

Wildauer Schriftenreihe
INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION

Olga Rösch (Hg.)

Interkulturelle Studien zum osteuropäischen Sprach- und Kulturraum

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Olga Rösch (Hg.)

»Interkulturelle Studien zum osteuropäischen Sprach- und Kulturraum«
Wildauer Schriftenreihe Interkulturelle Kommunikation, Bd. 7
ISBN 978-3-936527-29-2

Herausgeber der Wildauer Schriftenreihen:

Der Präsident der TH Wildau [FH], Bahnhofstr., 15745 Wildau, Germany

Herausgeberin der Wildauer Schriftenreihe Interkulturelle Kommunikation:

Prof. Dr. phil. Olga Rösch, Professur für Interkulturelle Kommunikation mit dem Schwerpunkt Mittel- und Osteuropa, Tel. +49 3375 508-367, www.th-wildau.de/roesch/

Lektorat: Dr. Bettina Strewe

1. Auflage, Dezember 2011

© Verlag News & Media, Berlin 2011

Gesamtherstellung: News & Media, Berlin

www.newsmedia.de

Printed in Germany

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlages. Insbesondere die Übernahme auf Datenträger aller Art oder fotomechanische Wiedergabe ist untersagt.

Heuristischer Ansatz in der Analyse von Missverständnissen am Beispiel eines deutsch-russischen Bewerbungsgesprächs

Olga Rösch

»Mir scheint, Hegel will immer sagen, dass Dinge, die verschieden aussehen, in Wirklichkeit gleich sind, während es mir um den Nachweis geht, dass Dinge, die gleich aussehen, in Wirklichkeit verschieden sind.«¹

Abstract

The analysis of intercultural misunderstandings constitutes an important core area of intercultural studies. They deal with documented special situations of intercultural contact where failure has already been reflected during the respective interaction. However, intercultural practice also knows »hidden« misunderstandings which are not perceived as intercultural misunderstandings by the interactors but which in the end might lead to negative results as well. The present contribution discusses the possibilities of a heuristic approach to examining these hidden misunderstandings using the example of an application interview. In order to explain the cultural causes of a hidden misunderstanding, established terms like common knowledge, values and judgments as well as cognitive schemes are applied. Due to its high explanatory potential, Hofstede's concept of »cultural dimensions« is highlighted in particular.

1. Einleitung

Das Fachgebiet Interkulturelle Kommunikation kann auf eine mehr als ein halbes Jahrhundert alte Geschichte zurückblicken, eine Entwicklung, die von einer starken Dynamik geprägt und von öffentlichem Interesse begleitet wird (Roth/Roth, 2001). Seit dem Erscheinen des »Gründungsdokuments« des Faches »The Silent Language« (1959)² von Edward T. Hall reißt die Flut der wissenschaftlichen Publikation zu verschiedenen Fragen der Interkulturellen Kommunikation nicht ab. Im deutschsprachigen Raum erfolgte inzwischen eine gewisse Konsolidierung des Fachgebietes in Bezug auf Wissensbestand und Methodenspektrum, was zu einer schärferen Konturierung der wissenschaftlichen Fachdisziplin führte (vgl. Moosmüller, 2007). Ihren festen Platz unter den Hochschulfächern in Deutschland verdankt die Interkulturelle Kommunikation sicherlich in erster Linie den heutigen Anforderungen der globalisierten Wirtschaft.

Zu einem wichtigen, aus der Praxis heraus bestehenden Anliegen des Fachgebietes Interkulturelle Kommunikation gehören nach wie vor die Bemühungen um Analyse, Interpretation und Prävention von kulturbedingten Missverständnissen und Konflikten, siehe

1 Der Philosoph Ludwig Wittgenstein im Gespräch mit einem Schüler, dem bekannten Psychiater Maurice O'C. Drury, zitiert nach Thomas Macho »Der Herr der Märchen« In: Literaturen, 03 II 2005, S. 22.

2 Auf Deutsch sind seine Arbeiten erst später erschienen, siehe z. B. Hall/Hall, 1983.

dazu z. B. auch eine kürzlich erschienene Publikation von Broszinsky-Schwabe (2011). Eine besondere Bedeutung für die Praktiker hat die von Alexander Thomas herausgegebene Reihe »Handlungskompetenz im Ausland«, in der diverse Missverständnisse aus dem Berufsleben deutscher Auslandsentsandter zu Übungszwecken aufgearbeitet und Klärungsmöglichkeiten vorgeschlagen werden. Seit dem Jahr 2000 sind im Sinne der sog. Kulturassimilator-Übungen Trainingsprogramme für Manager, Fach- und Führungskräfte für 38 Länder³ entwickelt worden.

Es geht dabei um die Analyse von sog. interkulturellen *kritischen* Interaktionssituationen (critical incidents), die von den Betroffenen auch als solche identifiziert wurden und offensichtlich ein Bedürfnis nach Aufklärung auslösten. Die Analyse und Interpretation der Situationen in den Trainingsprogrammen »Beruflich in ...« erfolgt mithilfe der Beschreibungseinheit »Kulturstandard« (Thomas, 2003). Unter Kulturstandards werden alle »... Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns [verstanden, O.R.], die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden.« (Thomas, 2003:25). Die Evidenz der jeweiligen Kulturstandards erschließt sich den Lernenden anfänglich eher aus den angebotenen Interpretationen (Bedeutungszuweisungen) denn aus den Handlungen selbst. Sobald von den Lernenden der Begriff Kulturstandard als Beschreibungseinheit internalisiert wird, erweist sich der Kulturstandard als ein nützliches Analyse-Instrument zur Aufklärung von Missverständnissen.

2. Verständigung über Missverständnisse

Über die Auslegung des Begriffes »Missverständnis« herrscht in der Literatur weitgehend Einigkeit: ein ungewollt falsches Verstehen des Anderen. Im Sinne des vielzitierten »Kommunikationsquadrates« (Schulz v. Thun, 2000; Kumbier/Schulz v. Thun, 2008:12f) sind es im interkulturellen Kontext die nicht adäquaten Interpretationen von Nachrichten, wenn also Sender und Empfänger aus divergierenden kulturellen Perspektiven agieren und die Mitteilungen, Handlungen bzw. Sprechhandlungen des Anderen im Rahmen von Deutungsmustern der eigenen Kultur decodiert und bewertet werden.

Bei Interpretation eines *verborgenen* interkulturellen Missverständnisses wird zwangsläufig ein *konstruktivistisches* Kommunikationsmodell zu Grunde gelegt, ein Modell, »das im Gegensatz zum sog. ›Sender-Empfänger-Modell‹ davon ausgeht, dass durch Kommunikation keine Bedeutung oder Information übertragen, sondern von allen Beteiligten konstruiert wird. Es trennt zwischen dem, was ein Sprecher äußert und meint, und der Bedeutung, die der Hörer dieser Äußerung durch seine Interpretation zuschreibt« (Knapp et al., 2004:600).

Interkulturelle Missverständnisse werden unterschiedlichen Bereichen der *kommunikativen Konventionen* zugeordnet. Hier seien die wichtigsten genannt:

Bereiche der **verbalen** Kommunikation:

- Wortschatz (z. B. Bedeutungsumfang der übersetzbaren Wörter⁴, Nichtübersetzbarkeit von idiomatischen Redewendungen)

3 Die Reihe erscheint unter dem Titel »Beruflich in ...«. Als Beispiel sei hier die Publikation von Yoosefi, Tatjana/Thomas, Alexander (2003): »Beruflich in Russland. ...« genannt.

4 Z. B. Verständnis von Begriff »Planung« im Deutschen und Russischen (s. Wiechelmann, 2008).

- Sprechhandlung wie Lob, Kritik, Entschuldigung, Frage, Angebot, Ablehnung, Begrüßung (Welcher Sprechakt ist in welcher Situation überhaupt zielführend?)
- Sprachliche Explikation von Denkmustern wie Argumentationsführung (Was gilt überhaupt als Argument? Wirkt deduktive oder induktive Argumentation überzeugender?) oder Erwartungen an Maximen der konversationellen Kooperation (Wie ist der Stellenwert von Wahrheit einer Aussage?)

Bereiche der **paraverbalen** Kommunikation:

- Regeln des Sprecherwechsels (Eintreten in den Dialog: auf Pausen warten, lauter werden oder Hände in die Luft heben?)
- Intonation (Welche Satzmelodie wird als höfliche oder ironische wahrgenommen?)
- Bedeutung der Lautstärke (Was gilt wo als »Normal«-Lautstärke?)
- Bedeutung des Schweigens (Negative Antwort, Protest oder nur Höflichkeitsgeste?)

Bereiche der **nonverbalen** Kommunikation:

- Interpersonale Distanz (Was gilt als akzeptable Annäherung?)
- Gesten und Mimik (Was bedeuten Winken/Heran- und Zuwinken?)
- Körperhaltung, Bewegung (Welche Körperhaltung, -bewegung wird z. B. bei der Begrüßung erwartet?)
- Form des Blickkontakts (Wie lange, wie direkt und wer überhaupt darf/kann/soll angeschaut werden?)
- Emotionaler Ausdruck (Welche Inszenierungen der Gefühle werden überhaupt erwartet, zugelassen bzw. toleriert? Welche Emotionen verbergen sich z. B. hinter einem Lächeln?)

Bereich der **extra-verbalen** Kommunikation:

- Statussymbole (Welche Machtinszenierungen werden akzeptiert?)
- Kleidung (Was ist wo und wie zu tragen angemessen?)
- Rituale, symbolische Handlungen (Welche Bedeutungen werden konstruiert und ausgesendet?)
- Farben, Gerüche, symbolische Bedeutung von Zahlen (Welcher Sinn wird welchen Materien verliehen?).

Weitere Ausführungen zu Missverständnissen, die durch Kommunikationsunterschiede verursacht werden, finden sich z. B. bei Knapp (1999:12-18) und Broszinsky-Schwabe (2011: 93ff.).

Die dokumentierten Missverständnisse und deren Interpretation bilden eine schier unerschöpfliche empirische Basis für einen großen Teil der relevanten interkulturellen Forschungen. Zu den bekanntesten in Deutschland gehören, wie oben bereits erwähnt, die von Thomas initiierten Studien zu Kulturstandards, die auf der Analyse und einer didaktisierten Auswertung von *critical incidents* aufbauen.

Allerdings muss hier festgehalten werden, dass es sich hierbei – mit den Worten von Eva Lavric (2002:9) – nur um die »aufgeflogenen« Missverständnisse handelt, d. h. wenn ein kommunikativer Misserfolg offensichtlich wurde und die Interaktionspartner (zumindest im Nachhinein) sich über die Missverständnisse bewusst geworden sind. Diese können dann von den Betroffenen in einer Kurzform – oft als eine witzige Anekdote, als ein »Aha-Erlebnis« – geschildert, neu kontextualisiert und i. d. R. aufgelöst werden. Dazu schreibt Lavric (2002:9):

»Die Erzählung ist nicht identisch mit dem Vorfall selbst, sie ist elaboriert und mit einer schlüssigen Interpretation versehen. Daher ist anzunehmen, dass Episoden, die in dieses Schema passen, besser erinnert werden, und dass andererseits von Missverständnissen, die nicht aufgelöst wurden oder die keine gute Geschichte ergeben, keine Erzählungen auf uns gekommen sind.«

Für die Auflösung von belegten Missverständnissen kann auf diverse Analyseverfahren zurückgegriffen werden. Was ist aber mit den interkulturellen Kontaktsituationen, die im Moment des Geschehens gar nicht als Missverständnisse wahrgenommen werden, obwohl sie es bei genauerer Betrachtung (vielleicht im Nachhinein oder aus der Betrachter-Perspektive) dennoch sind?

Ich erlaube mir hier einen kleinen Abstecher. Vor ein paar Jahren lud ich einen ehemaligen Manager eines bekannten deutschen Unternehmens in meine Lehrveranstaltung Interkulturelle Kommunikation ein. Er berichtete meinen Studierenden über seine vielfältigen internationalen Erfahrungen. Er lese mit großem Interesse auch Fachliteratur zum Interkulturellen Management. Zu seiner Zeit konnte man das Fach noch nicht studieren. Und wenn er seine Auslandseinsätze dabei Revue passieren lasse, so erscheinen ihm einige damalige Kommunikationsabläufe in einem anderen Lichte. Mehr noch, ihn beschleiche immer mehr das Gefühl, er habe womöglich viele interkulturelle Missverständnisse als solche gar nicht richtig wahrgenommen, da ihm damals das Kulturwissen und somit wahrscheinlich der richtige »Sensor« dafür fehlte.

Naheliegender ist die Annahme, dass der Ex-Manager – laut Begriffsbestimmung von Hinnenkamp (1998:100, 108) – den »nicht manifesten«, »verdeckten« Missverständnissen erlegen sein könnte, welche »auf der Illusion eines ersten Verstehens« basierten. Es ließe sich hier sicherlich weiter theoretisieren, ob bei den »verdeckten« bzw. »nicht aufgefliegenen« Missverständnissen überhaupt ein Missverständnis vorliegt, wenn die Interaktion von den Agierenden als nicht »kritisch« erlebt wird. Als »kritisch« gelte eine Situation laut Göbel (2003) erst dann, wenn für einen der Beteiligten daraus negative Konsequenzen entstünden. »... was wir nicht bemerken, können wir auch kaum fassen, so trivial ist das!«, schreibt Hinnenkamp (1998:43). Ein Missverständnis wäre in einem solchen Falle in Worten von Hinnenkamp »nicht reziprok manifest« geworden, was die Diagnostik erschwere.

Von manchen Forschern kommen sogar Ermahnungen, die Analyse nicht verschriftlichter Gespräche zu meiden (Fiehler/Schmidt, 2004:347). Mir erscheint der Versuch dennoch lohnenswert, die *verborgenen* Missverständnisse, d. h. interkulturelle Missverständnisse, die sich anfangs nur aus der Beobachterperspektive als solche identifizieren lassen, einer näheren Betrachtung zu unterziehen. In dem vorliegenden Beitrag soll es anhand eines Bewerbungsgesprächs als Beispiel erfolgen. Die eigenen Erfahrungen als Migrantin mit dem oft zu späten »im Nachhinein-Verstehen« bzw. mit den zunächst »nicht aufgefliegenen« Missverständnissen, die erst später ihre negative Wirkung entfalten, und v. a. die Erfahrungen als interkulturelle Beraterin in der Integrationsarbeit mit Migranten geben mir dazu hinreichend Grund und Anlass.

Was die kulturgeprägten kommunikativen Konventionen betrifft, so können diese erfasst und systematisch beschrieben werden, weil sie durch Vergleich, Kontrasterfahrungen, Verstimmungen und kommunikative Misserfolge (critical incidents) sichtbar geworden sind. Hinter dem divergierenden kommunikativen Verhalten verbergen sich bekanntlich *Werte*, *Weltbilder* und *kognitive Schemata*, die unser Verhalten steuern. In den

interkulturellen Interaktionen sind sie jedoch nicht sofort sichtbar und nur aus dem Verhalten heraus deduzierend erschließbar⁵. Eben die Nicht-Sichtbarkeit, das Nicht-Sehen-Können oder gar Nicht-Sehen-Wollen der Verschiedenheit kann eine wie auch immer geartete interkulturelle Kommunikationssituation als »nicht kritisch« erscheinen lassen.

An dieser Stelle möchte ich noch kurz die Äußerung von Wittgenstein aus dem vorangestellten Zitat (s. o.) erwähnen, » ... dass Dinge, die gleich aussehen, in Wirklichkeit verschieden sind«. Versetzt man diese Aussage in den Kontext der interkulturellen Interaktionen, so kann aus der Sicht eines Interkulturalisten mit Gewissheit behauptet werden, dass »Dinge« beides sind: Sie sind »gleich« und »verschieden« in einem. Gleich ist i. d. R. das Bemühen der Kommunikationspartner um das Gelingen der Interaktion, um das Verstehen des Anderen, um das Bestreben, ein gutes Bild von sich abzugeben und die Kommunikationssituation positiv zu gestalten. Es handelt sich dabei um die auf dem Kooperationsprinzip beruhende pragmatische Implikatur⁶ (= gleiche diesbezügliche kommunikative Intentionen), es sei denn, man verweigere aus einem bestimmten Grunde den Kontakt, man wolle sich streiten oder strebe ein »win-lose«-Ergebnis an. Verschieden sind aber die Wege, d. h. Strategien, um das Ziel zu erreichen (= unterschiedliche kommunikative Strategien, vgl. Rösch, 2005). Und immer, wenn wir in der interkulturellen Interaktion unbewusst *nur* auf Ähnlichkeiten setzen, laufen wir Gefahr, das Verschiedene zu übersehen und den Anderen zu missverstehen.

Durch die Globalisierungsprozesse insbesondere in den Bereichen Wirtschaft und Technik halten sich laut Apfelthaler (2002:11) seit längerem die irrtümlichen Annahmen, dass Menschen weltweit in ähnlicher Weise dächten, urteilten und handelten, dass Kulturen einander ständig näher kämen und dass Management über Grenzen hinweg dadurch immer einfacher würde. Diesem Irrtum folge ein zweiter, nämlich die kulturelle Unterschiedlichkeit selbst, so Apfelthaler. »Nicht dass wir etwa nicht um gewisse Unterschiede wüssten, denn gemeinhin kennen und erkennen die meisten Menschen zumindest gewisse Abweichungen in anderen Kulturen. Vielmehr ist es die Annahme, dass es einen richtigen Weg zu denken, zu urteilen und zu handeln gibt, nämlich den eigenen.« (ebd.).

Die sog. »unsichtbaren« Unterschiede, die »nicht aufgeflogenen« Missverständnisse, die erst im Nachhinein bewusst gewordenen Misserfolge unterstützen in gewisser Weise diese Irrtümer.

3. Das Bewerbungsgespräch

3.1. Die »Geschichte«

Mir liegen zwei Darstellungen eines Geschehens vor, welches von keiner der beiden Seiten als interkulturelles Missverständnis wahrgenommen wurde. Aus der Beobachterperspektive stellt sich das kommunikative Geschehen jedoch als solches dar.

5 Man sei hier nur an die bekannte Eisberg-Metapher der Kultur erinnert, in dem die sichtbare (Beschreibung) und die unsichtbare (Erklärung) Ebene veranschaulicht werden (s. Bolten, 2007:17).

6 Begriffe stammen von Grice, H. Paul 1975, »Logic and conversation.«, zitiert nach Lehmann (2010) auf <http://www.christianlehmann.eu/ling/pragmatics/implikatur.html>.

Es geht hier um ein statt gefundenes Ereignis aus der Hochschulkooperation zwischen der TU Jaroslavl' und der TH Wildau. Vor ein paar Jahren studierte in Wildau im Rahmen des DAAD-Studentenaustausches ein junger Ingenieurstudent aus Jaroslavl (250 km nordöstlich von Moskau). Während seines Studienaufenthaltes verbesserte er beispielhaft sein Deutsch und fertigte seine Diplomarbeit an der TH Wildau an. Da er einen sehr positiven Eindruck hinterließ, blieb der Kontakt zu ihm erhalten. Sehr intelligent und motiviert promovierte er zwei Jahre später an der Heimatuniversität und fand sofort eine gute Arbeitsstelle in einem funktionierenden Maschinenbau-Betrieb in Jaroslavl'.

Kurz darauf bat er mich, ihn bei der Suche einer Praktikumsstelle für ca. 6 Monate in einem deutschen Maschinenbau-Betrieb zu unterstützen. Er wollte sehen, wie in einer deutschen Produktionsstätte die Arbeitsprozesse organisiert sind. Außerdem wollte sein Chef mit einer deutschen Firma eine zukunftsfähige Kooperation aufbauen. Der promovierte Ingenieur schien hier mit seiner Deutschlanderfahrung und seinen Deutschkenntnissen besonders geeignet. Nach einer schwierigen Suche und schließlich dank der Vermittlung des damaligen Präsidenten der TH Wildau fand sich eine Firma (Kunststofffabrik) mit Hauptsitz bei Heidelberg und einer Zweigstelle im Land Brandenburg, die bereit war, ihn für einige Monate zu beschäftigen. Die Firma zeigte sich auch bereit – falls das Praktikum gut verlief – ihn später für zwei Jahre einzustellen. Obwohl die Firma alle gewünschten Bewerbungsunterlagen von ihm bereits bekommen hatte, wollte sie jedoch zunächst ein Bewerbungsgespräch mit ihm führen. Zu diesem Zweck musste er nach Deutschland kommen.

Als das Gespräch mit der Leitung der deutschen Firma beendet war, erzählte er von seinem Erfolg: Das Gespräch sei in einer sehr guten Atmosphäre verlaufen, man hätte ihn sehr wertschätzend behandelt und sich auch für eine Kooperation mit seinem Heimatbetrieb interessiert. Am Ende des Gesprächs sagte die Firma zu, sich bei ihm demnächst zu melden. Daraufhin erfuhr er in seinem Heimatbetrieb einen enormen Imagezuwachs (Er wurde ja direkt von einer deutschen Firma eingeladen!) und bekam für sein »Engagement« im Ausland eine Gehaltserhöhung und eine bessere Stellung.

Als im Laufe von mehreren Wochen keine Nachricht kam, erkundigte ich mich bei dem Personalchef der deutschen Firma nach dem Grund. Die Antwort war: Der Bewerber sei zwar fachlich sehr gut ausgebildet, wüsste aber nicht so recht, was er eigentlich will. Er sei zu passiv und zurückhaltend gewesen, und sie konnten sich kein richtiges Bild von seinem russischen Betrieb machen, da er keine Präsentation vorbereitet hatte. Da sie noch andere Bewerber hätten, käme für die deutsche Firma seine Einstellung z. Zt. nicht in Frage.

3.2. Die »harten« Faktoren

Zunächst soll hier eine Anmerkung zu den sog. »harten« Faktoren gemacht werden: Es gab und gibt zwar immer wieder Vorbehalte gegenüber den russischen Hochschulabschlüssen. Oft kann die deutsche Seite nicht richtig einschätzen, welche Inhalte sich hinter den im Zeugnis aufgeführten Fächern verbergen und welche Ausbildungsqualität dahinter steht. Auch durch die in den letzten 10 Jahren vermehrten Fälschungen ist das Vertrauen in die russischen Abschlüsse nicht gerade gewachsen.

Da aber in Deutschland bereits seit längerem Bedarf an Fachleuten ingenieur- und naturwissenschaftlicher Richtungen und auch Interesse an derart qualifizierten Hochschulabsolventen aus Russland besteht, wurde eine Studie zur Wettbewerbsfähigkeit der russischen chemisch-technologischen Bildung durchgeführt. Im Ergebnis wurden

Vorzüge und Mängel der russischen akademischen Ingenieurausbildung aus deutscher Sicht ermittelt. Diese werden wie folgt zusammengestellt:

»*Vorzüge*: Hohes Niveau der grundlagenwissenschaftlichen Ausbildung, gute produktionspraktische Vorbereitung, breites Fächerspektrum.

»*Mängel*: Mangelnde Tiefe in einzelnen Fachdisziplinen; mangelnde Anwendungsorientiertheit des vermittelten Lehrstoffs; übermäßige, unreflektierte Paukerei; Eigeninitiative kommt zu kurz, zu wenig Labor- und experimentelles Arbeiten, unzulängliches Beherrschen moderner Ausrüstungen; ungenügende Integration technischer Infrastruktur in die praktische Arbeit« (Sarkisov/Egorov/Kotchurichin, 2001)⁷.

Bei allen Mängeln der russischen Hochschulabschlüsse können diese als Grund für das Scheitern ausgeschlossen werden, denn dem potentiellen Arbeitgeber aus obigem Beispiel lagen die exzellenten Zeugnisse des Bewerbers bereits im Vorfeld vor. Eben aufgrund seiner Qualifikation bzw. Hochschulabschlüsse wurde der russische Ingenieur eingeladen und ihm wurde sogar die Reise finanziert.

4. Analyse und Interpretation

4.1. Komponenten des gemeinsamen Wissens

Lavric (2002) unterscheidet zwischen interlingualen und interkulturellen Missverständnissen. Außerdem integriert sie in ihre Analyse unter Bezug auf Untersuchungen anderer Autoren zwei weitere Arten von Missverständnissen: die *pragmalinguistischen* und *soziopragmatischen*. Die ersteren seien »genau an der Kante zwischen interlingual und interkulturell angesiedelt. ... Gemeint sind jene Fälle, in denen das Problem nicht in der Bedeutung der Worte liegt, sondern im Zusammenhang zwischen gewissen Ausdrücken und den Sprechakten, die damit konventionell verbunden sind; oder in der Art von Sprechakten, die in gewissen Situationen als angemessen betrachtet werden.« (Lavric, 2000:3). Die pragmalinguistischen Missverständnisse entstehen demnach aufgrund der unterschiedlichen Interpretation von sprachlich-kommunikativen Indikatoren in der interkulturellen Interaktion. Die soziopragmatischen Missverständnisse »gehen auf die Wertesysteme verschiedener Kulturen zurück, auf Tabus, auf die jeweils eigene Art von Gratwanderung zwischen Höflichkeit und Ehrlichkeit und ähnliches«, schreibt Lavric (ebd.). Diese Art von Missverständnissen wird im Zusammenhang mit den Kulturstandardanalysen als interkulturelles Missverständnis schlechthin verstanden.

Der Bereich der kommunikativen Konventionen gehört zu den »sichtbaren« Teilen der Kultur (s. Kapitel 2), der unmittelbar durch Beobachtung dokumentiert und vor dem Hintergrund des Vergleichs zur eigenen bzw. anderen Kultur dargestellt werden kann. Da im beschriebenen Fall das Bewerbungsgespräch nicht aufgezeichnet und von Dritten nicht direkt beobachtet werden konnte, werden hier die para-, non- und extraverbalen Bereiche der Kommunikation nicht weiter thematisiert. Auch der Bereich der verbalen Kommunikation muss bis auf einige Überlegungen zu möglichen Sprechhandlungen/Sprechakten der Betroffenen (pragmalinguistische Ebene) vernachlässigt werden. Für weitere Betrachtungen werden hier Werte der deutschen und russischen Kultur herangezogen, Werte im Sinne von »allgemeinen Tendenzen, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen« (Hofstede/Hofstede, 2007:525) (soziopragmatische Ebene).

7 Sarkisov, A.F./Egorov, A.F./Kotschurichin, V.E.: 2001. Zitiert nach OWC (2007:61).

Bei kulturell bedingten Missverständnissen gehen wir also davon aus, dass den Kommunikationspartnern das gemeinsame Kulturwissen, darunter auch Wissen über die kommunikativen Konventionen bzw. der gemeinsame Wissensbestand, darunter auch das Sprachwissen, fehlen (s. o.). Das »gemeinsame Wissen« hat nach Heringer (2007:133) mindestens vier Komponenten, die er in einer Tabelle zusammenhängend darstellt:

Grammatisches Wissen	Lexikalisches Wissen
Weltwissen	Kontextwissen

Das grammatische Wissen (Kenntnis der Regeln) und das lexikalische Wissen (Kenntnis der Bedeutung der Lexeme) werden allgemein als Sprachwissen verstanden. Zum Begriff »Weltwissen« rechnet Heringer sowohl das Sach- und Fachwissen, also die »physikalische« als auch die soziale Welt: Wissen über Kultur, soziale Gepflogenheit, Wertesysteme und Normen. Diese Bereiche sollten aber nicht unabhängig voneinander gedacht werden (vgl. ebd.). Das Kontextwissen nennt Heringer »laufendes Wissen«. Dieses wird in einem konkreten Kontext und einer Sprechsituation generiert und ist stets in Veränderung. Der Kontext liefert uns den Rahmen, in dem wir über die Bedeutung des Kommunizierten entscheiden können, so z. B. über die Bedeutung des Wortes »links« (vgl. ebd.). In den Semantiktheorien ist hier von der monosemierenden Wirkung des Kontextes die Rede.

Wenn wir die Komponenten des gemeinsamen Kulturwissens auf die (vereinfachte) Klassifikation der Missverständnisse beziehen, so ergibt sich folgende Zuordnung:

Komponenten des Wissens	Arten von Missverständnissen
Sprachwissen (grammatisch-lexikalisches Wissen)	Interlinguale Missverständnisse (sprachliche Fehlgriffe)
Kontextwissen (kommunikative Situation)	Pragmalinguistische Missverständnisse (nicht zielführende Sprechakte)
Weltwissen, Kulturwissen (materielle und immaterielle Welten)	Soziopragmatische/interkulturelle Missverständnisse (divergierende Werte und Wertungen)

Bei einer solchen Gruppierung kann es keine scharfen Trennlinien im Sinne einer eindimensionalen Kategorisierung geben, denn bei allen drei Arten von Missverständnissen geht es letztendlich um interkulturelle Missverständnisse im umfassenden Sinne, und die Erfassung von kulturellen Differenzen wird von multifaktoriellen Geschehen determiniert. Auf der Analyse- bzw. Interpretationsebene ist eine solche Unterscheidung jedoch gleichwohl sinnvoll und notwendig.

Eine Transkription des beschriebenen Gesprächs war wie oben erwähnt nicht möglich. Deshalb kann nicht beurteilt werden, ob in dem vorliegenden Fallbeispiel auch interlinguale Missverständnisse vorkamen. Bei der Interpretation des Geschehens wird in erster Linie von soziopragmatischen gefolgt von pragmalinguistischen Missverständnissen ausgegangen.

4.2. Werte und Wertungen

Vor gut 20 Jahren – also gleich nach der Wende – haben viele Ostdeutsche die Selbstdarstellung mancher westdeutscher Stellen-Bewerber als »über Wert verkauft« (s. Baumgart/Jänecke, 1998, 2001:46), als »Attitüde« oder gar als »prahlerisch« und »zu dick aufgetragen« erlebt und darauf eher ablehnend reagiert. Die westdeutsche Gesellschaft wurde von Ostdeutschen als »amerikanisiert« empfunden. Ganz verkehrt lagen die Menschen

mit ihrer (DDR-geprägten!) Wahrnehmung nicht: Denn Westdeutschland hat in den 40 Jahren deutscher Teilung einen anderen Kulturwandel durchgemacht als Ostdeutschland. Kulturwandel bedeutet zugleich auch Wertewandel. Und zu den Werten der US-amerikanischen Gesellschaft gehört die Fähigkeit, sich im harten Wettbewerb mit allen dazu gehörenden Vermarktungsstrategien zu behaupten – auch den »maskulinen« (s. u.) Kommunikationsstrategien. Es ist vorstellbar, dass viele Ostdeutschen die westdeutschen Mitbewerber in ihrem Kommunikationsstil als wesentlich maskuliner empfunden haben als sich selbst.

So führen diese Beobachtungen abermals zu den wohl bekanntesten empirisch basierten Wertestudien über Nationalkulturen von Geert Hofstede (1980, 1993, 1997), die seit ca. drei Jahrzehnten fortwährend zitiert, rezensiert, kritisiert und von Seiten einiger Kultur- und Geisteswissenschaftler gar missverstanden⁸ werden. Die von Hofstede gewonnenen Erkenntnisse über die kulturellen Werte (Kulturdimensionen) der Landeskulturen hatten nicht nur eine Sensibilisierung für kulturelle Differenzen im Managementbereich zur Folge. Wie kein anderes Werk der internationalen vergleichenden Managementforschung erwies es sich (auch in Bezug auf die Methoden und Denkansätze) als inspirierend und nachhaltig produktiv. So bauen viele spätere empirische Untersuchungen auf dem Beschreibungsansatz »Kulturdimensionen«⁹ auf, so z. B. auch das Konzept der Kulturstandards von Thomas (s. o.).

Bevor die betreffenden Werteorientierungen der russischen und deutschen Kultur im Sinne des Hofstedeschen Kulturkonzeptes besprochen werden, erscheint hier eine Erklärung zum Verständnis und Umgang mit Kulturdimensionen erforderlich. Während die Beschreibungseinheiten der Kulturstandards (=Werteorientierungen) durch Kontextualisierung, d. h. durch Fallbeispielanalysen begründet werden, sind die Hofstedeschen Kulturdimensionen eher als Generalisierungen zu verstehen (vgl. auch Barmeyer, 2010:12ff, 103f.). Bei den beiden Begriffen handelt es sich allerdings um *handlungsbezogene*¹⁰ bzw. *gedankliche Konstrukte*, die als Erklärungsinstrumente die kognitiven Lernprozesse beim Erwerb der interkulturellen Kompetenz unterstützen.

So hebt z. B. auch Barmeyer (2010:111) das *erklärende Potential* des Hofstedeschen konstruktivistischen Ansatzes hervor, indem er die Kulturdimensionen als *Idealtypen* im Sinne von Max Weber (1904:190-202) auffasst. Ein Idealtypus¹¹ ist nach Weber »...nicht die Darstellung des Wirklichen, aber er [Idealtypus, O.R.] will der Darstellung eindeutiger Ausdrucksmittel verleihen« (Weber, 1904:190-191)¹². Seit Einführung des Begriffes in die Soziologie wird Idealtypus als »nicht wertend gemeinter, empirischer Begriff zur Erklärung typischer Strukturen und Prozesse der sozialen Realität durch pointierende, empirisch begründete Konstruktionen und Zusammenschau« verwendet (LP, 1995:184). Die Kulturdimensionen – als Idealtypen, als gedankliche Konstruktion verstanden – können dazu dienen, »die Eigenart von Kulturerscheinungen scharf zum Bewusstsein zu

8 S. dazu die Auswertungen des wissenschaftlichen Diskurses über das Hofstedesche Kulturkonzept bei Müller/Gelbrich (2004:156-171) und bei Barmeyer (2010:97ff.).

9 Z. B. Trompenaars (1993), oder die sog. »GLOBE-Studie«, s. House et al. (2004).

10 Im Unterschied zu Stereotypen, die v. a. als *einstellungsbezogene* Konstrukte zu verstehen sind.

11 Weber beschreibt die Wesensart des Idealtypus wie folgt: »Er wird gewonnen durch einseitige Steigerung eines oder einiger Gesichtspunkte und durch Zusammenschluss einer Fülle von diffus und diskret, hier mehr, dort weniger, stellenweise gar nicht, vorhandenen Einzelercheinungen, die sich jenen einseitig herausgehobenen Gesichtspunkten fügen, zu einem in sich einheitlichen Gedankengebilde.« (Weber 1904, 190-191; zitiert nach Barmeyer, 2010:111).

12 Weber, Max (1998/1904): Die »Objektivität« sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. Zitiert nach Barmeyer (2010:111).

bringen«, schreibt (Weber, 1904:202)¹³. Somit ist das Zurückgreifen auf die Idealtypen ‚Kulturdimensionen‘ dem Wesen nach eine *heuristische Methode*, derer man sich auch in diversen Praxisfeldern des Interkulturellen Managements, darunter v. a. interkulturelles Training und interkulturelles Coaching, bewusst oder unbewusst bedient.

Verkennt man aber den *relativen* wie relationalen sowie den *nicht wertenden* und *nicht kategorisierenden* Charakter der Kulturdimensionen/der Kulturstandards/der Werteorientierungen, so können diese fehl gedeuteten Beschreibungsgrößen zu Stereotypenbildungen und zu einem verengten Blick auf fremde Kulturen verleiten.

Nun zurück zu den Werteorientierungen der russischen und deutschen Kultur hinsichtlich der Kulturdimension Maskulinität und Feminität: Bei dieser Kulturdimension geht es darum, ob *Bestimmtheit* oder *Bescheidenheit* im Verhalten der Menschen *wünschenswert* ist. In einer maskulinen Kultur haben »vor allem Männer bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen dagegen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen« (Hofstede/Hofstede, 2007:165). Überschneiden sich die Rollen der Geschlechter *emotional*, so wird die Gesellschaft als feminin bezeichnet.

In Hofstede/Hofstede (2007:166) erreicht die gesamtdeutsche Gesellschaft mit 66 Punktwerten in der Skala von 5 bis 110 einen relativ hohen Grad der Maskulinität. Russland befindet sich mit 36 Punktwerten dagegen im unteren Drittel der Tabelle. Bei einem Unterschied von 30 Punktwerten kann danach die deutsche Kultur sicherlich als wesentlich maskuliner im Vergleich zur russischen Kultur beschrieben werden.

Wie äußert sich das im kommunikativen Verhalten von Menschen aus beiden Kulturen bzw. was wird jeweils »in Szene gesetzt«? Von Interesse sind hier v. a. die sozialisationsbedingten Unterschiede bezüglich des *zulässigen Grades an Selbstdarstellung*. Zunächst seien hier ein paar ausgewählte Ausprägungen der maskulinen und femininen »Wertmuster« nach Hofstede/Hofstede (2007:186-201) angeführt:

DEUTSCHLAND (высокоревновательная культура)	RUSSLAND (низкоревновательная культура) ¹⁴
■ gute Noten während der Ausbildung:	
Ziele, die man offen ausspricht	Ziele, die man nicht unbedingt ausspricht
■ Verhalten z. B. innerhalb einer Seminargruppe:	
Ziel – nicht übersehen zu werden, Wettbewerb untereinander	Solidarität untereinander gilt als Ziel, auch wenn sie oft nicht praktiziert wird
■ Stellenwert der Karriere:	
Es wird von Männern erwartet, dass sie eine Karriere anstreben; Für Frauen stellt Karriere keine gesellschaftliche Verpflichtung dar	Zum Thema Karriere gibt es keine großen Unterschiede zw. Männern und Frauen; Beschimpfung als »Karrierist«
■ Nach außen gelebte Verhaltensmuster:	
Selbstsicheres Auftreten, Ehrgeiz und Wetteteifer; Professionelle Darstellung der eigenen Fachkompetenzen	Bescheidenheit und Solidarität zeigen; Gute Leistungen bringen und erwarten, von Anderen Wertschätzung zu bekommen.

¹³ Zitiert nach Barmeyer (ebd.)

¹⁴ Deutsch: »Stark wettbewerbsorientierte/schwach wettbewerbsorientierte Kultur«. Diese bezeichnende (=erklärende) Übertragung der Hofstedeschen Begriffe ins Russische, die neben den Termini »маскулинные и фемининные культуры« in der russischsprachigen Fachliteratur verwendet werden, findet sich bei Бергельсон (2001).

Aus dem jeweiligen Werte- und Bewertungssystem heraus ergeben sich entsprechende Handlungsorientierungen, nämlich die Strategien der Kommunikationsgestaltung und konkretes sichtbares Verhalten. In obigem Bewerbungsgespräch sind seitens des russischen Bewerbers mit großer Wahrscheinlichkeit Sprechhandlungen (= pragmalinguistische Ebene) vollzogen worden, die nicht dem »Code« eines Bewerbungsgesprächs in Deutschland entsprachen. Das Gebot der Höflichkeit für einen wohlherzogenen jungen Menschen in Russland hieße:

- Bescheiden auftreten: *»Не хвали себя сам, пусть тебя народ похвалит«*. (= Lobe dich nicht selbst. Das Lob soll von anderen kommen.)
- Keine Fragen stellen, lieber den Mund halten, um nicht allzu forsch zu erscheinen bzw. um nichts Falsches zu sagen.
- Erst recht still halten, wenn man von einer Autoritätsperson empfohlen wurde: *»Я от Иван Ивановича«* (= Ich komme von Ivan Ivanowitsch).

Wer schon einmal in Russland gearbeitet hat, weiß um die Bedeutung dieses beinahe sprichwörtlichen *»Я от Иван Ивановича«*-Ausspruches. Der russische Ingenieur im vorliegenden Fall ist offensichtlich davon ausgegangen, dass er schon *»свой человек«* (= ich bin einer von euch) war, und so ließ ihm dieser Umstand seinen Spielraum enger erscheinen. *»Früher (wie jetzt) hat die vermittelnde Person mit dem Zuständigen gesprochen und die Anstellung arrangiert. Der Arbeitssuchende selbst musste sich nur kurz vorstellen und sagen, von wem er empfohlen wurde«, schreiben dazu Yoosefi/Thomas (2003:44).* Das traditionelle Denken im russischen »Netzwerkssystem« ist sicherlich auch auf die Sozialisation in einer kollektivistischen Gesellschaft zurückzuführen. Auf diese Dimension soll hier jedoch nicht weiter eingegangen werden. Das »Netzwerkdanken« (mit allen negativen Konnotationen) ist zwar durch die Transformationsprozesse in Russland immer weniger geworden, und offene Stellen werden auch häufiger öffentlich ausgeschrieben. Dennoch spielen insbesondere bei der Besetzung von attraktiven Stellen Beziehungen und Bekanntschaften eine vergleichsweise größere Rolle als in Deutschland. Die Personalrekrutierungsverfahren in Russland sind der Art, dass sie den Deutschen immer noch als »Vetternwirtschaft« erscheinen (vgl. Baumgart/Jänecke, 2001:47-48).

Was das Agieren, das Initiative-im-Gespräch-Ergreifen des russischen Bewerbers betrifft, so ist davon auszugehen, dass er gewiss erwartet hat, dass die Initiative im Gespräch beim Personalchef bleibt. Bewerber aus femininen Kulturen¹⁵ würden nach Hofstede/Hofstede (2007:159) dem Gegenüber überlassen, »die üblichen Fragen zu stellen, so dass dieser sich ein Bild von seiner Qualifikation machen« kann. Sie würden sich dadurch gegenüber einem Vertreter aus maskuliner Gesellschaft »unter Preis verkaufen« (ebd. S. 189). Dies dürfte bei dem russischen Ingenieur auch der Fall gewesen sein. Auf frühere Hofstedesche Publikationen zurückgreifend bestätigen auch Baumgart/Jänecke (2002, 201:47), dass die russischen Bewerber in der Regel »bescheidener Lebensläufe« entwerfen und »auf die Fähigkeiten des Interviewers, die wirklichen Qualifikationen und Stärken herauszufinden«, zählen würden. In dem deutschen Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster kann alles, was in einem Bewerbungsgespräch von dem gewohnten Muster »Selbstsicherheit, Eigeninitiative, Durchsetzungsfähigkeit« *auf der Seite des Bewerbers* abweicht, allzu leicht als Schwäche, als mangelnde Kompetenz, als fehlendes Durchsetzungsvermögen oder als unklare Motivation interpretiert werden.

15 Hofstede, G. analysiert ein Bewerbungsgespräch, in dem er sich einst selbst als junger niederländischer Ingenieur in einer amerikanischen Firma erfolglos beworben hat, vgl. Hofstede/Hofstede (2007:159ff.).

Das kommunikative Handeln des russischen Bewerbers – vor allem seine Zurückhaltung gegenüber dem deutschen Personalchef und somit einem »Höhergestellten«¹⁶ – hängt gewiss auch mit seiner Sozialisation in einer Gesellschaft zusammen, für die im Vergleich zu Deutschland eine höhere Machtdistanz und somit stärkere hierarchische Strukturen charakteristisch sind. In der Übersichtstabelle von Hofstede/Hofstede (2007:56) über Machtdistanz-Indexwerte von 74 Ländern und Regionen erreicht Russland auf der Skala von 11 bis 104 den Punktwert 93 und befindet sich damit auf der Position 6 nach den Philippinen und vor Rumänien unter den Ländern mit einem hohen Machtindex. Deutschland dagegen weist nur 35 Punktwerte auf und teilt mit Großbritannien die Positionen 63/65.

4.3. Erwartungen und Bewertungen

Es ist mit Sicherheit davon auszugehen, dass in Bezug auf die o. g. Bewerbungssituation die Erwartungen an das *kommunikative Verhalten* des Bewerbers auf deutscher Seite nicht erfüllt wurden. Die bekannten Vokabeln aus dem Kontext deutscher Bewerbungsgespräche – »flexibel, dynamisch, durchsetzungsfähig, weiß was er will«, und vor allem »selbstsicher und selbstbewusst« – fungieren in den westlichen maskulinen Kulturen bereits als eine Art Topos. Auf diese »Mustervorlage« hin werden deutsche Absolventen und Arbeitssuchende auch trainiert. In diversen Kommunikations- und Präsentationsseminaren, darunter auch speziell Bewerbungstrainings, werden die Selbstdarstellungstechnik und das selbstsichere Auftreten entsprechend eingeübt. Zuweilen wird auch suggeriert, dass »Sein« und »Schein« nicht unbedingt identisch zu sein brauchen. Deutsche Personalchefs verstehen es schon gut, die Selbstpräsentation adäquat zu deuten und die richtigen Abstriche zu machen. Sie würden überdies »die gewonnene Information ›discontieren‹«, schreiben Baumgart/Jänecke (1998, 201:46). Der russische Ingenieur beherrschte offensichtlich diesen Code nicht und konnte infolgedessen auch nicht abschätzen, welchen Eindruck sein Auftreten bei der deutschen Seite hinterlassen würde¹⁷.

Der deutsche Personalchef hat mit großer Wahrscheinlichkeit den über 600-seitigen »Wälzer« von Karlfried Knapp »Angewandte Linguistik« (2004) nicht studiert. Dennoch hat er – wie es scheint – die Diagnose des Gesprächs mit der Professionalität eines Diskursanalytikers im Dreischritt (nach Fiehler/Schmidt, 2004:347) durchgeführt:

»Die Diagnose von Sprach- und Kommunikationsproblemen verläuft als Dreischritt:

1. Ein faktisches Kommunikationsverhalten wird mit Vorstellungen verglichen, wie Kommunikation sein sollte, und dabei an Zielvorstellungen und Normen des kommunikativen Verhaltens gemessen.
2. Eine Diskrepanz wird registriert: Das faktische Kommunikationsverhalten weicht von den Normvorstellungen ab.
3. Die Diskrepanz wird negativ bewertet.«

Für die Begründung der negativen Bewertung wird natürlich auf den Wissensbestand, auf das eigene Werte- und Bewertungssystem und die Vorstellungen von (kultur)adäquatem Kommunikationsverhalten zurückgegriffen. Im Abschnitt 4.1. wurden die Bestandteile

16 Auch russische Studenten, die in Deutschland studieren, verhalten sich oft zurückhaltender und passiver gegenüber deutschen Dozenten als ihre deutschen Kommilitonen, so dass dies sogar die Integration der russischen Studenten in die Lernprozesse sowie die Anpassung an das Lernumfeld erschweren können (s. Rösch/Strewe, 2011).

17 Zu russischen Bewerbungsgesprächen siehe Rathmayr (2010) und den Beitrag (2011) »Russischer Gesprächsstil« in russischen Bewerbungsgesprächen, in diesem Band.

des gemeinsamen Wissens beschrieben. Das gemeinsame Wissen einer Kulturgemeinschaft wird auch als »eine Menge *kognitiver Schemata*« (Knapp, 1999:12) bezeichnet, die in ihrer Gesamtheit eine Kultur konstituieren. Knapp definiert den Begriff wie folgt:

»Ein kognitives Schema ist eine aus sozialer und damit kulturspezifischer Erfahrung geronnene Erwartungsstruktur über das, was in einer bestimmten Situation als notwendig, normal, vernünftig und plausibel gilt. Solche schematischen Normalerwartungen betreffen Sachverhalte, Handlungsabläufe und Verhaltensweisen ebenso wie Werthaltungen und soziale Beziehungen.« (ebd.).

So wie über die Gepflogenheiten der eigenen Kultur i. d. R. nicht stets neu »verhandelt« wird, werden auch Erwartungen in Bezug auf die Realisierung der kognitiven Schemata »nicht mehr explizit gemacht, sondern als selbstverständliches Wissen bei den anderen vorausgesetzt« (ebd.).

Im vorgestellten Bewerbungsgespräch hatten wir sicherlich mit unterschiedlichen kognitiven Schemata bzgl. des Verlaufs eines Vorstellungsgesprächs zu tun. Auf der deutschen Seite wurden wahrscheinlich klare Aussagen über die eigene Motivation für die Stellenbesetzung wie z. B. Interesse am Betrieb, eigene Berufsziele, Ideen sowie explizite, souveräne Darstellung der eigenen Stärken, sachkundige Informationen¹⁸ über den russischen Betrieb, mit dem eine Kooperation angedacht wurde, erwartet. Im Vordergrund stand für die deutsche Seite denkbar die *Sachorientierung* in einem Bewerbungsgespräch. Die Anforderungen an das *Sachverhaltsschema* (und bestimmt auch an das Beziehungsschema) auf deutscher Seite konnten nicht erfüllt werden. Der russische Ingenieur ging wahrscheinlich von einer anderen Vorstellung eines Sachverhaltsschemas eines Bewerbungsgesprächs aus. Sein Verhalten dürfte eher von der *Personen- bzw. Beziehungsorientierung* dominiert gewesen sein. Durch die Rolle als Protegé einer Respektsperson fühlte er sich vermutlich zu einer Zurückhaltung verpflichtet und verfügte aufgrund seiner Sozialisation in einer femininen Kultur über andere kommunikative Strategien. Seine Vorstellungen über das *Beziehungsschema* (und wohl auch über das Sachverhaltsschema) eines Bewerbungsgesprächs entsprachen anscheinend nicht der erwarteten Normalform auf der deutschen Seite.

Ein Missverständnis soziopragmatischer Art ergab sich hier aufgrund des kulturbedingten Priorisierens von unterschiedlichen Werten innerhalb der kognitiven Erwartungsstrukturen »Sachverhaltsschema« und »Beziehungsschema« im Kontext eines Bewerbungsgesprächs. Auch der Kulturstandard (= Werteorientierung) der russischen Kultur »Personen-Beziehungsorientierung« und der Kulturstandard der deutschen Kultur »Sachorientierung« (Yoosefi/Thomas, 2003) wurden hier sicherlich wirksam.

5. Schlussbemerkung

Der Ausgang des Bewerbungsgesprächs spricht aus interkultureller Perspektive dafür, dass der Misserfolg des russischen Ingenieurs durch ein für beide Seiten *verborgenes* interkulturelles Missverständnis verursacht wurde. Eine interkulturelle Interaktion, die bereits während des Geschehens zur Missstimmung, zum unerwünschten Ergebnis oder gar zum Konflikt führt, wird als *kritische* Interaktion (critical incident) aufgefasst. Angesichts

¹⁸ Für Vertreter russischer Betriebe haben die Auskunftsersuche potentieller ausländischer Kooperationspartner immer noch den Beigemack einer »Wirtschaftsspionage« als eine Art Reflex aus sozialistischen Zeiten.

der negativen Konsequenzen, die mit Verzug eintreten (können), müssten jedoch auch die verborgenen Missverständnisse als »kritisch« gelten. Da die interkulturell Interagierenden ein solches Missverständnis vermutlich aufgrund der ungenügenden Sensibilität nicht sofort registrieren, könnte man die verborgenen Missverständnisse – die bekannte Redewendung »*kritisch, aber nicht hoffnungslos*« paraphrasierend – salopp als »*nicht kritisch, aber hoffnungslos*« beschreiben.

Verborgenen Missverständnissen begegnet man als interkultureller Coach in den Narrativen der interkulturell Tätigen, die den erforderlichen Blickwechsel noch nicht hinreichend vollzogen haben. Während für eine Analyse von dokumentierten Missverständnissen erprobte Methoden (wie z. B. die Identifizierung von Kulturstandards) zur Verfügung stehen, lassen sich verborgene Missverständnisse lediglich mithilfe der heuristischen Herangehensweise erkunden. Heuristische Methoden bedienen sich interkulturelle Coaches oft intuitiv, ohne dass sie sich um eine Theoriebildung bemühen. Mit der heuristischen Herangehensweise im Coaching ist der Versuch gemeint, aus der Kenntnis der betroffenen Kulturen heraus und auf die Konstrukte ‚Kulturdimensionen‘ zurückgreifend die Narration zu beurteilen, dem Betroffenen mehrere Erklärungsmöglichkeiten bzw. eine neue Sicht auf die Lage anzubieten und ggf. zu einer Optimierung des Handelns zu verhelfen. Dabei muss der Beschreibungsapparat nicht auf die bekannten Hofstedeschen Dimensionen beschränkt bleiben. Auch der Einsatz von anderen inzwischen ermittelten Kulturdimensionen (s. z. B. GLOBE-Studie u. a.) kann hier ebenso von Nutzen sein.

In diesem Beitrag ging es darum, exemplarisch anhand der Besprechung eines bikulturellen Bewerbungsgesprächs dem heuristischen Ansatz in der Analyse von interkulturellen Interaktionen mehr Aufmerksamkeit zu schenken und ihm mehr »Legitimität« zuzugestehen. In diesem Rahmen bieten die bekannten Konstrukte ‚Kulturdimensionen‘ von Hofstede – ungeachtet ihres Erscheinungsdatums – eine gute Möglichkeit, die kulturellen Unterschiede in den Wertesystemen gerade im Hinblick auf die verborgenen Missverständnisse bewusst zu machen. Insofern ist der Beitrag auch ein Plädoyer für die erklärenden Potentiale des Hofstedeschen Kulturkonzeptes, verbunden mit der Intention, dem Missverstehen der Hofstedeschen Beschreibungseinheit »Kulturdimension« vorzubeugen.

Quellen- und Literaturverzeichnis

- Apfelthaler, Gerhard (2002): Interkulturelles Management. Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit. MANZ Verlag Schulbuch, Wien.
- Barmeyer, Christoph (2010): Kulturdimensionen und Kulturstandards. In: Barmeyer, Christoph/Genkova, Petia/Scheffer, Jörg (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Verlag Karl Stutz, Passau. 87–118.
- Baumgart, Annette/Jänecke, Bianka (2002): »твоя моя не понимай« – soziokulturelle Aspekte im Umgang mit russischen Geschäftspartnern. In: Interkulturelle Kommunikation in den Geschäftsbeziehungen zwischen Russen und Deutschen. Band 1 der Wildauer Schriftenreihe Interkulturelle Kommunikation, 3. Aufl. (1. Aufl. 1998), Verlag News & Media, Berlin. 41–50.
- Бергельсон М.Б. (2001): Межкультурная коммуникация как исследовательская программа: лингвистические методы изучения кросскультурных взаимодействий. // Вестник московского университета. Серия 19. Лингвистика и межкультурная коммуникация № 4.
- Bolten, Jürgen (2007): Interkulturelle Kompetenz. 3. Aufl. (1. Aufl. 2001), Landeszentrale für politische Bildung, Erfurt.

- Broszinsky-Schwabe, Edith (2011): Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse – Verständigung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Fiehler, Reinhard/Schmitt, Reinhold (2004): Gesprächsführung. In: Knapp, Karlfried et al. (Hrsg.): Angewandte Linguistik. Ein Lehrbuch. A. Franke UTB. 341-361.
- Göbel, Kerstin (2003): Critical Incidents – aus schwierigen Situationen lernen. Vortrag im Rahmen der Fachtagung Lernnetzwerk Bürgerkompetenz, 17./18. Dezember 2003 in Bad Honnef http://www2.dipf.de/publikationen/volltexte/vortrag_goebel_critical_incidents_2003.pdf, (7 Seiten), Zugriff am 22.02.2011.
- Grice, H. Paul (1975): Logic and conversation. Cole, Peter & Morgan, Jerry L. (eds.), Speech acts. New York u. a. Academic Press (Syntax and semantics, 3). 41-58.
- Hall, Edward T./Hall, Mildred Reed (1983): Verborgene Signale. Studien zur internationalen Kommunikation. Über den Umgang mit Amerikanern. Gruner & Jahr, Berlin.
- Heringer, Hans-Jürgen (2007): Interkulturelle Kommunikation. 2. durchgesehene Auflage (1. Aufl. 2004). A. Franke UTB. 240.
- Hinnenkamp, Volker (1998): Missverständnisse in Gesprächen. Eine empirische Untersuchung im Rahmen der interpretativen Linguistik. Leseproben aus der Monographie http://www.fh-fulda.de/fileadmin/Fachbereich_SK/Professoren/Hinnenkamp/Leseproben_aus_Hinnenkamp_Missveraendnisse_in_Gespraechen.pdf (63 Seiten), Zugriff am 22.02.2011.
- Hofstede, Geert (1980): Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, Sage.
- Hofstede, Geert (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit. Gabler, Wiesbaden.
- Hofstede, Geert (1997): Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. Beck-Wirtschaftsberater bei dtv, München.
- Hofstede, Geert/Hofstede Gert Jan (2009): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 4. Auflage. Beck-Wirtschaftsberater bei dtv, München.
- House, Robert et al. (2004): Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies. Sage.
- Knapp, Karlfried (1999): Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal für die Wirtschaft. In: Boltzen, Jürgen (Hrsg.) Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, 2., überarbeitete Auflage. 9- 24.
- Knapp, Karlfried et. al. (Hrsg.) (2004): Angewandte Linguistik. Ein Lehrbuch. A. Franke UTB. 617.
- Kumbier, Dagmar/Schulz von Thun, Friedemann (Hrsg.) (2008): Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle Beispiele. 2. Auflage. rororo.
- Lavric, Eva (2002): Interlinguale und interkulturelle Missverständnisse. Vortrag auf dem Kongress der SIETAR »Intercultural competences in a globalised world«, Wien, 10.-13. April 2002. <http://sietar-congress.wu-wien.ac.at/docs/LavricInterkultKlagen.pdf> (12 Seiten), Zugriff am 22.01.2011.
- Lehmann, Christian (2010): Implikatur <http://www.christianlehmann.eu/ling/pragmatics/implikatur.html>, Zugriff am 1.03.2011.
- LP (1995), Lexikon der Psychologie. Herausgegeben vom Lexikon-Institut Bertelsmann, Bertelsmann Lexikon Verlag, Gütersloh.
- Moosmüller, Alois (2007): Interkulturelle Kommunikation – Konturen einer wissenschaftlichen Disziplin, Münchener Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation, Band 20, Waxmann Verlag, Münster.
- Müller, Stefan/Gelbrich, Katja (2004): Interkulturelles Marketing. Verlag Franz Vahlen, München.
- OWC (2007) = Ost-West-Contact: Das Wirtschaftsmagazin für Ost-West Kooperation (11/2007), Vorzüge und Mängel der akademischen Ingenieurausbildung in Russland, Verlag für Außenwirtschaft. 61.
- Rathmayr, Renate (2010): Das idealisierte Selbstporträt? Selbstdarstellung in russischen Bewerbungsgesprächen. In: Wiener Slawistischer Almanach 65. 141-161.
- Rösch, Olga (2005): Gemeinsame Ziele – unterschiedliche Wege? Über die Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen in der deutsch-russischen Zusammenarbeit. Veröffentlicht im September 2005 in der Internet-Zeitschrift für Kulturwissenschaften (INST). <http://www.inst.at/trans/14Nr/roeschfv14.htm> (9 Seiten), Zugriff am 22.02.2011.

- Rösch, Olga (Hrsg.) (1998): Interkulturelle Kommunikation in den Geschäftsbeziehungen zwischen Russen und Deutschen. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zum 2. Wildauer Workshop »Interkulturelle Kommunikation«, Berlin (3. Auflage 2002).
- Rösch, Olga/Strewe, Bettina (2011): Studierende aus Russland an der Technischen Hochschule Wildau – Lernsituation und Anpassung an das Lernumfeld, in: Wissenschaftliche Beiträge 2011: Forschung, Entwicklung und Lehre der Technische Hochschule Wildau. 117- 124.
- Roth, Juliana/Roth, Klaus (2001): Interkulturelle Kommunikation. In: Brednich, Rolf-Wilhelm (Hrsg.): Grundriss der Volkskunde – Einführung in die Forschungsfelder der Europäischen Ethnologie, (3. Auflage). Sonderdruck des Aufsatzes. Dietrich Reimer Verlag, Berlin. 1-32.
- Sarkisov, A.F./Egorov, A.F./Kotschurichin, V.E. (2001): Wettbewerbsfähigkeit der russischen chemisch-technologischen Bildung. (5 Seiten) <http://www.tstu.ru/science/seminar/ingobr/pdf/sarkisov.pdf> , Zugriff am 05.05.11.
- Schulz von Thun, Friedemann (2000): Miteinander reden. Teil 1 und 2. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg,
- Thomas, Alexander (2003): Kultur und Kulturstandards. In: Alexander Thomas/Eva-Ulrike Kienast/Sylvia Schroll-Machl (Hrsg.): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen. 19 – 31.
- Thomas, Alexander/Kienast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (2003): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Trompenaars, Fons (1993): Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Business. London: Economist Books. Deutsch Handbuch Globales Managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht. ECON Verlag, Berlin.
- Weber, Max (1998/1904): Die »Objektivität« sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. In: ders. Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, Tübingen. 146-214.
- Wiechelmann, Sarah (2008): War das nun ein interkulturelles Missverständnis? Von der Gefahr, vor lauter Kultur die Person aus dem Blick zu verlieren. In: Kumbier, Dagmar/F. Schulz von Thun (Hrsg.).
- Yoosefi, Tatjana/Thomas, Alexander (2003): Beruflich in Russland. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.