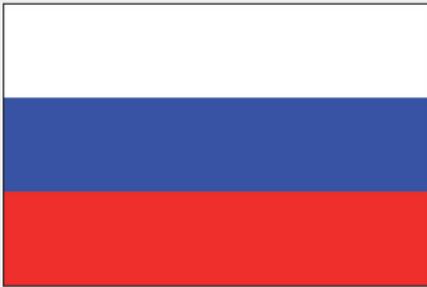


Tatjana Yoosefi / Alexander Thomas

# **Beruflich in Russland**

Trainingsprogramm für Manager,  
Fach- und Führungskräfte



**HANDLUNGSKOMPETENZ IM AUSLAND**

Vandenhoeck & Ruprecht

Tatjana Yoosefi / Alexander Thomas, Beruflich in Russland

V&R

Tatjana Yoosefi / Alexander Thomas, Beruflich in Russland

# Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von  
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Tatjana Yoosefi / Alexander Thomas, Beruflich in Russland

Tatjana Yoosefi  
Alexander Thomas

# **Beruflich in Russland**

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

3. Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Die 8 Cartoons hat Jörg Plannerer gezeichnet.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-49056-3

ISBN 978-3-647-49056-4 (E-Book)

© 2012, 2008 Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen / [www.v-r.de](http://www.v-r.de)

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

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg

Druck und Bindung: ⊕ Hubert & Co, Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## ■ Inhalt

Vorwort . . . . .	7
<b>Einführung in das Training . . . . .</b>	<b>9</b>
Theoretischer Hintergrund . . . . .	9
Entwicklung des Trainingsprogramm . . . . .	11
Weiterführende Hinweise zum Verständnis des Trainingskonzepts . . . . .	12
Einleitende Hinweise zu Russland . . . . .	14
Bevor Sie nach Russland fahren, sollten Sie Folgendes beachten . . . . .	15
<b>Themenbereich 1: Hierarchieorientierung . . . . .</b>	<b>19</b>
Beispiel 1: Die Anschaffung eines Laptops . . . . .	19
Beispiel 2: Jeder hat ein Anliegen . . . . .	24
Beispiel 3: Die Erlaubnis des Chefs . . . . .	28
Kulturelle Verankerung von »Hierarchieorientierung« . . . . .	33
<b>Themenbereich 2: Kollektivorientierung . . . . .</b>	<b>37</b>
Beispiel 4: Pausenregelung . . . . .	37
Beispiel 5: Ein Vorstellungsgespräch . . . . .	41
Kulturelle Verankerung von »Kollektivorientierung« . . . . .	46
<b>Themenbereich 3: Prestigedenken . . . . .</b>	<b>49</b>
Beispiel 6: Der Weg zur Verhandlung . . . . .	49
Beispiel 7: Die Offenbarung des Chefs . . . . .	53
Kulturelle Verankerung von »Prestigedenken« . . . . .	57
<b>Themenbereich 4: Personenorientierung . . . . .</b>	<b>59</b>
Beispiel 8: Der Geburtstag der Kollegin . . . . .	59
Beispiel 9: Die Auswahl des Geschäftspartners . . . . .	64
Kulturelle Verankerung von »Personenorientierung« . . . . .	70

<b>Themenbereich 5: Informelle Netzwerke</b> . . . . .	73
Beispiel 10: Die Privatnummer . . . . .	73
Beispiel 11: Die Buchhaltung . . . . .	78
Kulturelle Verankerung von »Informelle Netzwerke« . . . . .	83
<b>Themenbereich 6: Regelrelativierung</b> . . . . .	87
Beispiel 12: Das Firmenfest . . . . .	87
Beispiel 13: Der Besichtigungstermin . . . . .	92
Kulturelle Verankerung von »Regelrelativierung« . . . . .	96
<b>Themenbereich 7: Arbeitserledigung nach eigenem Gutdünken</b> . . . . .	99
Beispiel 14: Die verschwundenen Unterlagen . . . . .	99
Beispiel 15: Die Dachdecker . . . . .	103
Beispiel 16: Die nicht eingehaltene Frist . . . . .	108
Kulturelle Verankerung von »Arbeitserledigung nach eigenem Gutdünken« . . . . .	112
<b>Themenbereich 8: Traditionalismus</b> . . . . .	115
Beispiel 17: Computerstrahlen . . . . .	115
Beispiel 18: Männerarbeit . . . . .	119
Beispiel 19: Tag der Lohnauszahlung . . . . .	124
Kulturelle Verankerung von »Traditionalismus« . . . . .	128
Interkulturelle Bemerkungen zum Thema Humor . . . . .	131

## ■ Vorwort

Europa hat sich in den letzten 15 Jahren dramatisch verändert. Der Ost-West-Konflikt, die ideologische Auseinandersetzung zwischen Kommunismus und Kapitalismus und der Kampf der verschiedenen weltanschaulichen Systeme sind zumindest in Europa weitgehend beendet. Die Trennungslinie zwischen der kommunistischen Weltmacht Sowjetunion und den dem westlichen Bündnis verpflichteten westeuropäischen Nationalstaaten, die mitten durch Europa lief und als »Eiserner Vorhang« Europa durchtrennte und wovon die Nachkriegszeit Europas in allen Bereichen geprägt war, hat sich in relativ kurzer Zeit aufgelöst. Vieles von dem, was die Nachkriegszeit in Europa prägte, ist völlig verschwunden, einiges ist durchlässig geworden, anderes befindet sich in einem noch immer labilen Zustand. Die Nachfolgestaaten der früheren Sowjetunion, die aus diesem Machtimperium hervorgegangenen selbstständigen Nationalstaaten und nicht zuletzt Russland befinden sich seit gut einem Jahrzehnt in einem schwierigen, aber auch sehr produktiven und zukunftsorientierten Transformationsprozess. Hinzu kommt die erstaunliche Dynamik, die der europäische Einigungsprozess auf politischem, aber insbesondere auch auf wirtschaftlichem Gebiet entwickelt hat. Viele Staaten Mittel- und Osteuropas treten der Europäischen Union bei, was erhebliche Auswirkungen sowohl auf Deutschland wie auch auf Russland haben wird. und zwar in vielen gesellschaftlichen Bereichen, und hier insbesondere auch auf die wirtschaftliche Zusammenarbeit.

Schon Jetzt lässt sich mit Sicherheit feststellen, dass die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Deutschland und Russland sowohl in der Breite als auch in der Tiefe zunehmen werden, dass die Menschen, die in diese Beziehungen eingebunden sind und sie tragen, nur dann erfolgreich sein können. Wenn sie über eine ausrei-

chende Kompetenz verfügen, die deutsch-russischen Beziehungen produktiv zu gestalten. Ein wichtiger Faktor ist dabei der Aufbau eines wertschätzenden Verständnisses für die jeweils kulturspezifischen Besonderheiten des deutschen oder des russischen Gesprächs-, Verhandlungs- und Kooperationspartners. Die Geschichte Russlands ist von anderen Determinanten geprägt als die Geschichte Deutschlands, und dies nicht nur aufgrund der historischen Ereignisse der letzten Hälfte des 20. Jahrhunderts, sondern auch aufgrund der viel länger zurückliegenden kulturgeschichtlichen Traditionsbildungen in beiden Ländern.

Wer als Deutscher in Russland wirtschaftlich erfolgreich sein will und keine Kenntnisse über die kulturspezifischen Ausprägungen der russischen Mentalität, des Denkens, Empfindens und Handelns seiner russischen Partner hat, wer kein Verständnis für die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschen und Russen besitzt und wer über keine Kompetenz verfügt, mit diesen Unterschieden produktiv umgehen zu können, wird sicher immer deutlich unterhalb seines potenziellen Leistungsniveaus kooperieren und nicht selten scheitern.

Das vorliegende Trainingsmaterial gibt eine Hilfestellung zur Bewältigung der sich aus den zwischen Deutschen und Russen im wirtschaftlichen Alltag ergebenden Probleme. Gewonnen wurde das Material aus intensiven Gesprächen mit russlanderfahrenen deutschen Fach- und Führungskräften über ihre konkreten Probleme und den von ihnen mehr oder weniger erfolgreich versuchten Lösungen. Dieses Material wurde von Experten daraufhin analysiert, welche kulturspezifischen Einflussfaktoren das jeweilige Verhalten bestimmen. Die dabei gewonnen Erkenntnisse werden hier in Form eines spezifischen Trainingformats präsentiert. Diese Art des situationsorientierten Trainings entspricht den modernen Erkenntnissen der Trainingsforschung, hat sich in vielen Trainingsseminaren und als Selbstlernmedium bewährt und zeigt im Vergleich zu anderen Trainingsverfahren die besten Lernergebnisse. Mit Hilfe des vorgelegten Trainingsmaterials lässt sich die interkulturelle Handlungskompetenz in der Zusammenarbeit mit Russen deutlich steigern und sichern.

Tatjana Yoosefi  
Alexander Thomas

## ■ Einführung in das Training

### ■ Theoretischer Hintergrund

»By knowing the language of a culture,  
you know its voice – by knowing  
its values, you know its heart«  
(Thiederman)

Bei interkulturellen Begegnungen verfügt jeder Handelnde über unterschiedliche Werkzeuge und setzt sie unterschiedlich ein. Unter Werkzeug ist hier nicht nur Sprache zu verstehen. Gewiss ist das Erlernen der Sprache des Gastlandes sehr wichtig, aber nicht ausreichend. Von noch größerer Bedeutung erscheint uns für eine interkulturelle Begegnung das Wissen, welche Gründe dem Verhalten des Gegenübers zugrunde liegen. Unter Werkzeugen werden hier die im Prozess der Sozialisation erworbenen Werte, Normen, Handlungen und Handlungsweisen verstanden. Man bezeichnet sie als *Kulturstandards*.

Generell werden Kulturstandards als alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns verstanden, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und für andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden. Eigenes, aber auch fremdes Verhalten wird auf der Grundlage dieser Kulturstandards beurteilt und reguliert. Kulturstandards sind weiterhin als die im Lauf der Sozialisation verlaufende kognitive Verinnerlichung der Normen und Werte, Erwartungen und Anschauungen zu begreifen, die bis zur Identifikation des Individuums reichen. Durch diese Internalisierung wird nicht nur das, was die Umgebung zu bieten hat, zu eigen gemacht. Der Prozess der Sozialisation verläuft mehr oder weniger unter »Zwang«. Die von allen übernomme-

nen so genannten ungeschriebenen Gesetze, die innerhalb einer Kultur herrschen, werden von der Mehrheit der Bevölkerung eines Landes akzeptiert, als bindend betrachtet und meistens unbewusst angewandt.

Richtig bewusst werden die Kulturstandards, wenn zwei Personen unterschiedlicher kultureller Prägung miteinander in Kontakt kommen. Es entsteht eine *interkulturelle Handlungssituation*, in der man die großen Unterschiede zwischen zwei Kulturen erleben kann. Beispielsweise können in Ländern unseres Kulturkreises beim gemeinsamen Essen mit einem fremdkulturell geprägten Partner schon Essgewohnheiten auf Unverständnis stoßen, wenn dieser anstatt des Bestecks seine Hände benutzt. Oder aber ein Europäer ist bei einem gläubigen Muslime zu Gast und benutzt beim gemeinsamen Mahl die rechte Hand, die als unrein gilt. Dass man in solchen Fällen ins Fettnäpfchen tritt und kulturelle Normen verletzt, ist mehr als verständlich: Jeder Handelnde orientiert sich zunächst an seinen eigenen Kulturstandards, die er im Lauf der Sozialisation erworben hat. Das Verhalten des Gegenübers wird den eigenen Standards entsprechend wahrgenommen, verstanden, beurteilt und kulturinadäquat interpretiert. Die Folge davon können Irritationen, negative Handlungsergebnisse und Missverständnisse oder gar Befremden sein.

Um sich mit seinem fremdkulturellen Partner störungsfrei verständigen zu können, bedarf es der *interkulturellen Handlungskompetenz*. Das sind Eignungen und Befähigungen, die zum Erfolg in der interkulturellen Überschneidungssituation führen. Hierzu zählt etwa die Akzeptanz kultureller Unterschiede oder die Fähigkeit, bei interkulturellen Begegnungen mit uneindeutigen Situationen umgehen zu können. In der interkulturellen Psychologie wurden unterschiedliche Trainings entwickelt, die diese Kompetenzen vermitteln.

Ein Trainingskonzept, das sich gut bewährt und auch international Anerkennung gefunden hat, ist der *Culture Assimilator*. Er sensibilisiert die Teilnehmer für ihre eigene kulturelle Prägung, vermittelt auf kognitiver Ebene Wissen über kulturelle Unterschiede und zieht die Kulturstandards zur Erklärung heran. Das Ziel dieses Trainings ist nicht die Assimilation an die andere Kultur, wie es der Begriff suggerieren mag, sondern das Erlernen ei-

ner anderen Kultur aus typischen Situationen und den aus ihnen ableitbaren Kulturstandards heraus. Der Culture Assimilator soll Kognitionen aufbauen, die die Fähigkeit vermitteln, Ursachen für das Verhalten des fremdkulturell geprägten Handlungspartners auf der Grundlage des fremdkulturellen Orientierungssystems zu interpretieren. Wir gratulieren jedem zu seinem Verständnis der in unserem Fall behandelten russischen Kultur, wenn er als Deutscher bei der Verhandlung mit seinem russischem Geschäftspartner denkt: »Wenn ich in Russland aufgewachsen wäre, hätte ich in dieser Situation genauso gehandelt.« Dann ist bereits ein wesentlicher Schritt hin zum Verständnis der Fremdkultur gelungen.

Das vorliegende Trainingsmaterial für Russland entspricht in Aufbau und Durchführung dem Culture Assimilator. Er setzt sich zum Ziel, Deutschen, die sich auf einen beruflichen Aufenthalt in Russland vorbereiten wollen, Anhaltspunkte für den Umgang mit Land und Leuten zu geben. Er soll ihnen ermöglichen, fremde Denk- und Verhaltensmuster kennen zu lernen. Zugleich soll er eine Orientierungshilfe bieten, um das Verhalten der russischen Geschäftspartner und Mitarbeiter besser einschätzen, vorhersehen und verstehen zu können.

Das Training gibt dem Leser eine Möglichkeit zum Selbststudium, ist aber auch im Rahmen eines Gruppentrainings empfehlenswert.

## ■ Entwicklung des Trainingsprogramms

Zur Gewinnung des Trainingsmaterials und zur Identifizierung zentraler russischer Kulturstandards wurden in Russland mit dort berufstätigen Deutschen Interviews durchgeführt. Dabei konnten eine Fülle authentischer Begegnungssituationen gewonnen werden, in denen deutsche Fachkräfte auf erhebliche Schwierigkeiten mit ihren russischen Partnern stießen, weil sie deren Verhaltens- und Reaktionsweisen nicht verstanden. Um die Anonymität der befragten Personen und Firmen zu bewahren, wurden Namen und Geschlechtszugehörigkeit der Beteiligten geändert. Anschließend wählten bikulturelle Experten als typisch zu

klassifizierende Konfliktsituationen mit dem Ziel aus, das Training auf die praktisch relevanten Aspekte auszurichten. Eine gezielte Auswahl daraus, verbunden mit wichtigen Erfahrungswerten zu Konfliktsituationen von Seiten dieser Experten, also Kennern sowohl der russischen als auch der deutschen Kultur, bildet den Grundstock für das Training.

Die Situationen werden in Bezug auf die Expertenkommentare zu acht identifizierbaren Kulturstandards gruppiert, die einen guten Einblick in die russische Kultur vermitteln. Diese werden unter Rückgriff auf die besonders in Russland einen hohen Stellenwert genießende Literatur auch kulturhistorisch verankert. Die Konfliktsituationen und die Kulturstandards machen also die zentralen Bestandteile des Trainingsmaterials aus.

## ■ Weiterführende Hinweise zum Verständnis des Trainingskonzepts

Einerseits ist jeder von uns ein Produkt der Kultur, in der er aufgewachsen ist. Was und wie jeder Menschen wahrnimmt, fühlt, denkt oder beurteilt, wird vom kulturellen Kontext, in dem er aufwächst, mitgestaltet. Andererseits handelt jeder auch nach eigenen individuellen Maßstäben, die von kulturellen Normen abweichen können. Somit wird mit den Kulturstandards nicht das absolute, sondern das wahrscheinlichste Verhalten prognostiziert.

Die Beschreibung der russischen Kultur und der Bevölkerung anhand von Kulturstandards hat zwangsläufig eine Vereinfachung und eine reduzierte Darstellung zur Folge. Selbstverständlich gibt es individuelle, regionale oder altersbedingte Unterschiede, die im Rahmen des Trainings nicht erfasst werden. Da alle beschriebenen Situationen in Großstädten Russlands erhoben wurden, muss man sich stets vor Augen halten, dass die Unterschiede etwa zwischen der jungen und der älteren Generation, zwischen der Bevölkerung in der Stadt und der auf dem Land nicht mit denen in Deutschland vergleichbar sind. Viele Deutsche berichten, dass sich Moskau, was das kulturelle Angebot, die Einkaufsmöglichkeiten, Trends und

Moden beim Konsum oder aber das Geschäftsleben angelangt, kaum von jeder anderen großen Metropole der Welt unterscheidet. Alles das fehlt aber auf dem von der modernen Lebensweise fast unberührten Land. Gerade in den Zeiten radikaler Veränderungen, mit denen das Land seit Gorbatschows Perestroika konfrontiert ist, sind die Gegensätze zwischen Armut und Reichtum unbeschreiblich groß. Die Einen können ihre Arzneimittel oder die allernotwendigste medizinische Versorgung nicht bezahlen, müssen sogar hungern, während eine zu schnellem Reichtum gekommene, nach dem Umbruch neu entstandene Schicht der »neuen Russen« nicht weiß, wie sie ihr Geld verprassen soll. Diese Widersprüche, die das heutige Russland prägen, wird der Interessierte nicht nur aus diesen Vergleichen sehen können. Sie begegnen uns auch im zwischenmenschlichen Bereich. Man kann von der Warmherzigkeit und Offenheit der Menschen einerseits gerührt sein, andererseits unter Umständen auch von der Grausamkeit und Resignation zurückschrecken. Diese ständig aufeinander prallenden Gegensätze werden in einem berühmten russischen Lied sehr treffend thematisiert: »Wenn man liebt, liebt man, wenn man feiert, feiert man, wenn man schießt, schießt man« (wörtliche Übersetzung), was so viel bedeutet wie: Wenn man in Russland etwas tut, dann ohne Wenn und Aber. In diesen Widersprüchen, Paradoxa und Unvorhersehbarkeiten verbirgt sich vielleicht das Geheimnis der in der Literatur oft heraufbeschworenen »russischen Seele«.

Die Bezeichnungen »der Russe« oder »die Russen« sind Verallgemeinerungen, die in keinem Fall abwertend verstanden werden dürfen. Auch liegt es nicht in der Absicht des Trainings, die beschriebenen Verhaltensweisen zu verallgemeinern und negative Stereotype zu verstärken. Bei den empfohlenen Lösungsstrategien handelt es sich um Ratschläge, wobei beachtet werden muss, dass es kein Rezept gibt, nachdem Konflikte vermieden oder gelöst werden können, denn ebenso wie in Deutschland unterscheiden sich auch in Russland die einzelnen Unternehmenskulturen beträchtlich voneinander. Die hier erläuterten, auf empirischem Weg erhobenen Situationen beschreiben die meistgenannten Konfliktkonstellationen, die in Interviews erwähnt wurden und am häufigsten auftreten können. Zudem besteht das

Leben in Russland nicht nur aus Konflikten. Genauso viele kritische Situationen entstehen zwischen Personen anderer Nationen, die in Deutschland beruflich tätig sind. Durch die Behandlung der am häufigsten berichteten Unterschiede und Konfliktquellen werden einige Orientierungspunkte geliefert, die das Handeln im Gastland erleichtern sowie Enttäuschungen und Missverständnisse vermeiden helfen. Neben konfliktbehafteten, gibt es selbstverständlich immer auch konfliktfreie Situationen, die sicher den größten Teil des Alltagslebens ausmachen und für die kein Trainingsbedarf besteht.

## ■ Einleitende Hinweise zu Russland

Das Territorium der Russischen Föderation (RF) umfasst 17,1 Mio. km<sup>2</sup>. Damit bleibt sie auch nach dem Zerfall der Sowjetunion der größte Flächenstaat der Erde. Folgende interessante Fakten mögen einen Eindruck von der geographischen Ausdehnung des Landes vermitteln: Wenn der im Westen der RF lebende Teil der Bevölkerung aufsteht, um seinen Arbeitstag zu beginnen oder anderen Pflichten nachzugehen, kommt der im Osten lebende Teil gerade von seiner Arbeit nach Hause zurück. Russland erstreckt sich über elf verschiedene Zeitzonen. Während man im westlichen Teil der RF im September noch den Spätsommer genießt, schneit es in Sibirien schon. Im Mai kann man im Süden Russlands Baden gehen, während es in Jakutien gerade erst zu tauen beginnt.

Die Bevölkerung der RF ist von 148,3 Mio. im Jahr 1995 auf 143,2 Mio. im Jahr 2001 geschrumpft. Die Bevölkerungsdichte beläuft sich momentan auf 9,0 Personen/km<sup>2</sup>. Im Vergleich dazu: in Deutschland leben 229,7 Personen/km<sup>2</sup>.

Es wurde und wird oft darüber diskutiert, ob Russland dem Westen oder eher dem Osten angehört. Russland war und ist ein Bindeglied zwischen Asien und Europa. »Unser Ehrgeiz und Eigendünkel sind europäisch, doch Entwicklung und Schaffen sind asiatisch«, schreibt der russische Prosaiker und Dramatiker Anton Tschechow (1860–1904). Entfernt man die Oberfläche von

einem Russen, dann erhält man einen Tataren, sagt der Volksmund.

## ■ **Bevor Sie nach Russland fahren, sollten Sie Folgendes beachten**

Ihr Erfolg in Russland hängt davon ab, wie flexibel und offen Sie sind. Bringen Sie viel Geduld und Verständnis mit, Sie werden es im Nachhinein nicht bereuen. Dann öffnen sich Ihnen die Herzen der Menschen, was in Russland das Wichtigste ist. Erst dann haben Sie die Möglichkeit zu erfahren, wie warmherzig die russischen Menschen wirklich sind und was mit der »russischen Seele« gemeint ist, von der man so viel liest und hört. Erst wenn Sie versuchen, der russischen Bevölkerung und ihren russischen Arbeitskollegen vorbehaltlos und offen zu begegnen, werden Sie die schönen Seiten eines Aufenthaltes in Russland erleben.

Wenn durch die Lektüre des vorliegenden Buches das Interesse an Russland geweckt ist und Sie sich zu einem Aufenthalt entschließen, dann nehmen Sie sich für den Fall, dass sie mit negativen Erfahrungen konfrontiert werden, den Ratschlag einer Russlanderfahrenen Deutschen, die Land und Leute kennen und lieben lernte, zu Herzen: »Einmal ist keinmal!«

Welch große persönliche Bereicherung ein Aufenthalt in Russland bedeuten kann, können Sie aus folgender Schilderung eines Deutschen ersehen:

»Bis zu meiner Abfahrt nach Russland war ich in Deutschland ein ganz glücklicher und zufriedener Mensch, der auch schon in Deutschland hart gearbeitet und eigentlich auch gut gelebt hat. Ich brauchte mir keine Sorgen zu machen und fand das Leben schön. Ich habe mir nicht vorstellen können, was mir zu meinem Glück noch fehlen sollte. Und dann bin ich nach Russland gekommen, habe noch einmal von einem ganz anderen Standpunkt das Leben gesehen und mir gesagt: »wie schön hättest du dir das Leben eigentlich machen können«. Wenn man gesehen hat, wie das Leben laufen kann, wie man noch viel, viel mehr aus dem Leben machen kann, wie man alles unverkrampfter angehen

kann, dann erkennt man das. Die Atmosphäre ist hier in Russland wesentlich lockerer. Selbst das Wenige, das man hat, wird mit den Freunden auch noch geteilt.«

Tatjana Yoosefi / Alexander Thomas, Beruflich in Russland



## ■ Themenbereich 1: Hierarchieorientierung

### ■ Beispiel 1: Die Anschaffung eines Laptops

#### ■ Situation

Herr Ladewig ist Manager in einem deutschen Großkonzern in Sankt Petersburg. Er möchte einen Laptop bestellen und wendet sich an die entsprechende Abteilung, um sich zu erkundigen, was zu tun ist. Die russischen Mitarbeiter teilen ihm mit, er brauche keinen Laptop zu bestellen, er könne sofort mit dem Gerät eines Kollegen arbeiten. Der Kollege könne gut warten, er habe sowieso nicht so wichtige Aufgaben zu erledigen. Herr Ladewig ist erstaunt, er möchte sich auf normalem Weg einen Laptop bestellen. Es erschreckt ihn ein wenig, dass ein Kollege warten muss, solange er dessen Gerät benutzt. Dies ist seiner Meinung nach kein normaler Arbeitsablauf und so auch nicht im Interesse der Firma. Er versucht den Mitarbeitern zu verdeutlichen, dass er warten könne und deswegen der Kollege nicht auf seinen Laptop verzichten müsse. Doch vergeblich.

Welche Gründe liegen dem Verhalten der Mitarbeiter Ihrer Meinung nach zugrunde?

- Lesen Sie nun die Antwortalternativen nacheinander durch.
- Bestimmen Sie den Erklärungswert jeder Antwortalternative für die gegebene Situation und kreuzen Sie ihn auf der darunter befindlichen Skala an. Es ist möglich, dass mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.

## ■ Deutungen

- a) Während der kollektivistischen Zeit in Russland waren es die russischen Mitarbeiter gewohnt, alles miteinander zu teilen. Auch heute noch braucht nicht jeder einen eigenen Schreibtisch oder Computer. Deswegen verstehen die russischen Mitarbeiter nicht, wozu noch ein Laptop bestellt werden muss, wenn man mit dem bereits Vorhandenen gut auskommen kann.



- b) Die Mitarbeiter wollen zum deutschen Vorgesetzten eine gute Beziehung aufbauen, wovon sie sich später Vorteile erhoffen.



- c) Dem Verhalten der Mitarbeiter liegt hierarchisches Denken zugrunde.



- d) Als Westeuropäer wird Herr Ladewig in Russland allgemein und in der Firma im Besonderen hoch geachtet. Die russischen Mitarbeiter entwickeln den Westeuropäern gegenüber Minderwertigkeitsgefühle.



## ■ Bedeutungen

### Erläuterung zu a):

Miteinander zu teilen und mit wenig auszukommen, war in der Sowjetunion eine lebensnotwendige Überlebensstrategie. Dies ist auch heute noch so. Im Sozialisationsprozess (Familie, Kinder-

garten, Schule usw.) wurde sehr großer Wert darauf gelegt, dass man lernt zu teilen. Heutzutage sind die russischen Mitarbeiter, besonders wenn sie bei westlichen Firmen tätig sind, genauso wie ihre ausländischen Kollegen daran gewöhnt, am eigenen Tisch und am eigenen Computer zu arbeiten. Deswegen wurde die Bitte von Herrn Ladewig schon richtig verstanden und nicht so interpretiert, dass einer aus einem individualistisch geprägten Land unbedingt für sich allein einen Laptop braucht. Insofern ist diese Antwort als nicht zutreffend einzustufen.

**Erläuterung zu b):**

Wenn Sie sich für diese Antwort entschieden haben, liegen Sie nicht ganz falsch. In Russland ist es durchaus üblich, auch zu Vorgesetzten gute Beziehungen zu pflegen und eventuell für den eigenen Aufstieg auf sie zurückzukommen. Es ist möglich, dass die russischen Kollegen derartige Gedanken hegen. In diesem Fall überwiegt jedoch ein anderes Moment.

**Erläuterung zu c):**

In sowjetischen Betrieben wurde von den Vorgesetzten ein Zurückstehen ihrer Mitarbeiter oft als selbstverständlich vorausgesetzt. Es war unter Umständen gar die Regel, dass, wie in diesem Fall, der bereits vorhandene Laptop abgetreten wird. Da die Situation sich im deutschen Unternehmen abspielt, vertritt Herr Ladewig die Seite des deutschen Arbeitgebers und steht als Abteilungsleiter hierarchisch höher. Das alles macht es den russischen Mitarbeitern unmöglich, ihn warten zu lassen. Aus diesem hierarchischen Denken erwachsen viele Vorteile, derer sich auch russische Chefs wie zu sowjetischen Zeiten bedenkenlos bedienen. Diese Antwort entspricht am ehesten den kulturellen Regeln.

**Erläuterung zu d):**

Die Gründe, warum sich die russischen Mitarbeiter in dieser Situation so verhalten, können mit dieser Antwortalternative nur teilweise erklärt werden. Das Verhältnis zwischen Herrn Ladewig und seinen Mitarbeitern beruht auf dem Prinzip der Ungleichheit, da der Deutsche die Seite des ausländischen Arbeitgebers vertritt und die russischen Arbeitnehmer sich als Untergebene fühlen. Im

allgemeinem kann man nicht ausschließlich von Minderwertigkeitsgefühlen sprechen, da das Verhältnis zu ausländischen Investoren nicht nur von Achtung geprägt, sondern häufig zwiespältig ist. Einerseits werden sie bewundert, wie etwa Deutsche für ihre Sachlichkeit, Pünktlichkeit und Qualität; andererseits ist das Verhältnis zu ihnen auch vom nationalen Bewusstsein der Russen geprägt. Viele der Russen – in erster Linie die ältere Generation – sind der Meinung, dass sie mindestens so kompetent sind wie die ausländischen Kollegen. Das rührt daher, dass ihnen 70 Jahre lang eingeredet wurde, der sowjetische Bürger sei der Beste, Größte und Klügste.

## ■ Lösungsstrategie

Als Gast genießen Sie in Russland generell besondere Rechte. Wundern Sie sich deswegen nicht, wenn man mit Ihnen im Freundeskreis das Letzte, was man hat, teilt. Auf der Straße erleben Sie das aber nicht unbedingt, dafür bedarf eines gewissen Bekanntheitstatus.

Konkret in dieser Situation sind Sie der Chef. In Ihrer Abteilung wird Ihre leitende Position uneingeschränkt anerkannt. Auch wenn Ihr Projekt, an dem Sie arbeiten, weniger dringlich ist und Ihre Mitarbeiter durchaus Wichtigeres zu tun haben, ist es für sie selbstverständlich, dass Ihre Aufgaben und Ziele in Ihrer Funktion als Manager Vorrang haben. Bezüglich des geschilderten Vorfalls ist es ratsam, das jahrzehntelang entwickelte hierarchische Denken zunächst zu akzeptieren. Es ist nur allmählich und nicht etwa durch schnelles Belehren aufzubrechen.

Wenn Ihre Firma in Russland eine deutsche Unternehmenskultur beibehält und dort den Führungsstil aus dem Stammhaus in Deutschland umsetzt, bringt dies für Ihre russischen Mitarbeiter häufig Probleme mit sich. Sie müssen sich in diese neue Unternehmenskultur integrieren, sich in der neuen Organisationsstruktur zurechtfinden und sich in ihrem ausgeprägten Nationalstolz einem deutschen Vorgesetzten unterordnen. Die jüngere Generation ist begierig darauf, alles Neue kennen zu lernen. Sie sind flexibel genug, sich an die neuen Unternehmensformen anzupassen

und diese gegebenenfalls selbst anzuwenden. Das gilt besonders für junge Russen mit Auslandserfahrung. Die ältere Generation der russischen Mitarbeiter hingegen tut sich schwer damit. In russischen Betrieben hat sich nicht, wie oft behauptet, der autoritäre Führungsstil durchgesetzt, sondern eher der früher übliche patriarchalische oder eine Mischung aus beidem. Stellt man also das deutsche und das russische Führungsverhalten gegenüber, hat man es in Russland mit einem Vorgesetzten zu tun, der sich durchaus an der Sache orientiert. Im Unterschied zum autoritärem Typ nimmt er aber auch auf Bedürfnisse seiner Mitarbeiter Rücksicht. Wenn es jedoch um Entscheidungen geht, haben sie kein Mitspracherecht. Entscheidungskompetenz hat nur die Spitze des russischen Unternehmens. Das Verhältnis zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern war nie kumpelhaft, sondern, wie russische Mitarbeiter berichten, patriarchalisch. Einerseits ist es von Angst und Respekt vor dem Boss geprägt, andererseits übernimmt der Chef im Unternehmen eine Vaterrolle, die sich positiv wie negativ äußern kann: Er kennt die familiären Verhältnisse seiner Mitarbeiter und wird sogar in der Not um Hilfe gebeten. Er hat aber auch das Recht des »Vaters«, eine Rüge zu erteilen. Im Russischen wurde der Ausdruck: »Zum Chef, auf den Teppich!« (К шефу, на ковёр!) geprägt.

Welche Probleme können für Sie als Leiter im Umgang mit Ihren russischen Mitarbeitern auftreten? Wenn zwischen Ihnen als Vorgesetztem und den russischen Mitarbeitern ein kumpelhaftes Verhältnis entsteht, beginnen – den Berichten deutscher Unternehmer zufolge – die Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem zu verschwimmen (s. Kulturstandard 4). Der Vorgesetzte wird als guter Bekannter wahrgenommen, der bei Vernachlässigungen bei der Tätigkeit ein Auge zudrückt. So berichten in Russland tätige Deutsche von Mitarbeitern, die zu spät zur Arbeit kommen oder während der Arbeitszeit häufig ihren Arbeitsplatz verlassen.

Sie sollten je nach Situation beurteilen, wie hoch die Akzeptanz der Mitarbeiter bezüglich Mitentscheidung und Gleichstellung mit dem Vorgesetzten ist. Sollten ihre Mitarbeiter noch nie eine solche Erfahrung gemacht haben, bedarf es viel Zeit und Geduld Ihrerseits. Da es einen langwierigen und schwierigen Lernprozess für sie bedeutet, muss die Umstellung schrittweise erfolgen.

## ■ Beispiel 2: Jeder hat ein Anliegen

### ■ Situation

Herr Zeilke ist Abteilungsleiter eines deutschen Unternehmens in Russland. Jeden Tag steht eine Schlange vor seiner Tür. Jeder Mitarbeiter kommt mit seinen großen und kleinen Problemen zu ihm. Es vergeht sehr viel Zeit, bis Herr Zeilke sich alle Probleme anhört und versteht, warum diese entstanden sind. Zu jedem seiner Argumente gibt es immer Gegenargumente seitens der Mitarbeiter. Sie haben immer eine Lösung parat und wissen, was zu tun ist. Herr Zeilke kann nicht in Ruhe seiner Tätigkeit nachgehen, und dies ärgert ihn.

Wie können Sie das Verhalten der russischen Mitarbeiter erklären?

- Lesen Sie nun die Antwortalternativen nacheinander durch.
- Bestimmen Sie den Erklärungswert jeder Antwortalternative für die gegebene Situation und kreuzen Sie ihn auf der darunter befindlichen Skala an. Es ist möglich, dass mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.

### ■ Deutungen

- a) Die russischen Mitarbeiter wünschen sich für ihre Arbeit mehr Interesse seitens der Abteilungsleiter, da sich in Russland die Mitarbeiter einer Firma als eine große Familie sehen, in der sie Ihrem Oberhaupt Probleme aller Art anvertrauen können.



- b) Die russischen Mitarbeiter suchen bei ihrem Vorgesetzten eine Rückversicherung, damit die Verantwortung nicht auf ihren eigenen Schultern liegt. Es ist üblich, die Probleme und damit auch die Verantwortung an denjenigen abzuschieben, der in der Hierarchie höher steht.



- c) Die Mitarbeiter sagen dem Vorgesetzten alles, was gegen eine zu treffende Entscheidung spricht. Es entspricht der gängigen Arbeitsweise in Russland, ausführlich das Für und Wider eines Sachverhalts zu diskutieren und nicht zügig zu einer Lösung zu kommen.



- d) Es ist in den russischen Betrieben eher die Regel, dass der Mitarbeiter seine großen und kleinen Probleme mit dem Abteilungsleiter bespricht. Es ist ein Zeichen für gute Arbeitsmoral und für Vertrauen in den Vorgesetzten.



## ■ Bedeutungen

### Erläuterung zu a):

Diese Erklärung klingt zwar plausibel, trifft aber nicht den Sachverhalt. Mehr Interesse wünschen sich alle Mitarbeiter, nicht nur die russischen. In Russland dominiert traditionell zwar kollektives Denken und Handeln, doch schließt das in der Hierarchie Höherstehende aus. Oft sehen sich die russischen Mitarbeiter tatsächlich wie eine große Familie. Der Chef wird dabei eher als Patriarch wahrgenommen, ist also kein gleichrangiges Mitglied der Familie. Man vertraut sich ihm als »Oberhaupt« deshalb auch bei großen privaten Problemen an, zu deren Lösung er beitragen könnte, nicht aber bei kleineren, die man mit den Kollegen bespricht.

### Erläuterung zu b):

Als Vorgesetzter in russischen Betrieben sollte man allein Entscheidungen treffen, für die man dann auch ganz allein die Ver-

Russland war und ist ein Bindeglied zwischen Europa und Asien. Die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Deutschland und der Russischen Föderation sind für beide Seiten von besonderer Bedeutung. Doch: Wie europäisch sind Russen tatsächlich?

Das Trainingsprogramm zur individuellen Vorbereitung auf berufliche Kontakte in Russland soll helfen, sich in die Lage des russischen Mitarbeiters oder Geschäftspartners zu versetzen, um kulturell bedingten Problem-situationen besser begegnen zu können. Die im Training dargestellten typischen Situationen basieren auf Interviews mit in Russland arbeitenden Deutschen. Es werden zu den Beispielen Erklärungen und Lösungsempfehlungen gegeben sowie der kulturhistorische Zusammenhang beleuchtet.

## Die Autoren

Tatjana Yoosefi hat nach Abschluss des Studiums der deutschen Sprache und Literatur an der Universität Odessa (Ukraine) in Regensburg Psychologie studiert.

Dr. phil. Alexander Thomas ist emeritierter Professor der Universität Regensburg, bis 2005 an der Abteilung Sozialpsychologie und Organisationspsychologie. Er ist Gründungsmitglied des dortigen »Instituts für Kooperationsmanagement (IKO)«.

ISBN 978-3-525-49056-3



9 783525 490563

[www.v-r.de](http://www.v-r.de)