



Interkulturelle Management- & Organisationsberatung
www.imo-international.de

Russland: Kulturelle Einflussfaktoren im internationalen Management und Geschäft

Leseprobe

Jochen Krukenberg & Inna Simonova-Kroell



1. Auflage, Göttingen, 2005

Inhalt

1. Einleitung	3
2. Informationen zum Land	4
2.1 Geographie und Besiedlung	4
2.2 Bevölkerung und Sprachen	5
2.3 Kulturhistorischer Hintergrund	5
2.4 Wirtschaft	6
3. Hinweise zur Kommunikation	7
3.1 Personenorientierte Kommunikation	8
3.2 Direkte und indirekte Kommunikation	8
3.3 Generelle und spezifische Kommunikation	9
3.4 Nonverbale Kommunikation	9
3.5 Verhandlungen	10
3.6 Geschäftsetikette	12
4. Wertorientierungen	12
4.1 Regel- und Hierarchieorientierung	14
4.2 Statusorientierung	15
4.3 Zeitorientierung	15
5. Managementstile und Führungsverhalten in Russland	17
6. Kriminalität und Sicherheit	18
7. Literatur / Anmerkungen	20
8. Internetlinks	21
9. Anhang / Über die Autoren	22

1. Einleitung

Der von Michail Gorbatschow 1985 eingeleitete Prozess der „Glasnost“ führte 1991 zur Auflösung der UdSSR und zur Bildung Russischen Föderation (RF; „Rossiyskaya Federatsiya“, kurz „Rossiya“ = Russland), die der „Gemeinschaft Unabhängiger Staaten“ (GUS) angehört. Die 12 Staaten der GUS¹ befinden sich seither in einem radikalen sozio-kulturellen Transformationsprozess mit sehr unterschiedlichem Verlauf und Erfolg und haben bis heute weder eine politische noch eine wirtschaftliche Integration zustande gebracht.

Häufig wird versucht, kulturell bedingtes Verhalten oder Phänome mit Bezug auf die jüngere Vergangenheit und die Geschichte der UdSSR zu erklären. Der Komplexität und Vielschichtigkeit der mehr als 1000jährigen Vergangenheit des russischen Reiches und der in ihm zusammenlebenden Völker wird eine solch verkürzte Betrachtungsweise allerdings nicht gerecht. Gerade aus diesem Missverständnis heraus erklären sich vielleicht auch viele der Dinge, die dem westeuropäischen Betrachter fremdartig erscheinen und unvertraut sind.

Mit einem durchschnittlichen Wirtschaftswachstum von 6,5% (vorläufige Schätzung für 2004)² ist die Russische Föderation ein riesiger Markt, der eine große Zahl ausländische Investoren anlockt, viele andere aber auch abschreckt. Wirtschaftliche Unwägbarkeiten einerseits, aber auch Unkenntnis über die Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie die strukturellen Begebenheiten andererseits wirken sich erschwerend auf eine erfolgreiche geschäftliche Kontaktgestaltung aus. Eine gründliche Vorbereitung auf die Kontakte zu Ihren Geschäftspartnern und Mitarbeitern ist daher für ein erfolgreiches Vorhaben mit ausschlaggebend.

Im Folgenden sollen Ihnen einige Hinweise zu den Besonderheiten in Russland und seiner äußerst vielschichtigen, differenzierten und zudem von vielen scheinbaren Widersprüchlichkeiten geprägten Kultur helfen, den Erfolg Ihrer beruflichen oder geschäftlichen Aktivitäten sicherzustellen. Kultur wird hier als ein Wertesystem verstanden, das seinen Mitgliedern als Orientierungssystem für das eigene und das sozial erwünschte Verhalten anderer dient. Die hier beschriebenen Kulturelemente können Ihnen bei der kulturellen Navigation durch die Weiten der russischen Kultur dienen, um nicht die Orientierung zu verlieren.

¹ Zur GUS gehören: Armenien, Aserbaidshan, Georgien, Kasachstan, Kirgisistan, Moldau, Russland, Tadschikistan, Turkmenistan, Ukraine, Usbekistan, Weißrussland.

² Quelle: www.auswaertiges-amt.de

2. Informationen zum Land

Das Gebiet Russlands umfasst etwa 17 Mio. km² (Deutschland: 350Tkm²), auf denen 143,782,338 Menschen mit einem durchschnittlichen Alter von 37,9 Jahren leben (geschätzt Juli 2004, CIA World Factbook³).



Damit bleibt Russland auch nach dem Zerfall der Sowjetunion der größte Flächenstaat der Erde.

2.1. Geographie und Besiedlung

Verwaltungstechnisch besteht Russland aus insgesamt 89 Verwaltungseinheiten: 49 sog. Oblasti (oblastey, Singular – die Oblast), das sind Föderationseinheiten mit einer geringeren Autonomie als sie die 21 autonomen Republiken (respublik, Singular - respublika) innehaben. Dazu kommen 10 autonome Kreise (Okругs; avtonomnykh okrugov, Singular - avtonomnyy okrug), 6 Kraje (Regionen) (krayev, Singular - kray), 2 Bundesstädte (Singular - gorod) und eine autonome Oblast (avtonomnaya oblast) (siehe Anm. 1).

Zur Illustration der geographischen Ausdehnung des Landes sollte man sich verdeutlichen, dass sich Russland über elf Zeitzonen erstreckt: Wenn der im Westen

³ www.cia.gov/cia/publications/factbook/

lebende Teil der Bevölkerung aufsteht, um den Arbeitstag zu beginnen, kommen die Menschen im östlichen Teil gerade von der Arbeit nach Hause. Während man im westlichen Teil im September noch den Spätsommer genießen kann, schneit es in Sibirien bereits. Im Mai kann man im Süden Russlands zum Baden gehen, während es in Jakutien gerade erst zu tauen beginnt.

2.2 Bevölkerung und Sprachen

Die Bevölkerung setzt sich zusammen aus Russen (81,5%), Tataren (3,8%), Ukrainern (3%), Chuvaschen (1,2%), Baschkiren (0,9%), Belaren (0,8%), Moldaviern (0,7%) und 8,1% anderen (1989; CIA World Factbook).

Diese Aufzählung gibt aber nicht annähernd die Vielfalt der russischen Völker wieder, die sich in den Sprachen widerspiegelt: Wenn auch die Amtssprache „Russisch“ ist, so gibt es in der Russischen Föderation ca. 90 (!) eigenständige Sprachen und etwa 240 verschiedene Dialekte!

2.3 Kulturhistorischer Hintergrund

Nachdem die Gebiete der russischen Staatsvorläufer Mitte des 13. Jahrhunderts durch die Mongolen (Tartaren) erobert wurden und etwa zur gleichen Zeit Konstantinopel an die Ottomanen fiel, wurde der wirtschaftliche und kulturelle Austausch mit dem westlichen Europa für die nächste Zukunft stark begrenzt. Gleichzeitig entstand durch die slawischen, finnischen und mongolischen Einflüsse der Menschenschlag, der bis in die Gegenwart als typisch „russisch“ betrachtet wird.

Auch mit der Befreiung von den Mongolen im 15. Jahrhundert und der Entstehung eines eigenständigen russischen Staates (Reich) blieb Russland durch die Abspaltung der russisch-orthodoxen Kirche von der westlichen christlichen Kirche isoliert, wenngleich ein neues christliches Zentrum (Moskau) etabliert werden sollte, das die Menschen aus dem Westen und Osten des Reiches eint. Zu dieser Zeit verwendeten die Herrscher die Bezeichnung „tsar“, einer russischen Ableitung von „Cäsar“.

Diese Isolation sorgte dafür, dass das russische Reich, von den kulturellen und wirtschaftlichen Entwicklungen des restlichen Europas unberührt, ein autokratisch

regiertes „Agrarreich“ blieb, das eine seiner Hauptaufgaben darin sah, sich gegen die Angriffe der „Barbaren“ aus dem Osten und der „Irrlehren“ des westlichen Pluralismus (= „Chaos“) zu wehren.

Daher ist auch die territoriale Ausdehnung als Ergebnis der Siege über Volksgruppen, die als Invasoren hätten gefährlich werden können, und der fehlenden natürlichen Barrieren zu erklären. Nicht überall traf das Bedrohungsgefühl und seine Folgen allerdings auf Verständnis. Die daraus resultierende Eroberungspolitik wurde im westlichen Europa des 19. Jahrhunderts als aggressiver Imperialismus erlebt und beschrieben (Anm. 2).

Kein anderes Volk in Europa war (und ist) so vielen (natürlichen) Unwägbarkeiten ausgesetzt: Die klimatischen Einflüsse, lange, strenge Winter, unvorhergesehene klimatische Einbrüche machten und machen Planungen schwierig. Das schulte einerseits die Umsichtigkeit, Vorsicht und Zurückhaltung sowie einen flexiblen Umgang mit dem Unvorhergesehenen und ein großes Improvisationstalent.

Die teilweise unwirtlichen Lebensbedingungen förderten und erforderten zudem kollektive Lebensformen tausend Jahre bevor dies durch die leninistische Revolution zum gesellschaftlichen Ideal erhoben wurde. Der Einfluss auf die kulturellen Werthaltungen und charakterlichen Ausprägungen der etwa 70 Jahre währenden marxistisch-leninistischen Gesellschaftsform wird unseres Erachtens daher mitunter etwas überschätzt.

2.4 Wirtschaft

Deutschland ist einer der wichtigste Handelspartner Russlands, sowohl was den Import als auch was den Export von Waren betrifft.

Im Vergleich zu den anderen Ländern der GUS hat Russland den weitesten Reformweg zurückgelegt und weist sowohl hohe Wachstumsraten als auch das höchste Investitionsniveau auf. Allerdings ist zu bemerken, dass Russland seine breite industrielle Produktionsbasis weitgehend eingebüßt hat. Zwischenzeitlich hatte dies zudem einen Einbruch der Aus- und Fortbildungsqualität der Belegschaften zur Folge. Es muss an dieser Stelle aber auch erwähnt werden, dass dieser Eindruck häufig auf eine mangelnde Wertschätzung der durchaus guten Qualifikationen russischer Mitarbeiter durch westliche Führungskräfte zurückzuführen

ren war (und ist). Seit einigen Jahren sind vielerlei erfolgreiche Aktivitäten und Anstrengungen im Bereich der Fort- und Weiterbildung zu beobachten. Russland hat allerdings als Lieferant für Rohstoffe und Halbfabrikate stark an Bedeutung gewonnen. Letzteres ist gerade auch für klein- und mittelständische Betriebe von Belang. Aufgrund seines riesigen Binnenmarktes hat Russland von allen Ländern der GUS die besten Entwicklungsaussichten⁴, wofür auch die wirtschaftlichen Rahmendaten der letzten Jahre sprechen.

Industriellen Zentren sind die Städte Moskau und St. Petersburg, die ohnehin eine Sonderstellung einnehmen, sowie neun weitere Millionenstädte, allen voran Novosibirsk.

3. Hinweise zur Kommunikation

Der große russische Philosoph Nikolai Berdyaev (1847-1948 / www.berdyaev.com) hat vor dem Hintergrund der langen und wechselvollen Geschichte Russlands von einem Dualismus der „russischen Persönlichkeit“ gesprochen, die eine asiatische Seele und einen westlichen Geist besitzt. Im Volksmund hat sich diese Ambiguität in einer Art Sprichwort niedergeschlagen. Es besagt sinngemäß, dass hinter dem (westlichen) russischen Äußeren einer Person ein „Tartar“ zu finden wäre.

In diesem Kontext sind sowohl die Ausführungen zur Kommunikation als auch - im nachfolgenden Kapitel - zu den Wertorientierungen zu verstehen: Der Kulturfremde wird in Russland mit einer sehr eigentümlichen und auf den ersten Blick sehr widersprüchlich wirkenden Mixtur von Wertvorstellungen und Verhaltensweisen konfrontiert. Daher ist es grundsätzlich äußerst ratsam, Wissen über die reichhaltige russische Geschichte und die Kultur Russlands zu erwerben.

Russen gelten im Allgemeinen als sehr kontakt- und kommunikationsfreudig. Das Kommunikationsverhalten unterscheidet sich jedoch in einigen wichtigen Punkten von den hiesigen Gepflogenheiten. Denn trotz der genannten Kommunikationsfreudigkeit ist ein eher oberflächlicher „Small Talk“ etwas, was Ihren russischen Gesprächspartnern wiederum fremd erscheinen wird.

Die Anrede des Gegenübers erfolgt in der höflichen Form mit dem Vor- und einem Zunamen. Der Zuname ist in diesem Fall der sog. „Vatersname“, und zwar der Vor-

⁴ Quelle: KfW Entwicklungsbank: www.kfw-entwicklungsbank.de

name des Vaters, der mit einer zusätzlichen Endung versehen wird. Im Falle eines der Autoren würde das dann beispielsweise heißen: Jochen Karléwitsch (Vorname des Vaters = Karl). Findet sich eine dritte Namensnennung auf der Visitenkarte, wird der mittlere Name weggelassen. In der alltäglichen Ansprache von Freunden oder Bekannten, mit denen man auf „Du“ ist, wird der Vorname mit einer Verkleinerungsform genannt. So wird dann beispielsweise Sergej zu Sergejzschka. Händeschütteln ist bei der Begrüßung wenig verbreitet, sollte aber dann erwidert werden, wenn es einem als Ausländer entgegenkommend als Gruß angeboten wird. Die Begrüßung wird vielmehr durch ein kurzes Kopfnicken angedeutet. Die herzliche Begrüßungsumarmung findet nur zwischen Menschen statt, die miteinander schon länger vertraut sind. Im Alltagsleben ist der Austausch von (angedeuteten) Küssen etwas Alltägliches – nicht jedoch im Geschäft.

...

4. Wertorientierungen

Russland ist bekannt für seine Sagen, Geschichten und Erzählungen, in denen der Glaube an „Wunder“ und die Hoffnung, dass sich alles zum Guten wende („avos“), beschworen wird.

In diesen Erzählungen ist die Erde meist weiblich („Mutter-Erde“, „Mutterland“). Vielen Lesern ist sicherlich der Ausdruck „Mütterchen Russland“ bekannt. Aber auch zu dem schneidend kalten „Väterchen Frost“, dem Winter, haben die Russen eine innige und patriotische Beziehung: Er stand der russischen Armee sowohl gegen Napoleon als auch gegen die deutsche Wehrmacht des 3. Reichs hilfreich zur Seite.

Kollektive Lebensformen und –haltungen (*sobornost*), in denen das gemeinschaftliche über dem individuellen Wohl stand, waren aufgrund der zum Teil extremen klimatischen Bedingungen überlebensnotwendig. „Während die Dorfgemeinde eine ‚Sommergemeinde‘ war, bildete das sogenannte ‚Artel‘ eine ‚Wintergemeinde‘ für die Zeit der nichtlandwirtschaftlichen Beschäftigung. Beide Formen ..., deren gemeinsamer Charakter sich in der konkreten gegenseitigen Nachbarschaftshilfe ausdrückt, sind zu einem Wesensmerkmal der russischen Gesellschaft geworden“ (Rothlauf, 1999, S. 323). Sie mündeten im Laufe der Zeit zunächst in familiären Großgemein-

schaften (Clans oder *zagruda*) und später in dem „*Mir*“-Konzept: Vielen ist die „*MIR*“ als Raumstation bekannt. Der Begriff *Mir* hat jedoch eine vielschichtige Bedeutung und steht ebenso für Dorfgemeinschaft, Welt und Frieden. Für die Mitglieder der Gemeinschaft bedeutet er alles gleichzeitig.⁵ In den 30iger Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurde *Mir* durch den „Soviet“ abgelöst. Das gemeinschaftliche Element der Bezogenheit und auch gegenseitigen (persönlichen) Verantwortung und Verpflichtung ist geblieben. In diesem „kollektiven Unbewussten“ ist die „*dushā*“ (= Seele) verortet und gilt als zentraler und sehr variabler Ausdruck des Wunsches nach einer tiefen innere Bezogenheit.

Neben dieser mystischen Idee von der „russischen Seele“ gelten Spiritualität, Bescheidenheit, Anstand, Respekt, Mitgefühl und moralische Güte als wünschenswerte Wertvorstellungen.

...

⁵ Vgl. Lewis 1999, S.15

9. Anhang / Über die Autoren

Jochen Krukenberg ist Sozialwissenschaftler, Organisationsberater, Psychotherapeut und Master of Arts in Intercultural Communication and European Studies.

Er war für private und öffentliche Unternehmen des Gesundheitswesens tätig, hat mehrjährige Erfahrung in der Lehre an Hochschulen und arbeitet seit über zehn Jahren in freier Praxis als Berater.



Sein besonderes Interesse für fremde Kulturen und die Zusammenarbeit mit Menschen im Ausland hat ihn für längere Aufenthalte auch in viele aussereuropäische Länder geführt, vor allem nach Asien, Nord- und Mittelamerika, den vorderen Orient und Afrika.

Seine Arbeit bei ITAP International in den USA hat für ihn die Brücke zwischen seiner Tätigkeit als Organisationsberater und interkultureller Trainer geschlagen: Seit Herbst 2000 ist Jochen Krukenberg assoziiertes Mitglied und zertifizierter Trainer sowohl von ITAP International, USA als auch von Kimball Consulting / ITAP Europe, UK. Zwischenzeitlich hatte er verschiedene Lehraufträge, u.a. für "Interkulturelle Kommunikation" und ist Trainer am Weiterbildungsinstitut Rhein-Ruhr WIR.

Im Jahr 2000 gründete er **IMO**. Die Abkürzung steht für interkulturelles Managementtraining und Organisationsberatung. Abgeleitet aus „klassischen“ Angeboten der Beratung und der Organisationsentwicklung hat sich der Fokus der Beratungsarbeit zunehmend auf die internationale Ebene von Unternehmensaktivitäten gerichtet und die Mitarbeiter im Laufe der Jahre zu gefragten Spezialisten in diesem Bereich gemacht.

IMO ist eingebunden in ein globales Netzwerk von Spezialisten für Trainings-, Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen mit Standorten in über 20 Ländern.

Inna Simonova-Kröll bringt vielfältige Kompetenzen aus sehr unterschiedlichen Bereichen mit, die Sie zu einer hochgeschätzten Kollegin machen: Sie ist Betriebswirtin, Orientalistin, Historikerin und Mediatorin. Bevor Inna nach Deutschland kam, hat sie sowohl in ihrer alten Heimat, Russland, als auch in Usbekistan und China geschäftliche Auslandskontakte betreut. In Deutschland konnte sie umfangreiche Erfahrungen in den Bereichen des internationalen Vertriebs, des Imports und der Verhandlungsführung machen können. Mit diesem lebendigen interkulturellen Erfahrungsschatz hat sie sich als interkulturelle Trainerin und Mediatorin selbstständig gemacht und steht uns auch mit ihren Sprachkenntnissen in Russisch und Chinesisch kompetent und hilfreich zur Seite.



Kontakt



Interkulturelle Management- & Organisationsberatung



**Jochen Krukenberg
Planckstraße 13**

D-37073 Göttingen

Tel.: 0551 - 486871

Fax: 0551 - 5312792

E-Mail: contact@imo-international.de

Internet: <http://www.imo-international.de>