

Kulturelle Unterschiede erkennen – Hilfestellung aus der Wissenschaft

Mit der Internationalisierung der Wirtschaft ergab sich bereits Ende der 60er Jahre verstärkt die Notwendigkeit, sich auf kulturell unterschiedliche Geschäftspartner einzustellen. Man suchte nach einer Methode, Einzelkulturen in wichtigen Merkmalen miteinander vergleichen zu können. Die bekannteste Arbeit zu dieser Thematik stammt von dem Holländer Geert **Hofstede**. Er führte 1968 und 1972 bei ca. 117.000 statistisch vergleichbaren Mitarbeitern des IBM-Konzerns in 53 Ländern umfangreiche empirische Untersuchungen durch und weitete diese 2002 auf insgesamt 74 Länder aus. Es wurden nun auch Russland und Osteuropa erfasst. Hofstede kam zu dem Ergebnis, dass es komplexe Faktoren – sogenannte ›**Kulturdimensionen**‹ – gibt, aus denen sich Welt- und Menschenbild einzelner Kulturen darstellen lassen. Er bezeichnete diese Dimensionen als Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus, Maskulinität/Feminität und Unsicherheitsvermeidung. Später wurden sie noch durch Langzeit-/Kurzzeitorientierung, Kontextualität sowie Zeit- und Raumorientierung ergänzt.¹⁰ Für das interkulturelle Management lassen sich aus diesen Kulturdimensionen wichtige Einsichten zu unterschiedlichen Arbeitsweisen und Führungsstilen ableiten.

Noch konkreter hat der Sozialpsychologe **Alexander Thomas** Beschreibungen kulturell bedingter Denk- und Verhaltensweisen unter dem Begriff ›**Kulturstandards**‹ er-

¹⁰ Hofstede 2006, S. 28ff.

fasst. In einem Trainingsprogramm für deutsche Manager in Russland beschreibt er anhand praktischer Fälle russlandtypische Kulturstandards, wie Hierarchieorientierung, Prestigedenken, Kollektivorientierung, Regelrelativierung, Personenorientierung u. a.¹¹

Für die russische Geschäftskultur erweisen sich die allgemeinen Kulturdimensionen **Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus und Zeitorientierung** als besonders wichtig. Viele konkrete Verhaltensweisen, die in den folgenden Kapiteln beschrieben werden, lassen sich daraus ableiten.

Machtdistanz

Die Kulturdimension Machtdistanz ist für die Bewältigung grundlegender Managementaufgaben, insbesondere Führungsaufgaben, von entscheidender Bedeutung. Sie kennzeichnet die Bereitschaft einer Gesellschaft, zu akzeptieren, dass Macht und Privilegien ungleich verteilt sind und autoritäre Hierarchien wirken.

Nach Hofstede haben die asiatischen, osteuropäischen, lateinamerikanischen und arabischen Länder relativ hohe Machtdistanzwerte, die skandinavischen und die drei deutschsprachigen Länder sowie Großbritannien, Israel und die USA relativ niedrige Werte: Russland (93), China (80), Schweiz Französisch (70), Frankreich (68), USA (40), Deutschland (35), Schweiz Deutsch (26), Israel (13).¹²

Die **hohe Machtdistanz** in Russland kommt sowohl in Bildungseinrichtungen, als auch in staatlichen Organisationen und Behörden sowie in Wirtschaftsunternehmen zur Wirkung. Die Akzeptanz von Hierarchien wird bereits in der Schule anerzogen. Eltern und Lehrer erwarten Disziplin und Respekt. Dafür umgeben sie ihre Kinder und Schüler mit großer Fürsorge und viel Hilfestellung; selbst an Universitäten.

11 Yoosefi/Thomas 2012.

12 Hofstede 2006, S. 56

Das Hierarchiedenken setzt sich im späteren Berufsleben fort. Im russischen kulturellen Bewusstsein existiert tendenziell der »**Ruf nach einer starken Hand**«, einer kompetenten und moralisch integren Führungsperson, die die Verantwortung für alles trägt.¹³ Bei russisch-deutschsprachigen Wirtschaftskontakten sind unterschiedliche Auffassungen von Führung und Management eine weitverbreitete Ursache für Konflikte und eine geschäftsschädigende Fehlkommunikation. (Mehr dazu lesen Sie in Kapitel 7 ab S. 69.)

Individualismus / Kollektivismus

Individualismus als dominante Kulturdimension bedeutet, dass Individuen ihre Selbstverwirklichung vor die Bedürfnisse der Gemeinschaft stellen. In kollektivistischen Gesellschaften dagegen fühlen sich Menschen eher Gruppen und sozialen Netzwerken zugehörig, die sich auf der Grundlage gegenseitiger Loyalität um ihre Mitglieder kümmern.

Je niedriger der Individualismuswert, desto höher ist die Orientierung einer Kultur zum Gegenspieler, dem Kollektivismus. Der Terminus »Kollektivismus« trägt hier keine politische Bedeutung. In den Untersuchungen Hofstede haben die USA den höchsten Individualismus-Indexwert (91) innerhalb der 74 untersuchten Länder. Die deutsche Kultur wird als dominant – wenn auch nicht extrem – individualistisch eingestuft: USA (91), Schweiz Deutsch (69), Deutschland (67), Schweiz Französisch (64), Österreich (55), Russland (39), China (20).¹⁴

Natürlich handelt es sich hier um Verallgemeinerungen, denn auch innerhalb einzelner Länder kann es große Schwankungen geben, z. B. zwischen der deutschen und der französischen Schweiz, zwischen Ost- und Westdeutschland, zwischen den russischen Wirtschaftszentren und der Provinz und natürlich zwischen Einzelpersonen. Insgesamt

13 Igra 2010, S. 9

14 Hofstede 2006, S. 105

kann man jedoch sehen, dass Deutschland, Österreich und die Schweiz eher zu den individualistischen Kulturen tendieren und die russische Kultur mit einem **niedrigen Individualismuswert** eher kollektivistisch orientiert ist und auf Gruppenharmonie setzt. Die historischen Wurzeln des russischen Kollektivismus mit der so wichtigen **Personenorientierung** liegen neben der russisch-orthodoxen Religion auch in den geografischen Bedingungen des Landes – mit seiner unendlichen Weite und seinem rauen Klima – begründet.

Zeitorientierung

Verblüffend ist für westeuropäische Geschäftsleute in Russland auch der andere Umgang mit der Zeit. Die Zeit wird hier nicht für Sachaufgaben genau *ein*-geteilt und in Kalendern terminlich festgehalten, sondern für die wichtigsten Dinge, die **Beziehungen zu Menschen**, *auf*-geteilt. Genaue terminliche Vereinbarungen bedeuten deshalb zuweilen wenig, denn Zeit und Termine können spontan umverteilt werden. Hier stößt die deutsche Sach- und Aufgabenorientierung auf die russische Beziehungsorientierung. Wenn ich meinen Geschäftspartner wertschätze, so **schenke ich ihm Zeit**, um eine tragfähige Geschäftsbeziehung aufzubauen. Deshalb dauert in Russland vieles länger als in Westeuropa gewohnt. Und deshalb werden auch Termine anders gemacht. Dazu erfahren Sie mehr in den folgenden Kapiteln zu den Geschäftsgepflogenheiten in Russland.