



## **Interkulturelle Kompetenz - Beruflich in Russland -**

### **Verfasser**

Markus Eidam

### **Markus Eidam & Partner**

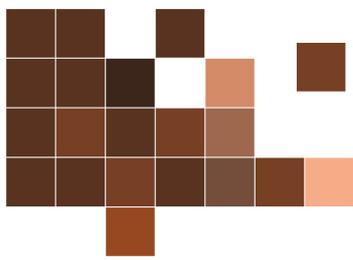
Interkulturelle Trainings,  
Organisationsentwicklung,  
Weiterbildung  
Reichenhainer Straße 2

09111 Chemnitz

Tel.: 0371 3 13 80 66  
Mobil: 0176 24 43 65 78  
Fax: 030 4 84 98 60 85

E-Mail: [info@eidam-und-partner.de](mailto:info@eidam-und-partner.de)  
Internet: <http://www.eidam-und-partner.de>

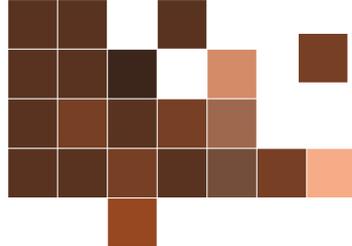
Dezember 2004



## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Beruflich in Russland</b>	<b>3</b>
1.1 Zur Relevanz interkultureller Kommunikationsfähigkeit	3
1.2 Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschen und Russen	4
a) Enge persönliche Bindungen	4
b) Gruppenbezogenheit	6
c) Hierarchiebewusstsein	7
d) Empfänger-fokussierte Kommunikation	8
<b>2. Trainerprofil</b>	<b>10</b>





## 1.1 Zur Relevanz interkultureller Kommunikationsfähigkeit

---

Im Zuge der Globalisierung treffen tagtäglich mehr Menschen unterschiedlicher Kulturen aufeinander. Ein Umstand, der sowohl große Chancen als auch Risiken eröffnet. Denn, oft wird dabei das eigentlich Offensichtliche vergessen: die kulturell bedingten Unterschiede im Denken und Handeln der Menschen. Diese kulturellen Differenzen wirken sich auf viele unternehmensrelevante Felder aus, so zum Beispiel: Verhandlungsführung, Personalarbeit, Motivationsstrategien, Gruppenverhalten, Mitarbeitergespräche, Finden von lokalen Kooperationspartnern, Behörden-gänge und Vieles mehr.

Ein Fakt wird hier sehr deutlich: Treffen Personen aus unterschiedlichen Kulturen aufeinander, sind Missverständnisse bereits vorprogrammiert. Dies ist im wirtschaftlichen Bereich besonders gefährlich. Denn Fehler können sich Unternehmen nur in den seltensten Fällen leisten.

So ist es lediglich **eine** Voraussetzung, die jeweilige Landessprache zu beherrschen. Für einen dauerhaften wirtschaftlichen und auch sozialen Erfolg im Ausland benötigen Sie bedeutend mehr.

Wir bereiten Sie optimal auf Ihren Auslandseinsatz vor.

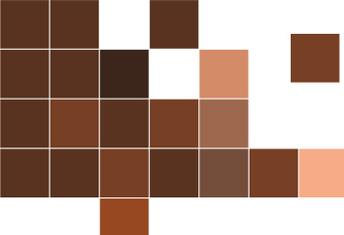
Unser Leistungsspektrum:

- Interkulturelles Coaching (für Einzelpersonen),
- Interkulturelle Workshops (für bis zu 6 Personen),
- Interkulturelle Trainings (für maximal 15 Personen).

In unseren Intensiv-Veranstaltungen werden Ihre Mitarbeiter mit der zu erwartenden Umgebung, als auch möglichen Problemen im Zielland vertraut gemacht. Zudem liefern wir Ihnen umfassende Informationen zur wirtschaftlichen und politischen Lage des betreffenden Landes. Wir arbeiten deutschlandweit und somit auch ganz in Ihrer Nähe.

**Kontaktieren Sie uns für ein unverbindliches und kostenloses Angebot!**





## 1.2 Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschen und Russen

---

Das Verhältnis zwischen Russland und nahezu dem ganzen Rest der Welt ist durchaus als diffus zu beschreiben. Phasen der Annäherung an westliche Werte folgt, meist sehr abrupt, eine komplette Kehrtwendung hin zum Altbekanntem. Dieser Umstand zieht sich wie der sprichwörtliche „rote Faden“ durch die Geschichte Russlands und seiner Menschen. Leider lassen sich geschäftliche Vorhaben aufgrund dieser Unstetigkeit eher schwieriger als leichter gestalten.

Studien besagen, dass Russland in 20 Jahren der bedeutendste Handelspartner Deutschlands sein wird. Gerade aus diesem Grund ist die Bedeutung effektiver interkultureller Kommunikation gar nicht genug zu betonen.

Mit den folgenden Ausführungen zu den russischen Kulturmustern soll Ihnen ein kurzer Überblick zu den wichtigsten interkulturellen Aspekten gegeben werden. Die präsentierten Erkenntnisse haben sich in diversen Studien und Trainings als wirksam erwiesen. Nichts desto trotz soll darauf hingewiesen sein, dass individuelle Unterschiede durchaus auftreten können.

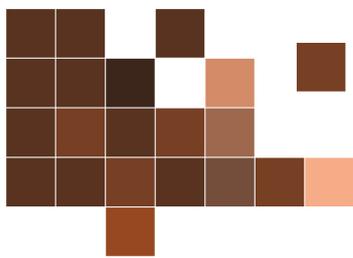
Für eine komplette Aufführung der zentralen russischen Kulturmuster möchte ich auf unsere interkulturelle Vorbereitung verweisen. In unseren Coachings, Workshops und Trainings werden alle für Sie relevanten Informationen (Verhandlungsführung, Personalarbeit, Motivationsstrategien, Gruppenverhalten, Mitarbeitergespräche, Finden von lokalen Kooperationspartnern, Behördengänge und Vieles mehr) praxisnah vermittelt.

Folgende russische Eigenschaften sind maßgeblich für die Interaktion zwischen Russen und Deutschen (aus der Kulturstandard-Forschung):

### **a) Enge persönliche Bindungen**

Deutschland als ein eher individualistisches Land betont gerade im zwischenmenschlichen Bereich eher den Sach- als den Personen-Aspekt. Aus diesem Grund ist die Bedeutung der engen persönlichen Beziehungen in Russland für viele Deutsche nicht nur unverständlich, sondern regelrecht gewöhnungsbedürftig.



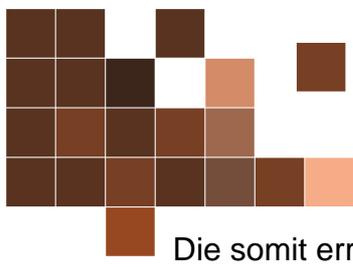


Rein arbeitstechnisch gesehen mag die erste Konsequenz dieser kulturellen Eigenschaft noch ganz annehmbar erscheinen: Russische Angestellte sehen ihre Kollegen primär als Freunde, mit denen sie rein zufällig auch zusammenarbeiten. Ein Umstand, der aus rein motivationstheoretischer Sicht nicht einmal verkehrt zu sein scheint. Die daraus resultierenden, eher informellen Gespräche am Arbeitsplatz werden von ausländischen und natürlich auch von einheimischen Führungskräften gern in Kauf genommen.

Der aus den engen persönlichen Beziehungen resultierende Negativeffekt ist für westliche Führungskräfte und Manager jedoch umso schwieriger zu verstehen. Die Bevorzugung der personalen Aspekte macht auch bei der Kommunikation über die Unternehmensgrenze hinaus keinen Halt. So kann es durchaus die Regel sein, dass man auf russischen Behörden Wochen und Monate ohne auch nur ein Ergebnis verbringt. Häufigster Grund ist nicht etwa die Inkompetenz der russischen Beamten, vielmehr wurden einfach nicht die richtigen „Schalter“ von den passenden Personen betätigt. Manche Behördengänge kosten einen gut informierten und beziehungsorientierten Russen keine halbe Stunde, wobei mancher Ausländer die bereits erwähnten Wochen oder Monate für die gleiche Prozedur in Kauf nehmen muss. Eben beschriebenes Phänomen setzt sich beim Finden lokaler Kooperationspartner fort. Während der ausländische Manager noch schroff abgewiesen wird, findet dessen russischer Abteilungsleiter mit dem gleichen Anliegen offene Türen und Arme.

Eine direkte **Schlussfolgerung** lässt sich wie folgt ziehen: Man sollte eine intensive, freundschaftliche Beziehung zu den Mitarbeitern der höchsten und mittleren russischen Führungsebene eines Unternehmens aufbauen. Deutschen Führungskräften und Managern fällt eine derartige Beziehungsorientierung nicht immer leicht, da sie es gewohnt sind, ihre Leistungen eher über inhaltliche Aspekte zu definieren. Folglich muss in diesem Bereich besonders intensiv an der eigenen Persönlichkeitsstruktur gefeilt werden.





Die somit erreichten (relativ) engen persönlichen Beziehungen erleichtern einem  
a) den Eintritt in den russischen Markt über mögliche Kooperationen, und

b) der so involvierte Manager kann die Beziehungsgeflechte seiner russischen Angestellten nutzen, um sich „Zugang“ zu bisher „verschlossenen“ Türen zu verschaffen.

Ein weiterer sehr wichtiger Fakt ist ebenfalls mit den engen persönlichen Beziehungen verbunden: Das Auftreten einer Person ist während eines Gesprächs wesentlich wichtiger als das, was letztlich gesagt wird. So versuchen die russischen Bürger, in jedem Gespräch zunächst einmal einen persönlichen Kontakt aufzubauen. Alles Weitere, das Inhaltliche betreffend, ergibt sich im Laufe der Konversation.

Die **Schlussfolgerung** für Geschäftsbeziehungen könnte daher kaum eindeutiger sein: Das Angebot (Inhalt) muss sehr gut sein, die Präsentation dieser Inhalte muss aber auf einer sehr menschlichen / gemütlichen Basis geschehen.

### **b) Gruppenbezogenheit**

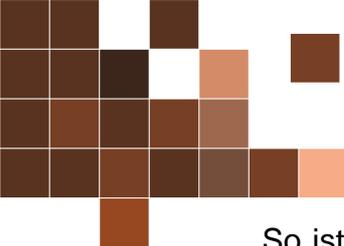
Dieser Kulturstandard beschreibt eine der wichtigsten Grundlagen des sozialen Lebens in Russland. Seine beiden wesentlichen Komponenten sind:

- Die Identität der Menschen, ihre Meinungen, Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen sind größtenteils durch Gruppenmitgliedschaft bestimmt. Diese Gruppen sind stabil und langlebig.
- Dadurch kommt es zu einer starken Unterscheidung zwischen Personen, die Mitglied in der eigenen Gruppe sind („ingroup“), und solchen, die es nicht sind („outgroup“).

Der Kulturstandard „Gruppenbezogenheit“ führt zu folgenden Konsequenzen:

- Die Menschen ordnen ihre individuellen Ziele und Bedürfnisse den Gruppenzielen unter. Vielfach sind diese Gruppenziele so sehr internalisiert, dass kein Unterschied zwischen den eigenen und den Gruppenzielen besteht.





So ist das Individuum in einem extrem großen Maß bereit, mit der Gruppe zu kooperieren.

- Man hat weniger einen Sinn für Privatsphäre als vielmehr einen Gemeinschaftssinn. Mit anderen zusammen zu sein, das ist eine positive Erfahrung für Russen. Ein Wort „Privatsphäre“ hat bei den meisten Russen eher den Beigeschmack von Einsamkeit und Isolation von der Gruppe.
- Innerhalb einer Gruppe funktioniert die Kooperation sehr gut, über Gruppengrenzen hinweg sind Kontakte häufig schwierig. Ist eine Person aber als Gruppenmitglied definiert (und sei es als Gast), dann werden die Interaktionen sehr effektiv.
- Von Gruppenmitgliedern wird freilich auch erwartet, dass Fehler (beispielsweise im Unternehmen), die „eben mal passieren können“, nicht weiter sachlich thematisiert, sondern übergangen werden. Deutsche, die aus Fehlern lernen wollen, geraten hier sofort in einen Konflikt, weil dies mit ihren Vorstellungen von Korrektheit und Verantwortung nicht zu vereinbaren ist.

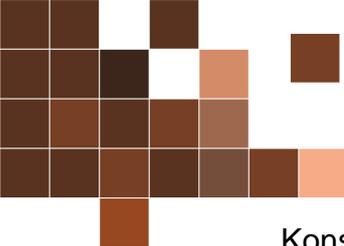
Dieser zentrale russische Kulturstandard lässt eine Vielzahl von **Schlussfolgerungen** zu. So sollte man als Fremder in Russland unbedingt versucht sein, Mitglied einer „ingroup“ zu werden, um einen für geschäftliche Kooperationen essenziell wichtigen Ausgangspunkt zu schaffen.

### c) Hierarchiebewusstsein

Das Hierarchiebewusstsein der Russen hat viele Facetten und Ausprägungen. Für den betrieblichen Alltag sind vor allem folgende Merkmale von Bedeutung:

- Es herrscht ein stark reduzierter Entscheidungswille unter russischen Angestellten, Arbeitern und selbst mittleren Führungskräften. Die Angst vor falschen Entscheidungen blockiert den Handlungsspielraum der handelnden Person. Denn man hat im langen Sozialisationsprozess gelernt, dass bei Fehlentscheidungen selten eine Auseinandersetzung auf der Analyseebene stattfindet, sondern dass es oft zu Schulzuweisungen und Strafen kommt. Man sucht den Schuldigen, nicht den Fehler auf der Sachebene. In der





Konsequenz werden operative Entscheidungen dementsprechend häufig nach oben delegiert.

In den meisten russischen Unternehmen herrscht die Positionsmacht vor der Expertenmacht. Das bedeutet, dass häufig Personen in Entscheidungspositionen sind, obwohl viele andere Mitarbeiter wesentlich qualifizierter für

die Position wären. So kommt es beispielsweise häufiger vor, dass Verhandlungen von Angestellten unterer Entscheidungsebenen geführt werden, die letztliche Entscheidung aber von anderen getroffen wird.

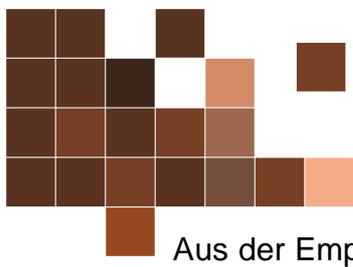
- In Diskussionen wird sich fast ausschließlich an der Meinung der Vorgesetzten orientiert. So kommt in Sitzungen fast ausschließlich eine komplette Übereinstimmung aller Beteiligten vor. Der deutsche Hang zu Diskussion würde in Russland eher als Affront gegenüber den Vorgesetzten gewertet und sollte folglich eher unterlassen werden.

Auch hier liegt die **Schlussfolgerung** nahe: Deutsche Führungskräfte sollten während Verhandlungen mit russischen Partnern genauestens analysieren, auf welcher psychischen (Hierarchie-) Ebene sie sich im Vergleich zu ihrem russischen Kollegen befinden. Ist diese eine ausgeglichene Beziehung, bei welcher man sich auf „gleicher Höhe“ befindet, besteht die Möglichkeit, wesentlich offener und konsequenter zu agieren. Steht man jedoch eindeutig auf einer niedrigeren Stufe (= schlechte Verhandlungsposition), bleibt einem nur die strikte Anpassung an russische Anforderungen.

#### **d) Empfänger-fokussierte Kommunikation**

In Russland wird ein eher indirekter Kommunikationsstil angewandt. In Gesprächen mit anderen Personen nehmen Russen sehr stark Rücksicht auf die momentane Gefühlslage des Gegenübers (insbesondere, wenn dieser als Mitglied der „ingroup“ gesehen wird). So ist es in Russland üblich, Absagen (beispielsweise für Termine oder Verträge) aus Angst vor der Reaktion des Gegenübers erst sehr spät zu präsentieren. Ebenso tendieren die Menschen in Russland dazu, Kritik mit möglichst viel „Geschenkpapier“ zu verpacken, um somit niemanden zu verletzen.



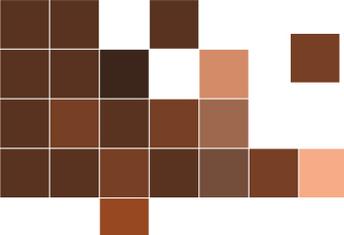


Aus der Empfänger-fokussierten Kommunikation ergeben sich für uns Deutsche eine Reihe von Problemen. Vor allem, da wir es aus Deutschland gewohnt sind, unsere Meinung ohne große Umschweife zu sagen. Dieses Verhalten kann von Russen sehr schnell als arrogant und unsensibel empfunden werden.

Als **Schlussfolgerung** sollte man sich, im Rahmen einer intensiven Vorbereitung, zunächst der eigenen Kommunikationsmuster (hier: direkte Kommunikation) bewusst werden um sich dann mit kurzen Workshops darauf einzustellen. Besonders das Üben von Kritik sollte intensivst thematisiert werden.

*Diese Übersicht stellt einen Auszug der russischen Kulturstandards dar und wird in unseren Veranstaltungen erweitert und intensiviert.*





## 2. Trainerprofil

---

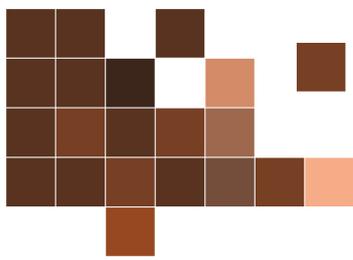
Markus Eidam arbeitet als freier Trainer und Coach in den Bereichen „Interkulturelle Kommunikation“ und „Organisationsentwicklung“. Herr Eidam zeichnet sich vor allem durch seine beeindruckenden fachlichen Kenntnisse, die sich interdisziplinär über mehrere Fachgebiete und Zielkulturen erstrecken, aus. Eine weitere sehr erwähnenswerte Stärke liegt im sozial kommunikativen Bereich: Markus Eidam besitzt ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz, welche seinen Umgang mit Kunden nahezu optimiert. Gemeinsam mit der von ihm an den Tag gelegten Neigung zur Perfektion verbinden sich Fachwissen und soziale Stärken zu einer ganz starken Persönlichkeit auf dem deutschen Trainermarkt.

Ein bedeutendes Plus sind seine umfassenden Zusatz-Qualifikationen als Coach und Prozessbegleiter sowie als Mediator. Auf diese Weise ist es Herrn Eidam möglich, noch intensiver auf die Bedürfnisse seiner Kunden einzugehen.

### Qualifikationen

- Magister Artium an der Technischen Universität Chemnitz in den Fächern: *Erwachsenenbildung und betriebliche Weiterbildung, Interkulturelle Kommunikation und Psychologie*
- Schwerpunktsetzung während des Studiums: *Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie* sowie *Interkulturelle Kommunikation in Bezug auf die neuen Beitrittsländer der Europäischen Union*
- Forschungsarbeiten zu den Themen: *„Third Culture Kids – Auslandsentsendung mit Kindern“*, *„Designing Intercultural Training“* sowie *„Stereotypisierung in Bezug auf Polen, Deutsche und US-Amerikaner“*
- Intensive Studienaufenthalte in *Kalathos / Griechenland, Warschau / Polen* sowie *Krakau / Polen*
- Ausbildung zum *Coach und Prozessbegleiter*
- Ausbildung zum *Mediator*





## **Berufliche Entwicklung**

In chronologischer Reihenfolge:

- Magister Artium an der Technischen Universität Chemnitz
- Coach und Prozessbegleiter bei den „Gastro-Chemnitz-Restaurantketten“
- Selbstständiger HR-Managementberater und Coach
- Geschäftsführer der interkulturellen Unternehmensberatung „Markus Eidam & Partner“

## **Berufliche Schwerpunkte**

### **Organisations-Entwicklung**

- Führungskräfte-Entwicklung
- Coaching
- Personalentwicklung und -auswahl
- Wissens-Management
- Mitarbeiter-Motivation
- Konflikt-Management
- Prozess-Analyse / Prozess-Optimierung

### **Interkulturelle Sensibilisierung**

- Interkulturelle Trainings
- Re-Entry-Trainings
- Kultur-Intensiv-Workshops
- Interkulturelles Coaching
- Internationales Team-Building
- International Human Resource Management



**Wir bieten unsere Leistungen deutschlandweit an und somit auch ganz in Ihrer Nähe.**

