

## Der Einsatz von interkulturellem Management zur Verbesserung der Geschäftsbeziehungen zwischen Russland und Deutschland

В прошлом году Россия попала в десятку стран, в которые текут самые большие иностранные инвестиции

### Wachsende Investitionen aus dem Ausland

Im letzten Jahr ist Russland unter die 10 Länder der Welt aufgestiegen, in die die größten Investitionen aus dem Ausland flossen. Etwa die Hälfte der ausländischen Investitionen entfällt auf Moskau, wobei der Gesamtumfang laut der »Moskauer Deutschen Zeitung« (Nr. 20, Oktober 2003) in den letzten 10 Jahren insgesamt ca. 43 Mrd. US \$ betrug. Deutschland ist mit akkumulierten Gesamtinvestitionen von ca. 6,8 Mrd. US \$ der größte Investor in der RF und mit 17 % an den Auslandsinvestitionen beteiligt. Bei den Importgütern führen hochwertige Konsumgüter die Liste an, die bis zu 90 % aus dem Ausland eingeführt werden. Die deutschen Exporte beliefen sich allein in den ersten drei Quartalen 2002 auf 8,3 Mrd. Euro (Angaben: AHK 2/ 2003, DIHK).

Diese Zahlen sind ein Ausdruck für die wachsende Internationalisierung des russischen Marktes und seine zunehmende Verflechtung mit deutschen ausländischen Unternehmen. In letzter Zeit wagen sich mehr und mehr deutsche Firmen, Produktionsstandorte aus Westeuropa nach Russland zu verlegen und neue Werke aufzubauen.



Häufig werden diese Unternehmen durch wenige deutsche Managern geleitet, die entweder für einen bestimmten Zeitraum (meist 1–3 Jahre) nach Russland kommen und die Bezeichnung »Expatriats« tragen, oder von Menschen, die zwischen ihrer Heimat und Russland hin und her pendeln. Die Belegschaft in den Firmen stammt meistens aus Russland.

Oder es werden Joint Venture mit ausländischer Kapitalbeteiligung gegründet, wo dann in der Unternehmensleitung russische und ausländische Führungskräfte miteinander verhandeln, reden und kooperieren müssen, wenn sie erfolgreich am Markt bestehen wollen.

### Große Aufgaben für ausländische Firmen und Ihren Entsandten

Die Internationalisierung stellt für westliche Unternehmen, die sich entschieden haben, nach Russland zu gehen, eine große strategische Herausforderung dar, die sich bezieht auf die Entwicklung von:

- Konzepten strategischer Orientierung (Ausrichtung auf den Weltmarkt versus Anpassung an den russischen Markt)
- Strategien für die internationale Unternehmensentwicklung (vertikales oder horizontales Wachstum versus Diversifikation)

- Auswahl geeigneter Markteintritts-Strategien (Export oder Direktinvestition)
- Kooperations- und Eigentumsstrategien (in Form eines Joint Venture oder Tochtergesellschaft)
- Prüfung und Einsatz effektiver Wettbewerbsstrategien (angestrebter Marktanteil auf dem russischen Markt, zielgruppeneigenes Marketing etc.)
- Koordinierung der internationalen Aktivitäten (Organisationsstruktur)
- Personalmanagements-Strategien (Personalauswahl: eigene Mitarbeiter vor Ort oder russische, Zusammensetzung des Führungsteams, Vorbereitung der deutschen Mitarbeiter auf den Einsatz, Begleitung in Russland und Hilfe bei der Eingliederung nach der Rückkehr nach Deutschland etc.) (nach: Prof. Jürgen Rothlauf, »Interkulturelles Management«, 1999, S. 4 ff)

Wenn es nun darum geht, die Effektivität der Aktivitäten in Russland zu messen, werden oft folgende Indikatoren genutzt:

- In Russland erbrachte Umsätze
- Anzahl der Mitarbeiter vor Ort
- Beteiligung von Deutschen an der Firmenführung
- Anzahl der Tochtergesellschaften
- Höhe der Direktinvestitionen
- Exportanteil

### Was ist ein »interkulturelles Management«?

Neben den betriebswirtschaftlichen quantitativen Aufgaben, die bei einem solchen Vorhaben zu bewältigen sind, bedeutet das internationale Engagement in Russland auch, sich qualitativ mit völlig neuen Problemen auseinander zu setzen. Das betrifft die Entscheidungen auf jeder strategischen Ebene und am stärksten den Bereich der Kommunikation, die bis zu 90 % den Manageralltag ausmacht.

Der direkte Kontakt mit einem fremden Land, was in dem Fall Russland für die deutschen Mitarbeiter ist, die Unterschiede in der Landeskultur, dem Wirtschaftssystem und vor allem im Managementstil stellen eine höhere Hürde da, als sie vielen westeuropäischen oder amerikanischen Geschäftsleuten klar sind.



In den 90-er Jahren wurden in den USA mehrere Studien zu Auslandsentsendungen von Managern durchgeführt. So berichteten Black und Greger (1999), dass zwischen 10 und 20 % der ins Ausland entsandten Manager ihren Aufenthalt vorzeitig abbrechen und fast ein Drittel der Manager nicht die Erwartungen erfüllten, die das Unternehmen in sie gesetzt hatte. In einer Interviewstudie mit deutschen Managern, die für mehrere Jahre nach Japan oder USA entsandt worden waren, fand Stahl (1998) heraus, dass bei 48 % der Befragten große Probleme im Bereich Personalführung auftauchten, gefolgt von Schwierigkeiten im Sprachverständnis (Informationsdefizite), ungenügenden Kontakten mit Angehörigen des Gastlandes und Belastungen durch Probleme der mit ausgereisten Familienangehörigen. (siehe: Siegfried Stumpf, S. 231 ff in: Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Hg. Alexander Thomas, Vandenhoeck & Ruprecht, 2003).

Wie Untersuchungen durch Prof. Alexander Thomas an der Universität Regensburg gezeigt haben, wirtschaften solche Unternehmen besonders erfolgreich, die den Faktor der interkulturellen Businesskompetenz langfristig in ihrer Unternehmenskultur verankert hatten. Sie erzielten einen echten Wettbewerbsvorteil gegenüber

der Konkurrenz durch kürzere Zeiten bei der Einarbeitung der deutschen Mitarbeiter, weniger Abbruchquoten und besseres Beziehungsmanagement! (ebenda)

Der Faktor »interkulturelle Kompetenz« gewinnt zusätzlich an enormer ökonomischer Brisanz, wenn man weiß, dass der Ausschöpfungsgrad der vorhandenen Leistungspotenziale bei im Ausland eingesetzten Führungskräfte nur 40 % von ihrer generellen Möglichkeit beträgt (versus 85 % im Stammhaus). Bis zu 45 % sind Verluste durch Konflikte, Fremdheit in der Umgebung, Familienprobleme etc.

Ein erfolgreiches Human Resource Management verlangt, dass die im Ausland (also auch in Russland) herrschenden Werte und Einstellungen der Gesellschaft, die tradierten Erfahrungen und Erwartungen der Verhandlungspartner und später auch der einzelnen Mitarbeiter auf allen Arbeitsebenen in die internationale Ausrichtung eines Unternehmens einbezogen werden müssen.

Trotz dieser auffallenden Problematik gibt es nach wie vor nur wenige deutsche Unternehmen, die ihre Mitarbeiter und Führungskräfte systematisch auf den Auslandsaufenthalt vorbereiten.

## **Optimale Maßnahmen zur Durchführung von Auslandseinsätzen**

Als effektiver Ansatzpunkt für internationales Management gilt seit den 90-er Jahren, ausländische Märkte nicht singulär, sondern jeweils kultur- und landesspezifisch zu betrachten.

Neben der interkulturellen Schulung der Expatriats auf die russische Zielkultur sollten all die Mitarbeiter trainiert werden, die zum Beispiel in der Logistikabteilung im deutschen Stammhaus mit den Mitarbeitern vor

Ort kooperieren, damit auch sie ein Verständnis von den typischen Gegebenheiten bekommen. So sind viele deutsche Logistikfachleute in meinen Seminaren sehr über die immense Bedeutung des Zolls in Russland überrascht. Ohne das Verständnis, welche Rolle der Zoll für das Steueraufkommen in Russland hat, könnten die daheim gebliebenen Mitarbeiter meinen,

ihre Kollegen im Ausland würden einfach schlecht arbeiten.

In der folgenden Tabelle wird exemplarisch die idealtypische Planung

und Durchführung eines Auslandseinsatzes in Russland dargestellt, wie sie u. a. von Firmen wie Siemens durchgeführt wurden.

Arbeitsphase	Zu planende Maßnahme	Zielgruppen
Internationalisierung des Unternehmens	Interkulturelle (iK) Sensibilisierungstrainings (kulturrallgemein)	Alle betroffenen Führungskräfte (FK)
Personalauswahl der Mitarbeiter (MA)	iK Assessment-Center (Diagnostik, Analyse Potentialdaten, Interviews)	FK und MA
Planung des Auslandseinsatzes	Vertragsabschluß	Einzelne FK / MA (Expats)
Vorbereitung (auf Russland)	Orientierungstraining mit zielkulturspezifischer Ausrichtung (verhaltens- und kognitivorientiert)	FK/ MA plus MA Stammhaus, die Betreuung sichern
<b>Ausreise</b>	Start-Workshop Klare Aufgabenverteilung im Team, das nach Russland ausreist	dito
	Einarbeitungsunterstützung* vor Ort (Kulturschock- Bewältigung)	
Akkulturation	iK Teamtraining vor Ort (Konfliktprävention)**	FK / MA Expats
Performance	Kultur – Coaching	FK / MA plus ausländische MA
	Reintegration***	Expats
<b>Rückreise</b>		
Wiedereingliederung ins Stammhaus	Reflektion der iK Erfahrungen Aufbau firmeninternen Datenbank mit Kontaktdaten für Gastland	Beteiligte MA, künftige Expats
Know-How-Transfer	Nutzbarmachung für andere MA Sicherung der Nachhaltigkeit	Gesamte Führungsebene

Tab. 01: Planung eines Auslandseinsatzes in Russland (nach: Alexander Thomas, Workshop 2003, TFH Wildau (Berlin))

- \* Die Begleitung und das Coaching haben eine Verkürzung der Einarbeitungszeit der Expatriats um bis zu 4 Monate zur Folge (bei geplantem 3-jährigem Aufenthalt).
- \*\* Teamtrainings mit den gemischten MA aus Stammhaus und Filiale verbessern den Leistungsgrad der Expats und klären kulturbedingte Störungen (z.B. Lieferfristen).
- \*\*\* Bis zu 50 % der Expat kündigen im Stammhaus nach der Rückkehr aus dem Ausland, wenn ihre Erfahrungen nicht berücksichtigt werden. Ein Management für alle?

Die intensive wissenschaftliche Diskussion in den 80-er und 90-er Jahren drehte sich darum, ob das Management von Kulturfaktoren beeinflusst wird oder nicht. Die Mehrheit hat sich Geert Hofstede aus Holland ange-

schlossen, der diesen Einfluss durch umfangreiche Untersuchungen bereits Ende der 70- er Jahre eindeutig nachwies.

Damals wurden Angestellte der Firma IBM in vergleichbaren berufli-

chen Positionen in über 50 Ländern und drei Länderregionen befragt, um die Werte zu bestimmen, die diese Menschen zu Handlungen motivierten. Der Fragebogen selbst wurde von einem Team entwickelt, dessen Mitglieder aus 5 Nationalitäten stammten

und vorab in 10 Ländern getestet. Insgesamt wurden über 116.000 Bögen mit jeweils 60 Items ausgewertet. Die statistische Auswertung brachte zu Tage, dass die Lösungen auf die betrieblichen Probleme sich in folgenden Bereichen signifikant unterschieden:

1. Soziale Ungleichheit, einschließlich das Verhältnis zu Autoritäten
2. Beziehungen zwischen Individuum und der Gruppe (Team)
3. Vorstellungen von Maskulinität und Femininität: soziale Auswirkungen, als Junge oder Mädchen geboren zu sein
4. Art und Weise, mit Ungewissheiten umzugehen und Bezug auf Kontrolle von Aggression und Ausdrücken von Emotionen.

Entsprechend dieser vier Grundbereiche entwickelte Hofstede ("Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen und Management." DTV, 1997) sogenannte Dimensionen, als Aspekten von Kultur, die sich im Vergleich zu anderen Kulturen abgrenzen und messen lassen.

Das sind: Machtdistanz, Kollektivismus versus Individualismus, Femininität versus Maskulinität, Unsicherheitsvermeidung. Jedes beteiligte Land erhielt für jede der vier Dimensionen eine Punktzahl, die es ermöglich-

te, eine Orientierung für auffällige Unterschiede zwischen zwei Kulturen zu erhalten. Dabei funktionieren Kulturen und Gesellschaft nicht logisch, also nicht alle Dimensionen lassen sich "logisch erklären", da sie historisch und ökonomisch gewachsene Strukturen sind.

Auf den Unterschied zwischen Deutschland und Russland komme ich etwas später zu sprechen. Zunächst beschäftigt uns an dieser Stelle die große Frage:

### **Was ist eigentlich »Kultur«?**

Solange wir von Menschen umgeben sind, die grundsätzlich den gleichen Lebensstil und die gleichen Werte wie wir selbst haben und unsere Art zu Denken teilen, setzen wir unseren Lebensstil als »natürlich« und »normal« voraus. Bezeichnenderweise erkennen wir die Besonderheiten der eigenen Kultur erst dann, wenn wir sie verlassen und Menschen mit anderen Wertesystemen begegnen. Was fällt Ihnen persönlich an anderen Russen auf, wenn Sie diese in einem anderen Land treffen? Woran erkennen Sie die eigenen Landsmänner und -frauen?

»Kultur ist der Weg, auf dem menschliche Gesellschaften zur Lösung von Problemen finden«, schreibt der bekannte Kulturforscher Fons Trompenaars. Kultur organisiert unseren Blick auf die Welt. Sie strukturiert unsere Wahrnehmung, wenn wir aus der Vielzahl der Reize die für uns wichtigen Informationen herausfiltern. Kultur funktioniert wie ein »vorgeschobener Filter« vor unserem Auge und liefert die Grundstruktur für unsere Orientierung – ohne Kultur wüssten wir nicht, wie und ob wir uns »richtig« verhalten. Für Hofstede ist »Kultur die kollektive

Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen einer anderen unterscheidet«. Dabei differenziert er zwischen:

- der **Software** einer Kultur, den Symbolen (Worte, Gesten, Bilder, Objekte), Helden, Ritualen, Praktiken und Werten (Gefühle zur Orientierung) und
- der **Hardware** in Form von Gebäuden, Büros, Ausstattung, Fahrzeugen, die die Kultur eines Volkes widerspiegeln. Wobei nicht die Hardware an sich interessant ist, sondern die Bedeutung, die ihre Benutzer ihr geben.

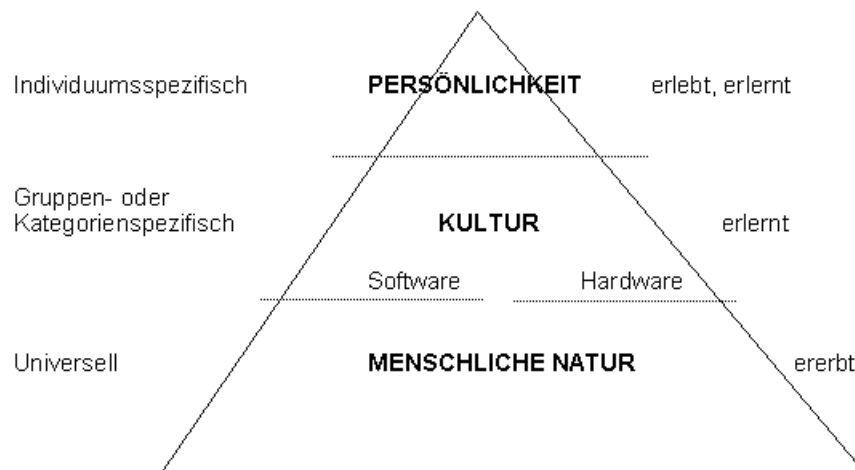


Abb. 1: Hofstedes Ebenen der Einzigartigkeit der mentalen Programmierung des Menschen

Als Werkzeuge zur Orientierung nutzen wir sogenannte »Kulturstandards«. Das ist das im Laufe unserer Sozialisation erworbene Wissen über die Werte, Normen und Motivationen, die unserem Handeln zugrunde liegen sollten – also, zu wissen, warum etwas jetzt so und nicht anders geschieht. Solche Kulturstandards werden von etwa 60 – 70 % der Angehörigen einer Kultur als gültig akzeptiert und bestehen zum Beispiel für Deutschland aus den Komponenten Sachorientierung, Regelorientierung, Direktheit, Zeitplanung u. a.

Wenn Menschen heranwachsen, leben sie in einem sozialen Raum – ob in Familie, Sippe oder anderen Gemeinschaften. Hier erlernen sie die in dem spezifischen Raum gültigen Kulturstandards. Es macht bis heute einen Unterschied, ob Sie in Moskau oder einem kleinen Dorf im Ural aufge-

wachsen sind, welchen Beruf ihre Eltern hatten, ob Sie die Zeit des Kommunisten noch aktiv miterlebt haben usw.

Kultur hat eine enorme Macht. Diese Macht führt dazu, dass ein großer Druck in Richtung Anpassung auf alle Mitglieder einer Gesellschaft ausgeübt wird. So stellte Hofstede u. a. diese Frage: »Wie häufig taucht Ihrer Erfahrung nach folgendes Problem auf: Die Mitarbeiter haben Angst, ihrem Vorgesetzten zu zeigen, dass sie nicht einer Meinung mit ihm sind?« Die Befragten konnten zwischen 5 Skalen wählen – von »sehr oft« bis »sehr selten«.

In den Antworten spiegelt sich der gesellschaftliche Wert wider, in welchem Verhältnis untergeordnete Mitarbeiter zu ihrem Vorgesetzten stehen, ob es also eher üblich ist, auch als »kleiner Mann« laut seine eigene Meinung dem Chef zu sagen, was in

Deutschland als durchaus akzeptabel und normal gilt, oder eben nicht – was eher auf Russland zutrifft.

Kultur formt also neben der Wahrnehmung auch unsere Vorstel-

lungen von Macht, Einfluss, Autorität oder Verantwortung – Sie sehen also, genau den Bereich, in dem es im Management von Unternehmen und seinen Mitarbeitern geht.

## **Interkulturelles Management**

Interkulturelles Management setzt sich nun das Ziel, die kulturbedingten Probleme im Management erfolgreich zu lösen, in dem entsprechende Lösungsvorschläge entwickelt werden. Sie werden verstehen, dass die interkulturell kompetenten Fach- und Führungskräfte nicht nur über juristischen,

fachlichen oder ökonomischen Sachverstand verfügen und Fremdsprachenkenntnisse vorweisen müssen, sondern sie müssen interkulturelle Standards in den jeweiligen Ländern oder Regionen kennen und mit hoher Sozialkompetenz in der aktuellen Situation umsetzen.

Zu typischen Managementsituationen, in denen kulturelle Unterschiede zwischen den beteiligten Menschen eine Rolle spielen:

- Art und Weise, wie Vorgaben der Leitung an die Mitarbeiter kommuniziert werden
- Bedeutung von Hierarchien bei der Lösung von Problemen
- Art des Umgangs mit Angestellten und externen Mitarbeitern
- Art des Umgangs mit Kunden, Zulieferern und staatlichen Institutionen
- Bedeutung von Terminen (Grad der Pünktlichkeit)
- Rolle und Wert von Planungen usw.

## **Wie lernt ein Manager »andere« Kulturen**

In eine neue (Arbeits-) Kultur zu kommen, löst bei den meisten Menschen nicht nur eitel Sonnenschein aus. Dazu muss man nicht ins Ausland gehen. Stellen Sie sich vor, Sie müssten in eine fremde Stadt ziehen, die weit entfernt

ist, um dort in einer Filiale Ihrer Firma zu arbeiten und Sie wissen nicht, wie die Mitarbeiter dort »ticken« – denken, werten, kooperieren oder nicht. Bei vielen Menschen wurden folgende Phänomene beobachtet:

- Konfrontation mit Gefühlen der Fremdheit und Vertrautheit
- Persönliche Betroffenheit, die sich zwischen Gefühlen der Sympathie und Abwehr bewegen kann
- Verunsicherung der eigenen Identität durch Nicht-Verstehen
- Orientierungssuche bei anderen, was rasch zu Ausgrenzung und Abwertung der Anderen (»Fremden«) führt
- Infragestellen der eigenen Handlungskompetenz

- Bedürfnis nach Bestätigung der eigenen Identität mit ihren kulturellen Attributen und sozialer Sicherheit, unbedroht durch »Fremde«

Sie werden sich dann besonders schnell und reibungslos einleben, wenn Sie schon vorher etwas von der Filiale wissen, die Unternehmenskul-

tur kennen, vielleicht schon mal Leute bei sich getroffen haben, die Sie nun kontaktieren können.

Folgende Faktoren erleichtern den interkulturellen Anpassungsprozeß:

- Vorwissen, Vorerfahrungen, positive Einstellung
- Kenntnisse der örtlichen Kulturstandards
- Lernbereitschaft, Flexibilität im Denken und Handeln, Toleranz
- soziale Handlungskompetenz, Fähigkeit zum divergenten Denken
- Fremdes, Unvertrautes als interessant ansehen
- Soziale Unterstützung für die Mitarbeiter in der neuen Situation
- realistische Erwartungen und Zielvorstellungen
- Bewältigung vorangegangener Konflikte in interkulturellen Begegnungen
- praktizierte Trainings oder andere Lernformen, die den Zielen und Fähigkeiten der Zielgruppe und den Anforderungen der Situationen entsprechen.

## **Interkulturelle Trainings zur internationalen Personal- und Unternehmensentwicklung**

»Kultur Lernen« möchte ich als einen Prozess verstehen, durch den ein Mensch oder auch ein Unternehmen sein Verhalten bzw. Strategien als

Resultat einer Erfahrung verändert. Solche Erfahrungen in und mit interkulturellen Begegnungen entstehen dann, wenn es Möglichkeiten gibt zur:

- Erfahrung der eigenen Kulturstandards
- Erfahrung der fremdkulturellen Standards
- Erfahrung der erfolgreichen Bewältigung kultureller Überschneidungssituationen

Solche Lernsituationen werden in interkulturellen Trainings gezielt geschaffen. Wie Sie an Tabelle 1 erkennen, leisten interkulturelle Trainings einen wichtigen Beitrag zur Internationalisierung, können aber nicht als einziges Mittel die komplexen Anforderungen der internationalen Unternehmensentwicklung abdecken. Dazu könnten eine strategische Prozessbegleitung, Coachings, die Installation

von kulturgemischten Projektgruppen usw. gehören.

Im Folgenden möchte ich Ihnen einen kleinen Einblick in die Arbeitsweise eines kulturspezifischen Trainings geben. Solche Trainings führe ich als bi-kulturelle Trainerin alleine oder im Team mit einer russischen Kollegin durch, da ich neben meiner psychologischen Qualifikation über ein breites deutsch-russisches kulturspezi-



fisches Wissen verfüge, nach dem ich selbst 5 Jahre in Moskau studiert habe, viele persönliche Freundschaften mit russischen Menschen pflege und seit über 13 Jahren freiberuflich viel in Russland, der Ukraine und Belarus arbeite.

In den letzten Jahren führte ich solche Trainings vor allem zur Vorbereitung

deutscher Führungskräfte und technischer Mitarbeiter durch, die für eine Zeit nach Russland gesandt werden. Es gibt auch russische Unternehmen, die den Wert solcher Qualifikationen verstanden haben und ihre Mitarbeiter besonders in den Import- Export- Abteilungen gezielt schulen lassen.

### »Asbuka dlja Rossij«

Als Beispiel nutze ich Erfahrungen aus meinem Training »1 x 1 für Russland«, das in ähnlicher Form auch für russische Expatriats existiert, die nach Deutschland gehen wollen. Das Training stellt sich zum Ziel, den Teilnehmern Kenntnisse über Russland und spezifische Herausforderungen des Geschäftsumgangs zu vermitteln, ihre Fähigkeiten zur Interpretation kultureller Signale auszubauen und ihnen Si-

cherheit für Vertragsabschlüsse, Verhandlungen und Management zu geben.

Gleich zu Beginn setze ich zur Sensibilisierung ein eigenes Fallbeispiel ein, das dem Prinzip des von Prof. Alexander Thomas (»Beruflich unterwegs in Russland«, Vandenhoeck & Ruprecht, 2003) favorisierten Culture Assimilators entspricht.

### Fallbeispiel für den Trainingsbeginn: Die Qualitätsprüfung

Herr Altmann ist technischer Mitarbeiter einer bekannten deutschen Firma in Russland. Er ist als ausgebildeter Meister für die Überwachung technischer Anlagen verantwortlich und muss die Qualität der produzierten Teile begutachten. Sein russischer Kollege Herr Dawydow ist fachlich sehr kompetent und findet selbst geringfügige Fehler.

Bei der Überprüfung von Unterlagen, die nach Deutschland gehen sollen, fällt Herrn Altmann auf, dass einige Prüfprotokolle unvollständig sind. Herr Dawydow erklärt ihm, dass Schriftstücken sowieso keiner glauben würde und bei Kontrollen seitens staatlicher Kommissionen jeder wüsste, dass Berichte gefälscht seien. Welche Gründe liegen dem Verhalten des russischen Mitarbeiters Ihrer Meinung nach zugrunde?



## Deutung

**a)** Herr Dawydow möchte ein gutes Bild der russischen Tochterfirma nach Deutschland vermitteln und darum nicht so viele Fehler in die Protokolle eintragen.

sehr zutreffend     eher zutreffend     eher nicht zutreffend     nicht zutreffend

**b)** Beamte staatlicher Kommissionen gehen davon aus, dass alle Protokolle »frisiert« werden. Sie erwarten Bestechungsgelder, um trotzdem ihr »ok« unter Kontrollen zu setzen. Damit finanzieren sie ihren Lebensunterhalt und helfen der Firma im Gegenzug, mit den vielen undurchsichtigen Kontrollsystemen zu Recht zu kommen.

sehr zutreffend     eher zutreffend     eher nicht zutreffend     nicht zutreffend

**c)** In Russland wird weniger Wert auf eine fehlerfreie Protokollierung gelegt, da Papier geduldig ist und man besser im persönlichen Gespräch Unklarheiten aufdeckt.

sehr zutreffend     eher zutreffend     eher nicht zutreffend     nicht zutreffend

**d)** Herr Dawydow ist misstrauisch, ob das Protokoll wirklich nur zur sachlichen Überprüfung dient, oder ob ihn die Deutschen kontrollieren wollen.

sehr zutreffend     eher zutreffend     eher nicht zutreffend     nicht zutreffend

Soweit das Fallbeispiel. Die Teilnehmer sollen nun bei a–d begründen, ob die Antwortvariante eher zutrifft oder nicht. Dabei setzen die deutschen Teilnehmer ihr vorhandenes Wissen ein. Vorurteile und Stereotypen beeinflussen ihre Wahl. Damit kann zu Beginn des Trainings die Ausgangslage der Teilnehmer gut analysiert werden und die Trainingsziele festgelegt werden.

In einer ersten Theoriephase erhalten sie einen Überblick über die aktuellen ökonomischen und soziokulturellen Rahmenbedingungen in Russland, lernen gängige Sozialcodes kennen, die sich im Begrüßungsverhalten, den Anredeformen, dem richtigen Gebrauch von Druck in Führungssituationen usw. zeigen und merken dabei, wo sie selbst künftige Konfliktfelder vermuten (oder bereits kennen).

In der folgenden Übungsphase werden die Kenntnisse mit weiteren Fallbeispielen und interaktiven Rollenspielen aus der Praxis gefestigt, damit sie auch in Problemsituationen zur Verfügung stehen.

Am Ende des Trainings können die Teilnehmer verstehen, aus welcher Motivation heraus Herr Dawydow Protokolle anders ausfüllt, als es in Deutschland der Fall ist.

Besonders interessant sind für deutsche Manager die Unterschiede, die in verschiedenen kulturellen Normen liegen und die Planungs- und Organisationsstile betreffen, den Umgang mit Zeit und Informationen, Prozesse der Entscheidungsfindung, die Art der Mitarbeiterführung und ihre Einbeziehung in Entscheidungen, der Einfluss von Autoritäten und die verschiedenen Leitungsstile.

## Deutsch-russische Kulturstandards

So unterscheiden sich Deutschland und Russland in allen vier von Hofstede gefundenen Kulturdimensionen. Aber zwei Dimensionen haben einen besonders großen Einfluss auf das Management: die Machtdistanz (ein Gradmesser für die Akzeptanz der Un-

gleichheit in einer Gesellschaft) und Individualismus versus Kollektivismus (»Wir oder Ich«: Gradmesser, ob die Interessen eines einzelnen Menschen höher als die der Gruppe zu bewerten sind oder nicht).

### Machtdistanz

Das ist ein Gradmesser für die Bereitschaft, bis zu dem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen und Organisationen in einem Land die ungleiche Verteilung der Macht erwarten und akzeptieren.

In Ländern, wo Menschen den Anweisungen ihrer Vorgesetzten ohne Nachfrage gehorchen, werden Möglichkeiten des Widerspruchs nicht wahrgenommen und es herrscht eher ein autokratischer Führungsstil. Die Menschen erwarten mehr autoritäre Weisungen von oben und bürokratische Strukturen. Zu diesen Ländern gehörten in der Studie von Hofstede neben asiatischen und lateinamerikanischen Ländern auch Frankreich, Ita-

lien und Spanien. Russland gehört mit einem Indexwert von 95 Punkten zu den Ländern mit hoher Machtdistanz.

Niedrige Machtdistanz zeigt sich in dezentralisierter Organisation, einem geringen Teil an Überwachungs-personen und dem Einsatz hochqualifizierter Mitarbeiter. Deutschland gehört mit einem Punktwert von 35 zu diesen Ländern ebenso wie Finnland, England, Dänemark oder Schweden. Hier werden eher gleichberechtigte Verhältnisse zwischen Vorgesetzten und Angestellten erwartet. Führung wird über Zielvereinbarungen festgelegt, wo der einzelne Mitarbeiter großen Gestaltungsraum hat.

### Kollektivismus versus Individualismus

In einer individualistischen Gesellschaft sind die sozialen Bindungen zwischen den Individuen locker. Von jedem und jeder wird erwartet, dass er/sie sich um sich selbst und die unmittelbare Familie (Umfeld) kümmert. In individualistischen Gesellschaften dominiert das Streben nach der Verwirklichung eigener Ziele.

Individualisten zeigen Harmonie erzeugende Gefühle gegenüber Nichtgruppen-Mitgliedern, da solche Gelegenheiten dazu dienen können, an anderen Gruppen teilzunehmen – durch mehr Lächeln, geringeren Körperabstand, Berührungen. (Hofstede-

Studie: Schweden – 71, Dänemark – 74, Deutschland – 67)

Kollektivismus bezieht sich auf Gesellschaften, in denen die Menschen von Geburt an in starke, zusammenhaltende Gruppen integriert sind, die ihnen ein Leben lang Schutz für ihre Loyalität gewähren. Das Erreichen von Gruppenzielen, basierend auf einem »Wir«-Gefühl, zeichnet das Streben in der Gesellschaft aus. Für Mitglieder einer kollektivistischen Kultur hat die Harmonie innerhalb der eigenen Gruppe Vorrang gegenüber anderen. Das wird durch Ausgrenzung Gruppenfremder über Barriersignale deutlich gemacht. (Hofstede-Studie: Grie-

chenland – 35, Jugoslawien – 27, Russland – 47)

In kollektivistisch geprägten Kulturen hat sich das Führen mit Zielvereinbarungen bei der Steuerung der Mitarbeiter als problematisch erwiesen. In solchen Kulturen hat die zwischenmenschliche Beziehung innerhalb der sozial wichtigen Gruppe (Sippe, Clan, Firma, nationale Ethnie) Vorrang vor den individuellen Leistungen. Ent-

scheidungen des Managements müssen sich daher stark an Gruppeninteressen orientieren und Vorgesetzten kommt die Aufgabe zu, für den Gruppenerhalt zu sorgen.

Im Training werden diese Unterschiede in den Kultur-Dimensionen in verständlichen Kulturpaaren erläutert, wie zum Beispiel für die letzte Dimension in dem Paar.

## **Personenorientierte versus regelorientierte Kontrolle**

Russischer Standard **»Die Beziehung steht im Mittelpunkt«**

- Sie tendieren eher dazu, zugunsten persönlicher Interessen oder Beziehungen auch mal gegen Regeln zu verstoßen
- Legen mehr Wert auf menschliche Beziehungen und subjektives Wohlbefinden
- Freundschaft verpflichtet und hat Priorität vor abstrakten Regeln

Westdeutscher Standard **»Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser«**

- Tendieren eher dazu, allgemein gültige Regeln und Gesetze zu befolgen
- Gleiche Normen garantieren gleiche Rechte (Gerechtigkeit)
- Ausnahmen, Sonderregelungen und Abweichungen gelten als Bevorzugung, was Deutsche im Prinzip für unfair und ungerecht halten.
- Das Normensystem wird von allen anerkannt. Es muss täglich diszipliniert umgesetzt werden, dazu gehören die Regeln
- Geschieht all das, wird jemand als Profi, verlässlich, korrekt und gewissenhaft eingeschätzt, der Vertrauen verdient.

Durch diesen Transfer werden die Teilnehmer in die Lage versetzt, künftige problematische Situationen darauf zu überprüfen, in wiefern es sich bei den auftretenden Problemen um kulturelle bedingte Ursachen handelt,

oder ob andere Hintergründe vorliegen, die mit ungleicher Verteilung von Ressourcen, Macht und Einfluss zu tun haben und wo »Kultur« nur als ein »Mantel« benutzt wird.

## **Summary**

Die Internationalisierung von Unternehmen stellt große Herausforderungen an die qualitative Art der Unternehmensführung. Der Einsatz von interkulturellem Management hat einen

fördernden Einfluss auf die Entwicklung von Firmen und ist für den Aufbau und Erhalt langfristiger Kooperationsbeziehungen mit Geschäftspartnern aus dem Ausland unumgänglich.

Durch die gezielte und rechtzeitige Nutzung von interkulturellen Methoden der Führungskräfteentwicklung wie dem Einsatz von allgemeinkulturellen oder landesspezifischen Trainings ist es möglich, die Arbeitsatmo-

sphäre in Firmen mit kulturell gemischten Teams zu verbessern, die Zufriedenheit der entsandten Manager zu erhöhen und die Effektivität der Arbeit zu steigern.

## Literaturliste

- Gorski, M. (2000): Gebrauchsanweisung für Deutschland. Piper München
- Hofstede, G. (1997): Lokales Denken, globales Handeln. DTV Wirtschaftsberater Beck
- Meier, C.; Pleines, H.; Schröder, H. (2003): Transformationsprozesse in Osteuropa, Temmen
- Pfützner, H. (2003): Zur Konzeption und den Erfahrungen beim Einsatz eines interkulturellen Kommunikationstrainings für russische Praktikanten, In: Rösch (Hg.), Veränderungen in Europa: Anforderungen an interkulturelle Kommunikation mit osteuropäischen Partnern, Wildauer Schriftenreihe, Band 5, News & Media
- Rothlauf, J. (Hg.) (1999): Interkulturelles Management in Russland. In: Interkulturelles Management, S. 307–359, Verlag Oldenbourg Wien
- Stumpf, S. (2003): Interkulturelles Management, In: Thomas, A.; Kinast, E.; Schroll-Machl, S. (Hg.): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1, S. 229–242, Vandenhoeck & Ruprecht
- Yoosefi, T.; Thomas, A. (2003): Beruflich in Russland. Vandenhoeck & Ruprecht