



kulturelle werte in russland

ein ratgeber für unternehmen



eidam & partner.
die auslands-experten.

www.eidam-und-partner.de

Liebe Leser,

diese Datei soll Ihnen einen Überblick zu den kulturellen Werten der russischen Bevölkerung – im Berufs- und Privatleben – geben. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

kulturstandards

Kultur ist die Software in unserem Kopf: Jeder Mensch hat in seiner Kindheit bestimmte Muster des Denkens, Fühlens und Handelns erlernt. Diese „mentale Software“ bildet nun die Grundlage für all seine künftigen Reaktionen; bei jeder Handlung greift der Mensch also [wie ein Computer] auf diese Muster zurück.

Die folgenden Kulturstandards werden Ihnen helfen, die Denk- und Handlungsweisen Ihrer russischen Kontaktpersonen besser zu verstehen.

hierarchieorientierung



In Russland herrscht tendenziell eine Wertschätzung und eine Anerkennung gesellschaftlicher Hierarchien vor. Das heißt, dass die Rangunterschiede zwischen den Menschen als naturgegeben angesehen und nicht in Frage gestellt werden.

Die Gesellschaft ist meist stark von vertikalen Beziehungsmustern geprägt: Das heißt, jede einzelne Person hat einen fest zugeschriebenen Platz im sozialen System. Entscheidend für die Einordnung können u. a. folgende Prinzipien sein: Alter, Autorität und sozialer Status.

Hier ist zu beachten, dass Kritik an höhergestellten Personen nicht geäußert werden sollte, denn das würde die naturgegebene Hierarchie in Frage stellen und eventuell die Ranghöheren beschämen. Auch wenn der Vorgesetzte einen ganz offensichtlichen Fehler begangen hat, kann ein „Untergebener“ dies nicht direkt ansprechen!

kollektivorientierung

Die Mehrheit der Menschen dieser Welt lebt in kollektivistischen Gesellschaften; hier ist – wie auch in Russland – das Interesse der Gruppe dem Interesse des Einzelnen übergeordnet. Oder anders gesagt: Das Wohl der Gruppe steht im Mittelpunkt. Bei jeder Entscheidung, die ein Mensch trifft, müssen die Folgen für die Gemeinschaft bedacht werden. Die eigenen Absichten müssen mit den Bedürfnissen der Gruppe abgestimmt werden. Somit steht die Aufrechterhaltung der sozialen Harmonie über den eigenen Bedürfnissen.



In diesen Kulturen ist der Mensch von Geburt an in starke „Wir-Gruppen“ integriert, die erste bedeutsame ist seine Familie. Oftmals handelt es sich dabei um Großfamilien, bei denen die Kinder schon von klein auf die Zugehörigkeit zu dieser Gemeinschaft erlernen.

Zudem gilt: Die Hauptquelle für die Identität des Menschen ist die Gruppe – die Mitglieder definieren sich über deren Ziele, Leistungen, Ansehen etc. Die Gruppe bietet dem Einzelnen außerdem Schutz [z.B. materiell oder sozial] vor den Gefahren des Lebens, im Gegenzug steht dieser der Gruppe ein Leben lang mit bedingungsloser Loyalität gegenüber.

prestigedenken

Ein weiterer Kulturstandard, der in Russland häufig zu finden ist, ist das Prestigedenken. Dem Erwerb und der Präsentation von Statussymbolen wird dabei nicht nur große Bedeutung beigemessen, es wird sogar erwartet. Jemand, der sich teure Anschaffungen leisten kann, dies aber nicht tut, kann unter Umständen im Sinne des Prestigedenkens nicht ernst genommen werden. Oder anders gesagt: Falsche Bescheidenheit kann in Russland als Schwäche ausgelegt werden. Aus diesem Grund wird tendenziell großer Wert auf Statussymbole gelegt. Teure Autos, große Villen, wertvoller Schmuck; all dies sind sichtbare Zeichen des Erfolges und damit auch der Wertschätzung des Besitzers.

Das war allerdings nicht immer so! Zur Zeit der Sowjetunion sollte sich kein Bürger aus der Masse, dem Kollektiv, hervorheben. Da teure Produkte sowieso nicht zu erstehen waren – zumindest für die Normalbürger – stellte dies auch kein Problem dar. Mit Einzug des Kapitalismus änderte sich dies jedoch radikal. Die Gründe dafür mögen in den verborgenen Wünschen vieler Russen liegen, etwas Besonderes zu besitzen. Auch der damit zum Ausdruck gebrachte Einfluss spielt eine wichtige Rolle.

Wundern Sie sich also nicht, wenn Geschäftskollegen ihre Besitztümer anpreisen und gerne von ihnen erzählen. Damit wollen sie ihre Bedeutung hervorheben. Ihnen soll das vermitteln, dass Sie, indem Sie vermeintlich zu dieser „privilegierten“ Gruppe zählen, ebenfalls als wichtige Person wahrgenommen werden.

Was heißt das für Sie? Scheuen Sie sich nicht, von den Qualitäten Ihres [deutschen] Autos zu schwärmen oder die gute Lage Ihres Ferienhauses zu erwähnen. Auch wenn das nicht zwingend der Fall ist oder die besagten Luxusgüter gar nicht existieren – Sie werden damit Ihr Ansehen steigern können!

personenorientierung



Die nächste kulturelle Besonderheit Russlands, die wir Ihnen nahe bringen wollen, ist die Personenorientierung. Für das bessere Verständnis möchten wir Ihnen kurz den Begriff „Beziehungsorientierung“ vorstellen, welcher diesem Kulturstandard zugrunde liegt.

Tendiert eine Kultur zur Beziehungsorientierung, steht in der Kommunikation die zwischenmenschliche Ebene im Vordergrund. Das heißt, es wird vor allem auf die Atmosphäre zwischen den Beteiligten geachtet: Ohne eine vertrauensvolle Basis zwischen den Gesprächspartnern geschaffen zu haben, ist keine Zusammenarbeit möglich.

Daher werden Bekanntschaften, Freundschaften und Geschäftsbeziehungen oft mit großem Einsatz aufgebaut und gepflegt. Dies kann z.B. über gemeinsame Aktivitäten in der Freizeit oder den Austausch von Geschenken geschehen. In den Aufbau der persönlichen Verbindungen werden also viel Zeit und Mühe investiert. Das bedeutet jedoch nicht, dass in beziehungsorientierten Kulturen die Sachebene gar keine Rolle spielt – sie kommt allerdings nur im Zusammenspiel mit einer persönlichen Bindung zum Tragen.

informelle netzwerke

Den nächsten Kulturstandard zu verstehen, ist ebenfalls äußerst wichtig, wenn Sie erfolgreich Geschäfte in Russland tätigen wollen. Es handelt sich um die sogenannten Informellen Netzwerke. Durch persönliche Kontakte können beispielsweise Probleme mit Behörden einfacher und schneller gelöst werden; frei nach dem Motto „Eine Hand wäscht die andere“.

Dieser Kulturstandard stammt, wie auch schon die vorherigen, vor allem aus der Sowjetzeit. In der kommunistischen Diktatur konnte man sich nicht auf Institutionen oder die ausreichende Versorgung mit Gütern verlassen. Deswegen musste man sich anders, eben über persönliche Beziehungen, behelfen.

Auch in der Transformationszeit [weg von der Sowjetzeit; hin zur heutigen Zeit] waren Behörden und Institutionen nicht voll funktionstüchtig. Zum Teil stimmt diese Aussage auch noch für die heutige russische Bürokratie. Daraus ergibt sich tendenziell ein geringes institutionelles Vertrauen der russischen Bevölkerung, dass sich in der Bildung informeller Netzwerke niederschlägt.

Merkmale des informellen Netzwerkes:

- Die Nutzung des informellen Netzwerkes ist in Russland völlig legitim und nicht ungewöhnlich.
- Auf die Mitglieder des eigenen Netzwerkes ist Verlass. Schließlich wollen sie weder schlecht vor ihren Bekannten dastehen, noch sich die Möglichkeit neuer Kontakte entgehen lassen.

- Die meisten Russen versuchen, wichtige Anliegen nicht direkt an eine fremde Person zu richten, da Ihnen die persönliche Beziehung zu dieser Person fehlt. Hier spielt auch der Kulturstandard Personenorientierung eine wichtige Rolle. Deshalb wird das eigene Netzwerk genutzt, um beispielsweise einen Gefallen zu erbitten.

regelrelativierung

Ein Kulturstandard, der zu Verstimmungen führen kann und dem vor allem die Deutschen selten etwas abgewinnen können, ist die Regelrelativierung. Das bedeutet, dass auf vorhandene Regeln [sowohl Gesetze als auch inoffizielle Absprachen] meist wenig Rücksicht genommen wird. Kleinere Gesetzesübertretungen sind an der Tagesordnung und gelten im Normalfall nicht als verpönt.

Doch dieser Kulturstandard betrifft auch andere Bereiche des täglichen Lebens. Vor allem die Auslegung von Gesetzen und Regeln ist in Russland oft lockerer. Das beginnt mit der Einhaltung von Verkehrsregeln, geht über kleine Gaunereien und endet bei Korruption.

Die Erklärung hierfür ist, wie beim Thema Informelle Netzwerke, das institutionelle Vertrauen. Die Jahrzehnte des sozialistischen Regimes waren geprägt von Mangel in allen Lebenslagen. So war es oft notwendig, gewisse Güter, wie beispielsweise Baumaterial o. Ä., zu „organisieren“ – auch vorbei an bestehenden Gesetzen und Regeln.

arbeitserledigung nach eigenem gutdünken



Was du heute kannst besorgen, das kann auch auf morgen verschoben werden. Oder übermorgen. Für einen Außenstehenden scheinen viele Russen nach diesem Grundsatz zu handeln. Das mag auf den ersten Blick nach einer zweifelhaften Arbeitsmoral aussehen.

Aber denken Sie daran: Die russische Arbeitswelt ist einfach anders organisiert als die unsere. Das bedeutet nicht, dass die russische Arbeitsorganisation nicht funktioniert: Es herrschen tendenziell andere Spielregeln, die Sie kennen müssen, um erfolgreich zu kommunizieren.

Die meisten Russen lassen sich ungern, in ihre Art zu arbeiten, hineinreden. Sie wissen selbst am besten, wie sie ihre Arbeit machen und lassen sich oft von einem vermeintlich Außenstehenden keine Ratschläge geben.

Etwas anderes ist es natürlich, wenn der Vorgesetzte Anweisungen gibt. Das ist häufig gewünscht, wird auch erwartet und führt im Allgemeinen dazu, dass die anfallende Arbeit richtig und koordiniert erledigt wird. Die ständige Kontrolle durch Vorgesetzte ist deshalb ein absolutes Muss.

Auch diese kulturelle Eigenheit lässt sich, wie einige zuvor beschriebene, hauptsächlich auf die Sowjetzeit zurückführen. Da es keine Möglichkeit gab die berufliche Karriere durch Mehrarbeit anzukurbeln, machte es für viele russische Arbeitnehmer auch keinen Sinn, Überstunden zu machen. Die Motivation, Eigeninitiative zu zeigen und mehr für den Arbeitgeber zu leisten, als der Plan vorsah, fehlte völlig.

Diese Mentalität hat sich zum Teil bis heute erhalten und kennzeichnet die russische Gesellschaft mit einer in Westeuropa unbekanntem Passivität.

traditionalismus

Wie der Name bereits impliziert, handelt es sich bei diesem kulturellen Merkmal um die Beachtung und Wertschätzung traditioneller Werte und Verhaltensweisen. Diese werden geachtet, an folgende Generationen weitergegeben und haben folglich Einfluss auf fast alle Handlungen.



Traditionen sind vielen Russen dadurch sprichwörtlich heilig. Nicht nur was die Geschlechterrollen angeht: Auch der Glaube an Übernatürliches, Wertvorstellungen und das Verhalten gegenüber Vorgesetzten halten sich teils hartnäckig.

Doch weshalb ist das so?

Einer der Gründe liegt mit Sicherheit in der Unbeständigkeit Russlands. Sowohl gesellschaftlich als auch politisch und wirtschaftlich kam es in der Geschichte häufig zu einschneidenden Veränderungen. Das Festhalten an Althergebrachtem kann deshalb als eine Art „Rettungsanker“ verstanden werden.

Der Traditionalismus bedingt eine weitere Eigenschaft vieler Russen: Den Nationalstolz. Sie sind stolz auf ihr Land und seine Künstler. Vermeiden Sie es also bitte, etwas Schlechtes über irgendetwas Russisches zu sagen – auch wenn es der Wahrheit entsprechen sollte.

Weit besser ist es, Sie loben dieses wunderschöne Land und erwähnen anerkennend seine zahlreichen Errungenschaften. Ein wenig Kenntnis der berühmten Dichter, Denker und Wissenschaftler Russlands hilft Ihnen, sich in einem Gespräch als interessierter Russland-Bewunderer hervorzutun.

Den positiven Effekt und den dadurch erworbenen Respekt bei Ihren russischen Partnern und Freunden können Sie nicht mit Geld kaufen, er wird Ihnen aber immer erhalten bleiben und kann sich in so mancher Situation als äußerst hilfreich erweisen.

Copyright: Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen werden vom deutschen Urheberrecht geschützt. Eine Vervielfältigung, Weiterleitung oder Verbreitung ist nur in unentgeltlichem Rahmen sowie in Form dieser PDF erlaubt. Die im Dokument verwendeten Bilder und Texte dürfen somit auch nicht ohne schriftliche Erlaubnis von Eidam & Partner in andere Medien überführt werden.