

Albrecht Neumann

**Kulturspezifische Probleme
in deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen**

Das Beispiel Siemens Business Services in Moskau

AUSSENHANDELSPOLITIK UND -PRAXIS

Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann

ISSN 1614-3582

Albrecht Neumann

**KULTURSPEZIFISCHE PROBLEME
IN DEUTSCH-RUSSISCHEN WIRTSCHAFTSBEZIEHUNGEN**

Das Beispiel Siemens Business Services in Moskau

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Dieser Titel ist als Printversion im Buchhandel
oder direkt bei *ibidem* (www.ibidem-verlag.de) zu beziehen unter der

ISBN 978-3-89821-1 € -I .

∞

ISSN: 1614-351 G

ISBN-13: 978-3-8382-51 € -F

© *ibidem*-Verlag
Stuttgart 2012

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS.....	5
BIBLIOGRAPHISCHE BESCHREIBUNG UND REFERAT.....	8
VORWORT.....	9
DARSTELLUNGSVERZEICHNIS	10
1 EINLEITUNG.....	13
2 ZIEL UND AUFGABENSTELLUNG DER STUDIE.....	15
2.1 Thema und Ziel	15
2.2 Siemens Business Services Moskau	16
3 MATERIALGRUNDLAGE UND METHODOLOGISCHES VORGEHEN	17
3.1 Ausgangslage und Durchführung	17
3.2 Begründung der Vorgehensweise	19
3.3 Wodurch zeichnet sich die vorliegende Untersuchung des Verfassers aus?	20
3.4 Anmerkungen zu Rahmenbedingungen der Untersuchung vor Ort	21
4 THEORETISCHE AUSGANGSPOSITION	27
4.1 Vorbemerkungen zu diesem Kapitel	27
4.2 Stereotype – zentraler Bestandteil der Untersuchung	28
4.3 Stereotype aus der Perspektive der Kulturwissenschaft	29
4.3.1 <i>Kultur: Definition</i>	29
4.3.2 <i>Probleme und kulturelle Besonderheiten</i>	30
4.3.3 <i>Kulturschock – nicht nur deutsch-russisch</i>	39
4.3.4 <i>Die wichtige Rolle der Landeskultur</i>	41

4.4	Stereotype aus der Perspektive der Verhaltenstheorie	42
4.4.1	<i>Die Verhaltenstheorie</i>	42
4.4.2	<i>Unternehmenskultur</i>	42
4.5	Stereotype aus der Perspektive der Sozialpsychologie	43
4.5.1	<i>Deutsch-russische Vergleiche in der Fachliteratur</i>	43
4.5.2	<i>Die stete Aufteilung in Gruppen</i>	46
4.5.3	<i>Zur Gegensätzlichkeit oder Ähnlichkeit deutscher und russischer Eigenschaften: je mehr man voneinander weiß, desto ähnlicher empfindet man einander</i>	48
5	AUSWERTUNG DER ERGEBNISSE DES FRAGEBOGENS, KOMMENTAR UND DISKUSSION.....	53
5.1	Initiative, Durchsetzungsvermögen, Teamfähigkeit	53
5.1.1	<i>Initiative</i>	54
5.1.2	<i>Durchsetzungsvermögen</i>	60
5.1.3	<i>Teamfähigkeit</i>	65
5.2	Ergebnisorientierung; Strategisches Denken, Planungs- und Organisationsgeschick	69
5.2.1	<i>Ergebnisorientierung</i>	70
5.2.2	<i>Strategisches Denken</i>	73
5.2.3	<i>Planungs- und Organisationsgeschick</i>	75
5.3	Kreativität, Veränderungsfähigkeit, Lernfähigkeit	81
5.3.1	<i>Kreativität</i>	82
5.3.2	<i>Veränderungsfähigkeit</i>	85
5.3.3	<i>Lernfähigkeit</i>	87
5.4	Entscheidungsfähigkeit, Analysefähigkeit	91
5.4.1	<i>Entscheidungsfähigkeit</i>	91
5.4.2	<i>Analysefähigkeit</i>	97
5.5	Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen	100

5.5.1	<i>Kommunikationsfähigkeit</i>	100
5.5.2	<i>Einfühlungsvermögen</i>	105
5.6	Networking Skills und Kundenorientierung	113
5.6.1	<i>Networking Skills</i>	114
5.6.2	<i>Kundenorientierung</i>	117
5.7	Motivationsfähigkeit, „Coaching“ und „Mentoring“	121
5.7.1	<i>Motivationsfähigkeit</i>	121
5.7.2	<i>Coaching und Mentoring</i>	126
6	ZUSAMMENFASSUNG	131
7	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK.....	145
7.1	Schlussfolgerungen	145
7.2	Ausblick	148
8	LITERATURVERZEICHNIS.....	151
9	QUELLENVERZEICHNIS	161
10	THESEN.....	163
11	KURZER LEBENS LAUF.....	167
12	ANHANG	168
12.1	Fragebogen russisch (Originalfassung)	168
12.2	Fragebogen deutsch (Übersetzung)	177

BIBLIOGRAPHISCHE BESCHREIBUNG UND REFERAT

Kulturspezifische Probleme in deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen am Beispiel Siemens Business Services in Moskau.

Albrecht Neumann. – 2004. 186 S.

Die vorliegende Studie unternimmt den Versuch, von der Perspektive der russischen Mitarbeiter in einem deutsch-russischen Unternehmen ausgehend, kulturspezifische Probleme in Verbindung mit Verschiedenheiten im Arbeitsverhalten Angehöriger beider Nationalitäten offenzulegen. Angewandt wurde die induktiv-deduktive Methode.

Die theoretische Grundlage wurde mittels einer Fragebogenaktion bei den Mitarbeitern von SBS Moskau geschaffen. Anschließend fand eine Untersuchung der Resultate auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten in sich und ein Vergleich mit der Fachliteratur zu interkulturellen deutsch-russischen Themen statt.

Aus den Ergebnissen wurden Schlussfolgerungen für weitere Untersuchungen gezogen sowie Anregungen für SBS Moskau geliefert.

VORWORT

Während des Studiums der Fachkommunikation und nach mehreren Reisen nach Russland hatte sich beim Verfasser der vorliegenden Studie ein ausgeprägtes Interesse an der Bearbeitung eines Gebietes herausgebildet, das in engem Zusammenhang mit den Menschen und der gegenwärtigen Situation in Russland steht.

Die deutsch-russischen Beziehungen sind mittlerweile bereits ein umfangreich erforschtes Gebiet, was jedoch oft nur allgemeinen Charakter besitzt. Die Betrachtung eines einzelnen konkreten Aspektes, nämlich Unterschiede oder Gemeinsamkeiten in den Arbeitseigenschaften bei Deutschen und Russen in einem Unternehmen anhand von Einschätzungen der befragten russischen Mitarbeiter selbst, erscheint dem Verfasser als ein interessantes Potential für spezielle verwertbare Informationen aus erster Hand.

Grundlage der Studie ist ein einmonatiger Forschungsaufenthalt im Oktober 2002 in Moskau, der zunächst ohne die Kontaktherstellung und Vermittlung über Siemens Business Services (SBS) in Dresden nicht zustande gekommen wäre.

Besonderer Dank gilt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Siemens Business Services (SBS) in Moskau, insbesondere dem dortigen Mentor des Verfassers, Herrn Heiko Richter, für die Ermöglichung und Betreuung des Projektes; Frau S. Minina, Frau N. Vlasova und Frau M. Fatal'eva für ihre tatkräftige Unterstützung bei der Ausarbeitung und Vervollkommnung des Fragebogens, sowie Frau E. Antipova für die Regelung der organisatorischen und unterkunftsbezogenen Belange während des Aufenthaltes. Weiterhin möchte der Verfasser allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern danken, die hilfreich bei der Integration in das Team gewesen sind und die problemlose Nutzung innerbetrieblicher Informationen und Arbeitsmittel möglich machten.

Magdeburg, im Mai 2003

Albrecht Neumann

DARSTELLUNGSVERZEICHNIS

Diagr. 1 – Verhalten beim Auftreten von Schwierigkeiten	54
Diagr. 2 – Neigung zum Wetteifern	56
Diagr. 3 – Initiative/Abwarten bei Einführung von Neuem	57
Diagr. 4 – Selbstgestaltung der beruflichen Entwicklung	59
Diagr. 5 – Durchsetzen des eigenen Standpunkts	60
Diagr. 6 – Faires Diskutieren	61
Diagr. 7 – Bemühen um rasche Konfliktbeilegung	62
Diagr. 8 – Erarbeiten von Lösungen im Team	65
Diagr. 9 – Zusammenarbeit mit schwierigen Teammitgliedern	67
Diagr. 10 – Aktiver Einsatz zur Konfliktbeilegung	68
Diagr. 11 – Messen der Leistung an Ergebnissen	70
Diagr. 12 – Setzen anspruchsvoller Ziele für sich selbst	71
Diagr. 13 – Effektives Arbeiten in Stress-Situationen	72
Diagr. 14 – Konzentration auf übergeordnete Themen	73
Diagr. 15 – Entwickeln von Motivation und Inspiration	74
Diagr. 16 – Setzen realistischer Ziele	75
Diagr. 17 – Planung und Analyse	76
Diagr. 18 – Festlegen von Verantwortlichkeit	79
Diagr. 19 – Flexibilität gegenüber Veränderungen	80
Diagr. 20 – Finden neuer Ideen und Lösungen	82
Diagr. 21 – Improvisationsvermögen	83
Diagr. 22 – Problemfrüherkennung und vorausschauendes Handeln	85
Diagr. 23 – Rasches Zurechtfinden in neuen Situationen	86
Diagr. 24 – Fähigkeit zur selbstkritischen Betrachtung	87
Diagr. 25 – Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem	89
Diagr. 26 – Streben nach eigener Kompetenzerweiterung	90
Diagr. 27 – Erkennen von Entscheidungsbedarf	91
Diagr. 28 – Übernehmen persönlicher Verantwortung	92
Diagr. 29 – Sammeln von Alternativen	93
Diagr. 30 – Spontaneität bei Entscheidungen	95
Diagr. 31 – Gesamtheitliche Problemerkennung	97
Diagr. 32 – Verknüpfen relevanter Daten	98

Diagr. 33 – Anwendung analyt. Techniken in komplexen Situationen	99
Diagr. 34 – Selbstsicherheit vs. Überheblichkeit	100
Diagr. 35 – Kontaktfreudigkeit vs. Distanz	102
Diagr. 36 – Fähigkeit zuzuhören	104
Diagr. 37 – Einfühlungsvermögen, Achtung	106
Diagr. 38 – Verständnis gegenüber Mentalität	108
Diagr. 39 – Verständnis gegenüber Lebensstandard	110
Diagr. 40 – Verständnis bei sprachlichen Problemen	112
Diagr. 41 – Gegenseitig nutzenbringende Kooperation	114
Diagr. 42 – Information über Zusammenhänge im Unternehmen	115
Diagr. 43 – Interesse wecken, Mitarbeiter gewinnen	116
Diagr. 44 – Vertrautheit mit der Sprache des Kunden	117
Diagr. 45 – Dauerhafte, gute Kundenbeziehungen	119
Diagr. 46 – Selbstverantwortliches Arbeiten	121
Diagr. 47 – Einbeziehen der Mitarbeiter	122
Diagr. 48 – Konstruktives Einbeziehen anderer Ideen	123
Diagr. 49 – Persönliches Engagement	124
Diagr. 50 – Vielfältiger Kompetenzerwerb	126
Diagr. 51 – Faire Bewertung, konstruktive Kritik	127
Diagr. 52 – Förderung des Selbstvertrauens	128
Diagr. 53 – Unterstützung von Selbständigkeit	129

1 EINLEITUNG

„Je weniger man tatsächlich von diesem Land und seinen Leuten wusste, um so schöner konnte man sich gruseln.“ (Diehl 1994, S. 39, zit. n. Sievers 1991, S. 488)

Bis zum heutigen Tag ist Russland für die meisten Bundesbürger ein Land, über das man nicht viel weiß oder lieber nichts wissen möchte und diejenigen, die sich doch dorthin begeben, werden mit großer Bewunderung ob solchem Abenteuermut oder mit einem mitleidigen Lächeln bedacht. Viele Männer der älteren Generation waren seinerzeit nicht freiwillig in der Sowjetunion. Besonders in den neuen Bundesländern herrscht nach wie vor eine Allergie gegenüber allem, was russisch scheint, die noch aus der DDR mit der sowjetischen Besatzungsmacht, dem obligatorischen und nachhaltig meist fruchtlosen Russischunterricht und der häufig real nicht existierenden, weil an echten Kontakten mangelnden Deutsch-Sowjetischen Freundschaft herrührt. Im alten Westen Deutschlands dürfte das Russlandklischee auch durch Discoschlager der 1970er Jahre geprägt sein, wobei jedoch ebenfalls die durchaus positiv zu bewertenden Berichte von Gerd Ruge, Klaus Bednarz oder Gabriele Krone-Schmalz Erwähnung finden sollen. Zu den altbekannten, somit nicht nur negativen Stereotypen kommen in der Gegenwart jenseits aller berechtigten Kritik leider auch oft sehr düster gezeichnete Medienbilder.

Doch mit diesem Bild machen es sich die meisten zu leicht. Russland ist mehr als eine „Tiefe voller Bären, wo die Menschen in Schneewehen schlafen und mit hölzernen Löffeln Wodka frühstücken“, wie es eine russische Lokalzeitung¹ auszudrücken wusste.

Auch steht Russland nicht mehr nur für Stagnation in sozialistischen Relikten. Punktuell sind hoffnungsvolle Entwicklungen zu verzeichnen, hauptsächlich in Moskau und St. Petersburg, aber auch beispielsweise im Gebiet Krasnojarsk wird mit der Person des Gouverneurs Aleksandr Chloponin, dem eine äußerst erfolgreiche Sanierung des Industriekombinats in Noril'sk gelungen ist, eine Aufbruchstimmung verbunden (vgl. auch Rutz 2002). Siemens Business Services gehört in Moskau ebenfalls zu einer neuen Generation von Unternehmen, die mit fremdkulturell und fremdsprachlich kundiger russischer Belegschaft erfolgsorientiert arbeiten.

¹ VTV Pl'us, 2001, №. 40, S. 6.

Nach Angaben der Zentralbank der Russischen Föderation zeichnet sich die Lage bis Mai 2003 durch ein verlangsamtes Ansteigen der Verbraucherpreise, ein beschleunigtes Wachstum bei Warenproduktion und Dienstleistungen sowie Investitionen in Grundkapital aus. Der Rubel ist augenblicklich dem US-Dollar und Euro gegenüber stabil, ebenso die Situation in den grundlegenden Bestandteilen des Finanzmarktes. Die Inflation auf dem Verbrauchermarkt nahm gegenüber Mai 2002 von 13,9 % auf 7,9 % ab. Der Umfang der Industrieproduktion stieg um 6,7 % an. Import und Export nahmen im Vergleich zum ersten Halbjahr 2002 um 29,0 % bzw. 22,3 % zu. Die Bedingungen für Russlands Handel mit dem Ausland haben sich aufgrund eines stärkeren Anstiegs der Preise für ausgeführte Waren gegenüber denen für eingeführtes Gut verbessert. Mit Ausnahme der Leichtindustrie stellt die Zentralbank der Russischen Föderation für alle Industriezweige ein Anwachsen der Produktion fest (vgl. Zentralbank der Russischen Föderation 2003).

Es gibt bekanntermaßen bereits viele Untersuchungen, die sich damit beschäftigen, wer wir Deutschen und wer die Russen denn eigentlich sind und was die Gruppen kennzeichnet. Darunter sind wissenschaftlich sehr detaillierte, psychologisch und soziologisch tiefgründige Abhandlungen sowie menschnahe, erlebnisorientierte und Reiseberichten ähnelnde Schriften.

Der Verfasser hat es sich zur Aufgabe gemacht, konkret die Sichtweisen einer eingegrenzten Gruppe in einem bestimmten Unternehmen zu ergründen und damit unmittelbar vom aktuellen Geschehen russische Sichtweisen auf sich selbst und die fremden oder vielleicht doch nicht so fremden Deutschen präsentieren zu können.

Ziel dieser so fokussierten praxisorientierten Arbeit soll sein, dazu beitragen zu können, dass das in Deutschland verbreitete Denken, welches das eingangs verwendete Zitat beschreibt, langsam an Schärfe abnimmt.

2 ZIEL UND AUFGABENSTELLUNG DER STUDIE

2.1 Thema und Ziel

Das Thema der vorliegenden Studie lautet *„Kulturspezifische Probleme in deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen am Beispiel Siemens Business Services in Moskau“*. Die Wahl fiel auf diesen zwischenkulturellen Aspekt, da das Thema nicht nur von Interesse bei der Betrachtung der deutsch-russischen Beziehungen von den Standpunkten beider Kulturen aus ist und sich gut nachvollziehen lässt, sondern auch nach wie vor Aktualität besitzt. Auf Grund der erwähnten Differenzen kann es zu Schwierigkeiten bei der gemeinsamen Arbeit im internationalen Kontext kommen. Manche Verhandlung ist sogar deswegen schon gescheitert, weil man sich jenseits der Sprache nicht verstand. Es werden immer wieder die Animositäten, Vorurteile und Fehleinschätzungen außer Acht gelassen, die, unbeachtet, die Partner einander nicht näher kommen lassen. Jedes Volk hat seine eigenen Gepflogenheiten, Sitten und Bräuche, die häufig von der anderen Seite meist aus Unwissenheit ignoriert werden.

Mit diesen Nachforschungen auf einem spezifischen Feld der Eigen- und Fremdwahrnehmung verfolgt der Verfasser das Ziel, zum einen die russische Sicht auf die Deutschen näher kennen zu lernen, um ein besseres Gespür für die Empfindungen und Verhaltensweisen der Russen zu bekommen, sowie zum anderen Unterschiede im Arbeitsverhalten bei Deutschen und Russen herauszufinden.

Die hierbei gewonnenen Ergebnisse sollen zukünftig auch dabei behilflich sein, ausgestattet mit dem Wissen über aktuelle Tendenzen der Stimmungslage bei russischen Mitarbeitern in binational operierenden Firmen sich besser auf einen sensiblen und wirklich passenden Umgang mit ihnen einstellen zu können. Auf diese Weise könnten Missverständnisse vermieden und eine optimalere Zusammenarbeit erzielt werden.

2.2 Siemens Business Services Moskau

Siemens Business Services (SBS) wurde 1995 von der Siemens AG und der Siemens Nixdorf Informationssysteme AG (SNI) gegründet. Ab 1996 begann die weltweite Tätigkeit, die sich bald auch auf Moskau erstreckte. Siemens Business Services in Moskau ist ein Unternehmen, das zu den größten Anbietern von Elektronik- und Business-Lösungen sowie diesbezüglichen Dienstleistungen in Russland gehört.

Hauptsitz von SBS ist München, Osteuropa wird von Dresden aus koordiniert. Insgesamt sind bei SBS Moskau 97 Büromitarbeiter, Alter von Anfang 20 bis Mitte 50, beschäftigt, darunter 4 Deutsche mit dem Kaufmännischen Leiter und Mentor des Verfassers, Herrn Heiko Richter.

Dabei hat sich eine Entwicklung von einem ethnozentrischen, mit Methoden und Materialien aus der Heimatkultur ausgestatteten, zu einem polyzentrischen Unternehmen mit Aufnahme einheimischer Arbeitsweise, Erfahrung und Identität (vgl. Persikova 2002, S. 161, 162) vollzogen, was für ein Unternehmen wie Siemens Business Services, das weltweit Filialen aufbaut und unterhält, kennzeichnend ist. Deutlich erkennbar ist dies an der Demographie: Anfangs bestand vor allem die Leitungsebene überwiegend aus Deutschen; jetzt bilden diese die absolute Minderheit. Was geblieben ist, sind neben der deutschen Büroausstattung und -gestaltung zahlreiche Fotos von Dresden an den Wänden, Namensschilder an den Türen durchgehend mit „*Herr Petrow*“ oder „*Frau Kusnezowa*“ beschriftet sowie beinahe sämtliche Ordner, Aktenschränke usw. mit deutscher Aufschrift. Das ergibt in Moskau zusammen mit den russischen Mitarbeitern einen besonderen interkulturellen Rahmen für die folgenden Untersuchungen.

3 MATERIALGRUNDLAGE UND METHODOLOGISCHES VORGEHEN

3.1 Ausgangslage und Durchführung

„Kulturelle Kompetenz wird erst gar nicht für entscheidend erachtet. Vielleicht begründet dies die immer wieder konstatierte hohe Misserfolgsquote von Auslandsentsendungen.“ (Forstmann 1994, S. 190, zit. n. Hofstede 1993)

Fokus der Untersuchungen des Verfassers war die „kulturelle Lücke“ beim Zusammentreffen deutscher und russischer Mitarbeiter in einem gemeinsamen Arbeitsumfeld. Hier stand exakt die interkulturelle Kompetenz im Mittelpunkt des Interesses. Ziel war und ist somit auch ein Beitrag zur Reduzierung solcher, von Forstmann erwähnter, Misserfolge.

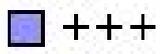
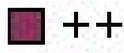
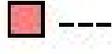
Der empirische Befund in seiner Darstellung und Auswertung, ausgehend von den praktischen Bedürfnissen des Unternehmens Siemens Business Services (SBS) in Moskau, die sich auch im so genannten Siemens-Kompetenz-Modell widerspiegeln, ist Basis der vorliegenden Studie. Es war daher für den Verfasser notwendig, die Untersuchungen vor Ort in Moskau durchzuführen, denn persönlicher Kontakt mit der russischen Belegschaft und Einarbeitung in das unmittelbare Umfeld waren unumgänglich, um den hohen Praxisbezug zu gewährleisten, den solch ein spezifisch interkulturelles Thema erfordert. Erst danach ließen sich gute und umfassende Ergebnisse herausfiltern. Im Rahmen eines induktiv-deduktiv durchgeführten Vorgehens konnten anschließend praktische Schlussfolgerungen abgeleitet und mit den Thesen aus der Literatur verglichen werden.

Vom 1. bis 31. Oktober 2002 fand dazu der Aufenthalt in Moskau bei SBS statt. Das konkrete Vorhaben dort gliederte sich in die Erstellung eines umfangreichen Fragebogens zur Erkundung der Meinung von den dort Beschäftigten in verschiedenartigen Fragepunkten, die eigentliche Befragung und die erste EDV-gestützte Erfassung.

Zirka zwei Wochen nahm die Erstellung dieses Fragebogens und dessen Übersetzung ins Russische in Anspruch, da immer wieder Veränderungen und Erweiterungen vorgenommen werden mussten sowie die sprachliche Anpassung an die Ziel-

kultur möglichst gründlich vollzogen werden sollte. Dieser Fragebogen basierte hauptsächlich auf dem Siemens-Kompetenz-Modell, in dem vier Kategorien: *Initiative ergreifen; Erfolgsstrategien entwickeln; Partner gewinnen; Team führen* nochmals in 17 Fähigkeiten bzw. Arbeitsverhaltensweisen unterteilt waren². Dieses Modell trug einen intrakulturellen, namentlich deutschen, Charakter, jedoch ließ sich eine interkulturelle Basis herstellen, indem diese 17 Fragen jeweils als eine auf die Deutschen und auf die Russen bezogene Behauptung oder These komplementär zur Diskussion gestellt wurden. Die 17 Fragen bestanden aus je einer bzw. zwei Thesen für die Deutschen und Russen. Im rechten Teil jeder Fragezeile standen acht Kästchen zur Auswahl, um entsprechend eine Zustimmung oder Ablehnung in der Bewertung des Zutreffens jeder These zu äußern: *trifft völlig zu; überwiegend; eher; weniger; kaum; gar nicht; die individuellen Unterschiede sind innerhalb einer Gruppe größer als zwischen der deutschen und der russischen Gruppe; weiß nicht*.

In den weiter unten folgenden Diagrammen sind diese Antwortmöglichkeiten wie folgt aufgeschlüsselt:

	trifft völlig zu;
	überwiegend;
	eher;
	weniger;
	kaum;
	gar nicht;
	die individuellen Unterschiede sind innerhalb einer Gruppe größer als zwischen der deutschen und der russischen Gruppe;
	weiß nicht

² zu ähnlichen Kategorien in der Unternehmenskommunikation vgl. auch Persikova 2002, S. 15, 82, 83, 191-193; die Hinweise auf S. 194-197 sind spezielle Hilfestellungen zur besseren Eingewöhnung beim eigenen Gang in einen ausländischen Unternehmensteil.

Die Fragebögen verteilte der Verfasser per E-Mail und in gedruckter Form an die gesamte Belegschaft. Von 91 russischen Mitarbeitern beantworteten aus verschiedensten Gründen lediglich 28 den Fragebogen. Die ausgefüllten Bögen wurden durch Erfassen der Antworthäufigkeiten in Excel-Tabellen ausgewertet. Darauf basierend konnten im Anschluss, entsprechend den Fragen, Diagramme erstellt werden, anhand derer sich die Tendenzen und Unterschiede gut ablesen ließen.

Immer stand die Wahrnehmung von kulturellen Differenzen und das Umgehen mit ihnen im Mittelpunkt. Der Verfasser konnte gut mit den einheimischen Angestellten von SBS Moskau in Kontakt treten und mit ihnen Gespräche über vorangegangene bzw. ständig bestehende interkulturelle Situationen und Erlebnisse führen. Große Wichtigkeit für die Informationsgewinnung besaßen Situationen und die dabei zu meisternden besonderen Schwierigkeiten, in denen Zweisprachigkeit präsent ist, Deutsche und Russen zur gleichen Zeit anwesend sind und miteinander Kommunikation betreiben. Das geschieht vermittelt durch Dolmetscher oder Übersetzer und des weiteren unvermittelt in der freien Kommunikation, wenn Muttersprachler die andere Sprache sprechen. Es wurde sich nach dem Verhalten in diesen jeweils unterschiedlichen Situationen erkundigt und danach, ob den Beteiligten selbst Erscheinungen aufgefallen sind, die sie mit der kulturellen Differenz in Verbindung bringen und warum. Einen Schwerpunkt bildeten auch konkret Missverständnisse und der Umgang mit ihnen beziehungsweise deren Klärung. Kulturellen Unterschieden kann in internationalen Verhandlungen große Bedeutung zukommen und in einer Kultur gültige Verhandlungsstrategien müssen an anderen Orten gänzlich in Frage gestellt werden.

Die endgültige Auswertung und Verarbeitung der Untersuchungsergebnisse in Moskau vollzog sich anschließend in Magdeburg im direkten Vergleich mit den aus der Theorie gewonnenen Thesen und Gedankenpunkten.

3.2 Begründung der Vorgehensweise

Um die Studie von der großen Zahl bereits bestehender Untersuchungen zu ähnlichen Sachverhalten, die alle in dem großen Kontext der deutsch-russischen Beziehungen und interkulturellen Probleme stehen, abzugrenzen, hat der Verfasser mit SBS Moskau einen konkreten, klar umrissenen Einzelfall ausgewählt.

Primäres Ziel war es, aus erster Hand neue Ergebnisse zusammenzutragen, die aus einem aktuellen Zustand heraus in ihrem direkten Praxisbezug Auskunft über