

Renate Rathmayr

## BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER DISKURS (MANAGERIALIST DISCOURSE) IN DER RUSSISCHEN WIRTSCHAFTSKOMMUNIKATION?

### 1. Einleitung

In weit über die eigentliche Wirtschaft hinausgehenden Bereichen des gesellschaftlichen Lebens ist in Westeuropa die Frage der fortschreitenden *marketization* oder *Ökonomisierung* (Wodak 2009, Mautner 2010a), *Verbetriebswirtschaftlichung* (Vollmer 2002) und des unternehmerischen Zugangs zu allem und jedem (Uske 2008) mehrfach zum Thema geworden. Die Tendenz der „Verbetriebswirtschaftlichung“ wird z. B. anhand der Analyse des Reformdiskurses der 1990-er Jahre nachgewiesen, in dem „zum ersten Mal nicht Sozial-, Verwaltungs- und Politikwissenschaftler, sondern stattdessen Betriebswirte und Unternehmensberater die Wortführer einer Reformbewegung stellten“ (Wollmann 1996, 23 nach Vollmer 2002, 44). Die moderne Wissensgesellschaft ist geprägt von der „Knowledge Based Economy“ und wird z. B. von Wodak (2009; s. auch Wersun 2010) anhand der Universitäten diskursanalytisch aufgezeigt. Wodak fokussiert auf den Aspekt des *Knowledge transfers* und weist diskursanalytisch die Problematik einer kommerziellen Orientierung in einem serviceorientierten akademischen Umfeld nach. Diese kritischen Ansätze gehen so weit, dass sogar die Nützlichkeit der allgegenwärtigen Manager heute von manchen Autoren angezweifelt wird (z. B. Parker 2002, 2). Der „Pseudojargon der Manager“ wird dabei z. B. von Watson sehr kritisch unter die Lupe genommen und mit dem Turmbau von Babel assoziiert (vgl. Watson 2004). Er zeigt auf, dass anders als bei Berufsjargons im eigentlichen Sinne vielfach eine Mystifizierung der Managertätigkeit stattfindet, wobei die politische und die Wertedimension von *Management* neutralisiert werden.

Diskurse spiegeln die Situation und insbesondere die Veränderungen in einer Gesellschaft nicht nur wider, sie sind auch ein Motor für gesellschaftliche Veränderungen (vgl. u.a. Mautner 2010b, 168). Gesellschaftliche Entwicklungen verlaufen kommunikativ, und die neuen Diskurse ihrerseits beeinflussen wechselseitig die gesellschaftlichen Entwicklungen. Den Zusammenhang zwischen

sozialen, beruflichen und diskursiven Praktiken und der Realisierung in Texten stellt Handford im Hinblick auf Businessmeetings folgendermaßen dar:

Figure 3.2 *The relationship between practices, text and context*

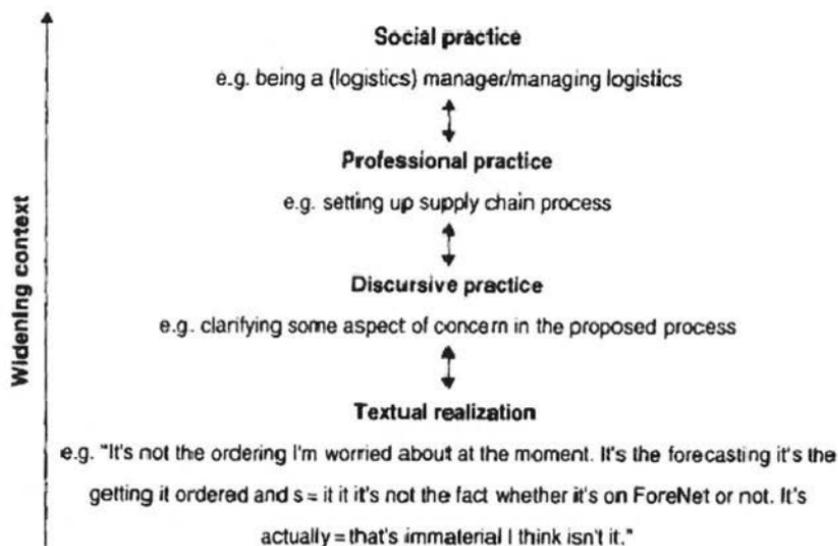


Abbildung 1. Soziale, berufliche und diskursive Praktiken und ihre textuelle Realisierung (Handford 2010, 67).

Da die diskursiven Praktiken in bestimmten beruflichen Situationen das faktische Geschehen in diesen Bereichen beeinflussen und ihrerseits von diesem beeinflusst werden, hilft die Analyse der textuellen Realisierungen dabei, die mentalen Hintergründe, also Überzeugungen, geltende Normen etc. zu rekonstruieren. Diese Äußerungen stehen dabei immer in Wechselwirkung mit den geltenden wirtschaftlichen, sozialen und diskursiven Praktiken und erlauben damit über den konkreten Einzelfall hinausgehende Rückschlüsse. Bhatia (2008, 172) geht davon aus, dass diskursive Praktiken einen integralen Bestandteil beruflicher Praktiken darstellen<sup>1</sup>, Brüner (2000, 8) spricht von der quantitativ und qualitativ zentralen Bedeutung von Kommunikationsarbeit in Unternehmen, sodass die Analyse der diskursiven Praktiken erlaubt, Art, Funktion und Ausführung der betreffenden beruflichen Praxis zu verstehen. Im Unterschied zu be-

<sup>1</sup> Man geht davon aus, dass bis zu 90% der Arbeitszeit von Managern in Führungsposition mit Kommunikation ausgefüllt sind (Anisimova, Gimpel'son 2007, 22).

wusst eingesetzten Strategien werden Praktiken spontan und „automatisch“ ausgeführt, als Resultat z. B. der Ausbildung in einem bestimmten Berufsfeld (vgl. Handford 2010, 31). Praktiken sind sanktionierte, sich wiederholende einschränkende oder ermöglichende kommunikative Konventionen (vgl. Handford 2010, 32). Die Praktiken sind das Bindeglied zwischen der verbalen Interaktion und dem weiteren sozialen Kontext (vgl. Fairclough 2007, nach Handford 2010, 32).

In Russland wurden die Normen des marktwirtschaftlichen Systems von oben eingeführt, was insbesondere die Lehrbücher der Wirtschaftsfakultäten und Ratgeber, von denen seit 1991 viele tausende ins Russische übersetzt wurden, bestätigen (Holden, Fink 2007, 76). Die Praxis zeigt ein buntes Bild. Holden, Fink (2007) konstatieren unter Berufung auf Abalkin (1989), dass zum Ende der Perestroika gerade einmal 20 Personen in der ganzen Sowjetunion eine Ahnung von Finanzierung und Marketing hatten. Aber auch 2001 ist Marketing für viele ein spanisches Dorf (Jacobs 2001, nach Holden, Fink 2007, 76). 15 Jahre nach dem Zusammenbruch der UdSSR sei es noch nicht möglich, ein Managementlehrbuch adäquat ins Russische zu übersetzen, weil die Sprache der Marktwirtschaft noch immer nicht internalisiert wurde (Holden, Fink 2007, 82). Das von Pshenichnikova 2003 geforderte normative Wörterbuch des modernen Business-Russischen ist nach Holden, Fink (2007, 83) noch immer ein unerfülltes Desiderat. Es ist allerdings fraglich, ob angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Lage in den USA und Europa die vollständige *маркетингизация* der russischen Wirtschaft wirklich so erstrebenswert und der Westen ein so leuchtendes Vorbild ist. Dennoch ist *Management* in Russland vielfach positiv besetzt. So weist Novikov im *Slovar' modnykh slov* (Novikov 2010) darauf hin, dass *менеджер* im Englischen nicht stolz, sondern bescheiden und neutral klingt, in Russland aber voller Nimbus (*ореол*) ist und Millionen davon träumen, Manager zu werden<sup>2</sup>.

Holden, Fink (2007, 76) interpretieren es als Nachteil, wenn Begriffe wie *transparency* (Transparenz), *corporate social responsibility* (CSR - soziale Verantwortung von Unternehmen) und *corporate governance* (verantwortungsvolle Leitung und Kontrolle von Unternehmen) zwar verwendet werden, der Realität des Geschäftslebens in Russland aber nicht entsprechen. Dies muss insofern nicht verwundern, als jedenfalls von einer kulturspezifischen Prägung auszugehen ist, man vergleiche etwa die Analysen der Adoption von Karriere Merkmalen in der Sowjetunion und im heutigen Russland von Khapova, Korotov (2007). Jedenfalls geht es also offenbar um mehr als nur um die Ebene der Fachterminologie, nämlich um die Aneignung marktwirtschaftlicher Praktiken.

---

<sup>2</sup> Zur Übersetzung von *Management* ins Russische s. Holden, Kuznetsova, Fink (2008, 119-120).

Eine Möglichkeit aufzuzeigen, wie tief das marktwirtschaftliche Denken in die Praxis eingedrungen ist, ist die Analyse authentischer Diskurse in betriebswirtschaftlich relevanten Situationen. Dies soll im vorliegenden Beitrag versucht werden. Die Forschungsfrage lautet: Wie stark sind Elemente des markt- oder betriebswirtschaftlichen Diskurses in der russischen diskursiven Praxis vertreten?

Dazu gehe ich von ausgewählten Charakteristika des managerialist *discourse* aus und versuche dann, diese in drei Textsorten des russischen Geschäftslebens zu finden: In Bewerbungsgesprächen, Meetings und Stellenannoncen für Personal-Manager. Dazu wird zunächst der *managerialist discourse* charakterisiert, sodann wird das Korpus in qualitativen und quantitativen Analyseschritten analysiert. Zunächst werden ausgewählte inhaltliche Aspekte behandelt: marktwirtschaftliche Rationalität der Argumentation, Hierarchieverschleierung und leistungsorientierte Werte in Stellenannoncen für HR Manager. Zur Absicherung der qualitativ gewonnenen Ergebnisse werden in einem weiteren Schritt Schlüsselwörter der Markt- und Betriebswirtschaft quantitativ erfasst.

Zunächst soll jedoch das Korpus kurz vorgestellt werden. Das Korpus der Bewerbungsgespräche umfasst Aufnahmen von 18 Bewerbungsgesprächen (davon 5 mit einer Personalrecruiterin, 13 mit FirmenvertreterInnen der potentiellen ArbeitgeberInnen) in zwei russischen Großstädten, durchgeführt in der ersten Jahreshälfte 2008 von R. Rathmayr als teilnehmende Beobachterin und anschließend verschriftet. Gesamtdauer der Aufnahmen: 3 Std. 40 Min., Gesamtumfang 45.475 Wörter bzw. Wortformen.

Das Korpus der Meetings umfasst Aufnahmen von 4 firmeninternen Besprechungen mit 2 bis 13 TeilnehmerInnen (insgesamt 6 weibl., 8 männl. TeilnehmerInnen) einer mittelgroßen Handelsfirma (56 MitarbeiterInnen) in der Ost-Ukraine. Die Gespräche wurden in den Büros der Firma in zwei großen Städten der Ost-Ukraine im Herbst 2010 von Inna Podsekina für die Diplomarbeit an der WU Wien als teilnehmende Beobachterin aufgenommen und mir dankenswerterweise zur Verfügung gestellt. Gesamtdauer der Aufnahmen 4 Std. 22 Min. 12 Sek., Gesamtumfang: 39.754 Wörter (d. h. um 5.721 Wörter weniger als die Bewerbungsgespräche).

Das Korpus der Stellenanzeigen umfasst 42 russische und 25 deutsche in kostenpflichtigen Online Datenbanken veröffentlichte Stellenanzeigen für Human Resources Manager, wurde von Denis Zagorov für die Diplomarbeit an der WU Wien 2010/11 erstellt und mir dankenswerterweise zur Verfügung gestellt. Weitere Details zum Korpus finden sich am Anschluss an das Literaturverzeichnis.

## 2. Managerialist Discourse

*Managerialism* wird sowohl für das Wissen als auch für die Praktiken des Managements verwendet: „a general term for both knowledge's and practices of organizational governance and operations“ (Roberts, Johns, Fröhlich 2005, 1849). *Managerialist discourse* ist ein Kondensat der charakteristischen Merkmale schriftlicher und mündlicher Äußerungen von Managern. Manager müssen optimistisch, positiv, international und überzeugt vom besonderen Erfolg ihres Unternehmens sein, sie müssen auch schlechte Nachrichten als gute präsentieren können<sup>3</sup>. Kritisch wird in diesem Zusammenhang z.B. von Sprachwolken gesprochen, die den Mangel an Inhalt pseudomodern kaschieren sollen (Keck 2011).

Besonders gut anwendbar für die hier zu lösende Frage scheinen mir die Merkmale des *Managerialist Discourse*, die Maier, Meyer (2011) folgendermaßen beschrieben haben<sup>4</sup>. Die bevorzugten Themen sind Effizienz und Effektivität, Ressourcen und Strategien, die Entscheidungen fallen aufgrund marktwirtschaftlicher Rationalität, die Akteure sind autonom und rational, verfolgen Eigeninteressen und stehen im Wettbewerb, sie sind Kunden, Investoren oder Manager, die Beziehungen unter den Akteuren sind durch Wettbewerb und Konkurrenz, durch Ansporn und Ermutigung und eher distanzierte Beziehungen gelenkt, die zeitliche Orientierung ist auf die Zukunft fokussiert und durch rasches Tempo und ständige Veränderung gekennzeichnet. Ein weiteres Merkmal sind die flachen Hierarchien, d.h. verschlankte Unternehmensstrukturen mit weniger Führungsebenen zwischen dem obersten Chef und den MitarbeiterInnen. Auf der verbalen Ebene äußert sich diese Tendenz zusätzlich in der Unterdrückung von Statusunterschieden an der Oberfläche, indem Titel unterdrückt werden, allenfalls sogar generell geduzt wird. Die Vorteile flacher Hierarchien liegen darin, dass Unternehmen schneller reagieren können und anpassungsfähiger sind.

Im Folgenden werden aus der Vielzahl an Merkmalen – Maier, Meyer (2011) beschreiben auch noch die Praktiken im Personalmanagement und die Kommunikationskanäle – die marktwirtschaftliche Rationalität, die flachen Hierarchien, die Zukunfts- und die Leistungsorientierung ausgewählt.

---

<sup>3</sup> *Managerialism* umfasst die Leitung und Kontrolle von Unternehmen und ist charakterisiert durch Konzepte wie „accountability“ (vgl. Roberts u.a. 2005, 1849).

<sup>4</sup> Maier, F. und Meyer, M. (2011) unterscheiden in der Analyse der Diskurse in NPOs 5 Diskurstypen: Managerialist Discourse (Betriebswirtschaftlicher Diskurs), Domestic Discourse (Familiärer Diskurs), Professionalist Discourse (Expertendiskurs), Grassroots Discourse (Basisdemokratischer Diskurs) und Civic Discourse (Zivilgesellschaftlicher Diskurs).

### 3. Marktwirtschaftliche Rationalität der Argumentation in Bewerbungsgesprächen

In Bewerbungsgesprächen hat sich, wie in Rathmayr (2011) ausführlich beschrieben, die Dominanz der Frage nach den näheren Umständen der Beendigung des vorangehenden Arbeitsverhältnisses herausgestellt, die in allen Gesprächen gestellt wird und in den meisten das erste Thema des Hauptteils ist. Hier sollen jene Punkte daraus verkürzt aufgegriffen werden, die unter dem Aspekt des Grades an „Verbetriebswirtschaftlichung“ des Diskurses relevant sind. Die Fragen nach den Gründen für den Jobwechsel werden direkt gestellt, und die BewerberInnen geben in den meisten Fällen dem marktwirtschaftlichen Diskurs entsprechende Antworten. Sie wissen, dass im Zweifelsfall beim letzten Arbeitgeber nachgefragt werden kann und vermeiden dementsprechend erfundene Geschichten, zumindest kann man das aus jenen Antworten schließen, die die BewerberInnen zum Teil in einem ungünstigen Licht erscheinen lassen. Mit der Marktwirtschaft kompatible Begründungen umfassen äußere Umstände wie die schlechte Entwicklung des Betriebs (Beisp. 1 u. 2) oder persönliche Gründe wie zu geringe Bezahlung, Karrierestreben (Beisp. 3 u. 4).

Man trifft aber auch die Ablehnung von in der Marktwirtschaft honorierten Begründungen, wie etwa Weiterbildung und Berufswechsel (Beisp. 5). So imponiert etwa die aus der Ratgeberliteratur als sinnvoll geltende Zusatzqualifikation und praktische Erfahrung in einem anderen Betrieb weder der Leiterin noch den beiden anderen Mitarbeiterinnen der Personalabteilung. Mit anderen Worten, es sind nicht nur dem marktwirtschaftlichen Diskurs widersprechende Antworten der BewerberInnen, sondern auch ähnliche Reaktionen der InterviewerInnen zu beobachten. Hierbei scheint es sich nicht um ein isoliertes Phänomen zu handeln: Im Korpus haben sowohl das Team, das in Moskau eine ArchitektIn sucht in SD 8, als auch der potentielle Arbeitgeber  $\Theta$  in der Stadt S in SD 9 und das Team der Personalabteilung der Firma X in SD 10, auf einen Typus von – marktwirtschaftlich akzeptierten, ja sogar besonders geschätzten – Argumenten negativ reagiert: auf Diversität und Wechsel in der Ausbildung, auf die Flexibilität bei der Wahl des Wohnortes und auf Zweitstudien und Jobwechsel. Dies ist umso verwunderlicher, als diese InterviewerInnen selbst zumindest teilweise Fragen „aus dem Lehrbuch“ stellen und jedenfalls unter den InterviewerInnen der Gruppe der IntegratorInnen (Rathmayr 2011) zuzurechnen sind.

Verschiedene InterviewerInnen reagieren in unterschiedlichen Bewerbungsgesprächen auf diese Weise, sodass man annehmen kann, dass es sich um eine für die derzeitige Situation in Russland typische Verhaltensweise handelt. Als Erklärung für dieses Außenstehende verblüffende Phänomen bietet sich der Umstand an, dass neue soziale Strukturen zwar neue Argumentationen bedingen, und im Postperestrojka-Russland neue diskursive Praktiken den Zugang

zum Arbeitsmarkt bedingen, die Präsenz etablierter Praktiken aber weiterwirkt. Dazu gehört die sowjetische Tradition der mehr oder weniger lebenslangen Treue zu einem Betrieb, die für den Zugang zu Ressourcen wie Wohnung, Urlaub und andere Freizeitmöglichkeiten wichtig war. Mit der Marktwirtschaft nicht kompatible Gründe für den Wechsel des Arbeitsplatzes wie die Solidarität zu einem Freund oder Liebe illustrieren Beisp. 6 und 7. Auffällig ist, dass die Themen Qualifikation und Ausbildung nur selten thematisiert werden, was möglicherweise mit der Käuflichkeit von Diplomen zusammenhängen könnte.

(1)

<СК> Угу// А... почему вы хотите поменять место работы?

<К3> А я не вижу перспективу/ финансирование заканчивается и-и... ну слишком все пошло на широкую ногу/ в сроки мы не укладываемся/ уже зарплата задерживается на месяц/ то есть перспективу я не вижу// (СД 10)

(2)

[<Э>] А причина увольнения?

<К1> Причина закрытие филиала// (СД 9)

(3)

<Р> Ну как сказать в чём причина/ вот у меня сейчас ребёнок появился/ например материально она меня уже стала работа не удовлетворять/ то есть когда например детей не было можно сказать хватало/ а так... просто и как сказать... не то что перспективы я не вижу в этом предприятии/ просто хочется поменять род деятельности/ потому что там как сказать/ средний возраст работников/ люди которым (нрзб.) служат уже сорок пять лет...

<М> угу/

<Р> ...у них выслуга лет идёт и они идут на пенсию... тух... туда/ (СД 13)

(4)

<Э> Почему не устраивает работа?

<К9> А вы знаете / я же (нрзб.) на госслужбе/ соответственно зарплаты крайне низкие/ (СД9)

(5)

<СК> Оттуда... А почему ушли от нас?

<К1> Э-э получила вторую профессию/ ну как... закончила институт/

<СК> Угу/

<К1> второе высшее образование по экономике и... подвернулась такая возможность/ пригласили экономистом работать/

<СК> угу/

<К1> надо было зарабатывать... (СД 10)

(6)

<М> Э-э почему ушли оттуда?

<А> Ну... мы там работали с лучшим другом/ он раньше меня пришел/ и у него случился небольшой конфликт с начальником отдела/ он ушел/ я его просто поддержал/ тоже ушел... (СД 11)

(7)

&lt;Э&gt; Зачем приехали?

<K4> У меня здесь любимая девушка моя/ учится/ я сюда переехал/ не учиться/ жить// (СД 9)

#### 4. Hierarchieverschleierung oder „flache“ Hierarchien

In der westlichen Managementliteratur wird der Trend von der Hierarchie zu Gleichberechtigung oder Egalitarismus beschrieben. Man geht davon aus, dass die Beachtung der Würde der einzelnen Mitarbeiter dem Betriebsklima und der Motivation der Mitarbeiter förderlich sind, die ihrerseits der Garant für den Erfolg eines Unternehmens sind (Gee u.a. 1996, 125 nach Handford 2010, 177). Die verbale Verschleierung der tatsächlichen Machtverhältnisse gehört zu den zentralen Merkmalen des modernen Managements, die deutlich im *managerialist discourse* zum Ausdruck kommen, etwa in der Verwendung der Anrede mit *Du* quer durch die hierarchischen Ebenen im Konzern IKEA, der auch in seinen Filialen in Russland unter den Mitarbeitern die Anrede mit dem vertraulichen *ты* verlangt<sup>5</sup>. Derartige Strategien an der sprachlichen Oberfläche setzen zwar nicht die realen Machtverhältnisse außer Kraft, aber sie sollen aus der Sicht der ManagerInnen die Mitarbeiterschaft zu besseren Leistungen motivieren. Eine weitere solche Strategie besteht in der Zurückhaltung der eigenen Meinung der LeiterInnen von Meetings. Es wird empfohlen, die eigene Meinung zurückzuhalten, und den SitzungsteilnehmerInnen beginnend von denen mit dem geringsten Status das Wort zu erteilen, um mit dem Äußern der eigenen Meinung keinen Druck auszuüben (vgl. Anisimova, Gimpel'son 2007, 33f.). Die „flache“ Hierarchie ist somit eindeutig instrumentalisiert und wird auch von russischer Fachliteratur empfohlen. Dennoch bleibt die zentrale Rolle von Status für die berufliche Kommunikation bestehen und wird von Karasik (2006, 34) dahingehend erläutert, dass die Interaktion der TeilnehmerInnen durch die zwischen ihnen bestehende Ungleichheit bedingt ist.

Personalpronomina gelten als zentraler Mechanismus, mit dessen Hilfe die sozialen Beziehungen angezeigt werden (Handford 2010, 155), und das Pronomen *we* gehört zu den häufigsten 10 Wörtern im Korpus von englischsprachigen Meetings (Handford 2010, 99). Im Russischen würde man andere Ergebnisse erwarten, gilt doch der explizite Ausdruck von Status und ein ausgeprägtes Hie-

<sup>5</sup> Im Kundenkontakt wird im Deutschen *du*, im Russischen *вы* verwendet: „Brauchst du Hilfe?“ „Wenn du Fragen zu unserer Website, zum Einkaufen oder generell zu IKEA hast, dann hilft dir Anna gerne weiter“ versus: „Нужна помощь?“- „Спросите у Анны“; „Подробнее о товарах и услугах IKEA спросите у Анны“, zuletzt war aber auf der russischen Webseite auch ein Beleg für die Du-Anrede *ты* gegenüber Kunden zu finden: „Поменяй свой взгляд на кухни“ ([http://www.ikea.com/ms/ru\\_RU/ikea\\_family/faq.html](http://www.ikea.com/ms/ru_RU/ikea_family/faq.html) 8.2.2012).

rarchiebewusstsein als besonderes Merkmal der russischen Kultur (Yoosefi, Thomas 2003, 33-34, vgl. die hohe „Machtdistanz“ bei Hofstede 1998). Überraschenderweise sind die Resultate für das Russische aber dem Englischen sehr ähnlich: *we* ist auf Platz 10, *мы* auf Platz 11 (vgl. Handford 2010, 99; Podsekina 2011, 14), wohingegen *мы* im Korpus der Bewerbungsgespräche vergleichsweise nur auf Platz 31 ist.

Es gibt auch keinerlei Beschränkungen für die Verwendung des Begriffs „Untergebene“ (подчиненные), und die Ratgeberliteratur hält genug für die Kommunikation mit Untergebenen bereit, was davon zeugt, dass es tatsächlich nicht selbstverständlich ist, die Würde der „Untergebenen“ zu achten. Ansonsten müsste nicht darauf hingewiesen werden, dass man Erniedrigungen u.ä. vermeiden muss (Anisimova, Gimpel'son 2007, 147).

Auch von Gegnern der Erniedrigung Untergebener wird aber die Beachtung einer strengen Hierarchie gefordert. So weist D. Stepanov, der selbst über langjährige Erfahrung in verschiedenen Wirtschaftsbereichen verfügt („длительный опыт работы в разных бизнес-структурах“, Stepanov 2005, 4) unter der ironischen Kapitelüberschrift „Weiße, Mulatten, Neger“ (Белые, мулаты, негры) auf die dringende Notwendigkeit einer klaren hierarchischen Struktur hin: „Если иерархически не структурировать большой коллектив, то компания очень быстро придет к состоянию, которое в русском языке называется „бардак““ (Stepanov 2005, 119). Eine offenkundige und formalisierte „разделение на начальников и подчиненных“ wird ab 8 bis 10 Mitarbeitern dringend empfohlen. Die Warnung von der Einführung eines Kastensystems (кастовая система), in dem es eine leistungsunabhängige Zugehörigkeit zu den einzelnen Stufen der Hierarchie gibt, ist so dringend formuliert, dass man auf dessen Verbreitung in der Realität schließen muss (Stepanov 2005, 118 ff.).

In den Codices der Unternehmen<sup>6</sup> finden sich jedenfalls auch Hinweise auf die Notwendigkeit der Beachtung hierarchischer Unterschiede, und es ist z.B. genau geregelt, wer wen zuerst zu begrüßen hat:

(8)

«при встрече в коридоре или на открытой территории здороваться первым следует подчиненному; входящий в помещение (в том числе руководитель) первым здоровается с присутствующими.» (Правила приветствия ОАО «Иркутскэнерго»)

<sup>6</sup> Vgl. die Diplomarbeit von E. Skrypnik: *Éksplicitnaja kommunikacionnaja politika v rossijskich kompanijach na primere korporativnych kodeksov ètiki*. WU Wien 2012, aus der hier einige Beispiele übernommen werden. Links zu vielen nationalen *Codes of corporate governance* inklusive Russland und anderer slawischsprachiger Länder: [http://www.ecgi.org/codes/all\\_codes.php](http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php).

#### 4.1. Wir-Referenz in Meetings

Eine der verbalen Möglichkeiten zur Verschleierung von Hierarchien, und zum Ausdruck von Respekt und Beachtung der Würde der Anderen ist die Reduktion des eigenen Status durch die egalitäre Verwendung des inklusiven *мы*. Wie bereits gesagt, ist in englischen Meetings das Schlüsselwort „we“ auf Platz 10, in den russischen *мы* auf Platz 11 (vgl. Handford 2010, 99; Podsekina 2011, 14). Im Korpus der Bewerbungsgespräche ist *мы* vergleichsweise nur auf Platz 31. Eindrucksvoll ist auch die relative Frequenz von *we* bzw. *мы* in der gesprochenen Wirtschaftssprache im Gegensatz zur Alltagssprache:

1,42% in den englischen mündlichen Wirtschaftsdiskursen vs. 0,66% in den Alltagsdiskursen;

1,53% in den russischen mündlichen Wirtschaftsdiskursen vs. 0,49% in der gesprochenen Alltagssprache aus dem Nationalkorpus (vgl. Podsekina 2011, 15).

Handford (2010, 156ff.) unterscheidet 3 inklusive und 2 exklusive Typen von *we*, die auch für *мы* belegt sind: inklusiv personenbezogen – alle anwesenden TN und inklusiv unternehmensbezogen – alle anwesenden Unternehmen oder Abteilungen und inklusiv organisationsbezogen – alle MitarbeiterInnen des Unternehmens, exklusiv personenbezogen – die SprecherIn + eine anwesende Person und exklusiv unternehmensbezogen – Unternehmen oder Abteilung des/der SprecherIn. Am häufigsten findet man im russischen Korpus exklusiv unternehmensbezogenes *мы*: *мы как компания* (Beisp. 9). Andererseits wird in strategischer Verwendung des inklusiven *мы* auch der externe Verhandlungspartner einbezogen *мы и наши партнер* (inklusiv unternehmensbezogen), um die Gemeinsamkeit der Interessen zu unterstreichen (vgl. Podsekina 2011, 19; Beisp. 10). In Beisp. 11 findet sich strategisches *мы* (inklusiv unternehmensbezogen), um den Verhandlungspartner zu überzeugen, dass die Preise am Markt durch den Druck der Kunden jedenfalls fallen werden, auch wenn er sich widersetzt (vgl. die Interpretation bei Podsekina 2011, 19). Die Zusammengehörigkeit und Gemeinsamkeit der Interessen wird in diesem Beleg durch zwei Adverbialbestimmungen verstärkt: *общими усилиями* und gedoppeltes *вместе*.

Explizit hierarchieverschleiernd ist das inklusive *мы* in Aufforderungen an „Untergebene“. In Beisp. 12 ist *нам* zunächst inklusiv, dann werden Aufträge an einzelne Personen mit der informellen Anrede *ты* erteilt und schließlich mit exklusivem *мы* dringlich wiederholt. ЛБ verwendet in ihrer Antwortreplik *мы* mit Bezug nur auf die Belegschaft. Der Gesprächsausschnitt zeigt das geschickte Oszillieren zwischen den sprachlich vorhandenen Möglichkeiten der Referenz auf die anwesenden Personen.

(9)

<ЮГ> не теряйте время/ вот вам рынки/ рынки дополнительные/ где мы вообще никак не представлены со своей лидерской позицией по пакетам/ что у нас пакеты по такой цене и мы их будем завозить и завозить и растамаживать// (Interne UK 1)

(10)

<ВА> Э-э... я готов вам предложить... э-э учитывая то что уже нам будет в августе/ не в августе а в октябре два года как мы хорошо/ благотворно работаем/ то моя коммерческая служба готовит как раз мероприятия вза... и подчеркиваю взаимовыгодные/ а есть такие точки соприкосновения между вашей компанией и нашей компанией/ где я готов на те продукты которые э... немножко рас... открою карты/ те продукты которые являются валовыми/ над которыми э-э жесточайшая конкуренция/ за три шестнадцать/ за четыре двадцать/ за четыре двадцать пять/ (Interne UK 1)

(11)

[<ЮГ> Чем... чем сегодня снижать цену/ уже ж снижаем цену/ просто понимаете/ вы говорите что вы снижать на свою подложку не будете/ но... но мы ж все равно в общем... общими усилиями/ и мы и Алекс П/ мы ж все снижаем цену на подложку/ то есть вы-то держите цену/ а мы-то ее снижаем чтоб туда (конкурент) не заходил/ потому что у нас нету альтернативы/ мы ж не можем им дать другое качество/ поэтому очень... очень важно если все-таки вместе... вместе этот период выдержать// (Interne UK 1)

(12)

<ЮГ> Угу/ вот под этими именами/ хорошо/ просто есть... есть запрос/ есть запрос от кого-то из этих клиентов/ и нам нужно будет сейчас определиться/ просто как нам дальше э... с ними работать/ просто чтоб э... этот клиент не остался без... без предложения с нашей стороны// Ира/ в Один Эсе можешь зайти посмотреть... В примечаниях... угу/ хорошо/ хорошо... да/ все//... Угу... хорошо/ хорошо... да/ да/ посмотришь/ да/ с кем ты там общаешься/ договорились// Как правило это... только на начальных этапах э-э такие могут быть сложности/ и мы их должны избежать/ поэтому лучше их обсудить/

<ЛБ> Да/ чтобы мы это полностью все понимали//

[<ЛГ> вот...чтобы избежать на дальнейшее//

<ЛБ> Хорошо/ тогда «Сластеной» ты занимаешься// Э-э я вот не зна... я в... э-э завтра пойду встречусь с этим Юрием/ узнаю/ работает ли он/ просто...

<ИГ> Сейчас мы про Юрия посмотрим сразу/

[<ЛБ> Да/ да...

<ИГ> мы посмотрим как он называется/ посмотрим что он за ЧП... (Interne UK 2)

#### 4.2. Direktive Akte in den Meetings

Ein zentraler Typus interner Meetings sind Planungsmeetings und solche zur Lösung von Aufgaben und Problemen sowie zur Aufteilung von Arbeit (Handford 2010, 13). In den 4 Meetings des Korpus geht es darum, wie man den Ver-

lust von Marktanteilen kompensieren kann, wie die Arbeit aufgeteilt wird, und wie sich eine neue Mitarbeiterin besser einbringen kann. Diese Themenbereiche implizieren eine hohe Frequenz von direktiven Akten, die auch tatsächlich anzutreffen ist. Analog zum Personalpronomen *мы* können dabei auch die Aufforderungen inklusiv oder exklusiv formuliert sein (vgl. Handford 2010, 173).

Im russischen Korpus stehen 188 Imperative, davon 137 (73%) direkte Aufforderungen und 43 (25%) in erzählter Rede, einer großen Anzahl von mit Modalverben und Prädikativa formulierten direktiven Akten gegenüber: *надо* (126), *нужно* (50), *должны* (39), *должна* (23), *должен* (20), *надо будет* (12), *мы должны* (13), *нам надо* (8), *нам нужно* (6), *нужно будет* (5), *я хочу чтобы* (13) (Podsekina 2011, 25-26). Indirekte Aufforderungen in Frageform (*можно...?, можешь...?, не могли бы вы...?*) sind im Korpus praktisch nicht vertreten. 90% der Imperativverwendungen werden ebenso wie *должен* und *надо/нужно* von übergeordneten Personen verwendet (Beisp. 13, 14, vgl. Podsekina 2011, 46) und nur 10% von unten nach oben. Unabgeschwächte Imperative werden aufgabenbezogen sogar „nach oben“ verwendet, z.B. in Beisp. 15, wo die Verkaufsdirektorin OB zunächst das unpersönliche *надо* verwendet, und dann ihre Aufforderung durch einen doppelten Imperativ verstärkt *давайте поедьте*<sup>7</sup>. Adressaten sind die Direktorin ЮГ und eine Mitarbeiterin (vgl. Podsekina 2011, 44). Überwiegend wird der Imperativ aber von oben nach ganz unten verwendet, während MitarbeiterInnen der mittleren Ebene eher mit Modalprädikativa aufgefordert werden.

*Пожалуйста* ist nur 3 mal belegt, davon 2 mal gegenüber hierarchisch höher gestellten MitarbeiterInnen. Gegenüber den MitarbeiterInnen der eigenen Firma wird generell wenig abgeschwächt, insgesamt sind 40% der Imperative nach unten abgeschwächt, während gegenüber Gleichrangigen fast doppelt so viele, nämlich 70% abgeschwächt formuliert sind (vgl. Podsekina 2011, 46-49). Die Sprecherin ИГ, eine Mitarbeiterin der Verkaufsabteilung wendet sich in Beispiel 18 ganz informell an ihre eigene Direktorin, in 19, wesentlich höflicher an den Direktor der Zulieferfirma BA. Auch die Direktorin der Handelsfirma wendet sich sehr höflich mit Vor- und Vatersnamen an den Direktor der Zulieferfirma BA und bittet ihn in mehreren höflichen Anläufen, den Berichten der einzelnen VerkaufvertreterInnen zuzuhören (Beisp. 20). Beispiel 21 zeigt die Aufforderungshandlungen des Direktors der Lieferfirma an die Direktorin der Handelsfirma: vom höflicheren *я бы хотел от вас получить* geht er zum direkten *я хочу от вас получить* über und schließlich zu verstärktem *вы мне должны* und zur expliziten Forderung *дайте мне предложение*.

Insgesamt zeigt die Analyse, dass die sowjetische Devise „Я – начальник, ты – дурак“ an Kraft verloren hat. Es werden relativ wenige kategorisch formulierte Befehle geäußert. Allerdings wird der partnerschaftliche Umgang eher auf

<sup>7</sup> Diese stark umgangssprachliche Form wurde tatsächlich so verwendet.

familiäre Weise gepflegt, und weniger als strategisches Mittel der Mitarbeitermotivation. In den Nuancen des Umgangs mit dem Direktor der Zulieferfirma zeigt sich deutlich die Beachtung seiner stärkeren Position, auch durch die Direktorin der Handelsfirma. Hier spielt möglicherweise Gender eine Rolle, ist es doch eigentlich verwunderlich, dass die Direktorin der Handelsfirma, also die Käuferin, mehr Höflichkeit einsetzt als der Direktor der Zulieferfirma, also der Verkäufer. Podsekina (2011, 55) kommt zu Recht zur Feststellung, dass zwar einerseits die kategorischeren Aufforderungen von Personen in Machtpositionen ausgehen, aber der Umkehrschluss, dass abgeschwächte Formulierungen vom Fehlen einer Machtposition zeugen würden, nicht zutrifft. Man kann also eine gewisse Tendenz zur Verschleierung von Hierarchie beobachten.

(13)

<OB> ну проанализируйте там да/ тех таких/ которые там...(Interne UK 1)

(14)

<ЮГ> Катя/ давайте с сентября/ давайте начинайте (клиент) грузить/ (Interne UK 1)

(15)

<OB> Ну значит надо еще раз съездить/ еще раз переговорить/ на что они рассчитывают// Почему они нам не платят? Юль/ а мы начнем им сейчас отгружать как здрастье/

<ЮГ> Давай тогда поедем туда/ Олег...

<OB> Вот/ вот/вот/

[<OK> Так я Денису тоже предлагал/ он как раз...

[<OB> давайте поедьте/

[<ЮГ> Надо поехать/ (Interne UK 1)

(16)

<ЮГ> и там все виды пакетов/ и на кассах лежат/ ребята/ и в отделах лежат/ и там где электрика/ и там где...езде всякие фасовки/ пакеты/ пакетики// Идите/ идите и не теряйте времени// (Interne UK 1)

(17)

<ЮГ> да/ мы были на подсортировке и при этом их основной поставщик поставлял им...

<ИГ> угу/

<ЮГ> по цене выше/ чем мы на подсортировке сидели/ то есть обратите внимание на это/ проследите/ (Interne UK 1)

(18)

<ИГ> Подожди/ они с нами год почти не работают/ так с кем они работают? (Interne UK 1)

(19)

<ИГ> Скажите пожалуйста/ а как вы относитесь вот к тем клиентам которых предположим не интересует качество/ вы предпочитаете их не видеть своими клиентами/ то есть у вас не стоит задача и интерес как бы завоевать больше... то есть вы их как бы не... (Interne UK 1)

(20)

<ЮГ> Виталий Николаевич/ давайте послушаем (город)/ вот... вот послушайте представителя из (города)/ Денис Кравченко который уже работает тоже у нас в компании семь-восемь лет/ и у него тоже большой опыт по торговле подложкой/ и он работал с разными производителями/ поэтому вот... мо-мент такой тоже... понимаете... там где есть утрата клиентов хотелось что-бы вы все-таки... об этом услышали... (Interne UK 1)

(21)

<ВА> хорошо/ Катя/ тогда смотрите/ для того чтобы я быстрее дал уже правильный ответ/ то выше... я уже выше это говорил/

[<ИГ> количество/ да?

<ВА> то я бы хотел от вас получить/ это ваши/ то что вы предлагаете/

[<ОВ> цену?

<ВА> пять позиций/ требуемый объем и требуемая цена/

[<ИГ> угу/

<ОВ> но/ взамен под это я хочу от вас получить тоже/ вы мне должны сказать каким образом вы увеличите продажу Тэ-восемь двадцать пять/ Тэ-шесть...

[<ОВ> Если вы отпустите цены...

[<ВА> Ну дайте мне предложение/ вы ж пока только говорите... если... ну по де-сять копеек отдать!

[<ОВ> Виталий/ мы в прошлый раз говорили что мы... нет/ что мы завозим эту подложку... (Interne UK 1)

#### 4.3. Anrede in Bewerbungsgesprächen und Meetings

Unternehmen messen in der internen Unternehmenskommunikation der Anrede große Bedeutung zu und verlangen generell die Anrede mit dem Höflichkeitspronomen *вы* und Vor- und Vatersnamen, während *ты* nur ganz ausnahmsweise und jedenfalls ausschließlich bei reziproker Verwendung gestattet ist. Dies ist in zahlreichen Unternehmenskodizes nachzulesen, z.B.:

(22)

«Создавая и поддерживая комфортную рабочую обстановку, сотрудники соблюдают следующие нормы и правила делового этикета: уважительно относиться друг к другу, обращаться к коллегам, руководителям и подчиненным на "Вы" и по имени-отчеству...» (Из корпоративного кодекса ОАО «Татнефть»)

(23)

«В Ассоциации не принято общаться с человеком на «Ты», если он - по каким-то причинам, не может ответить таким же обращением. Как правило, сотрудники обращаются друг к другу по умолчанию на «Вы», по имени и отчеству. В случае доверительных отношений, в качестве исключения, допускается взаимное обращение на «Ты». (Из корпоративного кодекса Ассоциации предприятий текстильной и легкой промышленности «Восток-Сервис»)

Auch für die Bewerbungsgespräche gilt die Norm: *bbi* + Vor- und Vatersname. In den Aufnahmen ist allerdings überwiegend die Anredevermeidung von beiden Partnern zu beobachten. Die BewerberInnen sprechen die InterviewerInnen generell nicht an, diese verwenden, wenn sie eine Anrede gebrauchen, eher nur den Vornamen, mit Ausnahme der 3 Bewerbungsgespräche in S. in der Firma X, wo Vor- und Vatersname verwendet werden (SD 10). Es kommen alle möglichen Kombinationen vor, so stellt sich in Beisp. 24 die Recruiterin mit Vornamen vor, überprüft die Identität des Bewerbers aber mit Vor- und Vatersnamen. Auch der Direktor einer Werbefirma, der einen Direktor für eine neu zu gründende Filiale in S. finden möchte, verwendet die direkte Anrede nur, um sich zu vergewissern, dass er die Unterlagen zu dem tatsächlich anwesenden Bewerber vor sich hat – er interviewt hintereinander 9 Kandidaten – und stellt sich einem der Bewerber selbst nur mit dem Vornamen vor (Beisp. 25). Nahezu ausnahmslos wird die Höflichkeitsform *bbi* verwendet, nur einem etwa gleichaltrigen Bewerber gegenüber verwendet eine Recruiterin *mbl*.

Die Meetings zeigen ein anderes Bild. Es dominiert die Anrede mit *mbl*, und die Kurzformen der Vornamen werden innerhalb des Unternehmens nicht nur unter den MitarbeiterInnen, sondern vielfach auch mit den Vorgesetzten, also der Direktorin und der Verkaufsleiterin, reziprok verwendet (vgl. Podsekina 2011, 47). Die einzige nicht reziproke Verwendung von *mbl* findet sich im Gespräch mit einer relativ neuen Mitarbeiterin, über deren erstes Jahr Bilanz gezogen wird und die ihrerseits die Direktorin mit *bbi* und Vor- und Vatersnamen anspricht (Beisp. 26; UK 4). Auf Nachfrage begründete die Direktorin der Handelsfirma dies damit, dass sie zu Beginn die neuen MitarbeiterInnen jedenfalls mit *bbi* anredet, ihnen dann nach einiger Zeit das gegenseitige *mbl* anbietet, was aber nicht alle gleich praktisch anwenden. Manchen mache der Wechsel Probleme, sodass es eine Zeit lang zu nicht reziproker Anrede mit *mbl* kommt. Insgesamt haben neben dem Status also auch Faktoren wie die Dauer der Mitarbeit und das Alter einen Einfluss auf das Anredeverhalten.

Im Gespräch mit dem Direktor der Zulieferfirma zeigt sich wie schon bei den Aufforderungen ein höherer Grad an Höflichkeit ihm gegenüber auch in den an ihn gerichteten Anredeformen mit Vor- und Vatersnamen, als er gegenüber der Direktorin der Handelsfirma verwendet: während er insgesamt fünf Mal mit dem vollen Vornamen und sechs Mal mit Vor- und Vatersnamen angesprochen wird, verwendet er nur einmal ganz zu Beginn des Gesprächs den Vor- und Vatersnamen zur Anrede der Direktorin, ansonsten vier Mal die Kurzform des Vornamens. Beispiele werden hier nicht gegeben, da die Namen zu Zwecken der Anonymisierung geändert wurden.

(24)

&lt;М&gt; Ясно// Меня зовут Мария/ э-э вас Роман Александрович/ да?

&lt;Р&gt; Да// (С 13)

(25)

&lt;К.4&gt; Здравствуйте! Вячеслав //

&lt;Р.Р.&gt; Здравствуйте//

&lt;Э.&gt; Эдуард// (С9)

(26)

&lt;ВП&gt; А я с первого курса даю уроки/

&lt;ЮГ&gt; А/ ну ты частные уроки даешь/ да? (UK 4)

#### 4.4. Zukunftsorientierung in Bewerbungsgesprächen und Meetings

Schnelle Gangart, Zukunftsorientierung und andauernder Wechsel sind charakteristisch für die zeitliche Orientierung im betriebswirtschaftlichen Diskurs (Maier, Meyer 2011). Äußert sich eine besondere Zukunftsorientierung auch in den hier analysierten Genres? Anhand der Analyse der Bewerbungsgespräche kann gezeigt werden, dass die InterviewerInnen davon überzeugt sind, dass sie aus der Schilderung des in der Vergangenheit Geschehenen verbindliche Informationen über die Eignung des/der BewerberIn für den aktuell zu besetzenden Job, also für die Zukunft gewinnen können (vgl. die Beispiele 1-7 in Kap. 3 und Rathmayr 2011). Das heißt, Thema der Bewerbungsgespräche ist nicht die Frage: „Was werden Sie im Job machen, wenn Sie ihn bekommen?“, sondern: „Warum haben Sie/wollen Sie den letzten Arbeitsplatz verlassen?“ Aus der detaillierten narrativen Schilderung dessen, was dort geschehen ist, wollen die PersonalmanagerInnen die Schlüsse ziehen, die ihnen eine Entscheidung für die zukünftige Eignung der BewerbungskandidatInnen ermöglichen. In einem quantitativen Erhebungsschritt konnten 52 Warum-Fragen (*почему*) und 9 Wozu-Fragen (*зачем*) ermittelt werden, wobei *почему* der Literatur zufolge Auskünfte über die Vergangenheit und *зачем* solche über Erwartungen an die Zukunft elizitieren sollen und dies in der Regel auch tun (vgl. Levontina 2006). Es hat sich gezeigt, dass die InterviewerInnen an einer möglichst wirklichkeitsnahen Schilderung interessiert sind und selbst interpretieren wollen, welche Charakterzüge und sonstigen Eigenschaften des/der BewerberIn sich davon ableiten lassen (vgl. Rathmayr 2011).

Welche zeitliche Orientierung dominiert in den Meetings? In Meeting 1 geht es darum, Strategien zu entwickeln, wie der deutliche Verlust von Marktanteilen gestoppt werden kann. Die Sitzung dauert knapp 2 Stunden, wobei die 2. Hälfte Verhandlungscharakter hat, da auch der Direktor einer wichtigen Zulieferfirma teilnimmt. Dennoch liegt ein starker Fokus darauf, wie es zum Verlust der Anteile gekommen ist. Die Strategie für die Zukunft, die die Direktorin in der

Aufnahme billigerer Produkte in das Sortiment sieht, weil entgegen der Orientierung ihrer Handelsfirma auf erstklassige Qualität die Kunden viel größeren, ja geradezu ausschließlichen Wert auf den niedrigen Preis legen, nimmt nur geringen Raum ein. Wir sehen also auch hier die große Bedeutung der Schlüsse aus der Vergangenheit auf die Zukunft statt dem Reden direkt über die Zukunft. Dennoch sind die Meetings wesentlich stärker auf zukünftige Handlungen orientiert, was sich auch in der relativen Häufigkeit von Futurformen in den Meetings und Bewerbungsgesprächen zeigt: 371 pf. und 339 ipf. Futurformen in den Meetings stehen 172 pf., 121 ipf. Futurformen in den Bewerbungsgesprächen gegenüber, was für die Meetings eine jeweils gerundete Frequenz von 1,79 ( $710 / 39754 * 100$ ) für die Bewerbungsgespräche eine von 0,64 ( $293 / 45475 * 100$ ) ergibt<sup>8</sup>. Mit anderen Worten: In den Meetings ist ca. jedes 56. Wort ein Verbum in Futurform, in den Bewerbungsgesprächen jedes 155, und die Häufigkeit von Futurformen in den Meetings ist ca. dreimal so hoch wie in den Bewerbungsgesprächen.

#### 4.5. Leistungsorientierte Werte in Stellenannoncen für HR Manager

In diesem Abschnitt stütze ich mich auf das Korpus einer von mir betreuten Diplomarbeit von Denis Zagorov (2011) über Stelleninserate als Indikatoren von Werten russischer Unternehmen und Vergleich der Resultate mit Stelleninseraten deutscher Unternehmen. Anhand eines Korpus von 42 russischen und 25 deutschen in kostenpflichtigen Online Datenbanken veröffentlichten Stellenanzeigen für HR Manager, wurden Cluster<sup>9</sup> von darin geforderten Qualifikationen, Arbeitsbedingungen und Darstellungen der Firma des Auftraggebers gebildet und verglichen. Hier soll nur auf die dem Cluster Leistung zuordenbaren Anforderungen an die BewerberInnen eingegangen werden. Zuvor jedoch je ein russisches und ein deutsches typisches Beispiel für derartige Stellenanzeigen, die sich in formaler wie inhaltlicher Hinsicht sehr deutlich voneinander unterscheiden. Die russischen Anzeigen sind stark formalisiert, geben Geschlecht und Alter der adressierten BewerberInnen vor, die deutschen Anzeigen sind individueller und origineller gestaltet und vermeiden die Angabe von Alter oder Geschlecht.

<sup>8</sup> Ich danke Michael Betsch herzlich für die Unterstützung bei diesen Berechnungen.

<sup>9</sup> Das Kategorienschema beruht bei Zagorov (2011, 43-53) auf der Unterteilung in 10 zentrale Wertegruppen nach Schwartz, Bilsky (1987, 1990), sowie Schwartz (1992).

(27)

Требования

Женщина возраст от 25 до 45 лет;

Высшее образование

Опыт работы от 2 лет; умение работать в условиях многозадачности;

Знание ТК РФ, отличное знание ПК<sup>10</sup>, знание программы SUP, как преимущество;

Внимательность, исполнительность, обучаемость, оперативность, хорошие коммуникативные навыки (Zagorov 2011, 59)

(28)

Sie haben bereits als Personalleiter, dessen Stellvertreter oder in einer umfassenden eigenverantwortlichen Referentenposition gearbeitet? Das Arbeitsrecht ist für Sie kein Buch mit sieben Siegeln und profunde Kenntnisse sowie Techniken für die Personalentwicklung gehören zu Ihrem Handwerkszeug? Sie können überzeugen und begeistern, verfügen über Einfühlungsvermögen, analytische und organisatorische Kompetenz und haben einen hohen Anspruch an Ihre eigene Arbeitsqualität? Mit Ihrer exzellenten Kommunikationsfähigkeit und Offenheit positionieren Sie sich als Mediator und Gesprächspartner für Führungskräfte und Mitarbeiter? (Zagorov 2011, 59)

Die leistungsbezogenen Indikatoren unterscheiden sich nicht nur qualitativ, sondern auch quantitativ. Die deutschen Anzeigen enthalten jeweils mehr Spezifizierungen oder Indikatoren: im Schnitt 5 bei den Anforderungen an den Bewerber/die Bewerberin, 8 bei den Arbeitsbedingungen und 4 bei der Information über die Firma, die russischen Anzeigen enthalten zumindest in den beiden ersten Kategorien weniger: 3,5 bei den Anforderungen und je 4 in den beiden anderen Rubriken (Zagorov 2011, 59).

Für meine Fragestellung nach der Repräsentation marktwirtschaftlich geprägter Leistungsindikatoren habe ich auf Basis der tabellarischen Übersichten bei Zagorov (2011, Anhang 2) folgende Tabelle erstellt, wobei in Klammern nach der Prozentzahl jeweils die exakte Anzahl der Unternehmen genannt ist:

<b>Anforderung</b>	<b>Russische Anzeigen</b>	<b>Deutsche Anzeigen</b>
Стрессеустойчивость	24% (10)	12% (3)
Организованность	19% (8)	28% (7)
Нацеленность на результат	14% (6)	32% (8)
Активность	14% (6)	28% (7)
Аналитические способности	12% (5)	36% (9)
Желание расти	12% (5)	
Инициативность	10% (4)	32% (8)
Фокус на клиента	5% (2)	32% (8)

<sup>10</sup> ПК = Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации.

Умение отстаивать свою позицию	2% (1)	53% (13)
Оперативность	2% (1)	
Работоспособность	7% (3)	
Профессионализм	5% (2)	
<b>Anforderung</b>		<b>Deutsche Anzeigen</b>
Effizientes Arbeiten (продуктивность)		4% (1)
Pragmatismus (Прагматизм)		8% (2)
Sicheres Auftreten (Уверенность в себе)		20% (5)
Strategische Kompetenz (Стратегическая компетенция)		23% (3)
Überdurchschnittlicher Abschluss (образование выше среднего)		8% (2)

**Tabelle 1:** Leistungsorientierte Anforderungen an die StellenbewerberInnen<sup>11</sup>

Human Resources Manager für große Betriebe in Russland sollen andere Stärken mitbringen als ihre KollegInnen in Deutschland: An erster Stelle der leistungsbezogenen Anforderungen steht die Stressresistenz, mit 24% doppelt so häufig genannt wie in den deutschen Anzeigen. Dann folgt die Organisiertheit mit 19%, Ergebnisorientierung und Aktivität mit je 14% vs. 28% und 32%, analytische Fähigkeiten mit 12% (vs. 36%!), der Wunsch sich weiter zu entwickeln mit 12% und mit nur 5% vs. 32% Nennungen die Kundenorientierung. Die in 52% der deutschen Anzeigen geforderte Durchsetzungsfähigkeit kommt in den russischen nur in 2%, d.h. einer einzigen vor und wird offenbar nicht für wichtig gehalten. Der Vergleich zeigt, dass leistungsbezogene Anforderungen in den russischen Anzeigen deutlich seltener sind als in den deutschen, *умение отстаивать свою позицию*, *оперативность* und *работоспособность* kommen kaum vor, und außer Aufstiegsmöglichkeiten in der Karriere wird nichts Leistungsbezogenes genannt. Demgegenüber enthalten die deutschen Anzeigen viele Anreize, von denen ich in die Tabelle nur jene mit mehr als einer Nennung aufgenommen habe. Es wurden darüber hinaus von je einer Firma genannt: *Arbeit in einem ergebnisorientierten Betrieb*, *Arbeit in einem professionellen Unternehmen und Umfeld*, *Arbeit in einem serviceorientierten Unternehmen*. Dieses Fehlen von Anreizen in den russischen Stellenanzeigen verwundert umso mehr, als etwa in der vom russischen unabhängigen Institut sozialer und nationaler Probleme 1996 mit 2017 Probanden durchgeführten Erhebung des

<sup>11</sup> Die Kategorien *организованность* (Organisationsfähigkeit) und *умение отстаивать свою позицию* (Durchsetzungsvermögen) sind bei Zagorov (2011) anderen Kategorien als der Leistung zugeordnet, wobei es sich aber um einen Irrtum handeln dürfte. Für die Unterstützung bei der Erstellung der Frequenzlisten danke ich Michael Betsch.

Massenbewusstseins der Russen unter den Bedingungen der gesellschaftlichen Veränderungen der Wertehierarchie eine interessante Arbeit von 62,7% der Probanden als wichtiger Grundwert bezeichnet wurde, gegenüber nur 35,4%, die an der Arbeit den Lohn am wichtigsten finden. (Rossijskij nezavisimyj institut 1996). Unter den heutigen Bedingungen wäre sogar ein höherer Prozentsatz zu erwarten, dies insbesondere deshalb, weil der Prozentsatz von 1993 bis 1996 von 54,8% auf 62,7% gestiegen ist.

Andere Institute bringen allerdings andere Ergebnisse: von 1986 bis 2006 ist nach einer Untersuchung des Instituts CESSI (Институт Сравнительных социальных исследований) der Wert einer interessanten Arbeit von 41% auf 29% gesunken (Andrejkova, 2006):

(29)

Если раньше работа могла рассматриваться как цель и способ достижения самых различных благ – материальных, социального статуса, общественного уважения, удовлетворения потребностей в самореализации, то сегодня работа воспринимается в большинстве своем как средство и средство для одной, единственной и универсальной цели – материального благополучия. (Andrejkova, 2006)

Der starken Motivationskraft von materiellen Anreizen entsprechen die in den russischen Stellenanzeigen genannten Anreize für russische BewerberInnen, dazu gehören insbesondere eine geregelte Arbeitszeit (z.B.: пн-пя 9.30-18.00; 5/2 с 10.00 до 20.00), die Nähe zur U Bahn (z.B. 10 мин от м Ул. 1905 года), sowie ein offizielles Gehalt (z.B.: з/п. белая) und soziale Vergünstigungen (z.B.: полный соц. Пакет; расширенный социальный пакет). Westeuropäische Top-Manager rechnen mit derartigen Konditionen am wenigsten und bekommen sie auch nicht angeboten. Von ihnen erwartet man im Gegenteil die Bereitschaft, auf planbare Freizeit überhaupt zu verzichten. Hinzu kommt in Russland der große Mangel an qualifizierten Fachleuten, sodass die Betriebe Mühe haben, gute Leute zu bekommen und vor allem sie zu halten (Czinkota, Springer 1997; Kivelä 2008). Dementsprechend habe ich in meinen Interviews mit PersonalmanagerInnen die Auskunft bekommen, dass der Manager den Job verkaufen muss (должен продать вакансию).

## 5. Quantitative Aspekte: Schlüsselwörter

Abschließend sollen zur Abrundung der qualitativen Aspekte noch quantitative Aspekte herangezogen werden. Bestimmte Wörter sind für bestimmte Textsorten charakteristisch, und damit für die entsprechenden beruflichen Praktiken.

Für die Marktwirtschaft und die Leistungsgesellschaft<sup>12</sup> gibt es darüber hinaus ideologisch motivierte Schlüsselbegriffe. Hochfrequente Lexeme und Cluster zeugen von der Relevanz einer bestimmten Praktik im Wirtschaftsdiskurs (vgl. Handford 2010, 111). Leistung zählt dabei zu den Schlüsselkonzepten der Marktwirtschaft und wird sogar als das grundlegende Konzept einer Wirtschaftsform gesehen, die sich als Leistungsgesellschaft bekennt (McClelland 1961 nach Krause 2007, 126). Nach einigen von diesen wird in den Korpora gesucht, wobei die Auswahl der Suchwörter die bei Maier, Meyer (2011) genannten zentralen Charakteristika des *managerialist discourse* und die von Krause (2008) gefundenen Schlüsselassoziationen zu Leistung (достижение) im Russischen umfasst. Die gesamte Liste befindet sich im Anhang.

Marktwirtschaftlich relevante Lexeme sind in beiden Textsorten stark vertreten, und dabei in den Bewerbungsgesprächen weiter gestreut als in den Meetings. In den Meetings kommen nur 7 Wörter aus der „Suchliste“ über 5 mal vor und machen 148 von 173 Fundstellen aus:

качество: 46	платить/заплатить: 11
рынок: 40	быстро: 7
деньги: 21	цена: 6
зарплата: 17	

**Tabelle 2:** Häufigste Schlüsselwörter in den Meetings

In den Bewerbungsgesprächen ist eine größere Streuung zu beobachten und die häufigsten 14 (über 5 Fundstellen) Wörter aus der „Suchliste“ machen 299 von 360 Fundstellen aus:

цена: 133	сумма: 11
зарплата: 42	цель: 10
платить/заплатить: 29	срок: 8
деньги: 23	прибыль: 8
карьера/карьерный рост: 23	качество: 7
рынок: 20	результат: 7
труд: 14	конкуренция: 6

**Tabelle 3:** Häufigste Schlüsselwörter in den Bewerbungsgesprächen

Die größere Streuung ist auf den Umstand zurückzuführen, dass die Meetings innerhalb einer Firma stattgefunden haben, und auf wenige Themen zentriert waren (vgl. Korpusübersicht im Anschluss an die Bibliografie), während die

<sup>12</sup> Die Verbindung zwischen Leistung und Marktwirtschaft wurde von Krause (2008) bei den russischen ProbandInnen eindeutig festgestellt: bei 40% ist sie vorhanden, bei 19% stark, bei 8% sogar sehr stark.

Bewerbungsgespräche unterschiedliche äußere Umstände (unterschiedliche Jobs, Recruitingagenturen bzw. Firmen des Arbeitgebers, ein oder mehrere InterviewerInnen etc.) und Teilnehmerkonstellationen (18 unterschiedliche BewerberInnen, verschiedene InterviewerInnen) aufweisen.

In beiden Textsorten fällt die hohe Frequenz des semantischen Feldes Geld auf, bei dem es sich zweifellos um einen zentralen Schlüsselbegriff der Marktwirtschaft handelt. Wenn man *зарплата* und *деньги* zusammennimmt, ergibt sich für die Meetings eine Frequenz von 38, für die Bewerbungsgespräche von 65 und wenn man *прибыль* dazu nimmt, sogar 73. Rechnet man auch *платить/заплатить*, *сумма* und *цена* dazu, ergibt sich für die Meetings die Summe von 211 „geldbezogenen“ Wortverwendungen, für die Bewerbungsgespräche 90. Dies ist unter marktwirtschaftlichen Bedingungen erwartbar. Was im Hinblick auf die Forschungsfrage verwundert, ist die mangelnde Vertretung von wichtigen Begriffen der Marktwirtschaft wie *активность*, *амбиция*, *усилие*, *рационально*, *успех*, *добиться*, die mit wichtigen Aspekten der Leistungsgesellschaft wie Leistung, Anstrengung, Flexibilität, Schnelligkeit, Ambitionen zu tun haben. Marktwirtschaft scheint im Moment fast auf das liebe Geld reduziert, was sich thematisch auch in den Stellenanzeigen für HR Manager bestätigt hat, wo meist das Anfangsgehalt angegeben wird, z.B.: *от 30 000 до 35 000 руб. в месяц; от 70 000 до 90 000 руб. в месяц.*

## 6. Resümee

Die Forschungsfrage lautete: Wie stark sind Elemente des markt- oder betriebswirtschaftlichen Diskurses (*managerialist discourse*) im russischen Wirtschaftsdiskurs vertreten? Dazu wurden verschiedene Textsorten analysiert: Bewerbungsgespräche, Meetings und Stellenanzeigen für HR Manager und zwar im Hinblick auf die Argumentationsweisen, die Hierarchieverschleierung und leistungsorientierte Werte in Stellenannoncen für HR Manager. Zur Absicherung der qualitativ gewonnenen Ergebnisse wurden in den Texten Schlüsselwörter der Markt- und Betriebswirtschaft gesucht.

In den Bewerbungsgesprächen wird von vielen BewerberInnen mit der Marktwirtschaft kompatiblen Begründungen, wie der schlechten Entwicklung des Betriebs oder zu geringer Bezahlung, argumentiert, es werden aber auch persönliche Gründe wie Solidarität zu einem Freund und Liebe als Auslöser für den Jobwechsel vorgebracht, die westliche BewerberInnen eher verschweigen würden. Darüber hinaus reagieren auch einige InterviewerInnen anders als es marktwirtschaftliche Kriterien erwarten lassen und bewerten Zusatzqualifikationen, Wechsel des Wohnortes und Berufswechsel eher negativ.

Aufstieg in der Karriere bzw. Aufstiegsmöglichkeiten sind in den Diskurs der Arbeitgeber und HR Manager eingedrungen und werden von ihnen sowohl in

den Bewerbungsgesprächen als auch in den Stellenanzeigen verwendet. Die BewerberInnen thematisieren diesen Aspekt aber kaum, und nur einer von 18 gibt an, den Job aus Karrieregründen wechseln zu wollen.

Die Tendenz zu flachen Hierarchien ist zu beobachten, wenn auch nicht ausgeprägt, die Delegation von Verantwortung an die nächst höhere Ebene ist weiterhin gängige Praxis. Bei der Formulierung von Aufforderungen werden trotz eines insgesamt *familiären* Tones feine Unterschiede sehr sorgfältig beachtet. Gleiches gilt für die Anrede mit *мы* oder *вы* und mit Vornamen bzw. deren Kurzform oder Vor- und Vatersnamen.

Die für den *managerialist discourse* charakteristische Orientierung auf ständige Veränderung, hohes Tempo und insgesamt die Zukunft lässt sich in den untersuchten Textsorten nicht nachweisen. Beständigkeit, Stabilität und Treue zum Betrieb scheinen nicht nur wegen des Mangels an gut ausgebildeten Fachleuten sondern traditionsbedingt wichtige Werte zu sein.

Die quantitative Suche nach Schlüsselwörtern ergab teilweise unerwartete Resultate. Das semantische Feld ‚Geld‘ ist in den Meetings besonders dicht besetzt, was in dieselbe Richtung weist wie die Aussagen in den Interviews zur Fokussierung auf ein möglichst hohes Gehalt und die Angaben des Gehalts in den Stellenanzeigen. Leistungsorientierte Lexeme, die Anstrengung, Ambitionen u. ä. bezeichnen, sind in den Stellenanzeigen gar nicht vertreten: *амбиция, активность, воля, усилие, успех, стремление, стратегия, добиться, достижение*. Man könnte das Fehlen von Durchsetzungsstärke u. ä. Anforderungen an die BewerberInnen um HR Managerposten als gewisses Misstrauen gegenüber ausgeprägter Selbstständigkeit und Eigenständigkeit interpretieren, wofür sich als Erklärung die extrem hierarchischen Strukturen in der sowjetischen Gesellschaft anbieten. Eigeninitiative und -verantwortung wurde nicht nur nicht gefördert, sondern untersagt. Verwunderlich bleibt aber in allen Textsorten die geringe Präsenz von Leistungsstreben in seinen vielfältigen Variationen.

Auf allen analysierten Ebenen ist ein gewisser Trend zum *managerialist discourse* zu beobachten, er ist aber wesentlich weniger prägnant als im Deutschen.

## Anhang

	<b>Bewerbungsgespräche</b>	<b>Meetings</b>
Активность	0	0
Амбиция	0	0
Будущее	6 (из них 5 вопросов о будущем)	4
Быстро	7	4
Воля	0	0
Выгода	0	1
Деньги	23	21
Добиться	0	0
Достижение	0	0
Зарплата	42	17
Издержки	0	0
Карьера/карьерный рост	14/9	0
Качество	7	46
Конкуренция	3	6
Личность	1	0
Платить/заплатить	11	29
Прибыль	8	3
Рационально	0	0
Результат	7	5
Рынок/рыночный	20	40
Срок	8	1
Стратегия/стратегически	0	1
Стремление	0	0
Сумма	0	11
Труд	14	1
Усилие	0	0
Успех	0	0
Характер	3	2
Цель	10	1
Целеустремленность	0	0
Целенаправленно	0	1
Цена	6	133
Рост (я маленького роста)		1

Frequenzen der Suchwörter in den Bewerbungsgesprächen und Meetings

## Literatur

- Abalkin, L. 1989. Vorwärts wie eine Schildkröte. Der Moskauer Wirtschaftsexperte Leonid Abalkin über die Zukunft der Perestrojka. *Der Spiegel* 15, 185-191.
- Andreenkova, A. V. 2006. *Izmenenija v obraze žizni i cennostjach rossijan* (<http://cessi.ru/index.php?id=171> (1.9.2011)).
- Anisimova, T. V., Gimpel'son, E. G. 2007. *Rečevaja kompetencija menedžera*. Učebnoe posobie Moskva: Moskovskij psihologo-social'nyj institut.
- Bhatia, V. K. (ed.) 2008. *Advances in discourse studies*. London etc.
- Brünner, G. 2000. *Wirtschaftskommunikation*. Tübingen.
- Czinkota, M. R., Springer, R. 1997. Managementausbildung in Russland unter den Bedingungen der Transformation zur Marktwirtschaft. *der markt* 2, 51-62.
- Fairclough, N. 2007. *Discourse and contemporary social change*. Bern, Wien etc.
- Gee, J. P., Hull, G., Lankshear, C. 1996. *The New Work Order*. London.
- Grice, H. P. 1980. Logik und Gesprächsanalyse. In: Kußmaul P. (ed.) *Sprechakththeorie* (= Schwerpunkte Linguistik und Kommunikationswissenschaft 17). Wiesbaden, 109-126.
- Handford, M. 2010. *The Language of Business Meetings*. Cambridge.
- Hofstede, G. 1998. *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values* (= Cross-Cultural Research and Methodology Series, vol. 5). Sage Publications: Newbury Park, London, New Dehli, 15. Aufl.
- Holden, N., Fink, G. 2007. Russia's path to the market economy: its language of management in slow pursuit. In: Doleschal, U., Hoffmann, E., Reuther T. (eds.) *Sprache und Diskurs in Wirtschaft und Gesellschaft. Interkulturelle Perspektiven*. Frankfurt M.: Lang, 75-90.
- Holden, N., Kuznetsova, O., Fink, G. 2008. Russia's long struggle with Western terms of management and the concepts behind them. In: Tietze, S. (ed.) *International Management and Language*. London, New York, 114-27.
- Jacobs, E. 2001. The influence of western concepts on Russian marketing theory. *British Journal of Management* 12, 149-157.
- Karasik, V. I. 2006. Vyraženie statusnych otnoženij sredstvami jazyka. In: Oparina, E. O., Kazak, E.A. (eds.) *Russkij jazyk v sovremennom obščestve: Funkcional'nye i statusnye charakteristiki*. Sbornik obzorov. Moskva: INION RAN, 30-51.
- Keck, E. 2011. *Bad English. Schluss mit der Engländererei*. Wien.
- Khapova, S. N., Korotov, K. 2007. Dynamics of Western career attributes in the Russian context. *Career Development International* 12, 68-85.
- Kivela, H. 2008. Aspects of HRM in Foreign Subsidiaries in Russia: Training, Recruitment and Compensation. In: Chadraba, P. G., Springer, R. (eds.) *Business Strategies for Economies in Transition – Book of Readings on CEE Countries*. Cambridge, 641-662.
- Krause, M. 2007. Leistung im Russischen – eine semantische Lakune? In: Doleschal, U., Hoffmann, E., Reuther T. (eds.) *Sprache und Diskurs in Wirt-*

- schaft und Gesellschaft. Interkulturelle Perspektiven.* Frankfurt M., 125-136.
- Krause, M. 2008. Zwischen Wort und Diskurs: Experimentelle Untersuchung zur Struktur des Konzepts 'Leistung' und seiner Äquivalente im Polnischen, Tschechischen und Russischen. *Deutsche Beiträge zum 14. Internationalen Slawistenkongress Ochrid.*
- Levontina, I. B. 2006. Ponjatje celi i semantika celevykh slov russkogo jazyka. In: Apresjan, Ju. D. (ed.) *Jazykovaja kartina mira i sistemnaja leksikologija.* Moskva, 163-238.
- Maier, F., Meyer, M. 2011. Managerialism and Beyond: Discourses of Civil Society Organization and Their Governance Implications. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 22, 2011/4, 731-756.
- Mautner, G. 2010a. *Language and the market society. Critical reflections on discourse and dominance.* London, New York.
- Mautner, G. 2010b. Saving the frog from boiling: Critical discourse analysis and the managerial assault on the lifeworld. In: de Cillia, R., Gruber, H., Krzyzanowski, M., Menz F. (eds.) *Diskurs, Politik, Identität.* Tübingen, 167-174.
- McClelland, D. C. 1961. *The Achieving Society.* Princeton u.a. van Nostrand. (Dt. 1966. Die Leistungsgesellschaft. München: Kohlhammer).
- Novikov, V. 2010. *Slovar' modnykh slov. Jazykovaja kartina sovremennosti.* Moskva.
- Parker, M. 2002. *Against management. Organisation in the age of managerialism.* Cambridge.
- Podsekina, I. 2011. *Vyraženie vlasti v ustnoj delovoj komunikacii: analiz delovogo diskursa na ukrainskom predprijatii.* Diplomarbeit, WU Wien.
- Pshenichnikova, I. 2003. The challenges of socialization in business education: The case of the School of Management, St. Petersburg University. *Anthropology of East Europe Review* 21, 2003/2.
- Rathmayr, R. 2011. Behaupten und Begründen in russischen Bewerbungsgesprächen. Ein Beitrag zur Pragmatik der Kausalität. *Wiener Slawistischer Almanach* 67, 2011, 223-252.
- Ratmajr, R. 2011. Novye roli v novoj delovoj komunikacii. Na primere žanra sobesedovanija. In: Boguslavskij, I. M., Iomdin, L. L., Krysin, L. P. (eds.) *Slovo i jazyk. Sbornik statej k vos'midesjatiletiju akademika Ju. D. Apresjana.* Moskva, 319-329.
- Roberts, S. M., Jones, J. P., Fröhlich, O. 2005. NGOs and the Globalisation of Managerialism: A Research Framework. *World Development* 11, 1845-1864.
- Rossijskij nezavisimyj institut 1996. Razdel cennosti rossijan: menjaetsja li naš mentalitet?
- Schwartz, S. H., Bilsky, W. 1987. Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology* 53, 550-562.
- Schwartz, S. H., Bilsky, W. 1990. Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology* 58, 878-891.

- Schwartz, S. 1992. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: Zanna, M. (ed.) *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic press, 1-65.
- Skrypyuk, E. 2012. *Ėksplicitnaja kommunikacionnaja politika v rossijskich kompanijach na primere korporativnych kodeksov ėtiki*. Diplomarbeit, WU Wien.
- Stepanov, D. 2005. *Ėffektivnoe upravlenie: komanda, ierarchija, edinovlastie*. Sankt-Peterburg.
- Uske, H. 2008. Werden wir alle Unternehmer? *DISS (Zeitung des Duisburger Instituts für Sprach- und Sozialforschung)* 17, 2008/1, 8-13.
- Vollmer, H. 2002. Ansprüche und Wirklichkeiten des Verwaltens im Reformdiskurs der neunziger Jahre. Die diskursive Ordnung von Reformkommunikation. *Zeitschrift für Soziologie* 31, 2002/1, 44-65.
- Watson, T. J. 2004. Managers, managism, and the tower of babble: making sense of managerial pseudojargon. *International Journal of the Sociology of Language* 166, 67-82.
- Wersun, A. 2010. Triple translation: academic and managerial discourses of knowledge transfer policy in a new university in Scotland. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education* 31, 5.
- Wodak, R. 2009. Von Wissensbilanzen und Benchmarking: Die fortschreitende Ökonomisierung der Universitäten. Eine Diskursanalyse. In: Diaz-Bone, R., Krell, G. (eds.): *Diskurs und Ökonomie. Diskursanalytische Perspektiven auf Märkte und Organisationen*. Wiesbaden, 317-336.
- Wollmann, H. 1996. Verwaltungsmodernisierung: Ausgangsbedingungen Reformanläufe und aktuelle Modernisierungsdiskurse. In: Reichhard, C., Wollmann, H. (eds.): *Kommunalverwaltung im Modernisierungsschub?* Basel, Boston, Berlin, 1-49.
- Yoosefi, T., Thomas A. 2003. *Beruflich in Russland, Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*, Göttingen.
- Zagorov, D. 2011. *Ob "javlenija o vakansii kak indikator cennostej rossijskich predprijatij i sravnenie rezul'tatov s ob "javlenijami nemeckich predprijatij*. Diplomarbeit, WU Wien.

## Korpus

### Korpus der Bewerbungsgespräche

Aufnahmen von 18 Bewerbungsgesprächen (davon 5 mit einer Personalrecruiterin, 13 mit FirmenvertreterInnen der potentiellen ArbeitgeberInnen) in zwei russischen Großstädten, durchgeführt in der ersten Jahreshälfte 2008 von R. Rathmayr als teilnehmende Beobachterin und anschließend verschriftet. Gesamtdauer der Aufnahmen: 3 Std. 40 Min., Gesamtumfang 45.475 Wörter bzw. Wortformen

Mit PersonalrecruiterInnen geführte Gespräche:

SD 13: 1 BG in einer Personalvermittlungsagentur mit 1 Bewerber: R (Alter?, 2008 1 Sohn, geb. 2007)

SD 11: 4 BG in einer Personalvermittlungsagentur mit 4 männlichen Bewerbern: A 30 Jahre alt, V 24, AN 50, VV 48

Mit den ArbeitgeberInnen geführte Gespräche

SD 8: BG in einer Moskauer Firma mit 1 Bewerberin um die Stelle eines Architekten, die Bewerberin ist eine mit dem Studium fast fertige Studentin, von Firmenseite nehmen die Verwaltungsdirektorin und die Leiterin der Bauabteilung teil

SD 9: 9 BG des Direktors einer Werbeagentur zur Auswahl eines Direktors für eine in der Stadt S zu begründende Filiale. Vorauswahl durch eine Agentur, Gespräche in den Räumen der Agentur mit 9 Kandidaten

SD 10: 3 BG in einer großen Firma für den Posten der Leiterin der Weiterbildungsabteilung, von Firmenseite 3 Interviewerinnen: Leiterin der Personalabteilung, und 2 Personalmanagerinnen

### Korpus der Meetings

Aufnahmen von 4 firmeninternen Besprechungen mit 2 bis 13 TeilnehmerInnen (insgesamt 6 weibl., 8 männl. TN) einer großen Handelsfirma (56 MitarbeiterInnen), die 1999 gegründet wurde, in einer Großstadt in der Ost-Ukraine. Die Gespräche wurden in den Büros der Firma in zwei großen Städten im Herbst 2010 von Inna Podsekina (Diplomandin von R. Rathmayr) als teilnehmende Beobachterin aufgenommen. Gesamtdauer der Aufnahmen 4 Std. 22 Min. 12 Sek. Gesamtumfang: 39.754 Wörter (um 5.721 Wörter weniger als die Bewerbungsgespräche).

Die meisten TeilnehmerInnen sind im Verkauf tätige Salesmanager (коммерческие представители), 2 Generaldirektoren, ein Verkaufsleiter (коммерческий директор). Alle gehören einer großen Handelsfirma in einer Großstadt in der Ost-Ukraine an, nur der 2. Generaldirektor - BA - einer Zulieferfirma. Alle (außer einem) sind Ukrainer mit russischer Muttersprache.

### Interne Unternehmenskommunikation (UK) 1

Gespräch der Mitarbeiter der ukrainischen Firma untereinander und in der 2. Hälfte Verhandlungen mit einem Geschäftspartner, dem Direktor einer Zulieferfirma.

Thema des Gesprächs: Jahresbilanzbesprechung, Verhandlung mit einem Lieferanten über das laufende Geschäft und den Konkurrenzettbewerb. Dauer: 01:59:01.

Gesprächspartner:

<ЮГ> Direktorin, 44 Jahre

<ИГ> Salesmanager/Mitarbeiterin im Verkauf, 45 Jahre

<ЛБ> Salesmanager/Mitarbeiterin im Verkauf, 30 Jahre

<ОВ> Verkaufsleiterin, 47 Jahre

<АП> Sachbearbeiterin, 23 Jahre

<АБ> Salesmanager/Mitarbeiter im Verkauf, 27 Jahre

<ОК> Salesmanager/Mitarbeiter im Verkauf, 33 Jahre

<БО> Salesmanager/Mitarbeiter im Verkauf, 32 Jahre

<ЕП> Hauptbuchhalterin, 46 Jahre

<СС> Salesmanager/Mitarbeiter im Verkauf, 38 Jahre

<ОГ> Salesmanager/Mitarbeiter im Verkauf, 27 Jahre

<ББ> Salesmanager/Mitarbeiter im Verkauf, 24 Jahre

<ВА> Direktor der Zulieferfirma, 42 Jahre

### Interne UK 2

Gespräch der Mitarbeiter der ukrainischen Firma untereinander.

Thema des Gesprächs: Einteilung der Zuständigkeitsbereiche aufgrund der Einstellung neuer Mitarbeiter. Dauer: 00:26:41.

Gesprächspartner:

<ЮГ> Direktorin 44 Jahre

<ИГ> Salesmanager/Mitarbeiterin im Verkauf, 45 Jahre

<ЛБ> Salesmanager/Mitarbeiterin, 30 Jahre

<HP> Leiter des Departements für Industrieprojekte, 27 Jahre

#### Interne UK3

Gespräch zwischen der Direktorin der Firma und dem Leiter des Departements für Industrieprojekte.

Thema des Gesprächs: Besprechung über die Verbesserung der Arbeit in der Abteilung im Hinblick auf die Einstellung neuer Mitarbeiter. Dauer: 01:10:15.

Gesprächspartner:

<ЮГ> Direktorin, 44 Jahre

<HP> Leiter des Departements für Industrieprojekte, 27 Jahre

#### Interne UK 4

Gespräch zwischen der Direktorin der Firma und einer neuen Mitarbeiterin.

Thema des Gesprächs: die Adaptation der neuen Mitarbeiterin im Kollektiv und Probleme, die in diesem Zusammenhang aufgetreten sind. Dauer: 00:46:15.

<ЮГ> Direktorin, 44

<БП> Mitarbeiterin in der Verwaltung, 22, seit 1 Jahr in der Firma

#### **Korpus der Stellenanzeigen:**

Das Korpus der Stellenanzeigen umfasst 42 russische und 25 deutsche in kostenpflichtigen Online Datenbanken veröffentlichte Stellenanzeigen für HR Manager und wurde von Denis Zagorov für die Diplomarbeit an der WU Wien 2010/11 erstellt und mir dankenswerterweise zur Verfügung gestellt.