

**Fit fürs internationale Spielfeld**

## **Tipps für die deutsch-russische Zusammenarbeit**

**Köln. Wenn im Sommer die Fußball-Weltmeisterschaft startet, sind alle Augen auf Russland gerichtet. Auch auf dem Business-Spielfeld rückt das größte Land der Welt weiter in den Fokus: die deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen sind wieder im Aufwind. Dies ist das Ergebnis der aktuellen Umfrage des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft und der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer. Jedes dritte der 141 befragten Unternehmen plant den Ausbau seines Russland-Engagements. Doch in der interkulturellen Zusammenarbeit ist es wie beim Fußball – für gute Resultate lohnt sich regelmäßiges Training. Worauf es in der deutsch-russischen Zusammenarbeit, erklärt Dr. Aksana Kavalchuk, interkulturelle Trainerin bei den Carl Duisberg Centren.**

### **Die erste Hürde nehmen**

Persönliche Beziehungen sind in Russland das A und O, auch im Geschäftsleben. Die erste Hürde besteht darin, das nötige Vertrauen für eine mögliche Geschäftsbeziehung aufzubauen. Verschlossene Gesichter zeugen in Russland von Seriosität und sollten am Anfang nicht überbewertet werden – das Lächeln ist guten Geschäftspartnern, Freunden und der Familie vorbehalten. Generell gilt: die Pflege von Beziehungen braucht viel Zeit und Flexibilität. Begegnen Sie russischen Partnern mit Offenheit und erzählen Sie auch aus Ihrem persönlichen Leben – Russen lieben Kinder und die Familie spielt eine bedeutende Rolle. Nur so fördern Sie das Vertrauen auf beruflicher Ebene.

### **Eile mit Weile**

In der russischen Kultur herrscht ein anderer Umgang mit der Zeit: kein Vorausplanen, wenig Verbindlichkeit bei Plänen und Terminen. Es gilt das Motto: „Wir werden sehen, wie es weiter geht“. Geduld ist eine Tugend, nicht Pünktlichkeit. Planen Sie für Treffen viel Zeit ein und bringen Sie Gelassenheit mit. Seien Sie auf jeden Fall pünktlich, doch wundern sie sich nicht, wenn Ihre russischen Geschäftspartner es nicht sind – Verspätungen sind üblich. Gefühlt sind Russen oft in Eile und immer zu spät. Schuld daran sind Staus, fehlende oder überfüllte öffentliche Transportmittel

### **Pressekontakt**

Carl Duisberg Centren  
Anja Thiede  
Hansaring 49-51  
50670 Köln  
Tel. 0221/1626-261  
E-Mail  
[anja.thiede@cdc.de](mailto:anja.thiede@cdc.de)  
[www.cdc.de](http://www.cdc.de)



oder das Wetter. Machen Sie Termine maximal ein bis zwei Wochen im Voraus und lassen Sie diese am Vortag telefonisch noch einmal rückbestätigen.

### **Netzwerk ist Trumpf**

In Russland arbeiten Mitarbeiter für ihr Unternehmen nicht nach Regeln der Sachlichkeit, sondern mit starkem persönlichem Bezug. Kontakte werden vor allem informell geknüpft und gepflegt – was einiges leichter und einfacher macht. Bei Personalbesetzung oder Lieferantensuche spielt das Netzwerk eine bedeutende Rolle. Unterschätzen Sie daher nicht persönliche Empfehlungen von vertrauenswürdigen russischen Kollegen. Die richtige Besetzung einer Aufgabe muss nicht immer Experte in dem betreffenden Gebiet sein, wohl aber gut vernetzt. Persönliche Verbindlichkeit steht immer vor vertraglicher Verpflichtung. Als Garant dient das gemeinsame Netzwerk.

### **Informationsfluss: gewusst wo**

Auch im Umgang mit Informationen kommt dem Netzwerk und der starken Beziehungsorientierung eine enorme Bedeutung zu. Dokumentationen in schriftlicher, gut strukturierter Form sind nicht immer zu erwarten. Events, Versammlungen oder persönliche Gespräche sind daher effizienter als Mitarbeiterzeitungen, Rundschreiben oder Aushänge. Üblich dagegen ist das sogenannte ‚protokol‘ am Ende jeder Verhandlung. Juristisch nicht bindend, handelt sich um eine Auflistung besprochener Themen. Sie gibt dem Vorgesetzten im Nachhinein Einblick in den Verlauf der Verhandlung und eventuelle Vereinbarungen. Am Ende gilt aber letztlich das gesprochene Wort. Wichtig sind auch Verträge, die durch erfahrene Juristen geprüft und mit Stempel und Siegel versehen werden – Änderungen im Laufe der Kooperation sind aber möglich.

### **Zwischen den Zeilen lesen**

Eine Herausforderung für Deutsche ist die starke Kontextgebundenheit russischer Kommunikation. Entscheidend ist nicht nur, was gesagt wird, sondern vor allem wie, unter welchen Umständen, in wessen An- oder Abwesenheit – nur so lassen sich indirekte Feedbackäußerungen ausfindig machen. Russen vermeiden direkte Konfrontation. Denn öffentliche Kritik, vor allem an Höhergestellten, ist unerwünscht, ebenso wie offene geschäftliche Debatten. Da sachliche und persönliche Ebene ineinander fließen, nehmen russische Gesprächspartner sachliche kritische Äußerung persönlich und ziehen sich mitunter demotiviert zurück. Verpacken Sie Kritik als freundliche persönliche Empfehlung. Indirekte Andeutungen reichen vollkommen, da der Kontext dem Gegenüber bekannt ist. Das Motto: Schlechter Frieden ist besser als guter Streit.

#### **Pressekontakt**

Carl Duisberg Centren  
Anja Thiede  
Hansaring 49-51  
50670 Köln  
Tel. 0221/1626-261  
E-Mail  
[anja.thiede@cdc.de](mailto:anja.thiede@cdc.de)  
[www.cdc.de](http://www.cdc.de)



## **Vorsicht Emotion**

Ungewohnt für Deutsche ist die russische Tendenz zu einer gewissen Theatralik und Übertreibung. Geschäftsverhandlungen und Diskussionen erscheinen unstrukturiert, zu wortreich, wenig faktenorientiert und zu theoretisch. Sie vereinen rein geschäftliche als auch private Gesprächsthemen. Rasche Verhandlungsergebnisse sind eher selten. Beginnen Sie mit einfachen Vorschlägen und entwickeln Sie später, aber nicht zu spät, komplexere Zusammenhänge. Russische Verhandlungspartner mögen keine Überraschungen. Kurzfristige Änderungen sollten Sie besser vor einer Verhandlung mitteilen. Beachten Sie: Kompromisse gelten als Zeichen von Schwäche. Deshalb wird Ihr russischer Partner solche Situationen „aussitzen“ und auf mangelnde Zeit und Geduld des Gegners setzen. Nur mit großer Bestimmtheit Ihrerseits können Sie diese „Mauer“ brechen. Seien Sie sich daher jeder Ihrer Aussagen und deren möglichen Konsequenzen bewusst. Wichtig zu wissen: Eine Zusage von russischer Seite erwartet in der Regel auch ein Entgegenkommen von Ihnen.

## **Viele Wege führen nach Rom**

Probleme löst man in Russland mit Risikofreudigkeit, Geduld und dem Prinzip „es wird schon gehen“. Improvisation gilt als Tugend. Russen sind stolz auf schnelle und effektive Lösungen in letzter Minute mit den vorhandenen, nicht immer perfekten Mitteln. Denn der Russe weiß: unter praktischen Gesichtspunkten lassen sich die meisten Regeln so auslegen, dass sie mit der Realität verträglich sind. Während Deutschen bei dieser Vorgehensweise oft die langfristige Planung fehlt, dauert aus russischer Sicht bei aller deutschen Sorgfalt und Weitsicht die Lösungsfindung zu lange. Um Widerstände zu vermeiden gilt: Übertragen Sie keinesfalls die deutsche Business-Kultur eins zu eins etwa auf russische Tochterunternehmen, denn sehr unbeliebt ist „deutsches Oberlehrergehabe“.

## **Alle Macht dem Chef**

Russische Mitarbeiter identifizieren sich in hohem Maß mit der Führung ihres Unternehmens; es besteht ein gewisses „Bedürfnis“ nach Hierarchie. Um als Führungsautorität wahrgenommen zu werden, muss ein entsprechendes Image als „Machtträger“ gepflegt werden. Statussymbole und Privilegien für Führungskräfte sind deshalb sichtbar und legitim. Ein Vorgesetzter ist immer Herr der Lage sein und gibt keine Fehler zu. Entscheidungen trifft er in der Regel zentralistisch. Mitarbeiter erwarten von ihm eine regelmäßige Kontrolle delegierter Aufgaben. Denn der Chef weiß alles und kann alles. Es gilt: Distanz halten... und auf keinen Fall selber Kaffee holen oder kopieren.

### **Pressekontakt**

Carl Duisberg Centren  
Anja Thiede  
Hansaring 49-51  
50670 Köln  
Tel. 0221/1626-261  
E-Mail  
[anja.thiede@cdc.de](mailto:anja.thiede@cdc.de)  
[www.cdc.de](http://www.cdc.de)



## **Einer für alle**

Da Russen oft auch ihre Regierung oder regionale Autoritäten repräsentieren und deren Erlaubnis von "oben" benötigen, sind sie in der Regel weniger flexibel und offen für spontane Entscheidungen. Verhandlungspartner sind häufig Gruppen, die sehr diszipliniert und mit einer Stimme auftreten. Denn wer offen abweicht, gilt als illoyal oder destruktiv. Achten Sie auch auf deutscher Seite auf eine einheitliche Argumentation; ihrem russischen Verhandlungspartnern bleibt sonst unklar, wie die Autorität in der Gruppe verteilt ist. Gegenüber deutschen Vorgesetzten ist eine gewisse Gruppensolidarität sowie ein ausgeprägter Nationalstolz zu beobachten: eigene Landsleute werden immer in Schutz genommen, egal ob im Recht oder Unrecht.

## **Bildung ohne Grenzen - Information zu den Carl Duisberg Centren:**

Die Carl Duisberg Centren sind ein führendes Dienstleistungsunternehmen auf dem Gebiet der internationalen Bildung und Qualifizierung. Hochwertige Programme vermitteln Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Kompetenz, Auslandserfahrung und internationales Praxiswissen. Ob für Schule oder Beruf, die persönliche Entwicklung oder den weltweiten Erfolg – als verlässlicher Partner ermöglichen die Carl Duisberg Centren lebenslanges Lernen in einem globalen Umfeld. Auch grenzüberschreitende Bildungsprojekte für die Wirtschaft und öffentliche Institutionen gehören zum Portfolio des gemeinnützigen Unternehmens. Eigene Standorte und Repräsentanzen im In- und Ausland sowie ein internationales Netzwerk sichern die weltweite Handlungsfähigkeit.

## **Pressekontakt**

Carl Duisberg Centren  
Anja Thiede  
Hansaring 49-51  
50670 Köln  
Tel. 0221/1626-261  
E-Mail  
[anja.thiede@cdc.de](mailto:anja.thiede@cdc.de)  
[www.cdc.de](http://www.cdc.de)

