

# **Interkulturelle Kompetenz: deutsch-russische Kulturstandards im interkulturellen Management**

**Dr. Heidrun Igra**

Slavisches Seminar der Universität Freiburg/Deutschland

Kontakt: heidrun.igra@slavistik.uni-freiburg.de

Der Artikel wurde veröffentlicht in der wissenschaftlichen Zeitschrift der Staatlichen Bau- und Architektur-Universität Woronesch; 1/13 Mai 2010<sup>1</sup>

## **1. Interkulturelle Kompetenz im internationalen Management**

“Manager achten zu wenig auf Kultur“ - so titelte das Handelsblatt, Fachzeitung der deutschen Wirtschaft<sup>2</sup>. Und: “Andere Länder, andere Sitten.“ Diese Lebensweisheit hat trotz zunehmender Internationalisierung nicht an Aktualität verloren.

Unternehmen, Universitäten, Vereine und Verbände, die international erfolgreich sein wollen, können sich in unserer globalisierten und konkurrenzbestimmten Welt nicht mehr allein auf ihre Fachkompetenz und die Qualität ihrer Produkte und Projekte verlassen. Es bedarf in zunehmendem Maße der Ergänzung durch **interkulturelle Kompetenz**.

Diese lässt sich als die Fähigkeit beschreiben, im Umgang mit Angehörigen anderer Kulturkreise andersartige Wahrnehmungen, Empfindungen, Urteile und Verhaltensweisen als Resultat unterschiedlicher kultureller Prägung zu erkennen, zu akzeptieren, zu analysieren und dadurch kulturell bedingte Konflikte zu lösen bzw. bestenfalls zu vermeiden.

Im Zeitalter von Internationalisierung und Globalisierung ist dies eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Gestaltung staaten- und kulturübergreifender Beziehungen. Interkulturelle Kompetenz ist eine überfachliche Kompetenz, die für viele Berufsfelder relevant ist. Sie gehört heute zu den Schlüsselqualifikationen im Ausbildungskanon der meisten deutschen Universitäten.

Deutsche Geschäftsleute in China oder Indien fühlen und sehen sofort, dass sie sich in einer fremden Kultur bewegen. In Russland taucht dieses Gefühl häufig nicht auf, da die Menschen sich dort auf den ersten Blick nicht auffällig von den Deutschen unterscheiden. Fliegt ein russischer Geschäftsmann jedoch nach Berlin, wird er davon sprechen, dass er nach Europa fliege, so, als gehörten Moskau oder St. Petersburg nicht zum europäischen Teil der Welt!

---

<sup>1</sup> \*Научный Вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета Серия «Современные лингвистические и методико-дидактические исследования».

<sup>2</sup> Handelsblatt vom 06. Juni 2009

Geographisch ist die Zugehörigkeit von Russland zu Europa eindeutig, kann man doch in der Nähe von Jekaterinburg (Ural) ein Denkmal bewundern, dass die Grenze zwischen Europa und Asien markiert. Russland ist zwar kulturell und historisch eng mit Europa verbunden, hat aber vom byzantinischen Einfluss über die Tartarenherrschaft bis hin zum Kommunismus immer einen eigenen Weg gehen müssen. Daher darf alle äußerliche Ähnlichkeit nicht darüber hinweg täuschen, dass Land, Leute und Kultur Russlands sich vom Europa der Europäischen Union unterscheiden und innerhalb die europäischen Dimension wiederum von Deutschland. So erlebte die Verfasserin, dass der Verhandlungserfolg einer deutschen Firma mit russischen Partnern in dem Moment gefährdet wurde, als der Deutsche beim abendlichen Umtrunk einen Toast auf die großen Leistungen Gorbatschows für den Transformationsprozess in Russland ausbrachte. Er verkannte dabei jedoch die innenpolitische Gefühlslage der meisten Russen zu den Reformen der 90-er Jahre. Die große Verehrung, die man Gorbatschow in Deutschland entgegenbringt, wird in Russland keineswegs geteilt.

Um solche Kommunikationsbrüche und ihre unkalkulierbaren Folgen zu vermeiden, begann die interkulturelle Managementforschung Komponenten der Geschäftsetikette zu analysieren und als „To-do-Listen“ bzw. Benimmregeln interessierten Unternehmern an die Hand zu geben. Auch im Bereich der staatlichen Unternehmen und im privaten Bereich erlangten solche „skills“ (Fähigkeiten) angesichts des zunehmenden Tourismus und wachsender Multikulturalität im Inland immer größere Bedeutung.

**Wesen und Wirkungsweise interkultureller Kompetenz** lassen sich jedoch nicht durch eine Auflistung von starren Regeln, sondern nur durch den kulturhistorischen Blick auf die national unterschiedlichen Verhaltensweisen und ihre Motive erfassen. Praktisch relevant sind besonders die Auswirkungen auf die Geschäftskultur und das kulturell geprägte Management. Den Terminus „Geschäftskultur“ beziehen wir dabei nicht nur auf Wirtschaftsunternehmen; werden doch heutzutage auch erfolgreiche staatliche Unternehmen nach effektiven Managementstrategien geleitet.

Kultur als kollektives System von Normen, Denkweisen und Wertvorstellungen hat im Arbeitsprozess Einfluss auf:

- Personalführung: Kontrolle; Motivation, Arbeitsstil...;
- Planung: langfristig oder kurzfristig...;
- Entscheidungsfindung: autoritär oder demokratisch;
- Besprechungsführung: „Hackordnung“ oder jeder gleichberechtigte Teilnahme;
- Verhandlungsführung: Verbindlichkeit der Agenda, Argumentationsstil...;
- Werbung im Ausland: Wirkung von Symbolen und Bildern...;
- bei der Auslandsentsendung: fachliche oder soziale Kompetenz....

Im Zuge der Internationalisierung der Managementprozesse ergab sich mehr und mehr die Notwendigkeit, Einzelkulturen zu vergleichen und sich auf interkulturelles Agieren vorzubereiten - also interkulturelle Kompetenz zu erwerben.

## 2. Kultur ist ....

Bis 2006 war das Adjektiv „interkulturell“ im Duden, dem Nachschlagewerk zur deutschen Sprache, noch nicht als Schlagwort zu finden, obwohl es als Attribut zu vielen aktuellen Begriffen wie „Kompetenz“, „Kommunikation“, „Management“ verwendet wird. Motiviert ist „interkulturell“ durch das Lexem Kultur. Der Begriff **Kultur** ist jedoch semantisch und definitivisch äußerst schwer zu erfassen. Je nach Forschungsgebiet kommt man zu unterschiedlichen Komponenten und Sichtweisen. Die Anthropologen Kroeber und Kluckhohn haben bereits Anfang der 50er Jahre in einer umfangreichen Literaturanalyse 164 verschiedene Definitionen des Begriffs Kultur zusammengetragen (Kroeber 1952, S.43ff.).

Die Kulturanthropologie unterscheidet eine materiale, soziale und mentale Dimension von Kultur. So ist „Kultur im wesentlichen zu verstehen als ein System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen und Wertorientierungen, die sowohl im Verhalten und Handeln der Menschen als auch in ihren geistigen und materiellen Produkten sichtbar werden.“ (Maletzke 1996, S.16)

Für den Bereich der interkulturellen Kommunikation findet die klassische Definition des holländischen Kulturpsychologen Geert Hofstede große Akzeptanz, die er 1980 in „Cultures's Consequences“ vorgestellt hat. Kultur wird hier als ein gruppenspezifisches, kollektives Phänomen von gemeinsam geteilten Werthaltungen definiert. Kultur wird einerseits als ererbt und andererseits als erlernt begriffen, erlernt in einem Prozess der gesellschaftlichen Programmierung. „Sie ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet (Hofstede 2006, S.4). Die Quellen unserer mentalen Programme liegen nach Hofstede im sozialen Umfeld und manifestieren sich in Symbolen (wie Sprache, Gesten), Ritualen (zu Fest- und Feiertagen) und Werteorientierungen, dem eigentlichen Kern seines Kulturbegriffs.

Das Kulturphänomen wird metaphorisch oft mit einem Eisberg verglichen, dessen größter Teil unter Wasser verborgen bleibt. Die sichtbare Spitze beinhaltet kulturelle Artefakte, neben den schon erwähnten Symbolen, Ritualen auch die Sprache, Kleidung, Essen, Architektur, Kunst usw. Diese reflektieren die tiefer liegenden Schichten der Kultur, d.h. die zugrunde liegenden, meist unbewussten und internalisierten Wertvorstellungen, Normen, Denkweisen und Einstellungen (Perlitz 2000, S.281). Stoßen zwei „Eisberge“ aufeinander, dann sind es diese unsichtbaren Schichten, die zum Zusammenprall führen und im schlimmsten Falle die Titanic sinken lassen.

Konfliktsituationen entstehen erst aus der Konfrontation der gewohnten, eigenkulturell geprägten Denk- und Verhaltensmuster mit den Handlungsweisen und Bewertungsmustern der fremdkulturell geprägten Interaktionspartner.

Ein Beispiel: Im Jahre 2005 flog der damalige deutsche Außenminister Joschka Fischer an einem regnerischen Berliner Novembertag zu Gesprächen nach Saudi-Arabien. In den Atmosphäre stiftenden Vorgesprächen lobte er das tolle Wetter in Riad, den blauen Himmel und den Sonnenschein im November. Die Saudi-Araber

antworteten ihm mit einem gequälten Lächeln: „Wir können uns einfach nicht verstehen. Sie preisen Sonne und wir beten um Regen!“

### **3. Kulturbrille – Kulturstandards**

Kulturelle Kompetenz beginnt mit kultureller Empathie. Die Fähigkeit, sich in andere Menschen einzufühlen, basiert auf der bewussten Wahrnehmung kultureller Unterschiede. Dies erfordert eine erhöhte Sensibilität gegenüber dem eigenen Verhalten, den eigenen kulturellen Werten. Die Werte-Diskussion insgesamt hat in den Diskursen innerhalb der deutschen Gesellschaft auf dem Hintergrund von Globalisierung und Migration sehr an Bedeutung gewonnen, sowohl auf der Ebene der Wirtschaft als auch in der Politik<sup>3</sup>

Kultur im Sinne von gemeinsam geteilten Werten wird innerhalb einer Gesellschaft meist als etwas Selbstverständliches empfunden. Wir sind uns unserer eigenen kulturellen Prägung häufig nicht bewusst: Wir sehen uns und die anderen durch den Filter unserer eigenen kulturellen Konditionierung, durch eine so genannte „Kulturbrille“.

In meinen zahlreichen Lehrveranstaltungen der mit ausländischen, meist russischen Studierenden werden die deutschen Studierenden aus der Außensicht als pünktlich, arbeitsam, ordentlich, klug und ziemlich sparsam beschrieben (vgl. auch Rösch 1998, S. 65).

Symbolisch erscheinen den osteuropäischen Beobachtern als grundlegende Werte, die sich im deutschen Alltag zeigen, die vier **G**'s: **G**esundheit, **G**lück, **G**ott und **G**eld. Tatsächlich manifestieren sich diese vier **G**'s im Straßenbild jeder beliebigen deutschen Groß- oder Kleinstadt mit einer Häufung von Apotheken, Reisebüros, Kirchen und Banken.

Während die Deutschen sich selbst als fleißig, organisiert, ordentlich, pünktlich, gesetzestreu, ehrlich und zuweilen etwas überheblich begreifen (Kosov 2007, S.22f./ Rösch 2002, S.63), werden sie aus der internationalen Außensicht oft zu pedantischen, arbeitswütigen, taktlosen und rechthaberischen „Kartoffeleßern“ degradiert. Die produzierende Wirtschaft dagegen punktet mit den oben genannten Werten wie Genauigkeit, Sorgfalt und Zuverlässigkeit. Die daraus resultierenden Qualitätsstandards sind Image stiftend für die deutsche Industrie und gelten auf dem globalisierten Weltmarkt als klares Konkurrenz Kriterium. Wir sehen an diesen Beispielen die Ambivalenz der Wahrnehmung von Werten je nach Kulturbrille und funktionaler Positionierung des Betrachters.

---

<sup>3</sup> vgl. Grundwertediskussion zum Thema Leitkultur im deutschen Bundestag am 02. 12. 2004 oder die Reaktionen auf das Buch von Thilo Sarrazin im Herbst 2010

## Die Deutschen durch die „Kulturbrille“ anderer

Nicht-deutsche Kulturen bezeichnen als „typisch-deutsch“

- **Sachlichkeit und emotionale Distanz:**  
Fakten und Arbeitsaufgaben sind wichtiger als Empfindungen und Beziehungen. Kritische und selbstkritische Haltung. „*Lass die Kirche im Dorf!*“
- **Ordnung, Struktur, pedantische Planung und Regeln:**  
Zeit- und Arbeitsplanung im privaten und dienstlichen Bereich.  
Termine, Kalender, Pünktlichkeit. „*Eins nach dem anderen.*“  
„*Was du heute kannst besorgen, das verschiebe nicht auf morgen.*“
- **Gründlichkeit, Fleiß und Pflichtbewusstsein:**  
Trennung von Arbeits- und Privatbereich. Nur im Privaten darf man loslassen.  
„*Erst die Arbeit- dann das Vergnügen!*“  
„*Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps.*“
- **Direkte Kommunikation, Besserwisserei:**  
Sagen, was Sache ist; sei direkt und offen: „*auf gut Deutsch*“  
Präzise Formulierungen, Argumentationskultur  
(siehe Kosov 2007, S.22ff; Koptjakova 2008, S. 131)

Der im interkulturellen Feld sehr bekannte Psychologe Prof. Dr. Alexander Thomas prägte für solche kulturdeterminierten typischen Verhaltensweisen den Begriff der **Kulturstandards**.

„Kulturstandards sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden. Eigenes und fremdes Verhalten wird aufgrund dieses Kulturstandards gesteuert, reguliert und beurteilt (Thomas 2005, S. 25). Er definiert sieben deutsche Kulturstandards (ebd. S. 26):

1. Sachorientierung
2. Regelorientierung
3. Direktheit /Wahrhaftigkeit
4. Interpersonale Distanzdifferenzierung
5. Internalisierte Kontrolle
6. Zeitplanung
7. Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen

Solch ein Kanon von Kulturstandards mit Innen- und Außensicht lässt sich auch für russische Kulturträger aufstellen. Umfragen unter Studierenden ergaben im Self-Awareness-Test, dass sich die russischen Studenten als gutmütig, fröhlich, etwas faul und unorganisiert, klug und gastfreundlich bezeichnen. Den deutschen Studenten erscheinen ihre russischen Kommilitonen als sehr gastfreundlich und trinkfreudig, fröhlich, traditionsbewusst, bescheiden, im Studium etwas passiv und sehr familienorientiert.

Diese Umfragen wurden bewusst bei Studierenden durchgeführt, da diese aufgrund ihres Alters und des direkten Umgangs mit Studierenden der anderen Nationalität noch relativ „stereotypenresistent“ sind. Natürlich wird hier nur eine kleine soziale Schicht

erfasst. Es gibt jedoch eine Vielzahl von Publikationen, die sich mit den russischen Werten und Verhaltensweisen unterschiedlicher sozialer Schichten befassen (Kosov 2007, S. 15; Sergejeva 2006, S.45; Litschev 2001, 90.)

Als typisch **russische**, kulturgeprägte **Kulturstandards** gelten:

- Neigung zur extremen Polarisierung (von Arbeitswut bis Lethargie, Güte und Härte, Stolz und Selbstzweifel)
- Hang zum Fatalismus, zu Passivität und Duldungsbereitschaft, Aberglauben
- Typische Redewendung: «*Поживём – увидим!*» (*Lasst uns leben, dann sehen wir, wie es kommt.*)
- Vorsicht, Misstrauen gegenüber dem Staat, seinen Behörden und Ausländern
- Gastfreundschaft, Herzlichkeit, Mitgefühl. »*Что есть в печи, то всё на стол мечи*». ( *Alles was die Küche / der Ofen/ hergibt, kommt auf den Tisch.*)
- Emotionalität und Sentimentalität
- Familien- und Gruppenorientierung

#### 4. Kulturdimensionen

Im Zuge der Internationalisierung der Wirtschaftsprozesse ergab sich mehr und mehr die Notwendigkeit, sich auf die konkreten Partner einzustellen. Man suchte nach einem Verfahren, ganze Kulturen miteinander zu vergleichen, um Interaktionen zu optimieren.

Soziologie, Kulturanthropologie und die sich entwickelnde interkulturelle Managementforschung suchten nach einer Methode, das theoretische Konstrukt „Kultur“ nach bestimmten Parametern aufzuspalten, um Strukturmerkmale von Einzelkulturen analysieren und vergleichen zu können.

Die bekannteste Studie zu dieser Thematik stammt von dem Holländer G. Hofstede. In umfangreichen empirischen Untersuchungen, die er zuerst in den Jahren 1968 und 1972 bei ca. 117000 statistisch vergleichbaren Mitarbeitern des IBM-Konzerns in 53 Ländern durchführte, kam er zu dem Ergebnis, dass es im wesentlichen vier komplexe Faktoren – sog. **Kulturdimensionen** – sind, aus denen sich Welt- und Menschenbild einzelner Kulturen und in Anwendung auf die Unternehmenstätigkeit auch Arbeitsweisen und Führungsstile ableiten lassen.

#### 1. Machtdistanz, 2. Individualismus – Kollektivismus, 3. Maskulinität - Feminität 4. Unsicherheitsvermeidung

Russland wurde in den 70er Jahren nicht in die Analysen einbezogen und man orientierte sich für Osteuropa mehr oder weniger kritiklos an den Umfrageergebnissen in Jugoslawien.

Später gab es bis 2002 zahlreiche Wiederholungsstudien mit einem erweiterten Länderspektrum einschließlich Russland und anderen osteuropäischer Staaten (Hofstede, 2006, S. 35). Als Ergebnis der Wiederholungsstudien fügte Hofstede den ursprünglichen vier Dimensionen eine fünfte Dimension hinzu: **Langzeit-** versus **Kurzzeitorientierung**.

Bis heute gelten die fünf Kulturdimensionen von Geert Hofstede als ein oft genutztes Modell zur Beschreibung kultureller Unterschiede zwischen Nationen und daraus resultierenden verschiedenen Arbeitsweisen und Führungsstilen. Sie wurden durch Zusatzkriterien wie **Zeit-** und **Raumorientierung** sowie **Kontextualität** erweitert.

In Russland führte der Soziologe Šichirev (2000, S.169) Untersuchungen zur russischen Unternehmenskultur anhand folgender Parameter durch:

- Individualismus – Kollektivismus
- Personen – Sachorientierung
- Demokratischer – autoritärer Führungsstil
- Poly –Monoaktivität
- Enger – weiter Kontext
- Emotionalität – Rationalität
- Orientierung auf den eigenen – gegenseitigen Vorteil
- Monologischer – dialogischer Verhandlungsstil.

Soziokulturell geprägte russische bzw. deutsche Kulturstandards charakterisieren die oben erwähnten globalen Kulturdimensionen, von denen wir zwei näher betrachten wollen:

## **5. Kulturdimension „Machtdistanz“ und ihre Auswirkungen auf die Geschäftspraxis**

### *5.1. Zum Begriff der Machtdistanz*

Machtdistanz wird von Hofstede definiert als „das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, das Macht ungleich verteilt ist.“(Hofstede 2006, S. 59) Machtdistanz kann in allen gesellschaftlichen Institutionen, seien es Familie, Schule, staatliche Organisationen, Behörden oder Wirtschaftsunternehmen, gemessen werden. Als Gradmesser für die Ungleichheit der Gesellschaft gilt der **Machtdistanzindex (MDI)** (ebd., S. 53). Er gibt an, welchen Grad an Akzeptanz es für Macht- und Autoritätsunterschiede sowie für Hierarchiegefälle in einer Kultur gibt.

So haben nach den umfangreichen Untersuchungen Hofstedes die asiatischen, osteuropäischen, lateinamerikanischen und arabischen Länder relativ hohe Machtdistanzwerte (auch Frankreich!), die skandinavischen und drei deutschsprachigen Länder sowie Großbritannien, Israel und die USA aber einen relativ niedrige MDI (s. Tabelle mit 74 Ländern und Regionen bei Hofstede 2006, S. 56); vgl. **Russland (MDI:93)** – China (80) – Frankreich (68) – **Deutschland (35)** – Israel (13).

Ein Beispiel aus den Erfahrungen der Verfasserin für den niedrigen MDI in Israel: Aus dem Innern eines Hauses beobachtete sie, wie im Garten ein Professor mit seinem Gärtner erregt diskutierte. Den Inhalt des Gesprächs konnte sie nicht verstehen. Weder an der Kleidung noch an der Mimik oder Gestik oder der Lautstärke des Gesprächs ließ sich die soziale Position der Diskussionspartner ableiten. Wer war der Professor und wer - der Gärtner?

### *5.2. „Machtdistanz“ in Elternhaus und Schule:*

Das Verhalten einer Führungskraft ist die Fortsetzung ihrer Erfahrungen, die sie in der Familie und in der Schule gemacht hat. Insofern kann man davon ausgehen, dass auch in der Erziehung in Elternhaus und Schule sowohl in Deutschland als auch in Russland unterschiedliche Kulturstandards zum Tragen kommen.

In **Deutschland** werden Kinder und Schüler durch Eltern und Lehrer mehr oder weniger gleichberechtigt und partnerschaftlich behandelt und zur Unabhängigkeit und Eigeninitiative erzogen (Extremfall: antiautoritäre Erziehung). In der idealen Familie bestehen unter den erwachsenen Mitgliedern keine gegenseitigen Abhängigkeiten. Auch der Lern- und Erziehungsprozess in den Bildungseinrichtungen ist schülerorientiert. Schüler werden in einem mehr sachorientierten Unterricht zu Eigeninitiative, Diskussionsbereitschaft und Kritikfähigkeit auch gegenüber der Person des Lehrers erzogen. Körperliche Züchtigung jeglicher Art gilt als Kindesmissbrauch.

In **Russland** – einem Land mit hohem MDI – erwarten Eltern und Lehrer Disziplin und Respekt. Dafür umgeben sie die Kinder und Schüler mit großer Fürsorge und Hilfestellung. Deutsche Studierende, die in russischen Gastfamilien untergebracht sind, erleben im Alter von ca. 22 Jahren ein ungewohntes Maß an Zuwendung und Unterstützung durch ihre russischen Gasteltern, das sie oft sehr positiv empfinden, zuweilen aber auch als Bevormundung erleben. Den gleichen Eindruck vermittelt ihnen die engmaschige Betreuung durch die russischen Hochschullehrer. Gegenteilige Erfahrungen machen die russischen Studierenden an den deutschen Hochschulen. Sie fühlen sich häufig orientierungslos und haben Probleme, den deutschen Studienablauf selbständig und effektiv zu organisieren. Deutsche Dozenten erwarten Unabhängigkeit und Eigeninitiative der Studierenden. Sie leisten Hilfestellung nur auf Nachfrage, denn sie wollen den erwachsenen Studierenden nicht bevormunden, ihn nicht in seinen Entscheidungen einschränken. Wegen des großen Machtdistanzunterschieds bitten russische Studierende jedoch erst bei großer Problemhäufung um Rat und Hilfe.

### *5.3. Machtdistanz im interkulturellen Management:*

Die Kulturdimension „Machtdistanz“ ist für die Bewältigung grundlegender Managementaufgaben, insbesondere von Führungsaufgaben, von entscheidender Bedeutung. Unterschiedliche Auffassung von Führung sind eine weit verbreitete Ursache für Konflikte und geschäftsschädigende Fehlkommunikation.

**Deutschland** gehört zu den Ländern mit geringem MDI. Geringe Machtdistanz bedeutet begrenzte Abhängigkeit der Mitarbeiter vom Vorgesetzten und geringe emotionale Distanz. Der Vorgesetzte ist immer ansprechbar, der Mitarbeiter traut sich zu widersprechen. Es wird ein konsultativer Arbeitsstil bevorzugt. Teamarbeit, Rundtischgespräche, gemeinsame Problemlösungsstrategien sind an der Tagesordnung. Erwartet wird ein aktives und kritisches Mitdenken der Mitarbeiter.



Damit wird das fachliche Potenzial der Mitarbeiter genutzt, die Verantwortung auf horizontalen Leitungsebenen verteilt, wenn auch letztlich der Leiter die Hauptverantwortung trägt und die endgültige Entscheidung fällt oder unterstützt. Deutschland favorisiert damit einen partizipativ-demokratischen Führungsstil: das Führen durch gemeinschaftlich aufgestellte Zielvereinbarungen für einzelne Organisationseinheiten des Unternehmens (Management by Objectives). Je höher jedoch der MDI in einer Kultur ist, desto begrenzter ist MbO als Führungskonzeption anwendbar. Das stellt an deutsche Führungskräfte, die den MbO-dominierten Führungsstil gewöhnt sind, besondere Anforderungen hinsichtlich der so genannten weichen Faktoren von Führungskompetenz wie Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität und Toleranz sowie an die Fähigkeit, Mitarbeiter zu aktivieren und zu motivieren.

Deutsche Firmenvertreter werden deshalb heutzutage oft durch interkulturelle Trainings auf ihr Wirken in Russland vorbereitet. Bei staatlichen Institutionen oder gesellschaftlichen Organisationen ist dies meist nicht der Fall.

In **Russland** wird in Übereinstimmung mit dem hohen MDI traditionell ein autoritär geprägter Führungsstil präferiert, mit autokratischer, bürokratischer oder patriarchalischer Ausprägung.

Dieser Stil beruht auf persönlicher Autorität und Integrität des Führenden (Management by Personality<sup>4</sup>), im besten Falle einer wohlwollenden und kompetenten „Vater- und Vorbildfigur“. Im politischen Leben wählt man Personen, nicht Parteien oder ihre Programme. Autoritäre Führungspersonen können eine eigene Partei gründen, z.B. die Partei „Einiges Russland“ im Jahre 2007.

Die historischen Wurzeln für diesen Führungsstil liegen in der russischen Kulturgeschichte. Das zentralisierte Land wurde über Jahrhunderte im Rahmen einer Monarchie (ähnlich wie Frankreich) von den Zaren weitgehend absolutistisch regiert. Im Jahre 1905 gab es für kurze Zeit ein erstes Parlament (Staatsduma). Erst 1993 wurde die Demokratie zum erklärten Grundprinzip der russischen Staatsordnung erhoben. Die fehlende demokratische Tradition und die schlechten persönlichen Erfahrungen der russischen Bürger nach der Auflösung der Sowjetunion in den 90er Jahren sind der Grund, warum bei den meisten Russen ein zwiespältiges und desillusioniertes Verhältnis zur Demokratie und eine zuweilen sehr eigene Auslegung vorherrschen.

Im kulturellen Bewusstsein existiert weiterhin der „Ruf nach einer starken Hand“, einer kompetenten und moralisch integren Führungsperson, welche die Verantwortung für alles trägt. Autoritätsglaube gehört durchaus zu den russischen Kulturstandards. Alle gesellschaftlichen Strukturen - einschließlich der Arbeitsbeziehungen - sind bis heute vorherrschend hierarchisch autoritär geprägt.

Deutsche Führungskräfte, die über längere Zeit in Russland leben, bemerken die Zunahme von Machtpreferenzen in ihrem eigenen Auftreten gegenüber Untergebenen im dienstlichen und privaten Bereich. Manche betonen halb scherzhaft, sie müssten entweder für immer in Russland bleiben oder sich in Deutschland selbständig machen.

---

<sup>4</sup> Terminus nach Dr. Hannelore Schmidt

Eine Reintegration in die deutsche Unternehmenskultur würde ihnen schwer fallen.

Hierarchie ist in Russland an Positionen und Personen gebunden. Positionsmacht geht häufig vor Expertenmacht. Entscheidungsinitiativen durch fachlich kompetente Experten werden häufig vermieden, um die Autorität des Chefs nicht anzutasten. Das Matrix-Denken deutscher Manager, in kleinen Teams mit einer hohen Kompetenzverteilung zu arbeiten, funktioniert in Russland kaum. Ein russischer Chef delegiert traditionell keine Entscheidungsbefugnis. Er wird nicht primär als kompetenter Koordinator, Organisator und Motor für Synergieeffekte gesehen, sondern man erwartet von ihm volle fachliche Kompetenz in allen Bereichen. Seine Kompetenz und damit seine Autorität darf nicht in Frage gestellt werden.

Selbst rein fachliche Einwände oder kritische Bemerkungen sollten nicht vor anderen Mitarbeitern (Gesichtsverlust!), sondern nur unter vier Augen vorgebracht werden. Dieser Unterschied zeigt sich plastisch in Trainingsveranstaltungen mit russischen Führungskräften. Im Unterschied zu deutschen Trainingsgruppen bleiben bei russischen Teilnehmern auch in der firmenexternen, geschützten Trainingsatmosphäre die Machthierarchien erhalten. Der russische Chef und Trainingsteilnehmer ist „Kontrolleur“ für die allgemeine Disziplin, trifft organisatorische Entscheidungen für die ganze Gruppe und übernimmt automatisch die Beantwortung schwieriger Fragen. Bei interaktiven Gruppenübungen schließt er sich zuweilen aus (Gesichtsverlust!).

Die gleiche Situation finden deutsche Vertreter auch bei Gesprächen und Verhandlungen mit russischen Führungskräften unterschiedlicher Fach- und Leitungsebenen. Der Generaldirektor verweist nicht auf die Fachkompetenz der anwesenden Fachdirektoren oder Experten, sondern trifft fachliche Entscheidungen selbst. Häufig müssen Verhandlungen deshalb vertagt werden, da der Generaldirektor sich erst unter vier Augen mit seinen Fachdirektoren berät.

**Führung** kann nur in Ergänzung mit „Gefolgschaft“ existieren. Wie in den meisten direktiven Kulturen liegt das Problem nicht im Treffen von Entscheidungen durch die Führungskraft, sondern in der Exaktheit ihrer Umsetzung durch die untergeordneten Mitarbeiter. Entscheidungen passieren die Hierarchien von oben nach unten (Top-down-management) bis sie irgendwo „hängenbleiben“.

Im Umgang mit russischen Mitarbeitern sind Überzeugungsarbeit, Hartnäckigkeit sowie beständiges Nachhaken und Einholen von Feedback als einer Form von Interesse und auch persönlicher Zuwendung außerordentlich wichtig. Wenn Zustimmung und Identifikation der Arbeitsgruppe einmal erreicht sind, wird oft mit großem Einsatz, Talent und Kreativität an die Umsetzung einer Entscheidung gegangen.

Der in Russland dominierende Führungsstil „Management by personality“ impliziert einen intensiveren persönlichen Kontakt zwischen Führungskraft und Geführten. Auch in Zeiten von Personalkürzungen ist bei der Planung für eine Niederlassung in Russland von einer geringeren Leitungsspanne auszugehen als das im deutschen Stammunternehmen der Fall ist.

Deutsche Stammfirmen versuchen zuweilen, die Mitarbeiter ihrer russischen Niederlassungen über schriftliche Direktiven, Emails und via Skype von Deutschland aus anzuleiten und zu kontrollieren. Der deutsche Chef erscheint nur gelegentlich vor Ort. Dieses Kosten sparende Modell funktioniert sehr selten. Es beruht auf einem weiteren deutschen Kulturstandard, der „internalisierten Kontrolle“ und eigenverantwortlichen Zeitplanung.

Die Effektivität eines Führungsstils wird durch die kulturell bedingten Erwartungshaltungen des Personals bestimmt. In Russland erwarten die Mitarbeiter die physische Präsenz eines Chefs, seine Entscheidung in Konfliktsituationen, klare Aufgabenzuweisung und Kontrolle und Fürsorge für ihre berufliche Entwicklung sowie Verständnis und Interesse für ihre persönliche Situation. Arbeits- und Privatsphäre werden nicht voneinander getrennt.

Nur in großen internationalen Firmen z.B. im Bereich der Schlüsseltechnologien, die mit jungen Mitarbeitern in den Zentren Russlands angesiedelt sind, vollzieht sich allmählich eine Anpassung an westeuropäische Standards. Zwar fühlen sich jüngere Russen auch in patriarchalischen Unternehmenskulturen wohl und sind deutlich autoritätsfixierter als westliche Arbeitnehmer. Sie haben aber persönliche Freiheiten zu schätzen gelernt und legen im Verhältnis zur Obrigkeit durchaus kritische Bewertungsmaßstäbe an.

#### **Empfehlung aus der Praxis:**

Deutsche Mitarbeiter in Russland können nicht automatisch auf Teamgespräche, Brainstorming oder Verbesserungsvorschläge der russischen Partner setzen. Auch bei Unklarheiten wird häufig nicht nachgefragt (Gesichtsverlust).

Dabei wird dem Kontrollmechanismus zu Qualitätsstandards und Terminplanung von Projekten im Umgang mit russischen Mitarbeitern seitens der deutschen Führungskräfte häufig zu wenig Beachtung geschenkt.

Ein weiteres Beispiel: Eine deutsche Filterfirma schickte 2007 ihre Techniker für zwei Tage nach Russland, um den russischen Technikern vor Ort Einbau und Wartung der aus Deutschland gelieferten Filtertechnik zu zeigen. Nach Vorführung und Erläuterung erhielten die deutschen Techniker auf Nachfrage von ihren russischen Kollegen die Rückmeldung, dass alles in Ordnung sei. Es gab keine Rückfragen. Für die deutschen Techniker war damit der Auftrag erledigt, sie reisten ab. Da der Einbau und Wartung trotz Unterweisung nicht richtig funktionierte, mussten sie noch einmal anreisen. Warum? Die russischen Techniker wollten nicht explizit nachfragen, um vor den ausländischen Kollegen nicht ihr „Gesicht“ zu verlieren. Die Deutschen wollten ihre russischen Kollegen nicht schulmeistern und bevormunden und keine Zeit verschwenden. Genaues Nachfragen, genaue Anweisungen und Übungen mit direkter Sichtkontrolle hätten die russischen Kollegen nicht beleidigt und den Schaden verhindert.

**Zusammenfassung: Wie wirkt Machtdistanz am Arbeitsplatz?**

<b>Geringe Machtdistanz in Deutschland</b>	<b>Hohe Machtdistanz in Russland</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hierarchie = Ungleichheit aus funktionalen Gründen wird toleriert</li> <li>2. Delegation von Aufgaben und Verantwortung</li> <li>3. Mitarbeiter werden in Entscheidungsprozesse integriert</li> <li>4. wenig Aufsicht, internalisierte Kontrolle</li> <li>5. Mitbestimmende Kommunikation, Eigeninitiative</li> <li>6. idealer Chef – fähiger Demokrat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hierarchie = existenzielle und akzeptierte Ungleichheit</li> <li>2. Zentralisation von Entscheidungen, Verantwortung</li> <li>3. Mitarbeiter erwarten Anweisungen und Vorschriften</li> <li>4. mehr Kontrolle und Feedback, mehr Personal</li> <li>5. Top-Down-Kommunikation, wenig Widerspruch.</li> <li>6. idealer Chef - wohlwollender Autokrat</li> </ol>

**6. Kulturdimension: Individualismus – Kollektivismus**

*6.1. Begriff und historische Wurzeln*

Die Kategorie „soziale Bindungen“ zeigt die vorherrschende Art der Beziehung zwischen den Mitgliedern einer Kultur an. Ihre wichtigsten Ausprägungen sind Individualismus und Kollektivismus.

„Individualismus“ impliziert ein lose verknüpftes, soziales Bindungsgefüge, innerhalb dessen Individuen ihren eigenen Interessen nachgehen und sich maximal engen Familienangehörigen stark zuwenden. Ein wichtiges Erziehungsziel ist die Selbständigkeit der Kinder, die von einem bestimmten Alter an imstande sein sollen, ihre Belange selbst zu regeln.

Das Gegenstück, der „Kollektivismus“, beschreibt Gesellschaften, in denen eine Person von Geburt an in starke, geschlossene „Wir-Gruppen“ integriert ist, die sie ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen (Hofstede 2006, S. 102).

Der Terminus „Kollektivismus“ trägt hier keine politische Bedeutung. Stark kollektivistische Kulturen organisieren ihre Kontakte nach horizontalen (Brüder-Schwestern-Cousins-Cousinen) sowie vertikalen (Großeltern-Eltern-Kinder) Beziehungen.

Als erstrebenswerte Eigenschaft gilt ein hoher Grad an Anpassungsfähigkeit an andere Menschen und die Bereitschaft, in jeder neuen Situation Energie zunächst in Personenbezüge zu investieren. Kollektivismus wird begleitet vom Kulturstandard „Personenorientierung“.

Kaum überraschend haben die USA den höchsten Individualismus-Indexwert und stehen auf Platz 1 der 74 untersuchten Länder. Die deutsche Kultur wird als dominant

– wenn auch nicht extrem – individualistisch eingestuft (Platz 18 von 74). Im Vergleich dazu besitzt die russische Kultur eher kollektivistische Züge (Platz 38 von 74) (ebd.S. 105).

Wichtig zu bedenken ist, es handelt sich hier um statistische Verallgemeinerungen, denn auch innerhalb einzelner Länder kann es in den Kulturdimensionen große Schwankungen geben, z.B. zwischen der französischen und der deutschen Schweiz, zwischen dem flämischen und dem französischen Teil Belgiens, aber auch zwischen Ost- und Westdeutschland (vgl. Klein 2004, S.64).

Historische Wurzeln für den deutschen Individualismus mit dem Kulturstandard „Sachorientierung“ liegen in der kulturellen Verankerung in der griechisch-römischen Antike, im römischen Rechtskodex (Karl der Große) sowie in der Renaissance. Als sehr bedeutsam kam in Deutschland die Reformation des Katholizismus durch Martin Luther hinzu. Der Protestantismus favorisiert die Selbstbestimmtheit menschlichen Handelns, sachbetontes und rationales Denken. Durch das Verständnis der vom Lateinischen ins Deutsche übersetzten Bibeltexte wurde die gefühlsbetonte Religiosität auf eine intellektuelle Ebene verschoben.

Andere deutsche Kulturstandards haben ihre historischen Wurzeln in der Jahrhunderte währenden Kleinstaaterei. Die Russen waren das Volk der großen Weiten, die Deutschen das Volk der Städte und Verordnungen, der engen Begrenzung. Das deutsche Pflichtgefühl hat sein Pendant in der Kleinkariertheit. Auch Kulturstandards wie Disziplin und regelorientierte, internalisierte Kontrolle lassen sich bis auf das kaiserlich-militaristische Preußen zurück- verfolgen.

Historische Wurzeln für den russischen Kollektivismus mit dem Kulturstandard „Personenorientierung“ liegen in den geographischen Bedingungen des Landes mit seiner unendlichen Weite (48 mal größer als Deutschland) und seinem rauen Klima. Nur in der Gemeinschaft und gewappnet mit Geduld und Langmut im Leiden konnte man überleben.

Diese Fähigkeiten helfen den Russen auch durch die Krisen der Moderne. Bezogen auf die historischen Wurzeln des Kollektivismus verweist Litschev auf die russische Dorfgemeinde („mir“), die Gemeinschaftlichkeit („sobornost“), die russische Weltanschauung als „Wir-Philosophie“ und Solidarität. (Litschev 2001, S.41).

Die russische Kirche lehrt bis heute Geduld und Passivität in weltlichen Dingen. Kirche und Staat wurden bis zur Oktoberrevolution nicht voneinander getrennt. Die Epoche der Aufklärung fand in Russland nicht statt. So hatte der Absolutismus der Zaren religiöse Legitimität und „Väterchen Zar“ wurde im Volk als wahrer Vertreter Gottes auf Erden betrachtet.

Da die russischen Bauern in einer feudalen Gesellschaftsordnung noch bis 1861 Leibeigene waren und nur wenige Jahrzehnte später unter Stalin wieder zwangskollektiviert wurden, konnten sich persönliche Initiative und eigenverantwortliches, qualitätsorientiertes Handeln nie auf breiter Basis entfalten.

Wer aus der Menge hervortrat, wurde in der russischen Geschichte meist bestraft und nicht belohnt. Die durch die russisch-orthodoxe Kirche gepredigte fatalistische Schicksalsbedingtheit förderte den patriarchalischen und autoritären Führungsstil. Verantwortung wird in die Hände anderer gelegt. Man hofft auf Besseres, ist sich jedoch bewusst, dass es „bis zum Zaren viel zu weit und bis zu Gott viel zu hoch ist“.

## *6.2. Individualismus und Kollektivismus im Management*

**Die Deutschen** gelten aus der Sicht personenorientierter Gesellschaften als kühl und distanziert. Sie sind auf eine Sache, ein Projekt, konkrete Vertragsbedingungen, auf Zahlen, Daten und Fakten fixiert. Sie verhandeln mit einem Unternehmen und nicht mit einer Person; auch wenn sie es begrüßen, wenn sich die persönlichen Arbeitsbeziehungen positiv gestalten.

Deutsche trennen persönliche Befindlichkeiten von sachbezogenen Arbeits- und Lebensaspekten. Der beruflichen Pflicht kommt man in der Regel durch Selbstdisziplin und Selbstkontrolle nach. Hier wirken auch Kulturstandards wie internalisierte Kontrolle, Pflichtbewusstsein, Struktur und Zeitplanung. Das Privatleben wird vom Arbeitsalltag ferngehalten, die besten Freunde stammen meist nicht aus der Arbeitsgruppe.

Vgl.: Sprichwörter wie: „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“.

**Russland** gehört zu den Ländern, in denen sich das Individuum als Teil einer Gruppe identifiziert. Dies äußert sich in einer starken Bindung innerhalb der Familie, einem Klassenkollektiv, einer Seminargruppe, einem Arbeitskollektiv, einem Freundeskreis, einem sozialen und beruflichen Netzwerk. Dieser Gruppe der „Eigenen“ („свои“), denen man vertraut, steht die Gruppe der „Fremden“ („чужие“) gegenüber, zu denen man sich weniger loyal verhalten darf.

Dieses private Netzwerk war über Jahrhunderte überlebenswichtig, da es keine funktionierende Dienstleistungssphäre gab und versachlichte Beziehungen zwischen Dienstleistern und Kunden schlecht funktionierten. Das private Netzwerkprinzip hat auf das Geschäftsleben abgefärbt, „das häufig auf persönlichen Kontakten, gegenseitigen Dienstleistungen, verdeckten Bartergeschäften und versteckten und offenen Schmiergeldern aufbaut“. Im russischen Business, sowohl im staatlichen als auch im privaten, bahnt sich immer auch das persönliche Geschäft seinen Weg. (Baumgart; Jänecke 200, S.80)

Was in den Augen von Ausländern zuweilen als Korruptionssumpf erscheinen mag, ist für viele Russen nur ein System von Hilfsangeboten und gegenseitigen Verpflichtungen.

### **Empfehlung aus der Praxis:**

Erfolgreiche Geschäftsbeziehungen lassen sich in Russland vor allem über einen persönlichen Kontakt anbahnen. Man muss den Partner kennen und auch als Mensch akzeptieren können.

Solche Kontakte bekommt man auf Messen und Ausstellungen, auf Wirtschaftstagen und Kooperationsbörsen, auf Konferenzen oder Unternehmerreisen. Letztere

ermöglichen nicht nur Kontakt zu russischen Firmen und Institutionen, sondern meistens auch den so wichtigen Zugang zu Entscheidungsträgern in Behörden.

Jedoch der schnellste und wirksamste Weg, in Russland Verbindungen zu potenziellen Geschäftspartnern herzustellen, ist der über bereits geknüpfte Netzwerke. Persönliche Empfehlungen können einem nicht nur aufwendiges Suchen abnehmen, sondern auch wichtige Türen öffnen. Anonyme telefonische oder postalische Kontakte haben meist weniger Erfolg. Gelingt die Kontaktabbahnung, wird der russische Partner Zeit und Energie investieren, um den Deutschen als Mensch und möglichen Geschäftspartner kennen zu lernen, wobei das gemeinsame Projekt oft noch ausgeklammert bleibt. Kenntnisse des deutschen Gesprächspartners zu Russland, seiner Geschichte, Kultur oder minimale Sprachkenntnisse bedeuten einen großen Sympathiegewinn! Die in diesen Beziehungsaufbau investierte Zeit (z.B. Firmenbesuche, Einladungen zu Veranstaltungen, ins Restaurant, nach Hause...) belastet das deutsche Zeitverständnis. Für Deutsche ist Zeit eine knappe Ressource, die streng geplant und vor allem in Arbeitsaufgaben investiert wird. Auch für russische Führungskräfte ist Zeit eine wichtige Ressource, nur geht man anders mit ihr um. Zeit wird zuerst in den Aufbau von Beziehungen investiert und kann dafür später eingespart werden. Man baut hier an der Basis für eine tragfähige und belastungsfähige Geschäftsbeziehung. Dies gilt auch als ein Ausdruck der Wertschätzung gegenüber dem Partner. Hier ergibt sich oft ein Konfliktpunkt, wenn deutsche Firmen ihre Mitarbeiter zu Kurzbesuchen nach Russland senden und mehrere Besuche pro Tag einplanen. Sie bedenken dabei nicht, dass sowohl die Verkehrssituation in Russland, die Entfernungen und der Ausbau der Beziehungsebene ein viel größeres Zeitfenster erfordern und verärgern damit die russische Seite. Aufgewendete Zeit gilt in Russland als Ausdruck von Wertschätzung.

Wirkliche Stabilität erlangt das russische Business dadurch, dass ständige Partner oft zu persönlichen Freunden werden. Und einen Freund zu betrügen, ist in der Regel undenkbar. Ihm hält man sogar bei schlechteren Konditionen die Treue – denn die Beziehung steht über dem Geschäft. Deswegen empfiehlt es sich nicht, bei Projekten und Verhandlungen mit beziehungsorientierten Russen, die zuständigen Ansprechpartner oft auszutauschen.

Darum sollte in einer deutschen Niederlassung mit russischen Mitarbeitern viel Wert auf die Ausgestaltung der sozialen Beziehungsebene gelegt werden (Ausflüge, Geburtstage, Feste organisieren). Dabei ist es wichtig, die russischen Traditionen zu respektieren, aber auch Grenzen zu setzen und ein gewisses Maß an Distanz zu wahren, da sich für Russen die Grenze zwischen Berufsalltag und Privatleben leicht verwischt. Viele Unternehmer haben schlechte Erfahrungen gemacht, unterstellte Mitarbeiter nach Hause einzuladen oder Verwandte von Mitarbeitern einzustellen

**Ein Beispiel:** In einer kleinen Marketingfirma in Deutschland, die für Russland arbeitet, sind sowohl deutsche als auch russische Mitarbeiterinnen angestellt. Am 08. März stellen die russischen Mitarbeiterinnen nach kurzer Zeit und etwas verunsichert ihre Tätigkeit ein, um einen selbst zubereiteten Imbiss aufzubauen. Sie möchten feiern, die deutschen Mitarbeiterinnen setzen ungeschlüssig ihre Arbeit fort. Da der deutsche Direktor die russischen Feste und Traditionen kennt und weiß, dass

dieser Tag in Russland ein wichtiger Feiertag ist (Frauentag), an dem am Arbeitsort gefeiert wird, ordnet er an, dass sämtliche Mitarbeiter nur bis 14.00 Uhr arbeiten und danach alle gemeinsam feiern werden. Er spendiert Blumen, Torte und Sekt.

„In unserer globalisierten und konkurrenzbestimmten Welt sind nicht nur Fachkompetenz und hochwertige Produkte entscheidend für den Erfolg. Die gegenseitige Sympathie ist beim Umgang mit russischen Geschäftspartnern genauso wichtig. Sie stellt sich am ehesten ein, wenn man sich schon im Vorfeld mit politischen und kulturellen Hintergründen des ausländischen Partners vertraut macht und anderen Sitten und Mentalitäten mit Kenntnis, Toleranz und Respekt begegnet.“ (Handelsblatt am 19.07. 2008)

**Zusammenfassung zur Kulturdimension: Individualismus versus Kollektivismus:**

**Tendenz Individualismus: Deutschland**

1. Ich-Gefühl und Selbstverwirklichung
2. Strafe: Verlust der Selbstachtung /Schuld
3. Aufgabe hat Vorrang vor Beziehung
4. Gleiche Wertmaßstäbe gelten für alle: Universalismus
5. Konfliktlösung durch Diskussion und offene Meinungsäußerung

**Tendenz Kollektivismus: Russland**

1. Wir-Gefühl und Gruppenorientierung
2. Strafe: Verlust des „Gesichts“ / Scham
3. Beziehung hat Vorrang vor Aufgabe
4. Wertmaßstäbe unterscheiden sich für die Gruppe und für Außenstehende: Partikularismus: свой – чужой
5. Streben nach Gruppenharmonie; Konflikte sind zu vermeiden.

**Ausgewählte Kulturstandards im Vergleich**

Normen /Werte	Deutschland	Russland
Macht / Status	muss sich legitimieren Leistung / Bildung	wird a priori akzeptiert Alter/Position/Bildung
Individualismus / Kollektivismus	Dominanz des Individuums „Ich“- Gefühl	Dominanz der Gruppe “Wir“- Gefühl
Verhalten	mehr rational Sachorientierung	mehr emotional Personenorientierung
Entscheidungsfindung	Konsensbildung	Senioritäts- oder Majoritätsprinzip
Regeln	sehr verbindlich	wenig verbindlich



Erfolg	Individuell	gruppengebunden
Zeitorientierung	Trennung von Arbeits- und Privatleben	Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben
Umgang mit der Zeit	Monochron. Pünktlichkeit ist absoluter Wert.	Polychron. Pünktlichkeit den Umständen entsprechend.

Vgl. Schmidt 2007; S. 60

### **Ausblick:**

Der Wesensgehalt einer Kultur besteht aus historisch gewachsenen und selektierten Ideen und damit verbundenen Wertvorstellungen. Diese werden durch konkrete Kulturstandards reflektiert. Im Rahmen des vorliegenden Artikels haben wir einige wichtige Kulturstandards und ihre Auswirkungen auf die interkulturelle Praxis erläutert. Natürlich hält das Leben eine Vielzahl weiterer Situationen bereit, auf die man reagieren muss.

### **Literaturverzeichnis:**

1. Hofstede, G.: (1980) Culture's Consequences: International differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA.
2. Hofstede, G., Hofstede, G.J.: ( 2006) Lokales Denken, globales Handeln. München
3. Klein, G. (2004): Warum Ost- und Westdeutsche aneinander vorbeireden. München
4. Коптякова Е.Е. (2008) Германия в национальных стереотипах русских и американцев. In: Политическая лингвистика. Вып.1(24) стр.129-132 Екатеринбург
5. Косов А.В.:(2007) Фонарик для чужой души. Москва
6. Kroeber A.L.; Kluckhohn.C. (1952) Culture: A critical review of concepts and definitions. Cambridge
7. Litschev, A.:(2001) Russland verstehen. Schlüssel zum russischen Wesen. Düsseldorf
8. Maletzke, G.:(1996) Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen. Opladen; Perlitz,M.: (2000) Internationales Management. Stuttgart
9. Шихирев, П.Н. (2000) Ведение в российскую деловую культуру. Москва
10. Schmidt, H.: (2007) Russland interkulturell. In: Erfolgreich in Russland. Deutscher Sparkassen-Verlag GmbH Stuttgart, 2007; S. 57 - 61
11. Сепреева, А.:(2006) Какie my russkie?
12. Thomas; Kinast; Schroll-Machl:(2005) Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd.1 Göttingen
13. Rösch, O.:(2002) Mit Stereotypen leben. Wie Deutsche und Russen sich heute sehen. In: Wildauer Schriftenreihe. Interkulturelle Kommunikation. Bd. 1 Berlin