden. In der Fallstudie spricht eine ukrainische Managerin sogar explizit davon, dass von der Büroleitung Single-Frauen bzw. Frauen mit erwachsenen Kindern präferiert werden (Interview Alina). Frauen mit kleinen Kindern (wie die Sprecherin selbst, oder die lokale Managerin) haben es schwerer. Die Qualifikation, Sprachkenntnisse, Berufserfahrung, persönliches Engagement (wie am Beispiel von der lokalen Managerin Irina sichtbar) oder die Beziehung zum Chef (informeller Faktor) sind für die Beförderung relevant. Irina wurde befördert, weil sie gut qualifiziert war, große Berufserfahrung hatte und sich für ihre Beförderung sehr eingesetzt hat (Überstunden, Verantwortungsübernahme, Bereitschaft zum Führen). Die anderen Ukrainerinnen hatten nicht so viel vorzuweisen. Es gibt leider keine Vergleichsmöglichkeiten zu den anderen Betrieben (nur Interviews). Ob sich hier die Verbesserung der Aufstiegschancen abzeichnet, kann man nicht sagen. In den ukrainischen Betrieben spielen soziale Netzwerke dazu eine große Rolle. Auch hier zeigt sich eine Mischform zwischen den Orientierungen der Frauenrollen: Frauen sind zwar genauso familienorientiert wie sie es auch vorher waren, jedoch sind sie in der Karriere erfolgreicher, da sie ihre Fachkompetenzen in der Textilindustrie, gepaart mit Sprach- und Kommunikationsfähigkeiten, erfolgreich vereinbaren.

Kultur oder Kulturen?

Treffend hat Dreher (2005) in den Schlussfolgerungen seiner Arbeit formuliert: „Die Funktionszusammenhänge allein, die für die Organisation als zweckrational strukturiertes System entscheidend sind, reichen nicht aus, um das Handeln von Menschen innerhalb der Organisation [...] zu klären. Auch kulturelle Zugehörigkeiten, die hier über die persönliche Identifikation mit der jeweiligen Nation und dem jeweiligen Unternehmen bestimmt werden, konstituieren für die Mitarbeiter eine Wertbeziehung, nach welcher sich das Handeln im Arbeitsalltag ausrichtet“ (Dreher 2005: 184). Obwohl, wie gezeigt, die ökonomischen Faktoren in der Ukraine eine große Rolle bei den internationalen Geschäftsprozessen spielen, sind es vielmehr die informellen Faktoren, die darüber entscheiden, ob diese Prozesse erfolgreich oder nicht erfolgreich ablaufen. D.h. es geht um die nicht-ökonomischen Faktoren, die hinter den ökonomischen Abläufen stehen.

Dabei handelt es sich nicht um *die* kulturelle Komponente, sondern um *Kulturen* auf der Liste von mehreren Determinanten: Hier treffen z.B. die verschiedenen Wirtschafts-, Management- und Nationalkulturen aufeinander. Die Ebenen werden in der Konstruktion von Zuschreibungen mehrfach gewechselt: Von der Ebene der Personen wird auf die Geschäftsebene (Einkäufer vs. Lieferanten), die Wirtschaftsebene, die Nationalebene („das verstehen die Ukrainer nicht“, „ich als Deutsche“ etc.) und schließlich auf die Ebene der Kontinente und sogar Welten (Westeuropa, Asien, die ganze Welt) gewechselt. Kultur erscheint in den Daten als ‚Zwang‘ in dem Sinne, dass deutsche bzw. westeuropäische Denksysteme, die höher geschätzt werden, den Ukrainern, deren Denksysteme als zurückentwickelt und ‚unzivilisiert‘ bewertet werden, aufgesetzt werden. Dies zeigt sich sowohl in den deutschen Daten als auch in den natürlichen Gesprächen. Die Ukrainer ihrerseits internalisieren z.T. diese Zuschreibungen, oder aber sie wehren sich und kritisieren offen diese Haltungen als „arrogant“, „nicht perfekt“ etc.

Dabei geht es hier nicht um die Ablehnung der deutschen Methoden bzw. der westlichen Marktwirtschaft als solcher, ganz im Gegenteil: Es sind Anzeichen der Verantwortungsübernahme innerhalb des marktwirtschaftlichen Denkens, eine Lernbereitschaft (wie am Beispiel der Fa. Roxana) und generell die Abkehr von der planwirtschaftlichen Passivität zu beobachten. Schlussendlich werden die Führungs- und Managementmethoden mit einer gewissen Anpassung an die ukrainischen Gegebenheiten übernommen. Worauf es hier jedoch ankommt, ist die Haltung, mit der diese Management- und Geschäftsmethoden vermittelt werden.

Kulturen werden stets interaktiv konstruiert, sowohl in den Interviews als auch in den natürlichen Gesprächen. Hinter den kommunikativ hergestellten Zuschreibungen, Stereotypen und Wertungen stehen konkrete normative Hintergründe, die herauszufinden das Ziel dieser Arbeit war: die unterschiedlichen Vorstellungen von Macht, Autorität, Repräsentation im Kapitalismus und (Post-)Sozialismus, unterschiedliche Management- und Arbeitsmethoden, unterschiedliche wirtschaftliche Entwicklungen der Wirtschaftssysteme und – in diesem Fall – des textilindustriellen Zweiges.

Methodische Reflexion und Grenzen der Arbeit

Es ist mir bewusst, dass ich in meiner empirischen Arbeit auch an gewisse Grenzen gestoßen bin und dass die Empirie noch viele Lücken aufweist, die ich nicht mehr beheben kann. Weil das Einkaufsbüro im Jahre 2003 geschlossen wurde, lassen sich viele Informationen nicht

mehr beschaffen. Es wäre außerdem auch notwendig, für die Typologie aller drei Büroleiter auch die erste Büroleiterin, Frau Schatz, zu interviewen. Da sie jedoch seit Ende der 90er Jahre in Deutschland lebt und zum Einkaufsbüro keinen Kontakt hatte, hätte sie erst aufgesucht werden müssen. Herr Schapko, der Frau Schatz einmal in Deutschland besuchte, ist vor zwei Jahren gestorben. Auch während des Forschungsaufenthaltes blieben mir viele Informationen (sog. „Internals“, Geschäftsgeheimnisse etc.) vorenthalten. Viele Daten stellen die Kommunikation über die Kommunikation im Einkaufsbüro (also Kommunikation zweiten Grades) dar.

Auch die methodischen Schwächen der Arbeit sind mir bewusst. Gerade die explorativen Interviews sind nicht immer methodisch korrekt durchgeführt worden. Zum einen hing es mit meiner Unerfahrenheit zusammen (was sich später geändert hat), zum anderen jedoch mit den Schwierigkeiten des Informantenzugangs (wovon im Methode-Kapitel bereits hingewiesen wurde). Die Befürchtung, dass ein so mühsam erreichtes Interview nicht ergiebig sein könnte, oder dass die Informanten mit „ja/nein“ oder mit Unverständnis und Vorsicht reagieren könnten (was auch oft passierte), war so groß, dass sich suggestive Fragen nicht vermeiden ließen. Allein die deutschen Interviews liefen sehr flüssig ab, ohne dass in die Narrationen eingegriffen werden musste.

Es ist mir außerdem bewusst, dass ich die Daten nicht vollständig ausgeschöpft habe. Das reichhaltig erhobene Material der deutsch-ukrainischen Wirtschaftskommunikation ließ es nicht zu, auf alle Themen ausführlich eingehen zu können. So wird es die Arbeit weiterer Aufsätze sein, ausführlicher auf verschiedene Themen des Forschungskontextes einzugehen: zur ukrainischen Geschäftskultur (Feiern, Tischbräuche, persönliche Beziehungen als Basis für die Abwicklung der Geschäfte); zu Frauen in der Geschäftswelt (auf das Thema Gender ist lediglich in der explorativen Studie ausreichend eingegangen worden); zum historischen Hintergrund der Ukraine in den Erklärungsmustern für die gegenwärtige Situation und für die Handlungsmuster der Akteure; zu den biographischen Faktoren der Interviewten in Relation zu ihrer interkulturellen Erfahrung; zu Unternehmenstypen und -philosophien; zum Gebrauch des Begriffs „Mentalität“ in den Daten uvm. Zu jeder Kategorie der explorativen Studie sowie zu jedem (Unter-) Kapitel der Fallstudie kann (und soll) ein eigener wissenschaftlicher Aufsatz geschrieben werden (z.B. wie die ukrainischen und die deutschen Manager über die ukrainischen Arbeitsbedingungen / -methoden / Geschäftspraxis sprechen etc.).

Ich möchte mit den Worten abschließen, dass diese Arbeit lediglich den ersten Versuch darstellt, die deutsch-ukrainische Wirtschaftskommunikation an einem bestimmten Ort zu einem bestimmten Zeitpunkt festzuhalten und zu analysieren. Sie stellt nicht nur eine Theorie mittlerer Reichweite, sondern auch nur einen Baustein des gesamten Bauprozesses, nur einen Zeitabschnitt in der Chronik der Kommunikation dar. Die Arbeit bleibt nicht abgeschlossen und viele Fragen nicht beantwortet, so wie auch die deutsch-ukrainische Geschäftsarbeit nicht aufhört.

Literatur

- Abeldt, Sönke/Kreher, Werner (1996): Interkulturelle Kommunikation: von der System- zur Akteursperspektive. In: Kokemohr/Köller (Hg.) (1996), 94-132
- Abraham, Werner/Arhammar, Ritva (Hrsg.) (1987): Linguistik in Deutschland. Akten des 21. Linguistischen Kolloquiums, Groningen 1986. Tübingen: Niemeyer
- Acker, Heinrich B. (1961): Organisationsstruktur. In: Erich Schnauffer/Klaus Agthe (Hrsg.): Organisation, 119-148
- Adams, Scott (1999): Dilbert. Große Gedanken eines kleinen Geistes. München: Wilhelm Heyne, S.76-79
- Agar, Michael (1980): The Professional Stranger. An Informal Introduction to Ethnography. New York, London: Academic Press
- Agar, Michael (1994): The intercultural frame. In: *International Journal of Intercultural Relations*, 18, 221-237
- Alatas, Syed Hussein (1992): Über Vermittlung und Vermittler. Erfolg und Misserfolg wissenschaftlicher Modernisierung: eine asiatische Perspektive. In: Mattes (Hrsg.) (1992), 197-218
- Allport, Gordon W. (1954, 1971): Die Natur des Vorurteils. Köln: Kiepenheuer&Witsch
- Almond, Gabriel A./Verba, Sidney (1963): The Civic Culture. Political Attitudes and Democracy in Five Nations. Princeton: Princeton University Press
- Andriewsky, Olga (2003): The Russian-Ukrainian Discourse and the Failure of the „Little Russian Solution“, 1782-1917. In: Andrea Kappeler et.al. (Hg.): 182-214
- Angermeyer, Hans Christoph (1997): Coaching – eine spezielle Form der Beratung. In: Zeitschrift für Organisation 2/1997: 105-109
- Antos, Gerd/Schubert, Thomas (1997): Unterschiede in kommunikativen Mustern zwischen Ost und West. In: *ZGL* 25, 1997, 308-330
- Aoki, Tamotsu (1992): Zur Übersetzbarkeit von Kultur. In: Mattes (Hrsg.) (1992), 49-67
- Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (1973): Alltagswissen, Interaktion und Soziale Wirklichkeit. Reinbek: Rowohlt
- Arnold, Rolf (1983): Deutungsmuster. Zu den Bedeutungselementen sowie den theoretischen und methodologischen Bezügen eines Begriffs. In: *Zeitschrift für Pädagogik* 29, 893-912
- Assmann, Aleida (Hg.) (1991): Kultur als Lebenswelt und Monument. Frankfurt a.M.: Fischer
- Atwood, Rita (1983): Critical Perspectives on the State of Intercultural Communication Research. In: B. Dervin/M.J. Voigt (Hgg.): Progress in Communication Sciences. Vol. 4, Norwood NJ: Ablex, 67-90
- Auernheimer, Georg (1995): Einführung in die Interkulturelle Erziehung. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Bair, Jennifer/Gereffi, Gary (2000): Industrielle Entwicklung, Netzwerke und Beschäftigung in der Warenkette der Bekleidungsindustrie. In: Dörrenbacher/Plehwe (Hg.), 195-242
- Balla, Bálint/Geier, Wolfgang (Hrsg.) (1994): Zu einer Soziologie des Postkommunismus. Kritik, Theorie, Methodologie. Münster/Hamburg
- Balla, Bálint (1994): Der Fall des Sowjetsystems. Zu einer makrogesellschaftlichen Analyse auf handlungstheoretischer Basis. In: Balla/Geier (Hrsg.), 27-36
- Balla, Bálint (1995): Handlungstheoretische Soziologie aus geschichtlicher Perspektive. Zu einem Verstehen des Sowjetsystems. In: Balla (Hg.): Soziologie und Geschichte, 11-39
- Barbe, Katharina (1995): Irony in Context. Amsterdam
- Barth, Paul (1915/1922): Die Philosophie der Geschichte als Soziologie, 1. Teil, Leipzig
- Barthel, Henner/Zazavitchi-Petco, Teona (1998): Anreden im interkulturellen Kontext: Ethnorhetorische Studien. In: Jonach (Hrsg.), 104-109

- Baxant, Ladislava/Rathmayr, Renate/Schulmeisterová, Magda (1995): Verhandeln mit tschechischen Wirtschaftspartnern (Gesprächs- und Verhaltensstrategien für die interkulturelle Geschäftspraxis). Wien: Service Fachverlag
- Beck, Ulrich (Hrsg.) (1998): Politik der Globalisierung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Beneke, Jürgen (1999): Vom Import-Exportmodell zur regional-komplementären Zusammenarbeit. Ein Paradigmenwechsel in der internationalen Unternehmens-kommunikation. In: Jürgen Bolten (Hrsg.): Cross Culture.
- Berdicevskij, Anatolij L. (1994): Russisch verhandeln. Praktische Übungen mit Audiocassette. Wien: Service-Fachverlag
- Berg, Eberhard/Fuchs, Martin (Hg.) (1993): Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Berger, Charles R./Bradac, James J. (1982): Language and social knowledge. Uncertainty in interpersonal relations. London: Edward Arnold
- Berger, Peter/Luckmann, Thomas (2000 [1966/1972]): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt a.M.: Fischer
- Bergmann, Jörg R. (1981) "Ethnomethodologische Konversationsanalyse", in: Peter Schröder/Hugo Steger (Hrsg.), Dialogforschung, Jahrbuch 1980 des Instituts für deutsche Sprache, Düsseldorf: Schwann, 9-51
- Bergmann, Jörg R. (1987): Klatsch. Zur Sozialform der diskreten Indiskretion. Berlin: de Gruyter
- Bergmann, Jörg R. (1988): Ethnomethodologie und Konversationsanalyse. Hagen: FernUniversität Kurseinheit 1 - 3
- Bergmann, Jörg (1996): „Ein Engländer, ein Franzose und ein Bayer...“. Über ethnische Stereotypen in der Alltagskommunikation. In: Bredella/Christ (1996): Begegnungen mit dem Fremden, 1-21
- Bertelsmann Synonym-Wörterbuch (1995). Bertelsmann Lexikon Vlg.
- Besters-Dilger, Juliane (Hrsg.) (2003): Die Ukraine in Europa. Aktuelle Lage, Hintergründe und Perspektiven. Wien/Köln/Weimar: Böhlau Verlag
- Bianco, Carla (1974): The Two Rosettos. Bloomington
- Bickes, Gerhard (1992): Zur Kulturspezifität interkultureller Kommunikation. In: *Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache (JBDaF)* 18, 157-169
- Birkner, Karin (2002): Ost- und Westdeutsche im Bewerbungsgespräch: Ein Fall von Interkultureller Kommunikation? In: Helga Kotthoff (Hrsg.), 301-331
- Blommaert, Jan (1991): How much culture is there in intercultural communication? In: Blommaert/Verschueren, 13-32
- Blommaert, Jan/Verschueren, Jef (Hgg.) (1991): The Pragmatics of Intercultural and International Communication. Selected papers of the International Pragmatics Conference, Antwerp, August 17-22, 1987, Vol. 3
- Blum-Kulka, Shoshana/Olshtain, Elite (1985): Requests and apologies: A cross-cultural study of speech-act realization patterns. In: *Applied Linguistics* 5, 196-213
- Blum-Kulka, Shoshana/House, Juliane/Kasper, Gabriele (Hgg.) (1989): Cross-cultural Pragmatics: Requests and Apologies. Norwood NJ: Ablex
- Bock, Hans-Manfred (1980): Landeskunde und sozialwissenschaftlicher Ländervergleich. In: Robert Picht (Hrsg.): Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache, Bd. 6, 149-160. Heidelberg: Groos
- Böhme, Britta (1995): Methodologische Überlegungen zur vergleichenden Osteuropaforschung. Zur Nationwerdung der Ukraine. In: Balla Balint (Hg.): Soziologie und Geschichte, 101-120
- Bohn, Cornelia/Hahn, Alois (1991): Pierre Bourdieu. In: Dirk Kaesler (Hrsg.): Klassiker der Soziologie 2. München: Beck
- Bohnsack, Ralf/Nentwig-Gesemann, Iris/Nohl, Arnd-Michael (Hg.) (2001): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Opladen: Leske&Budrich
- Bolten, Jürgen (Hrsg.) (1999): Cross Culture - interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Sternenfels: Verlag Wissenschaft&Praxis

- Bolten, Jürgen (1999a): Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit. Interkulturelles Handeln aus interaktionstheoretischer Perspektive. In: Jürgen Bolten (Hrsg.)
- Bolten, Jürgen (1999b): Interkulturelles Verhandlungstraining. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis
- Bolten, Jürgen (1999c): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation: Geschichte, Methodik, Systematik. In: *Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache* 25, 299-314
- Bolten, Jürgen (2001): InterAct. Zur Konzeption eines interkulturellen Unternehmensplanspiels. Siehe unter www.interculture.de/news/interact.html
- Bourdieu, Pierre (1987): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Bourdieu, Pierre (1997): Die verborgenen Mechanismen der Macht. Schriften zu Politik&Kultur 1. Hamburg: VSA-Verlag
- Bourdieu, Pierre/Wacquant, Loic J. D. (1996) : Reflexive Anthropologie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Bredella, Lothar/Christ, Herbert (Hg.) (1996): Begegnungen mit dem Fremden. Gießen: Verlag der Ferber'schen Universitätsbuchhandlung. Darin: Einleitung von den Herausgebern
- Bredella, Lothar/Christ, Herbert/Legutke (Hg.) (1997): Thema Fremdverstehen. Arbeiten aus dem Graduiertenkolleg „Didaktik des Fremdverstehens“. Tübingen: Narr
- Breitenbach, Dieter u.a. (Hg.) (1979): Kommunikationsbarrieren in der Internationalen Jugendarbeit. 5 Bände. Saarbrücken/Fort Lauderdale
- Breuer, Ingo/Sölter, arpad A. (Hg.) (1997): Der fremde Blick. Perspektiven interkultureller Kommunikation und Hermeneutik. Ergebnisse der DAAD-Tagung in London, 17.-19. Juni 1996. Bozen: Edition Sturzfluge & Studien Verlag
- Brislin, Richard W/ Landis, D/Brandt, M.E. (1983): conceptualization of intercultural behavior and training. In: D. Landis/R.W. Brislin (Eds.): Handbook of intercultural training, Vol.1, New York: Pergamon, 1-35
- Brislin, Richard W./Cushner, Kenneth/Cherrie, Craig/Yong, Mahealani (1986): Intercultural Interactions. A Practical Guide. Beverly Hills etc.: Sage
- Brown, Penelope/Levinson, Stephen (1978): Universals in language usage: Politeness phenomena. In: E. N. Goody (ed.), 56-289
- Brown, Penelope/Levinson, Stephen (1987): Politeness: Some Universals in Language Usage. Cambridge
- Brünner, Gisela (2000): Wirtschaftskommunikation: linguistische Analyse ihrer mündlichen Formen. Tübingen: Niemeyer
- Bryant, Christopher G.A. (1994): Economic utopianism and sociological realism. Strategies for transformation in East-Central Europe. In: Byant/Mokrzycki (Hg.): The new great transformation? Change and continuity in East-Central Europe. London/New York: Routledge, 58-77
- Brzezinski, Zbigniew (1993): The Great Transformation. In: The National Interest, Fall, 3-13
- Bühl, Walter (1986): Kultur als System. In: F. Neidhard/M. R. Lepsius/J. Weiß (Hg.), 118-144
- Büttner, Christian u.a. (Hg.) (1998): Brücken und Zäune. Interkulturelle Pädagogik zwischen Fremdem und Eigenem. Gießen: Psychosozial Verlag
- Bushkovitch, Paul (2003): What is Russia? Russian National Identity and the State, 1500-1917. In: Andreas Kappeler et.al. (Hg.): 144-161
- Cašmir, Fred L. (1998): Interkulturelle Kommunikation als Prozess. In: Jonach (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation, 15-26
- Cašmir, Fred L./Asuncion-Lande, Nobleza C. (1989): Intercultural Communication Revisited: Conceptualization, Paradigm Building, and Methodological Approaches. In: J. A. Anderson (Hg.): CYB 12. Newbury Park CA etc.: Sage, 278-309
- Casse, Pierre/Deol, Surinder (1985): Managing Intercultural Negotiations. Guidelines for Trainers and Negotiators. Washington DC: The Society for Intercultural Education, Training and Research (SIETAR International).
- Chakkarath, Pradeep (2003): Kultur und Psychologie. Zur Entwicklung und Standortbestimmung der Kulturpsychologie. Hamburg: Verlag Dr. Kovac
- Child, John (1981): Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations. Reserch in Organizational Behavior, Vol. 3, 303-356

- Choe, Jae-Hyeon (1992): Die Wiederentdeckung kultureller Identität im Laufe des schnellen Wirtschaftswachstums. In: Joachim Mattes (Hrsg.), 271-282
- Clark, Herbert H./Gerrig, Richard J. (1984): „On the Pretense Theory of Irony“. In: *Journal of Experimental Psychology: General*, 113, 1, 121-126
- Clement, Hermann et. al. (2001): Ostmittel- und Osteuropa im Aufholprozess. Wirtschaftslage und Reformprozesse in Ostmittel- und Südosteuropa sowie der Ukraine 2000/2001. Arbeiten aus dem Osteuropa-Institut München. Working Papers Nr. 232
- Clement, Hermann (2004): Wirtschaftswachstum in Russland und der Ukraine: Stand und Perspektiven. Working Papers, Osteuropa Institut München, Nr.250
- Clyne, Michael (1984): Wissenschaftliche Texte Englisch- und Deutschsprachiger: Text-strukturelle Vergleiche. In: *Studium Linguistik* 15, 92-97
- Cole, Michael/Scribner, Sylvia (1974): Culture and thought. New York: John Wiley
- Coulmas, Florian (1981): Poison to your soul. Thanks and apologies contrastively viewed. In: Florian Coulmas (Hg.): *Conversational Routine: Explorations in Standardized Communication Situations and Prepatterned Speech*. The Hague: Mouton, 69-91. Deutsche Version: Routine im Gespräch. Wiesbaden: Athenaion
- Czernowitz, Kiew, Jalta, Odessa. Begegnungen, Impressionen, Erfahrungen. Akademie für Lehrerfortbildung Dillingen. Haus des Deutschen Ostens München. Akademiebericht 275. Dillingen 1995
- Czyzewski, Marek/Drescher, Martina/Gülich, Elisabeth/Hausendorf, Heiko/Kastner, Maria (Hrsg.) (1995): Nationale Selbst- und Fremdbilder im Gespräch. Kommunikative Prozesse nach der Wiedervereinigung Deutschlands und dem Systemwandel in Ostmitteleuropa. Westdeutscher Verlag
- Czyzewski, Marek/Drescher, Martina/Gülich, Elisabeth/Hausendorf, Heiko (1995): Selbst- und Fremdbilder im Gespräch. Theoretische und methodologische Aspekte. In: Marek Czyzewski et.al. (Hg.), 11-81
- Daskalov, Waltschin/Kalss, Susanne (1993): GmbH-Muster-Vertrag Bulgarien. Service Fachverlag: Wien
- Daun, Ake (1989): Studying National Culture by Means of Quantitative Methods. In: *Ethnologia Europaea* 19, 25-32
- Daun, Ake (1996): Swedish Mentality. University Park, PA: The Penn. State University Press
- DDWU=Delegiertenbüro der Deutschen Wirtschaft in der Ukraine. Jahresbericht 2000. Unter: <http://www.diht.de/ahk/home/bueros/u/ukraine>
- Dedic, Jan/Baumgartner, Christian (1994): Tschechisches und slowakisches Wirtschaftsrecht. Service Fachverlag: Wien
- Delhey, Jan (2001): Osteuropa zwischen Marx und Markt. Soziale Ungleichheit und soziales Bewusstsein nach dem Kommunismus. Hamburg: Krämer
- Detweiler, Richard (1986): Categorization, attribution and intergroup communication. In: William Gudykunst (Hg.), 62-73
- Dieckmann, Kai (1990): Die Frau in Recht und Gesellschaft. Historischer Rückblick von der Zarenzeit bis in die Breschnew-Ära. In: Frau in der Sowjetunion. Mitteilungen des Instituts für Wissenschaft und Kunst 3, Wien, 2-8
- Dittrich, Eckard/Radtke, Frank-Olaf (Hg.) (1990): Ethnizität. Wissenschaft und Minderheiten. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Dittrich, Eckard/Radtke, Frank-Olaf (1990): Der Beitrag der Wissenschaft zur Konstruktion ethnischer Minderheiten. In: Dittrich/Radtke (Hrsg.), 11-40
- Dittrich, Eckard/ Haferkemper, Michael/Schmidt, Gert/Stojanov, Christo (Hrsg.) (1992): der Wandel industrieller Beziehungen in Osteuropa. Frankfurt a.M.: Campus
- Dörrenbacher, Christoph/Riedel, Christian (2000): Strategie, Kultur und Macht. Ein kleiner Streifzug durch die Literatur zur Internationalisierung von Unternehmen. In: Dörrenbacher/Plehwe (Hg.), 15-41
- Dörrenbacher, Christoph/Plehwe, Dieter (Hg.) (2000): Grenzenlose Kontrolle? Organisatorischer Wandel und politische Macht multinationaler Unternehmen. Berlin: edition sigma

- Doralt, Peter/Svoboda, Svatopluk/Solt, Peter (1992): GmbH-Muster-Vertrag CSFR. Service Fachverlag: Wien
- Dratsch, Iwan (1996): Nachdenkliche Kosaken. Über die zwei Seelen der Ukrainer. In: *Süddeutsche Zeitung* Vom 14.Mai 1996, S.44
- Dreher, Jochen (2005): Interkulturelle Arbeitswelten. Produktion und Management bei DaimlerChrysler. Campus: Frankfurt a.M./New York
- Duden-Herkunftswörterbuch (1997). Dudenverlag: Mannheim
- Dülfer, Eberhard (1997): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. München, Wien: R. Oldenbourg Verlag
- Dülfer, Eberhard (2002): Zur Geschichte der internationalen Unternehmenstätigkeit – Eine unternehmerbezogene Perspektive. In: Macharzina/Oesterle (Hrsg.): 69-99
- Duranti, Alessandro (1997): Linguistic Anthropology. Cambridge University Press
- DZ-SH 1998 = Datenzentrale Schleswig-Holstein: Die schwierige Lage in der Ukraine. Unter: www.dzsh.de/aktuell/infbrief/98-04/ukraine
- Eberle, Thomas (1997): Ethnometodologische Konversationsanalyse. In: Ronald Hitzler/ Anne Honer (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Opladen: Leske&Budrich, 245-280
- Eckensberger, Lutz H. (2003): Kultur und Moral. In: Alexander Thomas (Hg.), 309-347
- Ehlich, Konrad (1986): Interjektionen. Tübingen: Niemeyer
- Ehlich, Konrad (1999): Alltägliche Wissenschaftssprache. In: *Info DaF* 26, 3-24
- Ehn, Billy/Frykman, Jonas/Löfgren, Orvar (1993): Försvenskningen av Sverige. Det nationellas förvandlingar. Stockholm: Natur och kultur.
- Ehnert, Rolf (1988): Komm doch mal vorbei. Überlegungen zu einer „kultur-kontrastiven Grammatik“. In: *Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache (JBDaF)* 14, 301-312
- Ehnert, Rolf (Hrsg.) (2000): Wirtschaftskommunikation kontrastiv. Frankfurt a.M.: Lang
- Elias, Norbert (1976): Über den Prozeß der Zivilisation. Erster Band: Wandlungen des Verhaltens in den weltlichen Oberschichten des Abendlandes. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Elias, Norbert (1997): Über den Prozess der Zivilisation. Zweiter Band: Wandlungen der Gesellschaft. Entwurf zu einer Theorie der Zivilisation. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Elstermann, Mechthild (1991): Über verschiedene Arten indirekten Kommunizierens. In: Wolfdietrich Hartung (Hg.): Kommunikation und Wissen. Annäherungen an ein interdisziplinäres Forschungsgebiet. Berlin, 296-313
- Endruweit, Günter/Trommsdorf, Gisela (Hg.) (2002): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart: Lucius&Lucius
- Engeler, Urs Paus (1980): Sprachwissenschaftliche Untersuchung zur ironischen Rede. Dissertation. Zürich
- Engelhard, Johann (1997) (Hg.): Interkulturelles Management. Wiesbaden
- Enninger, Werner (1987): What ineractants do with non-talk across cultures. In: Knapp/Enninger/Knapp-Potthoff, 269-302
- Espagne, Michel/Middel, Katharina/Middel, Matthias (2000) (Hrsg.): Archiv und Gedächtnis. Studien zur interkulturellen Überlieferung. Deutsch-Französische Kulturbibliothek, Band 13. Leipzig: Universitätsverlag
- Estel, Bernd (1983): Soziale Vorurteile und soziale Urteile. Kritik und wissenssoziologische Grundlegung der Vorurteilsforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Figuroa, Silvana/Dreher, Jochen/Müller, Michael (2003): Tagungsbericht über die Internationale Konferenz „Neue Perspektiven der Wissenssoziologie. Zur Aktualität eines Forschungsparadigmas – Thomas Luckmann zum 75. Geburtstag. In: *Soziologie* 1, 79-90
- Fishman, Joshua A. (1972): The Sociology of Language: An Interdisciplinary Social Sciences Approach to Language in Society. Rowley: Mass.
- Fix, Ulla (1998): Die erklärende Kraft von Textsorten. Textsortenbeschreibungen als Zugang zu mehrfach strukturiertem – auch kulturellem – Wissen über Texte. In: *Linguistica* XXX VII, 1, 15-27
- Forgas, J.P. (1988): Episode Representations in Intercultural Communication. In: Kim/Gudykunst (eds.), 186-212
- Foucault, Michel (1978): Von der Subversion des Wissens. Frankfurt a.M./Berlin/Wien

- Fraas, Claudia (1993): Verständigungsschwierigkeiten der Deutschen. In: *Muttersprache* 103, 260-263
- Fuchs, Peter (1995): Westöstlicher Divan. Zweischneidige Beobachtungen. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Fuchs, Martin/Berg, Eberhard (1993): Phänomenologie der Differenz. Reflexionen ethnographischer Repräsentationen. In: Martin Fuchs/Eberhard Berg (Hg.): Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation. Frankfurt a.M., 11-109
- Fuchs, Werner/Klima, Rolf/Lautmann, Rüdiger/Rammstedt, Ottheim/Wienold, Hanns (1988): Lexikon der Soziologie. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Furnham, Adrian/Bochner, Stephan (1986): Culture shock. Psychological reactions to unfamiliar environments. London: Methuen
- Gadamer, Hans-Georg (1975): Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik (4. Aufl.). Tübingen: Mohr
- Garfinkel, Harold (2005): Seeing Sociologically: The Routine Grounds of Social Action. Great Barrington Books
- Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hrsg.) (1991): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Geertz, Clifford (1973): The interpretation of cultures. New York: Basic Books
- Geertz, Clifford (1999): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Gehrke, Hans-Joachim (2003): Geschichtswissenschaft in kulturwissenschaftlicher Perspektive. In: Klaus E. Müller (Hg.), 49-69
- Geier, Wolfgang (1995): Soziologische Ansätze zur vergleichenden Sozial- und Kulturgeschichte Ost-Ostmittel- und Südosteuropas. Disziplinäre und methodologische Aspekte. In: Balla, Bálint/Geier, Wolfgang (Hrsg.), Zu einer Soziologie des Postkommunismus. Kritik, Theorie, Methodologie. Münster, Hamburg: Lit. Verlag, 112-122
- Gerndt, Helge (Hg.) (1988): Stereotypvorstellungen im Alltagsleben. Beiträge zum Themenkreis Fremdbilder – Selbstbilder – Identität. Festschrift für G. Schroubek. München
- Giora, Rachel (1995): On Irony and Negation. *Discourse Processes*, 19, 1995, 239-263
- Giordano, Christian (1992): Begegnung ohne Verständigung. Zur Problematik des Missverständnisses bei Prozessen der interkulturellen Kommunikation. In: Horst Reimann (Hg.): Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. Zur Theorie und Pragmatik transkultureller Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verlag, 192-223
- Giordano, Christian (1996): Die Rolle von Missverständnissen bei Prozessen der interkulturellen Kommunikation. In: Klaus Roth (Hrsg.): Mit der Differenz leben, 31-42
- Giordano, Christian (1998): Interkulturelle Kommunikation im Nationalstaat.
- Girtler, Ronald (2001): Methoden der Feldforschung. Wien/Köln/Weimar: Böhlau Verlag
- Girtler, Ronald (2002): Feldforschung. In: Endruweit/Trommsdorf (Hg.): Wörterbuch der Soziologie, 152-155
- Glaser, Barney G./Strass, Anselm L. (1967): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. Chicago: Aldine
- Glenn, Edmund S./Glenn, Christine (1982): Man and Mankind: Conflict and Communication between Cultures. Norwood NJ: Ablex
- Godel, Brigitta (2002): Auf dem Weg zur Zivilgesellschaft. Frauenbewegung und Wertewandel in Russland. Campus
- Göbner, Ralf/Kratochvil, Alexander (2002): Ukrainische Kultur im europäischen Kontext. Greifswald
- Goepfert, Hans (1985): Ausländerfeindlichkeit durch Unterricht. Konzeptionen und alternativen für Geschichte, Sozialkunde und Religion. Düsseldorf
- Golczewski, Frank (Hrsg.) (1993): Geschichte der Ukraine. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht
- Götz, Irene (1997): Unternehmenskultur. Die Arbeitswelt einer Großbäckerei aus kulturwissenschaftlicher Sicht. Münster/New York/München/Berlin: Waxmann
- Götz, Irene/Honolka, Harro (1998): Nationale Identität und das Zusammenleben mit Fremde in Deutschland: Ein Forschungsprojekt. In: Giordano (Hrsg.), 307-331

- Goffman, Erving (1967): *Interaction Ritual: Essays on Face to Face Behavior*. Garden City, New York: Anchor Books
- Goffman, Erving (1974): *Frame analysis. An essay in the organization of experience*. New York: Harper&Row.
- Goffman, Erving (1978): *Interaktionsrituale*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Goffman, Erving (1994): *Interaktion und Geschlecht* (Kap. "Das Arrangement der Geschlechter"). Frankfurt a.M., New York: Campus
- Gold, Michael (1995): *Direkte Kommunikationsmöglichkeiten in multinationalen Unternehmen Europas*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften
- Goodenough, Ward H. (1957): *Cultural anthropology and linguistics*. In: Paul L. Garvin (Hrsg.): *Georgetown university roundtable on languages and linguistics*, Bd. 9, 167-173. Washington, D.C.: Georgetown University Press
- Goody, Esther N. (ed.) (1978): *Questions and Politeness. Strategies in Social Interaction*. Cambridge etc.: Cambridge University Press
- Gmür, Markus (1991): *Managementlehre: post- oder noch modern? Abschiedsvorstellung eines Teilprojektes der Moderne*. In: *Management Forschung und Praxis*, Diskussionsbeitrag Nr.2, März 1991.
- Gray, Francine du Plessix (1990): *Drahtseil Akte. Frauen in der Sowjetunion*. München: Kinderl
- Greverus, Ina-Maria et. al. (Hgg.) (1988): *Kulturkontakt – Kulturkonflikt*. 2 Bde. Frankfurt am Main
- Grice, Paul H. (1993): *Logik und Konversation*. In: Georg Meggle (Hrsg.): *Handlung, Kommunikation, Bedeutung*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Gudykunst, William B. (1986): *Intercultural Communication: Current Status and Proposed Directions*. In: Dervin/Voigt (Hgg.): *Progress in Communication Sciences*, 1-46
- Gudykunst, William B. (1988): *Uncertainty and Anxiety*. In: Kin/Gudykunst (ed.): *Theories in Intercultural Communication*, 123-155
- Gülich, Elisabeth (1981): *Dialogkonstitution in institutionell geregelter Kommunikation*. In: Schröder, Peter/Steger, Hugo (Hrsg.): *Dialogforschung. Jahrbuch 1980 des Instituts für deutsche Sprache*. Düsseldorf.
- Günther, Carsten (1999): *Prosodie und Sprachproduktion*. Tübingen
- Günthner, Susanne (1991): PI LAO ZHENG („Müdigkeit im Kampf“). *Zur Begegnung deutscher und chinesischer Gesprächsstile*. In: Müller (Hrsg.), 297-323
- Günthner, Susanne (1992): *Sprache und Geschlecht: Ist Kommunikation zwischen Frauen und Männern interkulturelle Kommunikation?* In: *Linguistische Berichte* 138, 123-143
- Günthner, Susanne (1993a): *„Solche Menschen, wir sagen, sind moralisch nicht so ganz gut“ – Zur Thematisierung moralischer Normen in der interkulturellen Kommunikation*. *Moral*, Nr.2
- Günthner, Susanne (1993b): *Diskursstrategien in der interkulturellen Kommunikation. Analysen deutsch-chinesischer Gespräche*. Tübingen: Max Niemeyer Verlag
- Günthner, Susanne (1995a): *Deutsch-Chinesische Gespräche: Interkulturelle Missverständnisse aufgrund kulturspezifischer Kontextualisierungskonventionen*. In: *Materialien Deutsch als Fremdsprache* 40, 1995, 55-74
- Günthner, Susanne (1995b): *Stilisierungsverfahren in der Redewiedergabe – die ‚Überlagerung von Stimmen‘ als Mittel der moralischen Verurteilung in Vorwurfskonstruktionen*. Arbeitspapier Nr. 69, Fachgruppe Sprachwissenschaft, Universität Konstanz
- Günthner, Susanne (1996): *Zwischen Scherz und Schmerz – Frotzelaktivitäten in Alltagsinteraktionen*. In: Helga Kotthoff (Hg.): *Scherzkommunikation: Beiträge aus der empirischen Gesprächsforschung*. Opladen, 81-108
- Günthner, Susanne (2001): *Kulturelle Unterschiede in der Aktualisierung kommunikativer Gattungen*. In: *Info DaF* 28, 1, 15-32
- Günthner, Susanne/Kotthoff, Helga (1991): *Von fremden Stimmen: Weibliches und männliches Sprechen im Kulturvergleich*. In: Günthner/Kotthoff (Hg.), 7-39
- Günthner, Susanne/Kotthoff, Helga (Hg.) (1991): *Von fremden Stimmen: Weibliches und männliches Sprechen im Kulturvergleich*. Suhrkamp: Frankfurt a.M.

- Günthner, Susanne/Luckmann, Thomas (1996): Asymmetries of Knowledge in Intercultural Communication: The Relevance of Cultural Repertoires of Communicative Genres. Universität Konstanz. Fachgruppe Sprachwissenschaft. Arbeitspapier 72
- Günthner, Susanne/Luckmann, Thomas (2002): Wissensasymmetrien in der interkulturellen Kommunikation. In: Kotthoff (Hg.): Kultur(en) im Gespräch, 213-243
- Gumperz, John (1971): Language in Social Groups. Essays by John J. Gumperz. ausgew. u. eingel. v. A.S. Dil. Stanford
- Gumperz, John (1971b): The speech community. In: Gumperz (1971:x-x)
- Gumperz, John (1982a): Discourse Strategies. Cambridge University Press
- Gumperz, John (1982b): Language and Social Identity. Cambridge University Press
- Gumperz, John (1990a): Speech community in interactional perspective. Vortrag bei der 2.Konferenz der International Pragmatics Association. Barcelona, 9-13 Juli
- Gumperz, John (1993):
- Gumperz, John/Cook-Gumperz, Jenny (1982c): Interethnic communication in committee negotiations. In: Gumperz (1982b), 145-162
- Gumperz, John/Cook-Gumperz, Jenny (1982d): Introductin. In: Gumperz (1982b), 1-21
- Gumperz, John J./Hymes, Dell (eds.) (1964): The Ethnography of Communication. American Anthropologist 66/6
- Gumperz, John J./Roberts, Celia (1978): Developing Awareness Skills for Interethnic Communication. Southall, Middx.: NCILT
- Gumpertz, John J./ Jupp, Tom C./Roberts, Celia (1979): Crosstalk. A Study of Cross-Cultural Communication. Background material and notes to accompany the B.B.C. film. Southall, Middx.: NCILT
- Gutenberg, Erich (1960): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band: Die Produktion, 5. Auflage, Berlin/Göttingen/Heidelberg
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Bd.2. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Hagemann-White, Carol (1984): Sozialisation: Weiblich – männlich? Opladen
- Hagen, Mark von (1995): Does Ukraine have a History? In: *Slavic Review* 54, 3, 658-673
- Hagen, Marc von (2003): States, Nations, and Identities: The Russian-Ukrainian Endounter in the First Half of the Twentieth Century. In: Andreas Kappeler et.al. (Hg.): 360-374
- Hahn, Hans Henning (1995): Historische Stereotypenforschung. Methodische Überlegungen und empirische Befunde. Oldenburg: Bibliotheks- und Informationssystem der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
- Hall, Edward T. (1959 und 1990): The Silent Language. New York: Doubleday & Co.
- Hall, Edward T./Hall, Mildred Reed (1990): Understanding Cultural Differences. Yarmouth ME: Intercultural Press
- Hammersley, Martyn/Atkinson, Paul (1995): Ethnography. Principles in Practice. 2nd ed. London: Routledge
- Hartmann, Michael (2001): Klassenspezifischer Habitus oder exklusive Bildungstitel als soziales Selektionskriterium? Die Besetzung von Spitzenpositionen in der Wirtschaft. In: Beate Kraus (Hg.): Von Eliten und herrschenden Klassen. UVK: Konstanz
- Hartung, Martin (1996): Ironische Äußerungen in privater Scherzkommunikation. In: Helga Kotthoff (Hg.): Scherzkommunikation: Beiträge aus der empirischen Gesprächsforschung. Opladen, 109-143
- Hartung, Martin (1998): Ironie in der Alltagssprache: Eine gesprächsanalytische Untersuchung. Wiesbaden
- Hausendorf, Heiko (2002): Kommunizierte Fremdheit: Zur Konversationsanalyse von Zugehörigkeitsdarstellungen. In: Helga Kotthoff (Hg.): Kultur(en) im Gespräch, 25-59
- Hausmann, Guido/Kappeler, Andreas (Hrsg.): Ukraine: Gegenwart und Geschichte eines neuen Staates. Nomos: Baden-Baden
- Hausmann, Helmut (2002): Kulturelle Integrationsprobleme bei internationalen Mergers& Acquisitions. In: Macharzina/Oesterle (Hrsg.): 909-923

- Heeschen, Volker (1985): Probleme der rituellen Kommunikation. In: Jochen Rehbein (Hg.): Interkulturelle Kommunikation. Tübingen: Narr
- Heeschen, Volker (1987): Rituelle Kommunikation in verschiedenen Kulturen. In: *Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik*, 65, 82-103
- Hegele, I./Pommerin, G. (1983): Gemeinsam Deutsch lernen. Interkulturelle Spracharbeit mit ausländischen und deutschen Schülern. Heidelberg
- Heintz, Peter (1957): Soziale Vorurteile. Ein Problem, der Persönlichkeit der Kultur und der Gesellschaft. Köln: Verlag für Politik und Wissenschaft
- Held, Gudrun (1995): Verbale Höflichkeit. Studien zur linguistischen Theoriebildung und empirische Untersuchung zum Sprachverhalten französischer und italienischer Jugendlicher in Bitt- und Dankessituationen. Tübingen
- Helfrich, Hede (2003): Verbale Kommunikation im Kulturvergleich. In: Alexander Thomas (Hg.), 385-414
- Helgesen, Sally (1991): Frauen führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils. Frankfurt/New York: Campus
- Helmes, Marion (1996): Das Management von Produktionsverlagerungen. Eine Darstellung am Beispiel der deutschen Bekleidungsindustrie in Mittel-/Osteuropa (Diss.). Berlin: Weidler
- Helmolt, Katharina/Müller, Bernd-Dietrich (1993): Zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen. In: Bernd-Dietrich Müller (Hg.), 509-548
- Henn, Harald/Kruse, J. Peter/Strawe, Olav V. (1998): Handbuch Call Center Management. Hannover: telepublic Verlag
- Henne, Helmut/Rehbock, Helmut (1979): Einführung in die Gesprächsanalyse. 2.Auflage. Berlin, New York
- Hess-Lüttich, Ernest W.B. (1990): Das Telefonat als Mediengesprächstyp. In: Hess-Lüttich, Ernest W.B./Posner, Roland (Hrsg.): Code-Wechsel. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hewstone, Miles/Giles, Howar (1986): Social groups and stereotypes in intergroup communication: A review and model of intergroup communication breakdown. In: William B. Gudykunst (Hrsg.): Intergroup communication: 10-26. London: Edward Arnold.
- Hill, Richard (1995): Die Deutschen, Belgier und Niederländer aus europäischer Sicht. Duisburg: L.A.U.D. Series B: Applied&Interdisciplinary Papers, Paper No. 265
- Hillmann, Karl-Heinz (1994): Arbeitsmarktsegmentation. In: Karl-Heinz Hillmann (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart: Kröner, S. 43-44
- Hinnenkamp, Volker (1987): Foreigner talk, code switching and the concept of trouble. In: Knapp/Enninger/Knapp-Potthoff, 137-180
- Hinnenkamp, Volker (1989): Interaktionale Soziolinguistik und interkulturelle Kommunikation. Gesprächsmanagement zwischen Deutschen und Türken. Tübingen: Niemeyer
- Hinnenkamp, Volker (1990): Wieviel und was ist „kulturell“ in der interkulturellen Kommunikation? – Fragen und Überblick. In: Bernd Spillner (Hg.): Interkulturelle Kommunikation. Kongressbeiträge zur 20. Jahrestagung der Gesellschaft für Angewandte Linguistik GAL e.V.. Frankfurt a.M.: Peter Lang, 46-52
- Hinnenkamp, Volker (1992): Interkulturelle Kommunikation und Interaktionale Soziolinguistik – eine notwendige Allianz. In: Horst Reimann (Hg.): Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. Zur Theorie und Pragmatik transkultureller Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verlag, 124-173
- Hinnenkamp, Volker (1994): Interkulturelle Kommunikation. Studienbibliographien Sprachwissenschaft. Heidelberg: Julius Groos Verlag
- Hinnenkamp, Volker (1994a): Interkulturelle Kommunikation: *strange attractions*. In: *ZfLiLi* 24, 93, 46-74
- Hinrichs, Wilhelm/Priller, Eckhard (Hg.) (2001): Handeln im Wandel. Akteurskonstellationen in der Transformation. Edition Sigma
- Hinrichs, Wilhelm/Priller, Eckhard (2001): Handlungsblockaden in der ostdeutschen Transformationsgesellschaft. Eine Einführung. In: (Dies.) (Hrsg.), 10-28
- Hitzler, Ronald/Honer, Anne (Hrsg.) (1997): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Opladen: Leske&Budrich

- Hnila, Alexandra (2003): Kulturstandards aus der Sicht österreichischer und ukrainischer Manager. In: Juliane Besters-Dilger (Hrsg.): Die Ukraine in Europa, 473-494
- Hörnig, Karl H. (1999): Kulturelle Kollisionen. Die Soziologie vor neuen Aufgaben. In: Hörnig/Winter (Hrsg.), 84-115
- Hörnig, Karl H./Winter, Rainer (Hrsg.) (1999): Widerspenstige Kulturen. Cultural Studies als Herausforderung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Hörnig, Karl H./Winter, Rainer (1999): Widerspenstige Kulturen. Cultural Studies als Herausforderung. Einleitung zu: Hörnig/Winter (Hrsg.), 7-12
- Hörning, Kal H./Reuter, Julia (Hg.) (2004): Doing Culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis. Bielefeld: Transcript
- Hoffmann, Lutz/Siedeberg, Axel (Hg.) (1997): Aufbruch in die Marktwirtschaft. Reformen in der Ukraine von innen betrachtet. Frankfurt/New York: Campus
- Hofstede, Geert (1980): Culture's Consequences. München
- Hofstede, Geert (1997): Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. München: dtv
- Holland, Dorothy/Quinn, Naomi (Hrsg.) (1987): Cultural models in language and thought. Cambridge: Cambridge University Press
- Holšanova, Jana/Nekvapil, Jiří (1995): Menschen "fünfter Klasse": Reden über Abwesende in der Alltagskommunikation am Beispiel tschechischsprachiger Daten. In: Marek Czyzewski et. al. (1995), 145-179
- Holzbrecher, Alfred (Hg.) (1999): Dem Fremden auf der Spur. Interkulturelles Lernen im Pädagogikunterricht. Hohengehren: Schneider Verlag
- Holzmüller, Hartmut H./Berg, Nicola (2002): Handhabung der kulturellen Heterogenität zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in internationalen Unternehmen. In: Macharzina/Oesterle (Hrsg.): 881-909
- Homans, George C. (1951): The Human Group. London
- Honer, Anne (1993): Lebensweltliche Ethnographie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Howard, Mary (Hg.) (1997): Interkulturelle Konfigurationen. Zur detuschsprachigen Erzählliteratur von Autoren nichtdeutscher Herkunft. München: Iudicium
- Hughes, Everett C. (1961): Student's Culture and Perspectives: Lectures on medical and General Education. University of Kansas Law School, Lawrence, Kansas
- Hymes, Dell (1964): Introduction: Toward ethnographies of communication, In: Dell Hymes/John Gumperz (Hg.), 1-34
- Hymes, Dell (1979): Soziolinguistik. Zur Ethnographie der Kommunikation. Eingeleitet und herausgegeben von Florian Coulmas. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Hymes, Dell/Gumperz, John (1964): The Ethnography of Communication. In: *American Anthropologist* 4, 1
- Ionin, Leonid (1994): Kulturelle Modelle der Transformation in Russland. Theoretische Aspekte. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
- Isaacs, E.A./Whittaker, S./Frohlich, D./O'Conaill, B. (1997): Informal communication re-examined: New functions for video in supporting opportunistic encounters. In: K. Finn/A. Sellen/S. Wilbur (Hrsg.): Video-mediated communication. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Ishaq, Mohammed (1999): Foreign direct investment in Ukraine since transition. In: *Communist and Post-Communist Studies* 32, 91-109
- Jaeger, Friedrich (2003): Die Geschichtswissenschaft im Zeichen der kulturwissenschaftlichen Wende. In: Klaus E. Müller (Hg.), 211-238
- Jaeger, Friedrich et. al. (Hg.) (erscheint 2003): Sinn – Kultur – Wissenschaft. Eine interdisziplinäre Bestandsaufnahme
- Jahnke, Ralph (1996): Wirtschaftlichkeitsaspekte interkultureller Kommunikation (Interkulturelle Kommunikation in international tätigen Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Führungskräften) Sternenfels, Berlin: Verlag Wissenschaft und Praxis

- Jaworski, Rudolf (1999): Zwischen Polenliebe und Polenschelte. Zu den Wandlungen des deutschen Polenbildes im 19. und 20. Jahrhundert. In: Dietrich Beyrau (Hrsg.): Blick zurück ohne Zorn: Polen und Deutsche in Geschichte und Gegenwart. Tübingen: Attempto
- Jin, Xiufang (1994): Kontakte, Konflikte und Kompromisse (Interkulturelle Kommunikation zwischen Deutschen und Chinesen in einem Joint-Venture). Saarbrücken: Verlag für Entwicklungspolitik Breitenbach GmbH. Dissertation
- Jonach, Ingrid (Hrsg.) (1998): Interkulturelle Kommunikation. München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag
- Kallmeyer, Werner (Hrsg.) (1986): Kommunikationstypologie (Handlungsmuster, Textsorten, Situations-typen) Düsseldorf: Schwann
- Kampmann, Sabine/Karentzos, Alexandra/Küpper, Thomas (Hg.) (2004): Gender Studies und Systemtheorie. Studien zu einem Theorietransfer. Bielefeld: transcript
- Kandiah, Thiru (1991): Extenuatory sociolinguistics: Diverting attention from issues to symptoms in cross-cultural communication studies. In: *Multilingua* 10, 345-379
- Kant, Emanuel (1915): Kritik der Urteilskraft, §65f., S. 247ff. Zitiert bei Barth, P. (1915): Die Philosophie der Geschichte als Soziologie, 1. Teil, Leipzig, S. 96, 101.
- Kappel, Guido/Rathmayr, Renate/Diehl-Zelonkina, Nina (1994): Verhandeln mit Russen (Gesprächs- und Verhaltensstrategien für die interkulturelle Geschäftspraxis) Wien: Service Fachverlag
- Kappeler, Andreas (1993): Aspekte der Ukrainischen Nationalbewegung im 19. und frühen 20. Jahrhundert. In: G. Hausmann/A. Kappeler (Hrsg.): Ukraine: Gegenwart und Geschichte eines neuen Staates. Baden-Baden, 70ff.
- Kappeler, Andreas (1994): Kleine Geschichte der Ukraine. Beck'sche Reihe: München
- Kappeler, Andreas (2003): Mazepintsy, Mlorossy, Khokhly: Ukrainians in the Ethnic Hierarchy of the Russian Empire. In: (Ders. et.al.), 162-181
- Kappeler, Andreas/Kohut, Zenon E./Sysyn, Frank E./von Hagen, Mark (Hrsg.) (2003): Culture, Nation and Identity. The Ukrainian – Russian Encounter, 1600-1945. Edmonton: Canadian Institut of Ukrainian Studies Press
- Kasper, Gabriele (1981): Pragmatische Aspekte in der Interimsprache. Eine Untersuchung des Englischen fortgeschrittener deutscher Lerner. Tübingen: Narr.
- Kaufmann, Jean-Claude (1999): Das verstehende Interview. Theorie und Praxis. Konstanz: UVK
- Keim Cubas, Lucrecia (2000): Interkulturelle Verständigung in der Wirtschafts-kommunikation: Deutsche und spanische Imagetechiken im Vergleich. In: Rolf Ehnert (Hrsg.): Wirtschaftskommunikation kontrastiv, 189-209
- Khattab, Aleya/Metwally, Nadia/Ayad, Aleya Ezzat/Matta, Hilda/Steinmann, Siegfried (Hg.) (1998/99): Kairoer Germanistische Studien. Band 11. Kairo
- Keesing, Roger (1994): Theories of Culture Revisited. In: Borofsky, Robert (Hrsg.): Assessing Cultural Anthropology. New York, 301-310
- Kelle, Udo/Kluge, Susanne (1999): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung.
- Kim, Young Yun (1988): Communication and cross-cultural adaptation. Clevedon: Multilingual Matters
- Kim, Young Yun, Gudykunst, W.B. (1988) (eds.): Theories in Intercultural Communication. Newbury Park: Sage Publications
- Kim, Min-sun (1995): Toward a theory of conversational constraints: Focus on individual-level dimensions of culture. In: R. Wisemann (Ed.), 148-169
- Kleinschmidt, Christian (1997): Unternehmensgeschichte als Sozial- und Alltagsgeschichte. In: Frank Markowski (Hg.): Der letzte Schliff. 150 Jahre Arbeit und Alltag bei Carl Zeiss. Berlin, 285-298
- Klein, Thoralf (2002): Der Boxeraufstand als interkultureller Konflikt: zur Relevanz eines Deutungsmusters. In: Susanne Kuß/ Bernd Martin (Hg.), 35-58
- Knapp, Karlfried/Enninger, Werner/Knapp-Pothoff, Annelie (Hrsg.) (1987): Analyzing intercultural communication. Berlin: Mouton-de Gruyter
- Knapp, Karlfried/Knapp-Pothoff, Annelie (1990): Interkulturelle Kommunikation. In: *Zeitschrift für Fremdsprachenforschung*, 1, 62-93

- Knapp, Karlfried/Kappel, Bernd E./Eubert-Kasper, Karla/Salo-Lee, Liisa (Ed.) (1999): Meeting the Intercultural Challenge. Effective Approaches in Research, Education, Training and Business. Berlin: Wissenschaft&Praxis
- Knapp-Potthoff, Annelie/Knapp, Karlfried (1986): Interweaving two discourses – the difficult task of the non-professional interpreter. In: House/Blum-Kulka (Hrsg.), 151-168
- Knapp-Potthoff, Annelie/Knapp, Karlfried (1987): Strategien interkultureller Kommunikation. In: J. Albrecht/ H.W. Drescher/ H. Göhring/ N. Salnikow (Hrsg.): Translation und interkulturelle Kommunikation. Frankfurt a.M.: Lang, 423-438
- Knoblauch, Hubert (1995): Kommunikationskultur. Die kommunikative Konstruktion kultureller Kontexte. Berlin/New York: de Gruyter
- Knoblauch, Hubert (2001): Fokussierte Ethnographie. In: *Sozialer Sinn* 1, 123-141
- Knoblauch, Hubert/Kotthoff, Helga (2001): The Aesthetics and Proto-Aesthetics of Communication. Einleitung zu: Hubert Knoblauch/Helga Kotthoff (Hrsg.), 7-30
- Knoblauch, Hubert/Kotthoff, Helga (Hrsg.) (2001): The Aesthetics and Proto-Aesthetics of Communication. Tübingen: Narr
- Koch, Herbert R. (1970): Gastarbeiterkinder in deutschen Schulen. Königswinter: Verlag für Sprachmethodik
- Köbberling, Anna (1997): Das Klischee der Sowjetfrau. Frankfurt/New York: Campus Verlag
- Köller, Wilhelm (1997): Die Perspektivierungsfunktionen von Fragen. *Didaktik Deutsch* 3, 33-52
- König René (1965): Bemerkungen eines Soziologen zur Frage der Arbeitsmoral. In: (Ders): Soziologische Orientierungen. Vorträge und Aufsätze. Köln/Berlin: Kiepenheuer&Witsch, 279-293
- König, René (2002 [1962]): Die informellen Gruppen im Industriebetrieb. In: (Ders.): Arbeit und Beruf in der modernen Gesellschaft. Hrsg. Von Hansjürgen Daheim und Dieter Fröhlich. Opladen: Leske&Budrich, 256-312
- König, René (1961): Die informellen Gruppen im Industriebetrieb. In: Erich Schnauffer/Klaus Agthe (Hrsg.): Organisation, 55-118
- König, René (2002 [1970]): Arbeit und Beruf in der modernen Gesellschaft. Hrsg. Von Hansjürgen Daheim und Dieter Fröhlich. Opladen: Leske&Budrich
- Kohut, Zenon E. (2003): The Question of Russo-Ukrainian Unity and Ukrainian Distinctiveness in Early Modern Ukrainian Thought and Culture. In: Andreas Kappeler et.al. (Hg.): 57-86
- Kokemohr, Rainer/Koller, Hans-Christoph (Hrsg.) (1996): "Jeder Deutsche kann das verstehen" (Probleme im interkulturellen Arbeitsgespräch). Interaktion und Lebenslauf, Band 11. Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- Koller, Werner (1983): Einführung in die Übersetzungswissenschaft. Heidelberg: Quelle&Meyer
- Konchyn, Vadym (2004): Komparative Wettbewerbsposition der Ukraine in den Produktions- und Handelsbeziehungen im Weltwirtschaftssystem und mit dem sich erweiternden Europa. Kieler Arbeitspapier Nr.1219. Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel
- Koole, Tom/Thije, Jan D. ten (1994): The construction of intercultural discourse: team discussion of educational advisers. Amsterdam: Rodopi
- Koreimann, Dieter S. (1999): Management. München, Wien: R. Oldenbourg Verlag
- Kotthoff, Helga (1989): So nah und so fern. Deusch-amerikanische pragmatische Unterschiede im universitären Milieu. In: *Informationen Deutsch als Fremdsprache* 4, 448-459
- Kotthoff, Helga (1989a): Pro und Kontra in der Fremdsprache. Pragmatische Defizite in interkulturellen Argumentationen. Frankfurt a.M., Bern, New York, Paris: Lang.
- Kotthoff, Helga (1993a): Interkulturelle deutsch-,sowjetische“ Kommunikationskonflikte. Kontexte zwischen Kultur und Kommunikation. In: *Informationen Deutsch als Fremdsprache* 5, 486-503
- Kotthoff, Helga (1993b): Mahlzeiten mit Moral – Georgische Trinksprüche zwischen Kunst und Kompetition. Moral. Formen der kommunikativen Konstruktion von Moral. Nr. 3
- Kotthoff, Helga (1995): Gesprächsbeendigungen - interkulturell und lernersprachlich. Kontrastive Gesprächsanalyse von Beziehungsaktivitäten in Beendigungsphasen. In: *Materialien Deutsch als Fremdsprache* 40, 27-54
- Kotthoff, Helga (1996): Scherzkommunikation: Beiträge aus der empirischen Gesprächsforschung. Opladen.

- Kotthoff, Helga (1998a): Irony, Quotation, and Other Forms of Staged Intertextuality: Double or contrastive Perspectivation in Conversation. In: *InLiSt* 5, Konstanz
- Kotthoff, Helga (1998b): Spaß verstehen. Zur Pragmatik von konversationellem Humor. Tübingen
- Kotthoff, Helga (2001): Vortragsstile im Kulturvergleich: Zu einigen deutsch-russischen Unterschieden. In: Jakobs/Rothkegel (Hg.), 321-350
- Kotthoff, Helga (2002): Kultur(en) im Gespräch. Einleitung zu: Kotthoff (Hg.) (2002), 7-23
- Kotthoff, Helga (Hg.) (2002): Kultur(en) im Gespräch. Tübingen: Narr
- Kraut, R.E./Fish, R.S./Root, R.W./Chalfonte, B.L. (1990): Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology. Newbury Park, CA: Sage
- Krewer, Bernd (1992): Kulturelle Identität und menschlichen Selbsterforschung. Die Rolle von Kultur in der positiven und reflexiven Bestimmung des Menschseins. Saarbrücken: Fort Lauderdale
- Krewer, Bernd (1996): Kulturstandards als Mittel der Selbst- und Fremdrelexion in interkulturellen Begegnungen. In: Thomas, A. (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns.
- Krewer, Bernd/Bredendiek, Markus/Scheitza, Alexander/Schenk, Eberhard (2001): Die Dynamik des Fremderlebens in Situationen der interkulturellen Zusammenarbeit (unveröffentlichte Zusammenfassung der Forschungsergebnisse – gefördert durch die VW-Stiftung).
- Kroeber, Alfred L./Kluckhohn, Clyde (1952/1963): Culture: A critical review of concepts and definitions. New York: Vintage Books.
- Krone-Schmalz, Gabriele (1992): In Wahrheit sind wir stärker. Frauenalltag in der Sowjetunion. Frankfurt a.M.: Verlag Harri Deutsch
- Krotz, Joachim (1998): Erschließung der Märkte und Standorte in Mittel- und Osteuropa durch mittelgroße deutsche Industrieunternehmen (Diss.). Bamberg: Difo-Druck GmbH
- Krupnyckij, Borys (1963): Geschichte der Ukraine. Von den Anfängen bis zum Jahre 1917. 3. Auflage. Wiesbaden: Harrassowitz
- Kühlwein, Wolfgang (Hrsg.) (1984): Sprache, Kultur und Gesellschaft. Kongressberichte der 14. Jahrestagung der Gesellschaft für Angewandte Linguistik, GAL e.V.. Tübingen: Narr
- Kulchitsky, Stanislav (2003): The Phenomenon of Soviet Statehood. In: Andreas Kappeler et.al. (Hg.): 345-359
- Kuruyazici, Nilüfer (1997): Emine Sevgi Özdamars *Das Leben ist eine Karawanserei* im Prozess der interkulturellen Kommunikation. In: Mary Howard (Hg.): Interkulturelle Konfigurationen, 179-188
- Kuß, Susanne/Martin, Bernd (Hg.) (2002): Das Deutsche Reich und der Boxeraufstand. München: Iudicium
- Kutschker, Michael (Hrsg.) (1999): Management verteilter Kompetenzen in multinationalen Unternehmen. Wiesbaden: Gabler
- Kuzio, Taras (1996): National Identity in Independent Ukraine: An Identity in Transition. In: *Nationalism and Ethnic Politics*, Jg.2, H.4, 582-608
- Kuzio, Taras (1998): Ukraine. State and nation building. London&New York:Routledge
- Laatz, Wilfried (1993): Empirische Methoden. Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler. Thun/Frankfurt a.M.: Verlag Harri Deutsch
- Lado, Robert (1957): Linguistics across cultures. Ann Arbor: University of Michigan Press
- Lalljee, Mansur (1987): Attribution theory and intercultural communication. In: Knapp/ Enninger/Knapp-Potthoff (Hg.), 37-50
- Lange, Charles (1970 o. 1979): European Ethnology and American Anthropology. In: *Ethnologia Europaea* 4, 5-8
- Lange, Claudia/Zimmer, Kerstin (2002): von Opfern und Helden: Regionale Disparitäten und nationale Integration in der Ukraine. In: Martina Ritter/Barbara Wattendorf (Hg.): Sprünge, Brüche, Brücken. Debatten zur politischen Kultur Russland aus der Perspektive der Geschichtswissenschaft, Kultursoziologie und Politikwissenschaft, 249-269
- Langner, Michael (1994): Zur kommunikativen Funktion von Abschwächungen. Pragma- und soziolinguistische Untersuchungen. Studium Sprachwissenschaft. Beiheft 23. Münster: Nodus Publikationen.
- Lapp, Edgar (1992): Linguistik der Ironie. Tübingen

- Lauschke, Karl (2000): Die Hoesch-Arbeiter und ihr Werk. Sozialgeschichte der Dortmunder Westfalenhütte während der Jahre des Wiederaufbaus 1945-1966. Essen
- Lauschke, Karl/Welskopp, Thomas (1994): Mikropolitik in Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts. Essen
- Lazia, Mladen/Sekelj, Laslo (1998): New Forms of Social Differentiation and the Creation of a Liberal-Democratic Order in Central and East European Countries. Kolloquiums-Papier, Berlin, Februar 1998
- Leech, Geoffrey N. (1983): Principles of Pragmatics. New York
- Le Page, Robert B./Tabouret-Keller, A. (1982): Models and Stereotypes of Ethnicity and Language. In: *Journal of Multilingual and Multicultural Development* 3, 161-192
- Leontij, Galina (2005) Gender im (inter)kulturellen beruflichen Handlungsraum. Wechselseitige Wahrnehmungen und kommunikative Konstruktion des sozialen Geschlechts im deutsch-ukrainischen Arbeitskontext. Eine Interviewanalyse. In: Sibel Vurgun (Hrsg.): Gender und Raum. Ein transdisziplinärer Sammelband, einschließlich der Tagungsdokumentation der 11. Wissenschaftlerinnen-Werkstatt der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Edition der Hans-Böckler-Stiftung, S. 93-137
- Leontij, Galina (2003): Gender als Faktor in der interkulturellen Wirtschaftskommunikation am Beispiel deutsch-ukrainischer Joint-Ventures in Kiev. In: Alice Pechriggel/Marlen Bidwell-Steiner (Hg.): Brüche. Geschlecht. Gesellschaft. Gender Studies zwischen Ost und West. Materialien zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft. Bildungsministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Österreich, 241-311
- Lepsius, M. Rainer (1987): Bürgertum als Gegenstand der Sozialgeschichte. In: Wolfgang Schieder, Volker Sellin: Sozialgeschichte in Deutschland: Entwicklungen und Perspektiven im internationalen Zusammenhang, Bd. 4. Göttingen, 61-80
- Lepsius, M. Rainer (1990): Zur Soziologie des Bürgertums und der Bürgerlichkeit. In: M. Rainer Lepsius: Interessen, Ideen und Institutionen. Opladen, 153-169
- Leutner, Mechthild/Mühlhahn, Klaus (Hrsg.) (2001): Deutsch-chinesische Beziehungen im 19. Jahrhundert. Mission und Wirtschaft in interkultureller Perspektive. Münster /Hamburg/London: Lit Verlag
- Lévi-Strauss, Claude (1972): „Primitive“ und „Zivilisierte“. Nach Gesprächen aufgezeichnet von Georges Charbonnier. Zürich: Die Arche.
- Levinson C.Stephen (1994): Pragmatik. Tübingen: Niemeyer.
- Liebert, Sabine (2002): Betriebliche Organisationen. Akteure im Spannungsfeld formaler und informeller Strukturen. Frankfurt a.M.: Peter Lang
- Liedtke, Frank (1995): Das Gesagte und das Nicht-Gesagte: Zur Definition von Implikaturen. In: Frank Liedtke (Hg.): Implikaturen: Grammatische und pragmatische Analysen. Tübingen, 19-46
- Liedtke, Frank (1996): Eine historische Bemerkung des Bundeskanzlers und ihre konversationellen Folgen. In: Karin Böke/Matthias Jung/Martin Wengler (Hrsg.): Öffentlicher Sprachgebrauch. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lindheim, Ralph/Luckyj, George S.N. (Ed.) (1996): Towards an Intellectual History of Ukraine. An Anthology of Ukrainian Thought from 1710 to 1995. Toronto, Buffalo, London: University of Toronto Press
- Lindner, Rainer (1999): Wirtschaft und Politik in der Ukraine vor der Präsidentschaftswahl. SWP – AP 3110
- Lindner, Rainer (2001): Getrennte Wege aus gemeinsamer Zeit. Die Ukraine und Belarus' in postsowjetischer Transformation. In: Rainer Lindner/Boris Meissner (Hg.), 13-30
- Lindner, Rainer (2006): Unternehmer und Stadt in der Ukraine, 1860-1914. Industrialisierung und soziale Kommunikation im südlichen Zarenreich. Konstanz: UVK
- Lindner, Rainer/Meissner, Boris (Hg.) (2001): Die Ukraine und Belarus' in der Transformation. Eine Zwischenbilanz. Köln: Wissenschaft und Politik
- Lindner, Rolf (1994) (Hg.): Die Wiederkehr des Regionalen. Über neue Formen kultureller Identität. Frankfurt a.M.: Campus

- Linke Angelika/Nussbaumer Markus/Portmann Paul R. (1991): Studienbuch Linguistik. Reihe Germanistische Linguistik 121 Kollegbuch. Tübingen: Niemeyer.
- Lippmann, Walter (1964 [1922]): Die öffentliche Meinung. München (Originaltitel: Public Opinion)
- Lissjutkina, Larissa (1997): Die „neureichen Russen“: Zur Typologie der Unternehmerschaft. In: Sterbling/Zipprrian (Hrsg.), 167-180.
- Loenhoff, Jens (1992): Interkulturelle Verständigung. Zum Problem grenzüberschreitender Kommunikation. Opladen: Leske&Budrich
- Lohr, Karin (1998): Interaktionsmuster zwischen Management und Belegschaft im Prozess der Transformation. In: Srubar, Ilja (Hg.), 325-339
- Loveday, Leo (1981): Pitch, politeness and sexual role. In: *Language and Speech* 24, 1, 71-89
- Luckmann, Thomas (1983): Gesellschaft und Sprache; Soziologie und Dialektologie. In: Besch, Werner et.al. (Hg.): Dialektologie. Ein Handbuch zur deutschen und allgemeinen Dialektforschung. Bd. 2. Berlin/New York: de Gruyter, 1568-1579
- Luckmann, Thomas (1986): Grundformen der gesellschaftlichen Vermittlung des Wissens: kommunikative Gattungen. In: Kultur und Gesellschaft, Sonderheft 27/1986. Opladen: Westdeutscher Verlag, 191-211
- Luckmann, Benita&Thomas (1993): Wissen und Vorurteil. Kurseinheit 1: Erfahrung und Alltag; Kurseinheit 2: Funktion und Auswirkungen. Hagen: FernUniversität
- Luckmann, Thomas (2003): Von der alltäglichen Erfahrung zum sozialwissenschaftlichen Datum. In: Srubar/Vaitkus (Hrsg.), 13-26
- Lüdemann, Ernst (1997): Die Auseinandersetzung mit der kommunistischen Vergangenheit in der Ukraine. Köln: Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien 39
- Lüdemann, Ernst (2001): Ukraine. Becksche Reihe Länder: München
- Lüders, Christian (1991): Deutungsmusteranalyse. Annäherungen an ein risikoreiches Konzept. In: Garz/Kraimer (Hrsg.), 377-408
- Lüders, Christian/Meuser, M. (1997): Deutungsmusteranalyse. In: Ronald Hitzler/Anne Honer (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Opladen: Leske&Budrich, 57-79
- Luhmann, Niklas (1991a): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. 4. Aufl. Frankfurt a.M.
- Luhmann, Niklas (1991b): Interpretation – zum Verhältnis personaler und sozialer Systeme. In: Niklas Luhmann: Soziologische Aufklärung 3, 2. Aufl. Opladen, 151-169
- Macharzina, Klaus/Oesterle, Michael-Jörg (Hrsg.) (2002): Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven. 2. überarb. Auflage. Wiesbaden: Gabler
- Macharzina, Klaus/Oesterle, Michael-Jörg (2002): Das Konzept der Internationalisierung im Spannungsfeld zwischen praktischer Relevanz und theoretischer Unschärfe. In: (Ders.) (Hrsg.): 3-23
- Mäcków, Jerzy (2003): Russlands Beziehungen zu seinen „slawischen Brüdern“ Ukraine und Belarus. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* (Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“), 14. April 2003
- Maier, Markus A./Pekrun, Reinhard (2003): Emotionen im Kulturvergleich. In: Alexander Thomas (Hg.), 281-308
- Makarska, Renata/Kerski, Basil (Hrsg.) (2004): Die Ukraine, Polen und Europa. Europäische Identität an der neuen EU-Ostgrenze. Veröffentlichung der Deutsch-Polnischen Gesellschaft Bundesverband e.V.
- Malinowski, Bronislaw Kaspar (1922): Argonauts of the Western Pacific. An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagos of Melanesian Guinea. London
- Malinowski, Bronislaw Kaspar (1979): Argonauten des westlichen Pazifik. Frankfurt
- Malinowski, Bronislaw Kaspar/Strenski, Ivan (Hrsg.) (1992): Malinowski and the work of myth. Princeton: Princeton University Press
- Manz, Wolfgang (1968/1974): Der Stereotyp. Zur Operationalisierung eines sozialwissenschaftlichen Begriffs. Meisenheim: Anton Hain Verlag
- Marsh, David/Räsänen, Anne (1990): The euromanager as cross-cultural communicator: a portfolio approach. Paper presented at the Conference on Business Communication in Multilingual Europe, 22.-24. February 1990. Antwerpen

- Martin, Cornelia (2001): Interkulturelle Kompetenzen und deren Vermittelbarkeit durch Repatriates. München/Mering: Wissenschaftsdition im Rainer Hampp Verlag
- Maslo, Jürgen/von Bismarck, Wolf-Bertram/Held, Markus (1998): Szenarien informeller Kommunikation. In: *Mannheimer Beiträge* 4/98, 37-45
- Mattes, Joachim (Hrsg.) (1992): Zwischen den Kulturen? *Soziale Welt*, Sonderband 8. Göttingen: Otto Schwartz&Co
- Mattes, Joachim (1992): „Zwischen“ den Kulturen? In: Joachim Mattes (Hrsg.), 3-9
- Matthiesen, Ulf (Hg.) (1998): Die Räume des Milieus. Neue Tendenzen in der sozial- und raumwissenschaftlichen Milieuforschung, in der Stadt- und Raumplanung. Berlin
- Mayntz, Renate (1963): Soziologie der Organisation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Meier, Hans-Peter (1998): Ukraine – Neuanfang oder Renaissance? Die Regionen im Bild der Bevölkerung. *Cultur prospectiv*: Zürich
- Mellerowicz, Konrad (1961): Grundfragen der Organisationslehre. In: Erich Schnauffer/Klaus Agthe (Hrsg.): *Organisation*, 1-28
- Merl, Stefan (1989): Entfachte Stalin die Hungersnot von 1932-1933 zur Auslöschung des ukrainischen Nationalismus? In: *Jahrbuch für Geschichte Osteuropas* 37, 569-590
- Merton, Robert K. (1949): *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Press
- Metzger, Wolfgang (1973): Vom Vorurteil zur Toleranz. Hannover: Niedersächsische Landeszentrale für Politische Bildung
- Meuser, Michael/Sackmann, Reinhold (1992): Zur Einführung: Deutungsmusteransatz und empirische Wissenssoziologie. In: (Ders.) (Hrsg.): *Analyse sozialer Deutungsmuster: Beiträge zur empirischen Wissenssoziologie*. Pfaffenweiler: Centaurus, 9-37
- Meyer, Hansgünter (2001): Die missverstandenen Ostdeutschen? Soziologische Deutungsversuche ihrer Befindlichkeiten. In: Hinrichs/Priller (Hg.), 51-84
- Middel, Matthias (2000): Kulturtransfer und Archiv. Einleitung zum Band von Michel Espagne/Katharina Middel/Matthias Middel (Hrsg.), 7-35
- Mikova, Katarina/Patras, Vladimir (1998): Die Kommunikation deutschsprachiger und slowakischer Partner im Unternehmen. In: Ingrid Jonach (Hrsg.): *Interkulturelle Kommunikation*. München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag
- Moosmüller, Alois (1998): Der Umgang mit kultureller Andersheit: deutsch-japanische und amerikanisch-japanische Interaktion in multinationalen Unternehmen. In: Giordano (Hrsg.), 87-114
- Müller, Andrea/Thomas, Alexander (1991): *Interkulturelles Orientierungstraining für die USA*. Saarbrücken: Breitenbach
- Müller, Bernd-Dietrich (1986): Interkulturelle Verstehensstrategien – Vergleich und Empathie. In: G. Neuner (Hg.): *Kulturkontraste im DaF-Unterricht*. München: Iudicium, 33-84
- Müller, Bernd-Dietrich (Hg.) (1991/1993): *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. München: Iudicium
- Müller, Bernd-Dietrich/Neuner, Gerhard (Hg.) (1984): *Praxisprobleme im Sprachunterricht*. München: Iudicium
- Müller, Hermann (1971): Gutachten zur Schul- und Berufsausbildung der Gastarbeiterkinder
- Müller, Hermann (1974): *Ausländerkinder in deutschen Schulen*. Stuttgart
- Müller, Klaus E. (Hg.) (2003): *Phänomen Kultur*. Bielefeld: transcript Verlag. Vorwort zum Band, 7-13
- Müller-Jentsch, Walther (2003): *Organisationssoziologie. Eine Einführung*. Frankfurt a.M.: Campus
- Münchenbach, Siegfried (1995): Grundzüge altrussischer und ukrainischer Geschichte. In: Czernowitz, Kiev, Jalta, Odessa. Begegnungen, Impressionen, Erfahrungen. Akademie für Lehrerfortbildung Dillingen. Haus des Deutschen Ostens München. *Akademiebericht* 275, 25-58
- Münsch, Richard (1984): *Die Struktur der Moderne: Grundmuster der Gestaltung des institutionellen Aufbaus der modernen Gesellschaften*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Münz, Rainer/Ohliger, Rainer (1999): *Die Ukraine nach der Unabhängigkeit. Nationsbildung zwischen Ost und West*. Berichte des Bundesinstituts für Osteuropawissenschaften und internationale Studien 5. Köln
- Naulko, Wsewolod.I et.al. (1991): *Kul'tura i pobut naselennja Ukrainy*. (Kultur und Alltag der ukrainischen Bevölkerung). Lehrbuch zur ukrainischen Volkskunde. Kiev: Lybil'

- Nayhauss, Hans-Christoph Graph von (1998/1999): Aspekte einer interkulturellen Literaturdidaktik. Literaturdidaktik als Mentalitätenkunde. In: Aleya Khattab et. al. (Hg.): Kairoer Germanistische Studien 11, 125-130
- Nazarkiewicz, Kirsten (1996): Ethnische Stereotypisierungen als reflexive Form moralischer Kommunikation. Moral. Formen der kommunikativen Konstruktion von Moral. Nr. 20
- Niederer, Arnold (1970): Wege zum nationalen Selbstverständnis und zum Fremdverständnis. Einfühlung oder Empirie. In: *Ethnologia Europaea* 4, 43-49
- Niedermüller, Peter (1996): Interkulturelle Kommunikation im Post-Sozialismus. In: Klaus Roth (Hrsg.) (1996): *Mit der Differenz leben*. Münster: Waxmann, 143-151
- Nieke, Wolfgang (1986): Multikulturelle Gesellschaft und interkulturelle Erziehung – Zur Theoriebildung in der Ausländerpädagogik. In: *Die Deutsche Schule* 4, 462 ff.
- Niekrawitz, Clemens (1990): Interkulturelle Pädagogik im Überblick. Frankfurt a.M.: Verlag für Interkulturelle Kommunikation
- Niemeier, Susanne (1994): Nonverbale Analyse interkultureller Geschäftsverhandlungen. Duisburg: L.A.U.D.
- Niemeier, Susanne (1998): Relativity in Language and Culture – a New Target in Foreign Language Teaching. General and Theoretical Paper No.456. Essen: LAUD (Linguistic Agency University-GH Essen)
- Nothnagel, Detlev (1998): Institutionelle Aspekte interkultureller Kommunikation: Ein Vergleich britischer, deutscher, französischer und italienischer Kommunikationsstile. In: Giordano (Hrsg.), 75-86
- Ochs, Elinor (1996): Linguistic resources for socializing humanity. In: John Gumperz/ Stephen Levinson (ed.): *Rethinking linguistic relativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 407-437
- Oevermann, Ulrich (2001): Die Struktur sozialer Deutungsmuster – Versuch einer Aktualisierung. In: *SozialerSinn*, 1, 35-81
- Oguy, Oleksandr (2003): Germanistik und Deutsch als Fremdsprache in der Ukraine. In: *Info DaF* 30, 5, 447-466
- Oksaar, Els (1991): Problematik im interkulturellen Verstehen. In: Bernd-Dietrich (?) Müller (1991): *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. München: Iudicium-Verlag
- Orlowski, Hubert (1993): Die Ideologie des West-Ost-Gefälles und das Fremdheitssyndrom. In: Alois Wierlacher (Hg.): *Kulturthema Fremdheit. Leitbegriffe und Problemfelder kulturwissenschaftlicher Fremdeitsforschung*. München: Iudicium, 463-470
- Oschlies, Wolf (1996): Tschechen, Polen, Deutsche 1990-1996. Teil II: Stereotype und Realitäten. Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien 23
- Oswald, Ingrid (1995): Zum sozialen Gedächtnis. Der sowjetische politische Witz. In: Bálint Balla/Anton Sterblich (Hg.): *Soziologie und Geschichte - Geschichte der Soziologie. Beiträge zur Osteuropaforschung*. Hamburg
- Ott, Alexander (1997): Wer hat die reale Macht in der Ukraine? Köln: Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien 31
- Paulmann, Johannes (1998): Internationaler Vergleich und interkultureller Transfer. Zwei Forschungsansätze zur europäischen Geschichte des 18. bis 20. Jahrhunderts. In: *Historische Zeitschrift* 267, 3, 649-685
- Pausenberger, Ehrenfried (1989): Plädoyer für eine „Internationale Betriebswirtschaftslehre“. In: W. Kirsch/A. Picot (Hrsg.): *Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung*. 381-396
- Pichler, Edith (2002): Pioniere, Arbeitsmigranten, Rebellen, Postmodern und Mobile: Italiener in Berlin. In: *Archiv für Sozialgeschichte* 42, 257-274
- Pickhan, Gertrud (1993): Kiewer Rus' und Galizien-Wolhynien. In: Frank Golczewski (Hrsg.): *Geschichte der Ukraine*. Göttingen, 18-37
- Plessner, Helmut (1975): *Die Stufen des Organischen und der Mensch*. Berlin-New York
- Plessner, Helmut (1981): *Telefonmarketing. Ziele und Methoden aus linguistischer Perspektive*. Opladen: Westdeutscher Verlag

- Pörings, Ralf/Santos, Paula (1993): THE BILBAO CASE. Interkulturelle Aspekte einer spanisch-irischen Geschäftsverhandlung. Duisburg: L.A.U.D.
- Pörings, Ralf (1994): Gesprächsharmonie in Geschäftsverhandlungen. Kulturspezifische Dimensionen des Harmoniebegriffs in einer irisch-spanischen und einer deutsch-englischen Verhandlungssimulation.
- Polonska-Vasylenko, Natalia (1988): Geschichte der Ukraine. München
- Puseizer, Eugen (1994): Außenhandel mit Russland – Devisenrecht und Handelshemmnisse. Service Fachverlag: Wien
- Quack, Sigrid/Morgan, Glenn/Whitley, Richard (Eds.) (2000): National Capitalisms, Global Competition, and Economic Performance. Reihe "Advances in Organization Studies", Vol. 3
- Quasthoff, Uta M. (1973): Soziales Vorurteil und Kommunikation. Eine sprachwissenschaftliche Analyse des Stereotyps. Frankfurt a.M.
- Quasthoff, Uta M. (1981): Sprachliche Bedeutung, soziale Bedeutung und soziales Handeln: Stereotype aus interkultureller Sicht. In: Bernd-Dietrich Müller (Hrsg.): Konfrontative Semantik. Weil: Lexika-Verlag
- Quasthoff, Uta M. (1980): Gemeinsames Erzählen als Form und Mittel im sozialen Konflikt oder ‚Ein Ehepaar erzählt eine Geschichte‘. In: Konrad Ehlich (Hg.): Erzählen im Alltag. Frankfurt a.M., 109-141
- Rathmayr, Renate (1996): Pragmatik der Entschuldigungen. Vergleichende Untersuchung am Beispiel der russischen Sprache und Kultur. Köln, Weimar, Wien: Böhlau.
- Reckwitz, Andreas (2000): Die Transformation der Kulturtheorien. Zur Entwicklung eines Theorieprogramms. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft
- Redfield, Robert (1941): The Folk Culture of Yucatan. Chicago: University of Chicago Press
- Reichelt, Gregor (2000): Müssen soziale Vorurteile falsch sein? In: *Soziale Welt* 51, 111-120
- Reiher, Ruth (Hrsg.) (1995): Sprache im Konflikt. Zur Rolle der Sprache in sozialen, politischen und militärischen Auseinandersetzungen. Berlin: de Gruyter
- Reinhold, Gerd/Lamnek, Siegfried (Hrsg.) (2000): Soziologie-Lexikon. 3., überarbeitete Auflage. Oldenburgverlag: München
- Reißig, Rolf (1997): Transformationsforschung: Gewinne, Desiderate und Perspektiven. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Discussion Paper P 97-001
- Riedl, Clement (1999): Organisatorischer Wandel durch Globalisierung. Optionen für multinationale Unternehmen. Berlin, Heidelberg, New York: Springer
- Riehl, Wilhelm H. (1910): die Volkskunde als Wissenschaft. In: Kulturstudien aus drei Jahrhunderten. Stuttgart, 195-218
- Ries, Rotraud/Battenberg, Friedrich J. (Hrsg.) (2002): Hofjuden – Ökonomie und Interkulturalität. Die jüdische Wirtschaftselite im 18. Jahrhundert. Hamburg: Christians
- Ritter, Martina/Wattendorf, Barbara (Hrsg.) (2002): Sprünge, Brüche, Brücken. Debatten zur politischen Kultur in Russland aus der Perspektive der Geschichtswissenschaft, Kulturosoziologie und Politikwissenschaft. Berlin: Duncker&Humblot
- Roberts, Celia/Davies, Evelyn/Jupp, Tom (1993): Language and Discrimination. A Study of Communication in Multi-ethnic Workplaces. London/New York: Longman
- Rockenstein, Silke (2002): Typen des Ironischen in der gesprochenen Sprache. Magisterarbeit an der Universität Konstanz.
- Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J. (1934): Management and the Worker. Harvard Business School, Division of Research, Business Research Studies No.9
- Roetz, Heiner (1997): China und Menschenrechte. Die Bedeutung der Tradition und die Stellung des Konfuzianismus. In: Gregor Paul/Caroline Y. Robertson Wensauer (Hg.): Traditionelle chinesische Kultur und Menschenrechtsfrage. Baden-Baden: Nomos
- Rohe, Karl (1987): Politische Kultur und der kulturelle Aspekt von politischer Wirklichkeit. Konzeptionelle und typologische Überlegungen zu Gegenstand und Fragestellung politischer Kulturforschung. In: D. Berg-Schlösser/J. Schissler (Hrsg.): Politische Kultur in Deutschland. Bilanz und Perspektive der Forschung. Opladen: Westdeutscher Verlag, 39-48

- Rorty, Richard (1993): Human Rights, Rationality, and Sentimentality. In: Stephen Shute/Susan Hurley (Hg.): *On Human Rights*. New York: Basic Books, 111-134
- Rose-Neiger, Ingrid/Thiele, Michael (1998): Blickwinkel in der Körpersprache, transnational betrachtet. In: Ingrid Jonach (Hg.), 83-90
- Rosenbaum, Monika (1991): *Frauenarbeit und Frauenalltag in der Sowjetunion*. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot
- Roth, Juliana (1994): Die Bedeutung kulturell geprägter Orientierungen für die Gestaltung deutsch-russischer Unternehmungen. In: *Wirtschaft und Recht in Osteuropa* 3, 7, 237-242
- Roth, Juliana (1998): Wir und die Anderen: Deutsch-russische Kommunikation im Postsozialismus. In: Giordano (Hrsg.), 57-71
- Roth, Klaus (1993): ‚Interkulturelles Management‘ – ein volkskundliches Problem? Zur interkulturellen Dimension von Wirtschaftsunternehmen. In: M. Dauskardt/H. Gerndt (Hg.): *Der industrialisierte Mensch*. Hagen, 275-290
- Roth, Klaus (1995): Zeit, Geschichtlichkeit und Volkskultur im postsozialistischen Südosteuropa. In: *Zeitschrift für Balkanologie* 31, 31-45
- Roth, Klaus (1996): Europäische Ethnologie und Interkulturelle Kommunikation. In: Klaus Roth (Hrsg.), 11-27
- Roth, Klaus (1996): Erzählen und Interkulturelle Kommunikation. In: Roth (Hrsg.), 63-78
- Roth, Klaus (1996) (Hrsg.): *Mit der Differenz leben (Europäische Ethnologie und Interkulturelle Kommunikation)*. Münster: Waxmann 1996
- Rüsen, Jörn (1999): Einleitung: Geschichtsdenken im interkulturellen Diskurs. In: Jörn Rüsen (Hg.), 13-28
- Rüsen, Jörn (2002): *Geschichte im Kulturprozess*. Köln/Weimar/Wien: Böhlau Verlag
- Rüsen, Jörn (1999) (Hg.): *Westliches Geschichtsdenken. Eine interkulturelle Debatte*. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht
- Sacks, Harvey (1992 [1964/65]): *Lectures on Conversation*. Vol. I. Oxford/Cambridge
- Sacra, Erik C.W. (1997): *Die Bedeutung des kulturellen Umfeldes für die Unternehmenspolitik multinationaler Unternehmen*. Dissertation an der Ludwig-Maximilians-Universität München
- Samuda, Ronald J./Wolfgang, Aaron (Hrsg.) (1985): *Intercultural Counselling and Assessment*. Global Perspectives. Lewiston NY/Toronto: C.J. Hogrefe.
- Sarbaugh, Lawrence E. (1979/1988): *Intercultural Communication*. New Brunswick NJ/London: Transaction.
- Saville-Troike, Muriel (1982): *The ethnography of communication*. London: Basil Blackwell
- Schäfers, Bernhard (Hrsg.) (1986): *Grundbegriffe der Soziologie*. Opladen: Leske und Budrich
- Schank, Gerd/Schwitalla, Johannes (Hrsg.) (1987): *Konflikte in Gesprächen*. Tübingen: Narr.
- Schegloff, Emmanuel (1972): Sequencing in Conversationell openings. In: John J. Gumperz/Dell Hymes (ed.): *Directions in Sociolinguistics. The Ethnography of Communication*. NY, Chicago, San Francisco, Atlanta, Dalla, Montreal, Toronto, London, Sydney: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Schegloff, Emmanuel/Sacks, Harvey (1973): Opening up Closings. *Semiotica* 8, 289-327
- Schegloff, Emmanuel (1979): Indentification and recognition in telephone conversation openings. In: Psathas (ed.): *Everyday language. Studies in Ethno-methodology*. New York
- Schiffirin, Deborah (1994): *Approaches to Discourse*. London: Blackwell
- Schlapentokh, Wladimir (1999): Die sowjetische Vergangenheit und die postsowjetische Gegenwart. In: *Die Zeit und wir*, Nr. 145, 134-145
- Schlieben-Lange, Brigitte (1995): Kulturkonflikte in Texten. In: *LjLj*, 25, 97, 1-21
- Schmid, Stefan/Bäurle, Iris/Kutschker, Michael (1999): Ausländische Tochtergesellschaften als Kompetenzzentren – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Michael Kutschker (Hrsg.), 99-126
- Schmidt, Michael (2002): Interkulturalität, Akkulturation oder Protoemanzipation? Hofjuden und höfischer Habitus. In: Rotraud Ries/Friedrich Battenberg (Hg.), 40-58
- Schmitt, Reinhold/Stückel, Gerhard (Hrsg.) (1997): *Polen und Deutsche im Gespräch*. Tübingen: Narr

- Schnauffer, Erich/Agthe, Klaus (Hrsg.) (1961): Organisation. TFB-Handbuchreihe. Berlin/Baden-Baden: Deutscher Betriebswirte-Verlag
- Schönherr, Til (2003): Deutungs- und Handlungsmuster im interkulturellen Kontext. Rekonstruktion der interkulturellen Kooperation am Beispiel vietnamesisch-deutscher Projekte der Technischen Zusammenarbeit in Vietnam. Frankfurt a.M.: IKO-Verlag
- Schott, Martina (1990): Managementstile in Frauengeführten Unternehmen. Zwei vergleichende Fallstudien. Diplomarbeit an der Universität Konstanz
- Schröer, Norbert (Hg.) (1994): Interpretative Sozialforschung. Auf dem Wege zu einer hermeneutischen Wissenssoziologie. Opladen
- Schröer, Norbert (2002): Verfehlte Verständigung? Kommunikationssoziologische Fallstudie zur interkulturellen Kommunikation. Konstanz: UVK
- Schröter, Melani (2001): Deutsche Sprach- und Kommunikationserfahrungen zehn Jahre nach der „Wende“. Eine Bestandsaufnahme aus internationaler Sicht. Tagungsbericht zur Internationale Tagung vom 1. bis 4. Juni 2000 in Wittenberg. In: *ZGL* 29.
- Schütz, Alfred (1972): Gleichheit und die Sinnstruktur der sozialen Welt. In: Alfred Schütz: Gesammelte Aufsätze II. Den Haag: Nijhoff
- Schütz, Alfred (1974): Grundzüge einer Theorie des Fremdverstehens. In: Alfred Schütz (Hrsg.): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Frankfurt: Suhrkamp, 137-197
- Schütz, Alfred (1974/1993): Der sinnhafte Aufbau der sozialer Welt. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Schütz, Alfred/Luckmann, Thomas (1979/1984) : Strukturen der Lebenswelt. Band 1 und 2. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Schulze, Rainer (1984): Höflichkeit im Englischen. Zur linguistischen Beschreibung und Analyse von Alltagsgesprächen. Tübingen: Narr.
- Schwartz, S. H. (1994): Beyond individualism/collectivism. New cultural dimensions of values. In: U. Kim/H. C. Triandis/C. Kagitcibasi/S. Choi/G. Yoon (Eds.): Individualism and collectivism: theory, method, and applications. Thousand Oaks: Sage, 85-119
- Schwarz, Gerhard (2001): Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Wiesbaden: Gabler
- Schweinitz, Jörg (1987): Stereotyp – Vorschlag und Definition eines filmästhetischen Begriffs. In: *Beiträge zur Film- und Fernsehwissenschaft*, 29, 111-127
- Schwelling, Birgit (2004): Der kulturelle Blick auf politische Phänomene. Theorien, Methoden, Problemstellungen. In: (Dies.): 11-29
- Schwelling, Birgit (Hrsg.) (2004): Politikwissenschaft als Kulturwissenschaft. Theorien, Methoden, Problemstellungen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Schwitalla, Johannes (1997): Gesprochenes Deutsch: eine Einführung. Berlin
- Scollon, Ron/Scollon, Suzanne B. (1981): Narrative, literacy and face in interethnic communication. Norwood, N.J.: Ablex
- Scollon, Ron/Scollon, Suzanne Wong (1995): Intercultural Communication. A Discourse Approach. Oxford/Cambridge
- Seifert, Wolfgang/Rose, Richard (1994): Lebensbedingungen und politische Einstellungen im Transformationsprozess. Ostdeutschland und Osteuropa im Vergleich. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Arbeitspapier P 94-104
- Segert, Dieter (2002): Die Grenzen Osteuropas. 1918, 1945, 1989 – Drei Versuche im Westen anzukommen. Campus
- Seletzky, Martin (1996): A Process-Oriented and Learner-Centered Approach to the Teaching of ‘Landskunde’ in the German-Language Classroom. In: Herbert Christ/Michael K. Legutke (Hg.): Fremde Texte verstehen. Festschrift für Lothar Bredella zum 60. Geburtstag. Tübingen: Narr, 113-134
- Selting, Margret (1987): Imagearbeit bei der Behandlung von Verständigungsproblemen in Gesprächen. In: Abraham/Arhammar (Hrsg.), 325-337
- Selting, Margret et. al. (1998): Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem (GAT), *Linguistische Berichte*, 173, 91-122

- Serczyk, Wladyslaw A. (1993): Die sowjetische und die ‚polnische‘ Ukraine zwischen den Weltkriegen. In: Golczewsky (Hrsg.): Geschichte der Ukraine, 202-223
- Shimada, Shingo (1992): Kommentar des Übersetzers zu: „Zur Übersetzbarkeit von Kultur“. In: Joachim Mattes (Hrsg.), 69-73
- Shimada, Shingo (1994): Grenzgänge – Fremdgänge. Japan und Europa im Kulturvergleich. Frankfurt, New York: Campus
- Shimada, Shingo (2000): Die Erfindung Japans. Kulturelle Wechselwirkung und nationale Identitätskonstruktion. Frankfurt, New York: Campus
- Siddique, Sharon (1992): Anthropologie, Soziologie und Cultural Analysis. In: Joachim Mattes (Hrsg.), 37-47
- Silverman, David (1993): Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction. London: Sage.
- Simmel, Georg (2000 [1907]): Philosophie des Geldes (Herausgegeben von David P. Frisby und Klaus Ch. Köhnke). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Simmel, Georg (1997 [1907]): Soziologie der Sinne. In: Aufsätze und Abhandlungen, 1901-1908, Bd. II, Gesamtausgabe Bd. 8. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 276-292
- Singh, Rajendra/Lele, Jayant/Martohardjono, Gita (1988): Communication in a multilingual society: Some missed opportunities. In: *LgSoc* 17, 43-59
- Slembeck, Edith (1997): Zur Lehrbarkeit interkultureller Argumentation und Kooperation. In: Edith Slembeck (Hg.), 39-52
- Slembeck, Edith (1997) (Hg.): Mündliche Kommunikation – interkulturell. St. Ingbert
- Slembeck, Edith (1998): Grundfragen der interkulturellen Kommunikation. In: Jonach (Hg.), 27-36
- Smith, Gary R./Otero, George G. (1977/1982): Teaching about Cultural Awareness. Grades 4 – 12. Denver CO: Center for Teaching International Relations, Univ. of Denver
- Soeffner, Hans-Georg (1980): Überlegungen zur sozialwissenschaftlichen Hermeneutik am Beispiel der Interpretation eines Textausschnitts aus einem ‚freien Interview‘. In: Thomas Heinze/H.W. Klusemann/Hans-Georg Soeffner (Hrsg.): Interpretation einer Bildungsgeschichte. Bensheim: päd.-extra, 70-96
- Soeffner, Hans-Georg (1984): Hermeneutik – Zur Genese einer wissenschaftlichen Einstellung durch die Praxis der Auslegung. In: Hans-Georg Soeffner (Hrsg.): Beiträge zu einer Soziologie der Interaktion. Frankfurt a.M.: Campus, 9-52
- Soeffner, Hans-Georg (1988): Kulturmythos und kulturelle Realität(en). In: Hans-Georg Soeffner (Hrsg.): Kultur und Alltag, Sonderband VI der Sozialen Welt. Göttingen: Schwartz&Co.
- Soeffner, Hans-Georg/Hitzler, Ronald (1994): Hermeneutik als Haltung und Handlung. Über methodisch kontrolliertes Verstehen. In: Norbert Schröer (Hg.): Interpretative Sozialforschung. Auf dem Wege zu einer hermeneutischen Wissenssoziologie. Opladen, 28-55
- Soeffner, Hans-Georg (1995): Kulturosoziologie zwischen Kulturwelten und Weltkultur: Zu Joachim Mattes (Hrsg.), Zwischen den Kulturen? Die Sozialwissenschaften vor dem Problem des Kulturvergleichs. In: *Soziologische Revue*, 1, 10-19
- Soeffner, Hans-Georg/Hitzler, Ronald (1995): Qualitatives Vorgehen – „Interpretation“. In: Hans-Georg Soeffner/Ronald Hitzler (Hrsg.), 98-111
- Soeffner, Hans-Georg (2000): Gesellschaft ohne Baldachin. Über die Labilität von Ordnungskonstruktionen. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft
- Soeffner, Hans-Georg (2003): Individuelle Macht und Ohnmacht in formalen Organisationen. In: Ilya Srubar/Steven Vaitkus (Hrsg.), 125-144
- Soeffner, Hans-Georg/Raab, Jürgen (2003): Kultur und Auslegung der Kultur. Kulturosoziologie als sozialwissenschaftliche Hermeneutik. In: Friedrich Jaeger et. all. (Hg.): Sinn – Kultur – Wissenschaft. Eine interdisziplinäre Bestandsaufnahme
- Soeffner, Hans-Georg (2003): Die Perspektive der Kulturosoziologie. In: Klaus. E. Müller (Hg.): Phänomen Kultur. Perspektive und Aufgaben der Kulturwissenschaften. Bielefeld: Transcript, 171-194
- Soeffner, Hans-Georg (2004): Auslegung des Alltags- Der Alltag der Auslegung. 2., durchgesehene und ergänzte Auflage. UVK: Konstanz

- Soeffner, Hans-Goerg (2004a): Alltagsverstand und Wissenschaft. Anmerkungen zu einem alltäglichen Mißverständnis von Wissenschaft. In: (Ders.): *Auslegung des Alltags- Der Alltag der Auslegung*, 15-60
- Soeffner, Hans-Goerg (2004b): Prämissen einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik. In: (Ders.): *Auslegung des Alltags- Der Alltag der Auslegung*, 78-113
- Soraya, Semira (1997): Interpretationsprozesse in und über interkulturelle Organisationskommunikation im Kontext einer deutsch-französischen Bankenkooperation. In: Lothar Bredella et al. (Hrsg.), 191-215
- Spahn, Susanne (2000): Die Außenpolitik Russlands gegenüber der Ukraine und Weißrußland von 1991-1998. Herne: Schäfer
- Sperber, Dan (1984): Verbal Irony: Pretense or Echoic Mention? In: *Journal of Experimental Psychology: General*, 113, 1, 130-136
- Spillner, Bernd (Hrsg.) (1990): *Interkulturelle Kommunikation (Kongressbeiträge zur 20. Jahrestagung der Gesellschaft für Angewandte Linguistik GAL e.V.)*. Frankfurt a.M.: Peter Lang
- Srubar, Ilja (1998): Probleme der europäischen Integration post-sozialistischer Länder Mittelost-Europas. In: Ilja Srubar (Hg.), 341-356
- Srubar, Ilja (Hg.) (1998): *Eliten, politische Kultur und Privatisierung in Ostdeutschland, Tschechien und Mitteleuropa*. Konstanz: UVK
- Srubar, Ilja (2002): Strukturen des Übersetzens und interkultureller Vergleich. In: Joachim Renn/Jürgen Straub/Shingo Shimada (Hg.): *Übersetzung als Medium des Kulturvergleichs und sozialer Integration*. Frankfurt a.M./New York: Campus
- Srubar, Ilja (2003): Alltagskultur als Hintergrund politischen Handelns. Ein Beitrag der „phänomenologischen“ Soziologie zur Analyse des Transformationsprozesses postsozialistischer Länder. In: Ilja Srubar/Steven Vaitkus (Hrsg.), 159-172
- Srubar, Ilja/Vaitkus, Steven (Hrsg.) (2003): *Phänomenologie und soziale Wirklichkeit. Entwicklungen und Arbeitsweisen*. Opladen: Leske & Budrich
- Steinmann, Siegfried (1998/99): Im Spiegel des Fremden. Zur Konstruktion und Dekonstruktion des Subjekts in zwei Erzählungen von Elias Canetti und Siegfried Lenz. In: Aleya Khattab (Hg.): *Kairoer Germanistische Studien* 11, 255-265
- Stempel, Wolf-Dieter (1976): Ironie als Sprechhandlung. In: Wolfgang Preisendanz/Rainer Warning (Hg.): *Das Komische*. München, 205-235
- Sterbling, Anton (1994): Modernisierungstheorie und die Entwicklungsproblematik Osteuropas. Eine kleine Betrachtung. In: Balla, Balint (Hrsg.): *Zu einer Soziologie des Postkommunismus*, 6-19
- Sterbling, Anton/Zipprrian, Heinz (Hrsg.) (1997): *Max Weber und Osteuropa*. Hamburg (i.E.)
- Stevenson, Patrick (1995): Gegenwartsbewältigung: Coming to Terms With the Present on Germany. In: *Multilingua* 14, 1, 39-59
- Stojanov, Christo (1992): Die postsozialistische Transformation – Eine eigenartige (Re-)Modernisierung? In: Dittrich (Hrsg.), 19-41
- Stolze, Radegundis (2001): *Übersetzungstheorien. Eine Einführung*. Tübingen: Narr
- Stolze, Radegundis (2003): *Hermeneutik und Translation*. Tübingen: Narr
- Straub, Jürgen (2003a): Psychologie und die Kulturen in einer globalisierten Welt. In: Alexander Thomas (Hg.), 543-566
- Straub, Jürgen (2003b): Was hat die Psychologie bei den Kulturwissenschaften verloren? In: Klaus E. Müller (Hg.), 131-156
- Straub, Jürgen/Thomas, Alexander (2003): Positionen, Ziele und Entwicklungslinien der kulturvergleichenden Psychologie. In: Alexander Thomas (Hg.), 29-80
- Straub, Jürgen (2003): Psychologie und Kulturen in einer globalisierten Welt. In: Thomas (Hg.), 543-566
- Straub, Jürgen/Thomas, Alexander (2003): Position, Ziele und Entwicklungslinien der kulturvergleichenden Psychologie. In: Thomas (Hg.), 29-80
- Strauss, Anselm (1994): *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. München: Fink
- Strauss, Anselm/Corbin, Juliet (1996): *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union

- Streeck, Jürgen (1985): Kulturelle Kodes und ethnische Grenzen. Drei Theorien über Fehlschläge in der interethnischen Kommunikation. In: Jochen Rehbein (Hg.): Interkulturelle Kommunikation. Tübingen, 103-120
- Streeck, Jürgen (1995): Ethnomethodologische Indifferenz im Ost-West-Verhältnis. In: Marek Czyzewski/Elisabeth Gülich/Heiko Hausendorf/Maria Kastner (Hg.), 430-436
- Stumpf, Siegfried/Kammhuber, Stefan (2003): Organisationspsychologische Aspekte im Kulturvergleich. In: Alexander Thomas (Hg.), 487-514
- Sumner, William Graham (1906): Folkways: A Study of the Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores, and Morals. Boston Ginn
- Swerjakow, Michail (1997): Einige Besonderheiten des Transformationsprozesses in der Ukraine. In: *Osteuropa-Wirtschaft* 42, 4, 455-465
- Sysyn, Frank E. (1993): Die Kosaken: Akteure und Symbole der Entwicklung der modernen ukrainischen Nation. In: G. Hausmann/ A. Kappeler (Hrsg.): Ukraine: Gegenwart und Geschichte eines neuen Staates. Baden-Baden, 49 ff.
- Tänzler, Dirk (1998): Solidarität und Sachlichkeit. Transformation eines ostdeutschen Arbeitsmilieus. In: Ulf Matthiesen (Hg.): Die Räume des Milieus, 303-324
- Tänzler, Dirk (Hg.) (1999): Der Tschechische Weg. Transformation einer Industriegesellschaft (1918 - 1998). Frankfurt, New York: Campus
- Tajfel, Henry (1974): Social identity and intergroup behavior. In: *Social Science Information*, 13, 65-93
- Tannen, Deborah (1981): New York Jewish conversational style. In: *International Journal of the Sociology of Language* 30, 133-149
- Tannen, Deborah (1982): Ethnic style in male-female conversation. In: John Gumperz (Hg.): Language and Social Identity. Cambridge University Press, 217-231
- Tannen, Deborah (1984): The pragmatics of cross-cultural communication. In: *AppLing* 5, 189-195
- Tannen, Deborah (1985): Cross-Cultural Communication. In: T. A. van Dijk, (Hg.): Handbook of Discourse Analysis, Vol.4. Discourse Analysis in Society. London etc.: Academic Press, 203-215
- Tannen, Deborah (1989): Talking voices. Repetition, dialogue, and imagery in conversational discourse. Cambridge University Press
- Tannen, Deborah (1991): Du kannst mich einfach nicht verstehen. Warum Männer und Frauen aneinander vorbeireden. Hamburg: Kabel
- Tannen, Deborah (1994): Job-Talk. Wie Frauen und Männer am Arbeitsplatz miteinander reden. Hamburg: Kabel
- Tenbruck, Friedrich H. (1992): „Was war der Kulturvergleich, ehe es den Kulturvergleich gab“. In: Joachim Mattes (Hrsg.): Zwischen den Kulturen
- Ten Thije, Jan D. (2002): Stufen des Verstehens bei der Interpretation von interkulturellen Diskursen. In: Helga Kotthoff (Hg.): Kultur(en) im Gespräch, 61-98
- Thede, Sighelm (1999): Die Entwicklung der Unternehmensstrukturen in der Ukraine. In: *Osteuropa-Wirtschaft* 44. Jhg., 3, 1999, 241-256
- Theobald, Hildegard (1998): Frauen in leitenden Positionen in der Privatwirtschaft. Eine Untersuchung des schwedischen und deutschen Geschlechtervertrages. Discussion Paper FS I 98-101. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
- Theobald, Hildegard (1999): Geschlecht, Qualifikation und Wohlfahrtsstaat. Deutschland und Schweden im Vergleich.
- Theodoratus, Robert J. (1982): The Contribution of American Cultural Anthropology to European Ethnology. In: Heide Nixdorf/Thomas Hauschild (Hg.): Europäische Ethnologie. Theorie und Methodendiskussion aus ethnologischer und volkskundlicher Sicht. Berlin: Reimer, 145-163
- Tholey, Viktoria/ Hoeth, Friedrich (1983): Sozialstereotype: Analyse sozialer Wertvorstellungen unter Berücksichtigung ihrer Bedeutung für die psychologische Diagnostik und für die empirisch-psychologische Umfrageforschung. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag
- Thomas, Alexander (1985): Aspekte eines rahmenorientierten Konzepts für die Austauschforschung. In: Alexander Thomas (Hrsg.): Interkultureller Austausch als interkulturelles Handeln. Saarbrücken, Fort Lauderdale: Breitenbach

- Thomas, Alexander (1992): Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens. In: Niels Bergemann u.a. (Hg.): Interkulturelles Management. Heidelberg: Physica-Verlag, 35-58
- Thomas, Alexander (1993): Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In: (Ders.) (Hg.): Kulturvergleichende Psychologie
- Thomas, Alexander (1996): Handlungswirksamkeit zentraler Kulturstandards in der Interaktion zwischen Deutschen und Chinesen (gefördert durch die VW-Stiftung)
- Thomas, Alexander (1996a): Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In: (Ders.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen: Hogrefe, 107-135
- Thomas, Alexander (1997): Psychologische Bedingungen und Wirkungen internationalen Managements – analysiert am Beispiel deutsch-chinesischer Zusammenarbeit. In: J. Engelhard (Hg.): Interkulturelles Management, 111-134
- Thomas, Alexander (2003): Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In: Alexander Thomas (Hg.), 433-486
- Thomas, Alexander (Hg.) (2003): Kulturvergleichende Psychologie. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, Verlag für Psychologie
- Tischler, Janko (1993): Investieren in Slowenien. Wien: Service Fachverlag
- Titscher, Stefan/Wodak, Ruth/Meyer, Michael/Vetter, Eva (1998): Methoden der Textanalyse: Leitfaden und Überblick. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Tremel, Alfred K. (2003): Pädagogik und Kultur. Erziehungswissenschaft als Kulturwissenschaft. In: Klaus E. Müller (Hg.), 157-170
- Trepper, Hartmute (1990): Keine Perestroika für die Frauen? Die achtziger und neunziger Jahre. In: Kristine von Soden (Hrsg.): Lust und Last. Sowjetische Frauen von Alexandra Kollontai bis heute. Berlin: Elefanten Press
- Trompenaars, F. (1993a): Riging the waves of culture. Understanding cultural diversity in business. London: The Economist Books
- Trompenaars, F. (1993b): Handbuch Globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede versteht. Düsseldorf et al.
- Tuomi-Nikula, Outi (1993): Stereotype und direkte Kommunikation. In: *Kieler Blätter für Volkskunde* 25, 89-110
- Tylek-Hydrinska, E. (2000): Interkulturelle deutsch-polnische Wirtschaftskommunikation. Probleme und Missverständnisse im Geschäftsalltag. In: Rolf Ehnert (ed.): Wirtschaftskommunikation kontrastiv.
- Ullrich, Carsten G. (1999): Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview. In: *Zeitschrift für Soziologie* 28, 6, 429-447
- Valentin, Karl (1996): Die Fremden. In: Sämtliche Werke. Bd. IV: Dialoge. München, Zürich: Piper, 176-177
- Voegelin, Eric (1991/1952): Die neue Wissenschaft der Politik. Eine Einführung. Hrsg. von P.J. Opitz. Freiburg/München: Alber 4
- Voegelin, Eric (1994/1989): Autobiographische Reflexion. Hrsg. von Peter J. Opitz. München: Fink
- Voegelin, Eric (2000/1959): Memorandum betreffend die Entwicklung der Politischen Wissenschaften im Rahmen der Staatswirtschaftlichen Fakultät. In: Peter.J. Opitz/D. Herz (Hrsg.): Occasional Papers des Eric-Voegelin Archivs XIV. München, 64-81
- Voegelin, Eric (2002/1956): Ordnung und Geschichte. Band 1: Die kosmologischen Reiche des alten Orients – Mesopotamien und Ägypten. Hrsg. von J. Assmann. München: Fink
- Waibel, Markus (1993): Agrarwirtschaftliche Probleme in der Ukraine. Strukturanalyse des Kreises Kobeljki. Konstanzer Schriften zur Sozialwissenschaft. Hrsg. Horst Baier und Erhard R. Wiehn. Hartung-Gorre Verlag: Konstanz
- Weber, Max (1973/1904): Die 'Objektivität' sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. In: ders.: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen: Mohr, 146-214.
- Weber, Max (1984): Soziologische Grundbegriffe. Tübingen: Mohr
- Weber, Max (1992): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen: Mohr
- Weber, Michael René/Fiedler, Ralf (1992): Telefonmarketing: Befragung, Bewertung, Umsetzung. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie

- Weber, Wolfgang/Dowling, Peter J./Festing, Marion (1999): Internationales Personalmanagement. Stand der Forschung, offene Fragen, weitere Entwicklung: Konturen eines Arbeitsgebietes. In: Kutschker (Hrsg.)
- Weingarten, Rüdiger (1994): Ein literarisches Modell interkultureller Kommunikation: Mario und der Zauberer. In: *Zielsprache Deutsch* 25, 3, 149-155
- Weinrich, Harald (1986): Lügt man im Deutschen, wenn man höflich ist? Bibliographisches Institut Mannheim, Wien, Zürich: Dudenverlag.
- Weiss, Richard (1962): Die Brünig-Napf-Reuß-Linie als Kulturgrenze zwischen Ost- und Westschweiz auf volkskundlichen Karten. In: *Schweizerisches Archiv für Volkskunde* 58, 201-231
- Welskopp, Thomas (1996): Der Betrieb als soziales Handlungsfeld. Neuere Forschungsansätze in der Industrie- und Arbeitsgeschichte. In: *Geschichte und Gesellschaft* 22 (1996), 118-142
- Wernet, Andreas (2000): Einführung in die Interpretationstechnik der Objektiven Hermeneutik. Opladen: Leske&Budrich
- Wierlacher, Alois (1985) (Hg.): Das Fremde und das Eigene. Prolegomena zu einer interkulturellen Germanistik. München: Iudicium
- Wierlacher, Alois (Hrsg.) (1993): Kulturthema Fremdheit. Leitbegriffe und Problemfelder kulturwissenschaftlicher Fremdeheitsforschung. München: Iudicium
- Wierlacher, Alois (2000): Interkulturalität. Zur Konzeptualisierung eines Rahmenbegriffs interkultureller Kommunikation aus der Sicht Interkultureller Germanistik. In: *Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache* 26, 263-287
- Wilson, Deirdre/Sperber, Dan (1992): On Verbal Irony. In: *Lingua* 87, 53-76
- Winkler, Hartmut (1998): Bilder, Stereotypen und Zeichen. Im Internet: <http://www.unipaderborn.de/~winkler/stereot1.html> (gedruckte Version am 01.09.2000. 1-19); Oder in: *Beiträge zur Film- und Fernsehwissenschaft*, 41, 1992, Berlin
- Wischeremann, Clemens/Nieberding, Anne/Stücker, Britta (Hrsg.) (2003): Unternehmenskommunikation deutscher Mittel- und Großunternehmen. Theorie und Praxis in historischer Perspektive. Münster: Ardey
- Wischeremann, Clemens (2003): Unternehmensgeschichte als Kulturgeschichte. Einleitung zu Wischeremann et al. (Hg.), 11-18
- Wisemann, Richard L. (Ed.) (1995): Intercultural communication theory. Thousand Oaks, London-New Dehli
- Wittbrodt, Andeas (2001): Mehrsprachige jüdische Exilliteratur. Autoren des deutschen Sprachraums. Problemaufriss und Auswahlbibliographie. Aachen: Shaker Verlag
- Wolf, Heinz E. (1969): Soziologie der Vorurteile. Zur methodologischen Problematik der Forschung und Theoriebildung. In: René König (Hrsg.): *Handbuch der empirischen Sozialforschung*, Bd.2. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag, 912-960
- Wolf, Heinz E. (1972): Zu einigen Problemen ideologischer Einflüsse auf die Vorurteilsforschung. In: *KZfSS* 24, 747-789
- Wolff, Stephan (1992): Die Anatomie der Dichten Beschreibung. Clifford Geertz als Autor. In: Joachim Mattes (Hrsg.), 339-361
- Wolfson, Nessa (1981): Compliments in cross-cultural perspective. In: *TESOL-Quarterly* 15, 2, 117-124
- Wong, Diana (1992): Fremdheitsfiguren im gesellschaftlichen Diskurs. Am Beispiel der Asylwanderung nach Deutschland. In: Joachim Mattes (Hrsg.), 405-419
- Yamada, Haru (1997): Different Games, Different Rules. Why Americans and Japanese Misunderstand Each Other. New York/Oxford: Oxford University Press
- Ylönen, Sabine (1992): Probleme deutsch-deutscher Kommunikation. Unterschiede im kommunikativen Verhalten zwischen Alt- und Neu-Bundesländern. In: *Sprachreport* 2-2/92, 17-20
- Zdravomyslova, Elena (1996a): Problems of Becoming a Housewife. In: Anna Rotkirch/Elina Haavoi-Mannila (Hrsg.): *Women's Voices in Russia Today*. Hants, 33-48
- Zdravomyslova, Elena (1999): Die Konstruktion der >arbeitenden Mutter< und die Krise der Männlichkeit. Zur Unterscheidung von Öffentlichkeit und Privatheit im Kontext der Geschlechterkonstruktionen im spätsowjetischen Russland. *Feministische Studien*, Schwerpunktheft „Geschlechterverhältnisse in Russland“, Heft 1

- Zdravomyslova, Elena (2002): Diskurse der Selbstinterpretationen im zeitgenössischen Russland: die genealogische Suche. In: Martina Ritter/Barbara Wattendorf (Hrsg.): Sprünge, Brüche, Brücken. Debatten zur politischen Kultur in Russland aus der Perspektive der Geschichtswissenschaft, Kultursoziologie und Politikwissenschaft. Berlin: Duncker&Humblot
- Zimmermann, Peter (Hg.) (1989): „Interkulturelle Germanistik“. Dialog der Kulturen auf Deutsch? Frankfurt a.M./Bern/New York/Paris: Peter Lang
- Zlepko, Dmytro (1988): Der ukrainische Hunger-Holocaust. Sonnenbühl: Wild
- Zorzi, Olaf (1999): Gaijin, Manager, Schattenspieler. Eine Ethnographie Schweizer Expatriates in Japan. Dissertation. Bamberg. Difo-Druck OHG

Literatur in ukrainischer/russischer Sprache

- Barsukova, S. J. (1998): Frauen-Unternehmerinnen: Genderstatistik des russischen Business. ЕКО, 142-150 (Барсукова, С. Я. (1998): Женщины-предприниматели: гендерная статистика российского бизнеса. ЭКО)
- Bezhin, Leonid (1992): Die Macht der Mütter. (Бежин, Леонид (1992): Власть матерей). In: Unabhängige Zeitung (Независимая газета) vom 23.12.1992
- BIKI (2005): Die Situation der Leichtindustrie der Ukraine. In: BIKI (Bulletin der ausländischen kommerziellen Information), Mai 2005, unter URL: <http://www.bellegprom.by> (БИКИ, бюллетень иностранной коммерческой информации, май 2005, ситуация в лёгкой промышленности Украины)
- Bosak, I. L. (2006): Frauenunternehmertum in der Ukraine (Босак И. Л. (2006): Женское предпринимательство в Украине). URL: www.jurenergo.kiev.ua/statti/femallbis.doc
- Botanowa, Ekaterina (2001): Der verzauberte Kreis des Art-Managements (Ботанова, Екатерина (2001): Заколдованный круг арт-менеджмента). In: Wochenspiegel (Зеркало недели) No. 32, 23. August – 1. September 2001. URL: <http://www.zerkalo-nedeli.com>
- Budzan, B. P. (2006): Retrospektive und Perspektive des Managements in der Ukraine. Quelle: „Ukrainische mobile Wissensbank“ (Будзан, Б. П.: 2006): Ретроспектива і перспектива менеджменту в Україні. Джерело: «Український мобільний банк знань». http://dere.com.ua/library/bank_znan/perspoect_manag.shtml vom 27.11.2006
- Frauen und Kinder in der UdSSR 1989 (Женщины и дети в СССР) In: Statistisches Nachrichtenblatt (Вестник статистики) 1, 41-64
- Frauen im Land 1992 (Женщины в стране). In: Statistisches Nachrichtenblatt (Вестник статистики) 1, 52-66
- Frolova, Vera (2003): Nähwirbel. Der Markt der Näherzeugnisse. In: BUSINESS No.22 (541), 02, Juni 2003. (Фролова, Вера (2003): Швейный позвонок. Рынок швейных изделий) URL: <http://www.business.ua>
- Gapova, Elena/Usmanova, Almira/Peto, Andrea (Redaktion) (2002): Gendergeschichten der Osteuropa (Гапова, Елена/Усманова, Альмира/Пето, Андреа (2002): Гендерные истории Восточной Европы). Sammlung der wissenschaftlichen Aufsätze. Minsk: Europäische humanitäre Universität
- Genderstatistik für Monitoring der Gleichstellung von Frauen und Männer. Ministerialkabinett der Ukraine. Staatskomitee für Statistik der Ukraine. Projekt „Förderung der Gender-Gleichstellung“ PROON. Kujiv 2000. (Гендерна статистика для моніторингу досягнення рівності жінок і чоловіків. Кабінет Міністрів України. Державний комітет статистики України. Проект «Сприяння гендерної рівності» ПРООН Київ 2000)
- Gradskova, Julia (1999): Die gewöhnliche sowjetische Frau. Moskau: Sputnik (Градскова, Юлия (1999): Обычная советская женщина. Москва: компания Спутник)
- Hnatchuk, Oksana (2004): Ukrainische Frauenorganisationen in der Bukowina (80er Jahre des 19. – 30er Jahre des 20. Jahrhunderts). Cherniwzi: Ruta (Гнатчук, Оксана (2004): Українські жіночі організації на Буковині. Чернівці: Рута)
- Hrabows'kyj, Serhij (2000): Der „sowjetische Mensch“ als ein kulturanthropologischer Typus. In: Monologe im Universum. Aktuelle Probleme der gegenwärtigen Ukraine. Lviv: Universum, 164-16 (Грабовський, Сергій (2000): «Советська людина» як культурно-антропологічний тип. Монологи в Універсумі. Актуальні проблеми сучасної України. Львів: Універсум, 164-169)

- Hruschew's'kyj, Mychajlo (1992 [1921]): Illustrierte Geschichte der Ukraine. Kyiv: Verlag Wissenschaftlicher Gedanke (Грушевський, Михайло (1992 [1921]): Ілюстрована історія України. Київ: Наукова думка)
- Khotkina, Z. (1991): Das Gruppenportait der Unternehmerin im Zeitinterier. In: Pravda vom 9.11.1991 (Хоткина, З.) (1991): Грушовий портрет підприємчиньниці в інтер'єре времени, Правда)
- Kolesnikow, Gennadij (2000): Strategische Führung und Organisationskultur. In: "Personal", No.3 (2000), 40-46 (Колесников, Геннадий (2000): Стратегическое управление и организационная культура. «Персонал» No.3, 40-46)
- Lesetschenko, Myron (2005): Ukrainisches Managementmodell (Лесеченко, Мирон (2005): Українська модель менеджменту). In: Lemberger Zeitung (Львівська газета) vom 28.09.2005. <http://observer.sd.org.u>
- Maskon, M./Albert, /Hedouri, (1992/1997): Gründzüge des Managements. Moskau: Delo (Маскон /Альберт, Майкл/Хедоури, Франклин: Основы менеджмента, М.,Изд. "Дело")
- Monitoring für Peking (1997) (Моніторинг для Пекіну 1997) <http://www.mama-86.kiev.ua/ukr/index.htm>
- Nechajeva, Paraskovija (2000): Die Schönheit rettet die Welt. Und was rettet eine Ukrainerin? In: Doba vom 21.07.2000 (Нечаєва, Парасковія (2000): Краса врятує світ. А що врятує українку?)
- Nogin, Gennadij (2002): Stil des «Sowok» (Ногин, Геннадий (2001): «Совковский» стиль). In: Management und Manager (Менеджмент и менеджер) No 1, 2002, Rubrik «Korporative Kultur». <http://www.n21.com.ua>
- Ohijenko, Ivan (1991 [1918]): Ukrainische Kultur. Kurze Geschichte des Kulturlebens des Ukrainischen Volkes. Kiev: Cherepovski-Verlag (Огієнко, Иван (1918/1991): Українська культура. Коротка історія культурного життя українського народу. Київ: видавництво книгарні Череповського)
- Portal der Leichtindustrie der Ukraine (2006): Die Zukunft ist in der modernisierten Leichtindustrie. Interview mit dem Direktor des Department für die Entwicklung der Leichtindustrie des Ministeriums für Industriepolitik der Ukraine Juri Medwedew vom 08.09.2006. <http://legprom.info/ru/publication/detail59.html> (Портал лёгкой промышленности Украины (2006): Будущее - за модернизированной легкой промышленностью. Интервью с директором Департамента развития легкой и деревообрабатывающей промышленности Министерства промышленной политики Украины Юрием Медведевым)
- Reformenkonzeption. Konzeption des Überganges der Ukrainischen SSR zur Marktwirtschaft (Концепція реформи. Концепція переходу Української РСР до ринкової економіки). ВВРУ 1990. No 48. Art. 632. <http://www.vuzlib.net/der/3.htm>
- Rubchak, Marian (2002): Weiblichkeitswandel in der modernen Ukraine (Мариан Рубчак, Преобразование женственности в современной Украине). In: Garova/Usmakova/Peto (Hg.), 396-410
- Rudnyč'ka, Milena (1998): Aufsätze, Briefe, Dokumente. Lviv: das zentrale staatliche historische Archiv der Ukraine (Рудницька, Мілена (1998): статті, листи, документи. Львів: центральний державний історичний архів України)
- Sajenko, Jurij (2004): Ukraine: Dynamik der Veränderungen im gesellschaftlichen Bewusstsein (Сасенко, Юрій (2004): Україна: динаміка змін у суспільній свідомості). http://www.universum.org.ua/journal/2004/sayen_10.html
- Smolij, W.A./Sochan', P.S. (1992): Mychajlo Hruschew's'kyj und seine „Illustrierte Geschichte der Ukraine“. Einleitung zu: Hruschew's'kyj (1992), 5-19 (Смолій, В.А./Сохань, П.С. (1992): Михайло Грушевський та його „Ілюстрована історія України“)
- Stezyschyn, Oksana (2002): Mythos, das bis heute lebt. In: PIK 19.-25. November (Politik und Kultur) (Стецишин, Оксана (2002): Міф, який живе й донині)
- Tanina, Zhanna (2000): Das Weinen der bukowinischen Frauen aus Apenin. In: Zeit vom 08.09.2000 (Таніна, Жанна (2000): Плач буковинських жінок з Апенін. Час)

- „Ukraine. Business wurde ‚erleuchtet‘. In: „*Kompagnon*“, Kiew, <http://www.bellegprom.by/>
(Украина. На бизнес снизошло «просветление»)
- Voronina, Olga (1988): Frau in der “Männergesellschaft”. In: *Soziologische Forschungen* 2, 104-110
(Воронина, Ольга (1988): Женщина в мужском обществе. Социологические исследования 2)
- Wojnarowski, Artem/Nogin, Gennadij (2002): Das Problem der Kultur (Войнаровский, Артем/Ногин, Геннадий (2002): Проблема культуры). In: “MANAGER und MANAGEMENT” (“МЕНЕДЖЕР и МЕНЕДЖМЕНТ“) No 3, 2002. <http://www.m21.com.ua>
- Zakharova, N./Rimashevskaja, N.: Weibliche Karriere. In: *Pravda vom 15.02.1990*, S. 3 (Захарова, Н./Римашевская, Н. (1990): Женская карьера. Правда)
- Zdravomyslova, Elena (1996b): Kollektivbiographie der modernen russischen Feministinnen. Working Papers of the Center for Independent Social Research, No. 4, St. Petersburg (Здравомыслова, Елена (1996b): Коллективная биография современных Русских феминисток) In: Elena Zdravomyslova/A. Temkina (Hrsg.): *Gender-Messen der sozialen und politischen Aktivität in der Übergangsperiode* (Елена Здравомыслова/А. Тёмкина, Гендерное измерение социальной и политической активности в переходный период)