

4

Meetings und Präsentationen

Die fast sklavische Unterordnung der eigenen Befindlichkeit unter Termine und Zeitpläne kennt man in Russland nicht. Stellen Sie sich vor – es gibt in der russischen Sprache **kein Wort für ›Termin‹!** Und stellen Sie sich weiter vor, Sie haben einen Termin mit dem Geschäftsführer einer russischen Firma oder dem Chef einer Behörde vereinbart, kommen nach langer Anreise dort an und niemand erwartet Sie. Dies ist schon vielen Geschäftsreisenden passiert.

Termine vereinbaren

In Russland gibt es ein anderes **System der Rückbestätigung** von Terminen, das man als Ausländer kennen muss. Der Termin, den Sie Tage oder Wochen zuvor mit Ihrem russischen Gesprächspartner oder seiner Sekretärin explizit ausgemacht und in Ihrem Terminkalender vermerkt haben, ist noch keineswegs endgültig. Es gehört zu den russischen Geschäftsgepflogenheiten, dass Sie sich als Initiator eines Treffens vor der Reisebuchung oder vor Ihrer Abreise, spätestens jedoch am Vorabend oder Morgen des Termins erkundigen, ob die Zusammenkunft auch wirklich stattfinden wird? Denn es ist möglich, dass nach Ihnen ein anderer Gesprächspartner den gleichen Termin vereinbart hat oder Ihr

Kontakt anderweitig verhindert ist. In diesem Fall wurden Sie sozusagen **aus dem System geworfen**. Diese Information wird in der Regel nicht einfach an Sie weitergegeben, sondern es ist Ihre Pflicht als Besucher, den Termin rückzubestätigen.

Russisches Zeitmanagement

Zwar wird besonders von deutschen Besuchern **Pünktlichkeit** erwartet, aber in Russland lässt sich diese nicht einfach realisieren. Das weiß auch Ihr russischer Geschäftspartner. Eine Viertelstunde Verspätung wird immer eingeplant. Kalkulieren Sie unbedingt vor Meetings in russischen Unternehmen die großen Entfernungen und den ständigen Stau auf den Straßen ein. Informieren Sie Ihren Gesprächspartner gegebenenfalls per Handy über Ihre Verspätung.

Auch dauern Meetings mit russischen Partnern meist viel länger als Sie dies aus der deutschsprachigen Geschäftswelt gewohnt sind, da man **erst die Beziehungsebene** bedient. Jemandem einen Kaffee anzubieten, ist bei Besprechungen im deutschsprachigen Raum schon das Höchstmaß an persönlicher Zuwendung. In Beziehungsgesellschaften wie der russischen wird erst einmal über die Familie, die Kinder und andere ›Aufwärmthemen‹ gesprochen (Mehr zum Thema *Small Talk* finden Sie in Kapitel 3 ab S. 34.), bevor es um Geschäftliches geht. Es empfiehlt sich hier, keine Ungeduld zu zeigen und dem russischen Partner die Überleitung zur Agenda zu überlassen.

Manches Treffen endet auch auf der informellen Ebene, beispielsweise mit einem Essen, einem Umtrunk oder einer Firmenbesichtigung. (Siehe auch Kapitel 8 *Geschäftessen und After Work* ab S. 80.) Dies ist ebenfalls wichtig für die Gestaltung der in Russland so wichtigen Vertrauensbasis. Sie dürfen keinesfalls ablehnen und sollten die zusätzliche Zeit dafür vorab einplanen. Auch Ihr russischer Geschäftspartner hat keine Zeit zu verschenken. Aber er setzt die Prioritäten anders. Es gilt in Russland als **Zeichen hoher**

Wertschätzung, dem Gast seine Zeit zu schenken. Diese kann und muss dann an anderer Stelle wieder aufgeholt werden.

Konflikte ergeben sich hier oft, weil die Stammfirmen für ihre Russlandreisenden einen nach eigenen Zeitmaßstäben kalkulierten Besuchsplan zusammenstellen. Diese Planung passt dann häufig nicht zu den **russischen Realitäten**: dem ständigen Verkehrschaos, den länger dauernden Meetings und der großen Gastfreundschaft.

Ablauf eines Meetings

Meetings mit russischen Managern dienen immer auch der Präsentation der eigenen **Kompetenz und Autorität**. Die Seriosität Ihrer Firma und Ihrer Projektidee sollte sich daher bereits in Ihrem Outfit widerspiegeln. Zu viel Lässigkeit ist hier fehl am Platz. (Mehr zum Thema *Dresscodes* lesen Sie ab Seite 87.)

Bei wichtigen Besprechungen kommt die russische Seite meist **im Team**, selbst wenn einige Teilnehmer nicht aktiv ins Geschehen eingreifen werden. Das Wort hat der Chef, es sei denn, er fordert gezielt seine Experten zum Sprechen auf. Deshalb sollten auch Sie möglichst nicht alleine erscheinen und Ihr Unternehmen vertreten. Eine Alternative wäre, vorher gezielt ein Vier-Augen-Gespräch zu vereinbaren.

In der **Sitzordnung** spiegelt sich die russische Macht-hierarchie wider. Der Chef sitzt im Zentrum und ist klar auszumachen. Oft legt er mehrere Mobiltelefone zu seinen Unterlagen auf den Tisch, um seinen Status und seine Wichtigkeit zu demonstrieren.

Nicht in jedem Fall gibt es von russischer Seite eine klare **Agenda**. Häufig wird auch sehr spontan agiert. Das hängt vom Typ des russischen Geschäftsführers ab. Sie können jedoch höflich vor oder zu Beginn einer Besprechung Ihre zweisprachige Themenliste als Gesprächsgrundlage anbieten.

Trotzdem wird es Ihnen nicht immer gelingen, Ihre Chronologie der Tagesordnungspunkte einzuhalten. Je nach

Situation und Bauchgefühl wechseln russische Manager gern die Themen und greifen auch bereits Erledigtes und Protokolliertes wieder auf. »Wenn Sie denken, fast alles sei besprochen, geht die Tagesordnung plötzlich *back to zero*. Da gab es doch noch dieses und jenes. Und plötzlich beginnt man wieder am Anfang«, erklärt ein Schweizer Geschäftsführer bei einem Interview in St. Petersburg.¹⁸

Russen sind **Multitasker**. Westliche Manager sind hingegen häufig verärgert, wenn ihr Gesprächspartner selbst in Besprechungen unter vier Augen Anrufe entgegennimmt, der Sekretärin Anweisungen gibt und Unterbrechungen nicht blockiert. Dies alles ist jedoch keine Geringschätzung Ihrer Person. Die russische Kultur ist **polychron**: Viele wichtige Dinge werden nicht nacheinander, sondern gleichzeitig erledigt. Am besten nicht aufregen, sondern die kleinen Pausen nutzen, um zu relaxen und Kräfte zu sammeln!

Es empfiehlt sich, selbst **Protokoll** zu führen. Nach der Besprechung sollten Sie es der russischen Seite für Ergänzungen zusenden und erst nach einer gegenseitigen Abstimmung an alle Teilnehmer verteilen. Bestehen Sie höflich darauf, dass auch künftige Schritte im Protokoll festgehalten werden, damit Sie später darauf zurückgreifen können und nichts in Vergessenheit gerät.

Strategien der Gesprächsführung

Vor allem Deutsche sind meist proaktiv – sie gehen mit einem sehr konkreten Plan in eine Besprechung. Wenn Sie jedoch Ihrem russischen Partner einen sehr ausgefeilten Projektplan vorstellen, fühlt er sich als Entscheidungsträger **übergangen**. Bieten Sie deshalb nur einige Eckpunkte an, dann gibt es genügend Raum für Ideen, um das Vorhaben gemeinsam weiterzuentwickeln. Das Gleichgewicht der Kräfte bleibt erhalten.

18 Interview am 14.08.2012 mit Andreas Bitzi, Schweizer Geschäftsführer von Russia Consulting in St. Petersburg.