



Interkulturelle Management- & Organisationsberatung  
[www.imo-international.de](http://www.imo-international.de)

# **Russland: Kulturelle Einflussfaktoren im internationalen Management und Geschäft**

von  
**Jochen Krukenberg & Inna Simmonova-Kroell**



**Februar 2005**

## **Inhalt**

<b>1. Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2. Informationen zum Land</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Geographie und Besiedlung</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Bevölkerung und Sprachen</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Kulturhistorischer Hintergrund</b>	<b>5</b>
<b>2.4 Wirtschaft</b>	<b>6</b>
<b>3. Hinweise zur Kommunikation</b>	<b>7</b>
<b>3.1 Personenorientierte Kommunikation</b>	<b>8</b>
<b>3.2 Direkte und indirekte Kommunikation</b>	<b>8</b>
<b>3.3 Generelle und spezifische Kommunikation</b>	<b>9</b>
<b>3.4 Nonverbale Kommunikation</b>	<b>9</b>
<b>3.5 Verhandlungen</b>	<b>10</b>
<b>3.6 Geschäftsetikette</b>	<b>12</b>
<b>4. Wertorientierungen</b>	<b>12</b>
<b>4.1 Regel- und Hierarchieorientierung</b>	<b>14</b>
<b>4.2 Statusorientierung</b>	<b>15</b>
<b>4.3 Zeitorientierung</b>	<b>15</b>
<b>5. Managementstile und Führungsverhalten in Russland</b>	<b>17</b>
<b>6. Kriminalität und Sicherheit</b>	<b>18</b>
<b>7. Literatur / Anmerkungen</b>	<b>20</b>
<b>8. Internetlinks</b>	<b>21</b>
<b>9. iMO / Trainerprofile</b>	<b>22</b>
<b>10. ITAP INTERNATIONAL ALLIANCE: Support hier und vor Ort</b>	<b>24</b>

## 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 GUS<sup>1</sup> 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)<sup>2</sup> 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.

---

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

<sup>2</sup> Quelle: [www.auswaertiges-amt.de](http://www.auswaertiges-amt.de)

## 2. Informationen zum Land

Das Gebiet Russlands umfasst etwa 17 Mio. km<sup>2</sup> (Deutschland: 350Tkm<sup>2</sup>), auf denen 143,782,338 Menschen mit einem durchschnittlichen Alter von 37,9 Jahren leben (geschätzt Juli 2004, CIA World Factbook<sup>3</sup>).



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 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

<sup>3</sup> [www.cia.gov/cia/publications/factbook/](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/)

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 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 Entwicklungsaussichten<sup>4</sup>, 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](http://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 Vorname 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

---

<sup>4</sup> Quelle: KfW Entwicklungsbank: [www.kfw-entwicklungsbank.de](http://www.kfw-entwicklungsbank.de)

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.

### **3.1 Personenorientierte Kommunikation**

Im Kontrast zu dem hiesigen, vorwiegend „sachorientierten“ oder sachbezogenen Kommunikationstil wird in Russland bisweilen ein Kommunikationsstil gepflegt, der als „personenorientiert“ bezeichnet werden kann. D.h. die persönliche Beziehung zum Gesprächspartner und die Dinge, die mit ihm zu tun haben, stehen im Vordergrund des kommunikativen Geschehens. „Personenorientiert“ ist hierbei wörtlich zu verstehen: Es können dabei sehr persönliche Dinge zur Sprache kommen, die im hiesigen üblichen, eher sachlich-oberflächlichen „Small Talk“ keinen Platz hätten. Darum sollten Sie auf allgemeine Floskeln auch nicht unbedingt eine Antwort erwarten. In Russland werden Angelegenheiten auch eher über die „direkte Beziehung“ und im persönlichen Gespräch geregelt als über Telefonate oder andere Medien.

### **3.2 Direkte und indirekte Kommunikation**

Persönliche Kritik wird nicht unbedingt offen geäußert. Wenn es um nicht konflikthafte Angelegenheiten geht, werden die Dinge dagegen doch recht unumwunden zur Sprache gebracht. Es sollte daher nicht verwundern, dass bei Telefonaten der Zweck des Anrufs ohne persönliche Vorstellung angesprochen wird und Verklausulierungen von Absagen nicht als „klares Nein“ verstanden werden!

Kontroverse Diskussionen werden einerseits als konstruktive Lösungsversuche zur Erfüllung von Aufgaben verstanden. Andererseits werden Probleme auch gerne „ausgesessen“, vor allem, wenn Anderes die Harmonie der Beziehungen stören könnte: „Es wird schon irgendwie werden“ ist eine häufig vorzufindene Einstellung und Redensweise.



Verbale Höflichkeitsfloskeln, wie sie bei uns üblich sind, gelten teilweise als übertrieben und lösen unter Umständen eher Misstrauen und den Verdacht aus, dass nicht eindeutig gesagt wird, was für Ziele tatsächlich verfolgt werden. Diese Einstellung könnte man durchaus als „Projektion“ im psychologischen Sinn deuten, weil man in Russland eben trotz aller vordergründigen Eindeutigkeit strategisch denkt und die eigenen Ziele nicht unbedingt offen vor sich her trägt. Nicht umsonst kommt eine Großzahl der besten Schachspieler aus Russland! Viel wichtiger ist es daher auch, darauf zu achten, was *nicht* gesagt wird und sich eher zwischen den Zeilen verbirgt. Trotz aller Direktheit sollten Sie keine kurzen Antworten auf eine Frage erwarten. Ein Journalist berichtete, er habe Michail Gorbatschow nur eine einfache Frage gestellt, und dieser habe mit seiner Antwort nach 40 Minuten geendet.<sup>5</sup>

### **3.3 Generelle und spezifische Kommunikation**

In Verhandlungen oder Situationen, in denen es um verschiedene Interessen geht, ist es üblich, die angesprochene Thematik zunächst im Kontext „des großen Ganzen“ zu betrachten und Details oder spezifische Gesichtspunkte – wenn überhaupt – erst sehr viel später zu berücksichtigen. Das kann dazu führen, dass westliche Gesprächspartner hier keineswegs den Eindruck einer „direkten Kommunikation“ gewinnen, sondern eher das Gefühl bekommen, es würde um den „heißen Brei“ geredet und die Leute kämen nicht zur Sache. Den russischen Gesprächspartnern dient diese Haltung allerdings auch dazu, die Tragfähigkeit der Beziehung auszuloten und Vertrauen herzustellen.

### **3.4 Nonverbale Kommunikation**

Die Körpersprache spielt im Allgemeinen eine wichtige Rolle im Kommunikationsprozess, und Ihre russischen Gesprächspartner bedienen sich ihrer ausgiebiger, als wir das hierzulande gewohnt sind: Die räumliche Distanz zwischen den Gesprächspartnern ist geringer, und auch der direkte körperliche Kontakt, beispielsweise das Legen der Hand auf den Arm des Gesprächspartners, um Einverständnis und Gemeinsamkeiten zu unterstreichen, kann als weit verbreitet angesehen werden. Der Kontakt zwischen Männern und Frauen erscheint dem westlichen Betrachter

---

<sup>5</sup> Vgl. Richmond, Y. (1996): From Nyet to Da, S.134

bisweilen als „Galanterie“ der Männer und scheint im Widerspruch zur im vorigen Abschnitt geschilderten verbalen Direktheit zu stehen: Der Handkuss männlicher Ehrerbietung im gesellschaftlichen Kontakt ist ebenso häufig zu beobachten, wie andere hierzulande als „eher konventionell“ betrachtete Formen des Umgangs miteinander. Insgesamt ist das nonverbale Gesprächsverhalten expressiver als bei uns. Umgekehrt gilt: „If a stony look continues, you are not getting through and are in trouble.“<sup>6</sup>

### 3.5 Verhandlungen

Sprache ist Macht! Daher sollten Sie darauf eingestellt sein, dass Ihre russischen Geschäftspartner (in Russland) auf Russisch verhandeln wollen, und Sie sollten einen sachkundigen Dolmetscher dabei haben. Zu Beginn einer Verhandlung geht es zunächst um alles andere als das eigentliche Verhandlungsobjekt: die Anreise, die Häufigkeit der Besuche in Russland und schließlich das persönliche Befinden.

Erwarten Sie auch nicht unbedingt einen „störungsfreien“ Verlauf: Ihr Gegenüber delegiert unter Umständen zwischendurch Tätigkeiten und entschuldigt sich wegen eines dringenden Telefonats (vgl. 4.3 Zeitorientierung). Handys sind während Besprechungen permanent im Betrieb und werden auch benutzt. Das ist keine Unhöflichkeit, sondern wird als „überlebensnotwendig“ angesehen, wenn es darum geht, mit Kollegen oder Geschäftspartnern in weit entfernten Regionen (Zeitzone!) in Kontakt zu treten. Zudem ist auch die russische Geschäftswelt extrem schnelllebig und erfordert Entscheidungen, die keine Aufschiebung erlauben.

Es ist üblich, dass gleich eine ganze Verhandlungsdelegation mit unterschiedlichen Funktionen auftritt, weswegen auch Sie sich von einigen fachkundigen Begleitern flankieren lassen sollten. Bei aller Herzlichkeit und Gastfreundschaft werden Sie bald feststellen, dass Ihre Geschäftspartner knallharte Verhandler sind. Um Ihnen Zugeständnisse abzurufen, ist nahezu jedes Mittel recht. Dazu gehören Strategien wie zeitliches Hinauszögern, Nachverhandeln oder auch impulsive Ausbrüche und spontane Verhandlungsabbrüche, indem jemand mit der Hand auf den Tisch schlägt, aufspringt und den Raum verlässt. Lassen Sie sich nicht beeindrucken oder zermürben!

---

<sup>6</sup> Ders., S. 136

Zeigen Sie Geduld, bleiben Sie ausdauernd und bieten Sie nicht zu schnell Kompromisse an. Das könnte als Schwäche und Unzuverlässigkeit interpretiert werden. Zu einem Kompromiss zu gelangen, heisst auch nicht unbedingt, dass eine „gerechte“ Abwägung stattgefunden hat, sondern dass Ihre russischen Verhandlungspartner schon bei kleinen eigenen Zugeständnissen auf ein wesentlich größeres Entgegenkommen Ihrerseits warten (und für realistisch halten!). Planen Sie daher Ihre Strategie vorausschauend und behalten Sie noch immer etwas Spielraum in der Hinterhand.

Bei aller Härte in den Verhandlungen sollten Sie wie auch bei asiatischen Partnern darauf achten, dass Ihr Gegenüber das Gesicht nicht verliert: Das wäre ein nicht wieder gut zu machender Schaden. Überdenken Sie also gut, auch und gerade wenn Sie mit einem Dolmetscher arbeiten, wie Sie Ihre Botschaft formulieren. Nichts falsch machen können Sie, wenn Ihre Aussage mit einer wertschätzenden Bemerkung über den Vorschlag Ihres Gesprächspartners beginnt, bevor Sie einen Einwand anbringen.

Halten Sie Verhandlungsergebnisse und Teilschritte schriftlich fest. Mündliche Vereinbarungen zählen nicht viel.

Wenig geschätzt wird auch ein Gebaren, das als Belehrung verstanden werden könnte. Das würde als westliche Arroganz interpretiert. Zudem sind Verhandlungen ein ernsthaftes Geschäft, weswegen eine „locker-flockige“ Art als unangebracht betrachtet wird.

Werden mehrtägige Verhandlungen für einen Vertragsabschluss angesetzt, so sollte davon ausgegangen werden, dass der Vertrag erst am letzten und nicht bereits am ersten Tag unterschrieben wird. Es ist dabei durchaus nicht unüblich, selbst bereits schon vorher schriftlich fixierte Punkte nochmals „nachzuverhandeln“. Die russische Seite wird erst einlenken und unterschreiben, wenn sie weiß, dass eine weitere Verzögerung nicht möglich ist und der Vertrag, wenn nicht heute, dann überhaupt nicht zustande kommt.

Geduld zu haben (und zu zeigen), ist in Russland eine große Tugend und wird sowohl bei Verhandlungen als auch im Alltagsleben ständig gefordert.

Letztendlich werden Geschäfte in Russland nicht nur über Beziehungen geregelt, sondern die Qualität der Beziehung ist häufig auch ausschlaggebend für die Qualität

(und die Zuverlässigkeit) des Geschäfts. Daher gilt es unbedingt, die persönliche Beziehung zu festigen. Kleine Gefälligkeiten werden dabei keineswegs als Bestechungsversuch verstanden, sondern sind durchaus üblich – und werden auch erwartet.

### **3.6 Geschäftsetikette**

Häufig sorgen Ihre russischen Geschäftspartner für ein Rahmenprogramm, in dem ein Bankett oder ein Geschäftsessen im Mittelpunkt steht. Ein wichtiges Ritual stellen die Trinksprüche dar, die einer alten Tradition und einem bestimmten Procedere folgen (vgl. Kotthoff 1993). Der erste Toast wird grundsätzlich vom Gastgeber ausgebracht. Hierauf wird eine ehrenvolle Antwort von seiten des Gastes erwartet, die Sie sich am besten vorher überlegen. Überschütten Sie Ihre(n) Gastgeber aber nicht gleich mit Lobeshymnen, Sie werden noch einige weitere Gelegenheiten bekommen und sollten daher eine gewisse Steigerung mit einplanen.

Ebenfalls sollten Sie auf keinen Fall der Versuchung erliegen, Ihren russischen Partnern im Konsum hochprozentiger Alkoholika nachzueifern: Die russische Trinkfestigkeit ist sprichwörtlich und Sie sind gut beraten, wenn Sie sich auf die Pflicht (!), beim Toast etwas zu trinken, beschränken. Zudem sollten Sie nicht appetitlos oder bereits gesättigt zu einem geschäftlichen Essen oder zu einer (selteneren) privaten Einladung kommen. Die Höflichkeit verlangt, dass zumindest von allen Speisen einmal gekostet wird – und von denen gibt es reichlich!

## **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 Großgemeinschaften (Clans oder *zagroda*) 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.<sup>7</sup> 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 „*dushà*“ (= 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.

Lewis (1999, S. 317f.) hält im Umgang mit russischen Werthaltungen und Verhaltensweisen folgendes Vorgehen für erfolgversprechend:

„Russians’ values are essentially human, their heroes universally authentic, their manifestations and symbols richly and aesthetic. To succeed with Russians, one must maintain these qualities in clear focus as opposed to paying too much attention to the enigmatic and often paradoxical aspects of their behaviour and current attitudes.”

---

<sup>7</sup> Vgl. Lewis 1999, S.15

## 4.1 Regel- und Hierarchieorientierung

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

Als Vorgesetzter in russischen Betrieben sollte man allein Entscheidungen treffen, für die man dann auch ganz allein die Verantwortung trägt. Untergebene sind es häufig einfach nicht gewohnt, an Entscheidungsprozessen beteiligt zu sein, geschweige denn, allein Entscheidungen zu treffen. Auch wenn sie über berufliche Kompetenz verfügen und die Lösung des Problems kennen, wenden sie sich trotzdem an ihren Vorgesetzten. Teilweise hängt dies noch mit der Vorstellung zusammen, dass das Funktionieren eines Betriebes eine Hierarchiepyramide voraussetzt: Oben wird entschieden, unten ausgeführt. Dieses Muster hemmt noch heute auf unteren Ebenen die Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen, weil man dafür auch die Verantwortung zu tragen hätte. Deshalb wenden sich die Angestellten immer an obere Instanzen, die sich wiederum bei ihren Vorgesetzten rückversichern, wenn sie sich nicht entscheidungsbefugt fühlen. Diese Struktur schränkt die Flexibilität eines Unternehmens oder Betriebes enorm ein, kann zu erheblichen zeitlichen Verzögerungen führen und letztendlich die Konkurrenzfähigkeit schädigen.

Bedenken Sie bitte, dass mit Hinblick auf die frühere Sowjetunion hierarchische Muster und rigide Organisationsformen („Aparatschiks“) gerne als für Russland typisch dargestellt werden, ohne den rapiden Transformationsprozess, der sich in Russland vollzieht, zu beachten. Selbstverständlich sind die beschriebenen hierarchischen Strukturen noch anzutreffen. Daneben existieren mittlerweile aber auch viele Firmen und Organisationen, die eher durch flache Hierarchiepyramiden gekennzeichnet sind.

## 4.2 Statusorientierung

Schon seit jeher war es in Russland wichtig, Macht und Einfluss - oder mit anderen Worten - einen angesehenen Status zu besitzen. Je nach Gesellschaftsform war dieser mehr oder weniger stark entweder an materiellen Wohlstand oder an Posten und die damit verbundenen Möglichkeiten geknüpft. Dieser Status sollte in irgendeiner Form „verdient“ worden sein, muss und wird durchaus auch nach außen hin in Form entsprechenden Symbolen verkörpert. Man denke nur an die mit Spangen bepflasterten Uniformen ranghoher russischer Offiziere. Von ernstzunehmenden Verhandlungspartnern wird daher ebenso erwartet, ihren Status nach außenhin kenntlich zu machen. D.h. von einem ranghohen deutschen Verhandlungsleiter wird auch ein entsprechendes Auftreten, z.B. mit großer Limousine, teurer Markenuhr bzw. Kleidung oder anderer Accessoires erwartet. Ein aufdringliches zur Schau tragen von Reichtum dagegen, wie es die sog. „neuen Russen“ praktizieren, ist dagegen Gegenstand beißenden Spotts und vieler Witze (*anekdoty*).

## 4.3 Zeitorientierung

Russen wird im Gegensatz zu Deutschen ein „polychromer“ Umgang mit der Zeit nachgesagt. D.h. viele Dinge werden parallel nebeneinander gemacht oder erledigt und nicht unbedingt der Reihe nach. Dementsprechend sprunghaft und „parallel“ wird auch kommuniziert, was hierzulande als „unaufmerksam“, „unhöflich“ oder gar „chaotisch“ fehlinterpretiert werden kann.

In Russland werden Zeit- und Arbeitsabläufe weit weniger vorausschauend geplant als in Deutschland. Verhandlungen beginnen oft erst mit etwa halbstündiger Verspätung. Bei privaten Verabredungen beträgt die Verzögerung etwa 15 Minuten.<sup>8</sup> Vieles geschieht spontaner und unbekümmerter, und man ist bei der Arbeitsausführung sehr flexibel: „Es wird schon irgendwie werden“ ist eine weitverbreitete Haltung. Und meistens wird es auch – manchmal wie durch ein Wunder – und man ist zufrieden, dass es so und nicht anders gekommen ist!

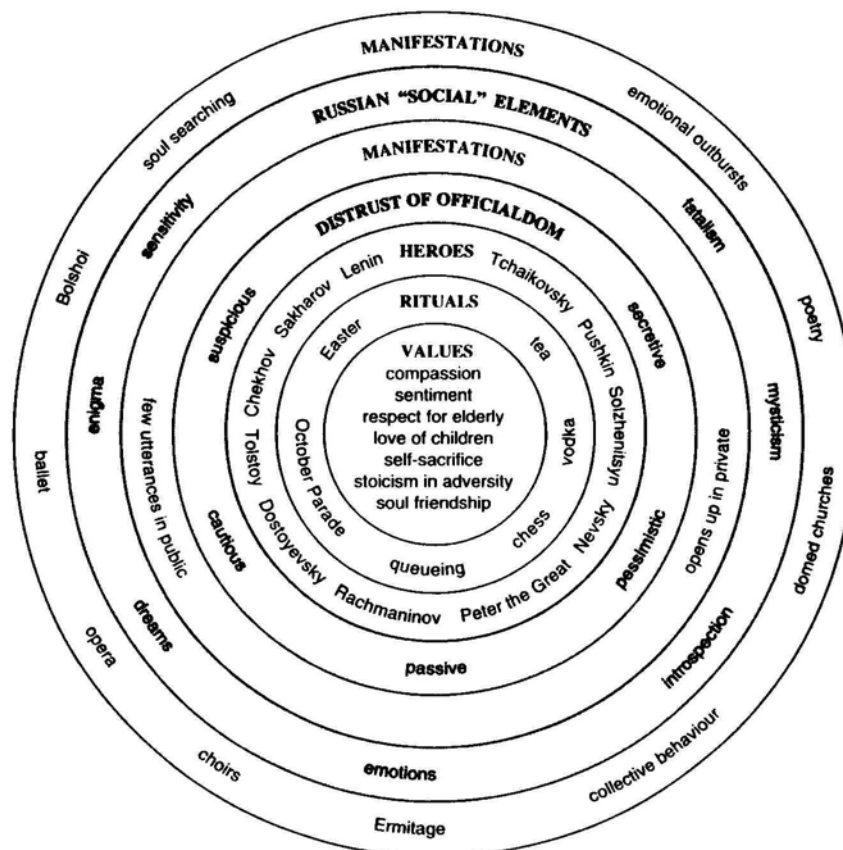
Deutsche stoßen da schnell an ihre Toleranzgrenzen. Einerseits ist hier mal wieder Geduld gefragt. Andererseits sollte in einer Situation, die zu einem *echten* Problem

---

<sup>8</sup> Gerade in Städten wie Moskau ist häufig die schwierige Verkehrssituation ausschlaggebend für unbeabsichtigte Verspätungen!

werden könnte, überprüft werden, inwieweit ein klarer Zeitplan erstellt wurde. Die einzelnen Schritte des Vorgehens und der Terminierung sollten eindeutig und unmissverständlich formuliert werden und der Erledigungsprozess im Einzelnen vom Vorgesetzten überprüft werden. Zudem sollte eindeutig kommuniziert werden, dass die Erledigung innerhalb einer gesetzten Frist erwartet und keinerlei Verzögerungen geduldet werden.

Eine zusammenfassende Übersicht der russischen Wertorientierungen und Kultur-elemente in Anlehnung an das „Zwiebelmodell“ Hofstede (1997, S.9) findet sich bei Lewis (1999, S.318):





## 5. Managementstile und Führungsverhalten in Russland

Mit Hinblick auf das Führungsverhalten hat sich das Bild in den letzten Jahren verändert: Durch Rückkehrer aus Nordamerika und Europa haben beispielsweise in der IT-Branche nicht nur neue Geschäftsstrategien, sondern auch westliche Managementstile in russischen Unternehmen Einzug gehalten, die verstärkt auf Mitsprache und Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse setzen (vgl. Rothlauf 1999, S. 330). Dennoch ist weitestgehend zu beobachten, dass Führungskompetenz auch weiterhin im Sinne von Organisationstalent verstanden wird. Anerkennung genießt die Führungskraft, die Arbeit gut delegieren kann, konkrete Anweisungen gibt und ihre Mitarbeiter nicht gerade mit Samthandschuhen anfasst. Chefs waren - und sind es großteils heute auch noch - zu fürchtende und schwer einschätzbare Instanzen. Deshalb erkundigte man sich bei seiner Sekretärin, ob man mit seinem Anliegen heute oder besser ein andermal an ihn herantreten sollte.<sup>9</sup> Dabei ist eine patriarchale Organisationsstruktur und „Autorität“ im Sinne einer „fürsorglichen Strenge“ zu verstehen. Trotz einer eindeutig hierarchischen Strukturierung wird eine wertende Kritik an Mitarbeitern, die in unserem Verständnis „lösungsorientiert auf eine Analyse und Veränderung im positiven Sinn abzielt“, in Russland gar nicht geschätzt. Mögliche Reaktionen hierauf reichen vom passiven Ignorieren bis hin zu „Widerstandsmaßnahmen“ wie etwa der Verschleppung von Angelegenheiten oder Ähnlichem.

Die Einführung einer auf die Selbstverantwortung der Mitarbeiter abzielenden Arbeitsstruktur bedarf unter Umständen eines langen „Gewöhnungsprozesses“, bei dem die Mitarbeiter sehr viel mehr positive Bestätigung benötigen, als dies für deutsche Verhältnisse üblich wäre – auch wenn es mal nicht so gut läuft.

---

<sup>9</sup> Als hervorragende Studie zum Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie den bürokratischen Binnengeflechten seien an dieser Stelle die Kriminalromane von Alexandra Marinina genannt.

## 6. Kriminalität und Sicherheit<sup>10</sup>

Korruption als „legales Geschäft“ lässt sich in Russland bis in die Zarenzeit zurückverfolgen und wurde dort als „Speisung mittels Amtes“ (*kormlenie ot del*) bezeichnet. Der permanente Geldmangel des Zaren veranlasste diesen, seinen Beamten freie Hand hinsichtlich privater Bereicherungen zu lassen und ihnen gleichzeitig die Bezüge zu kürzen. So sei im Verlauf der Zeit eine differenzierte „Bestechungs-Etikette“ und eine Form der „Bestechung als Lebensweise“ entstanden (vgl. Rothlauf 1999, S. 314f.).

Im Zusammenhang mit Sicherheit und Kriminalität wird mit Russland meistens zu allererst „die russische Mafia“ (*mafija*) und das organisierte Verbrechen assoziiert. Allerdings liegen sehr unterschiedliche Definitionen vor, was konkret darunter subsumiert wird.

Wie die Korruption hat die organisierte Kriminalität in Russland eine lange Geschichte und ist schon unter Stalin zu einem bedeutenden gesellschaftlichen Faktor, zu einem Staat im Staate mit eigenen Regeln und einer eigenen „Gesetzgebung“ geworden. Im Grunde genommen ist die „Russienmafia“, die überwiegend gar nicht aus ethnischen Russen besteht, ein Eigengewächs des früheren russischen Geheimdienstes: Um die Lage in den Gefängnissen und Lagern sowie die politischen Häftlinge zu kontrollieren, wurde mit den professionellen Kriminellen kooperiert, die in der Unterwelt großes Ansehen genossen (die sog. „*Zhygany*“ und „*Urkagany*“; vgl. Rahr / Pachomow 1998). Festgeschrieben wurde die Unterteilung in „*Bytowiki*“ (gewöhnliche Verbrecher) und (politische) „*Volksfeinde*“ mit einem Dekret von 1931. In der kriminellen Welt begannen sich die Autoritäten bald als „*vory v zakone*“ („Diebe im Gesetz“, vgl. dies.) zu bezeichnen und gaben sich einen eigenen Verhaltenskodex. Das Verhältnis der Bevölkerung zu Verbrechern bestand aus einer Mischung zwischen Neugier und Mitleid. Teilweise mischten sich auch romantisierende Bilder von nach dem „Diebesgesetz“ lebenden „freien Vögeln“ oder modernen „Robin Hoods“ darunter, die eine große Anziehungskraft für jüngere Menschen hatten.

Dem späteren erbarmungslosen (und erfolglosen) Kampf des KGB gegen die „Diebe im Gesetz“ in den 40iger und 50iger Jahren des letzten Jahrhunderts, der ein Versuch war, dieser verselbständigten Strukturen wieder Herr zu werden, folgte eine Neuord-

---

<sup>10</sup> Soweit nicht anders angegeben in diesem Kapitel vgl. Rahr / Pachomow 1998

nung der kriminellen Organisationen. In ihnen fanden sich auch tausende nach einer Strukturreform arbeitslos gewordene ehemalige KGB-Mitarbeiter mit ihren zahlreichen Kontakten und speziellen Ausbildungen wieder. Die Umstrukturierung der kriminellen Welt mündete 1982 nach einem historisch zu nennenden Gipfeltreffen („*Shodka*“) der kriminellen Elite in Tiflis in einer Aufspaltung der traditionellen „Diebe im Gesetz“ und der „Modernisten“. Letztere gewannen aufgrund verschiedener Faktoren, die unter anderem auch vom KGB begünstigt wurden, die Oberhand und prägen weitestgehend das Bild der gegenwärtigen sog. „Russenmafia“. Sie setzte sich zunächst aus einer neuen Generation „krimineller Führungskräfte“ (überwiegend aus dem Kaukasus) und einem Heer von Gesetzlosen („*bespredelniki*“) zusammen, die sich nicht mehr an die Prinzipien des "Diebesgesetzes" hielten.

Nach Angaben des russischen Innenministeriums wurden 1994 in Russland 4300 kriminelle Vereinigungen gezählt, 2000 waren es bereits 10000 (vgl. [www.weltpolitik.net](http://www.weltpolitik.net)).<sup>11</sup>

Mit der zunehmenden Privatisierung (unter Gorbatschow) wurde auch die Schutzgelderpressung zu einem lukrativen „Geschäftszweig“: Es wurde unmöglich, ein Geschäft zu betreiben, ohne mit der Schutzgeld-Mafia in Kontakt zu geraten. Diese sog. „*Krysha*“ (Dach) „schützt“ das Unternehmen vor anderen kriminellen Gruppierungen und treibt Außenstände ein. Dabei werden unter diesem Begriff „*Krysha*“ auch korrupte Strukturen staatlicher Behörden oder der Miliz subsumiert. Nach Schätzungen des russischen Innenministeriums gehören etwa 30% der operativen Miliz der „*Krysha*“-Struktur an, die ein Schlüsselement der postkommunistischen Entwicklung Russlands darstellt und die die kriminelle mit der legalen Wirtschaftswelt verbindet.

Deutsche Expats (Schwegmann 1999) berichten, dass es aus Sicherheitsaspekten sowohl für Mitarbeiter als auch für deren Familienangehörige durchaus ratsam sein kann, mit entsprechenden Organisationen ein Einvernehmen zu erzielen.

---

<sup>11</sup> Vgl. auch [www.transparency.de](http://www.transparency.de)

## 7. Literatur

- Frank S. (2003): Verhandeln in Russland, in: Wirtschaftswoche 12/03
- Hofstede (1997): Cultures and Organizations, McGraw-Hill 1997
- Holtbrügge (1996): Unternehmenskulturelle Anpassungsprobleme in deutsch-russischen Joint-Ventures, in: Journal for East European Management Studies, JEEM, 1996
- Kotthoff, H. (1993): Der Tamada gibt den Ton an. Tafelsitten, Trinksprüche und Geschlechterrollen im kaukasischen Georgien, In: Günther, Susanne / Kotthoff, Helga (Hg.): Von fremden Stimmen, S. 229-260, Frankfurt / M. 1993
- Lewis, R.D. (1999): When Cultures Collide, London 1999
- Rahr, A.; Pachomow, P. (1998): Die Geschichte der russischen Kriminalität, veröffentlicht: [www.personensicherheit.de](http://www.personensicherheit.de)
- Richmond: Y. (1996): From Nyet to Da, Intercultural Press 1996
- Rothlauf, J. (1999): Interkulturelles Management, München 1999
- Schwegmann, P. (1999): Moskau, Macht und Mafia: Erlebnisse als Manager in Russland. -- Lindlar : Matrioschka, 1999
- Yoosefi, T. Thomas, A. (2003): Beruflich in Russland, Göttingen 2003

## Anmerkungen

**1 Oblasti:** Amurskaya (Blagoveshchensk), Arkhangel'skaya, Astrakhanskaya, Belgorodskaya, Bryanskaya, Chelyabinskaya, Chitinskaya, Irkutskaya, Ivanovskaya, Kaliningradskaya, Kaluzhskaya, Kamchatskaya (Petropavlovsk-Kamchatskiy), Kemerovskaya, Kirovskaya, Kostromskaya, Kurganskaya, Kurskaya, Leningradskaya, Lipetskaya, Magadanskaya, Moskovskaya, Murmanskaya, Nizhegorodskaya, Novgorodskaya, Novosibirskaya, Omskaya, Orenburgskaya, Orlovskaya (Orel), Penzenskaya, Permskaya, Pskovskaya, Rostovskaya, Ryazanskaya, Sakhalinskaya (Yuzhno-Sakhalinsk), Samarskaya, Saratovskaya, Smolenskaya, Sverdlovskaya (Yekaterinburg), Tambovskaya, Tomskaya, Tul'skaya, Tverskaya, Tyumenskaya, Ul'yanovskaya, Vladimirskaya, Volgogradskaya, Vologodskaya, Voronezhskaya, Yaroslavskaya

**Republiken:** Adygeya (Maykop), Altay (Gorno-Altaysk), Bashkortostan (Ufa), Buryatiya (Ulan-Ude), Chechnya (Groznyy), Chuvashiya (Cheboksary), Dagestan (Makhachkala), Ingushetiya (Nazran'), Kabardino-Balkariya (Nal'chik), Kalmykiya (Elista), Karachayevo-Cherkesiya (Cherkessk), Kareliya (Petrozavodsk), Khakasiya (Abakan), Komi (Syktyvkar), Mariy-El (Yoshkar-Ola), Mordoviya (Saransk), Sakha (Yakutiya), Severnaya Osetiya-Alaniya [North Ossetia] (Vladikavkaz), Tatarstan (Kazan'), Tyva (Kyzyl), Udmurtiya (Izhevsk)

**Autonome Okrugs:** Aginskiy Buryatskiy (Aginskoye), Chukotskiy (Anadyr'), Evenkiyskiy (Tura), Khanty-Mansiyskiy (Khanty-Mansiysk), Koryakskiy (Palana), Nenetskiy (Nar'yan-Mar), Komi-Permyatskiy (Kudymkar), Taymyrskiy (Dudinka),

Ust'-Ordynskiy Buryatskiy (Ust'-Ordynskiy), Yamalo-Nenetskiy (Salekhard) Kraje: Altayskiy (Barnaul), Khabarovskiy, Krasnodarskiy, Krasnoyarskiy, Primorskiy (Vladivostok), Stavropol'skiy

**Bundesstädte:** Moskva (Moskau), Sankt Peterburg

**Autonome Oblast:** Yevreyskaya

**Achtung:** Wenn Sie einen Ortsnamen mit einer Endung „skaya“ oder „skiy“ verwenden, sollte das Wort „Oblast“ oder „Avtonomnyy Okrug“ oder „Kraj“ dem Ortsnamen zugefügt werden.

2 Der in London lebende Korrespondent der New York Tribune, Karl Marx, beschrieb 1852 die Ereignisse, die zum Krim-Krieg führten:

“Russia's acquisitions from Sweden are greater than what remains of that kingdom; from Poland, nearly equal to the Austrian empire; from Turkey in Europe, greater than Prussia (exclusive of the Rhenish provinces); from Turkey in Asia, as large as the whole dominion of Germany proper; from Persia, equal to England; from Tartary, to an extent as large as European Turkey, Greece, Italy, and Spain, taken together. The total acquisitions of Russia during the last sixty years are equal in extent and importance to the whole Empire she had in Europe before that time” (zit. nach Richmond 1996, 12).

## 8. Internetlinks

Anstelle vieler einzelner Links sei hier nur eine Internet-Seite genannt, die jedoch alle Adressen der wichtigen offiziellen Stellen und weitergehende Informationen bereit hält: <http://www.europa-auf-einen-blick.de/russland/index.php>

## 9. iMO / Trainerprofile

Die Abkürzung **iMO** steht für interkulturelles Managementtraining und Organisationsberatung. Abgeleitet aus „klassischen“ Angeboten der Beratung und der Organisationsentwicklung haben wir den Fokus zunehmend auf die internationale Ebene von Unternehmensaktivitäten gerichtet und uns im Laufe der Jahre auf diesen Bereich spezialisiert.

Durch **iMO** profitieren Sie auch von den Angeboten und Leistungen eines globalen und lokalen Netzwerks von Spezialisten für Trainings-, Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen.

**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 und Mitglied der SIETAR Deutschland.

**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.



## 10. ITAP INTERNATIONAL ALLIANCE: Support hier und vor Ort

Neben dem Kern-Team und einem lokalen Netzwerk spezialisierter FachberaterInnen ist **IMO** assoziiertes Mitglied der **ITAP International Alliance**. Ausgehend von der Beratungsfirma ITAP International mit Sitz in Princeton, New Jersey, USA hat sich im Verlauf der letzten 15 Jahre ein internationales Netzwerk eng kooperierender Fachberatungsfirmen gebildet, die Organisations- und Personalentwicklungsleistungen schwerpunktmäßig für international operierende Firmen anbieten und mittlerweile in 21 Ländern vertreten sind. Dadurch sind wir in der Lage sowohl in Deutschland wie auch durch unsere Partner in Russland unterstützende Leistungen auf einem hohen qualitativen Niveau zu erbringen.





## Wünschen Sie weitere Informationen?

Gerne stehen wir Ihnen bei weiteren Fragen zur Verfügung. Senden Sie uns eine Mail oder rufen Sie uns einfach an!



Interkulturelle Management- & Organisationsberatung



Jochen Krukenberg  
Planckstraße 13

D-37073 Göttingen

Tel.: 0551-486871

Fax: 0551-5312792

E-Mail: [contact@imo-international.de](mailto:contact@imo-international.de)

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