

|                    |    |
|--------------------|----|
| Vorwort            | 5  |
| Inhaltsverzeichnis | 11 |

## **A. Worum geht es eigentlich?**

### **Kultur, Kulturdimensionen und ihre Auswirkungen auf Wirtschaft und Wissenschaft**

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1. Was ist Kultur?</b>                                                    | 19 |
| 1.1 Kultur bedeutet Zusammenhalt                                             | 20 |
| 1.2 Kultur als Sprache                                                       | 21 |
| <b>2. Hofstede's Kulturzwiebel</b>                                           | 22 |
| 2.1 Symbole                                                                  | 23 |
| 2.2 Helden                                                                   | 23 |
| 2.3 Rituale                                                                  | 24 |
| 2.4 Werte                                                                    | 24 |
| <b>3. Wie erlernen wir unsere Kultur?</b>                                    | 25 |
| 3.1 Mentale Programmierung                                                   | 25 |
| 3.2 Unterschiedliche Landeskulturen                                          | 26 |
| <b>4. Urteile und Vorurteile</b>                                             | 27 |
| <b>5. Kulturdimensionen – die Grammatik der Kultur</b>                       | 28 |
| 5.1 Interkulturelle Unterschiede versus Vorurteile                           | 29 |
| 5.2 Kulturdimensionen beschreiben, aber bewerten nicht                       | 29 |
| <b>6. Die wichtigsten Systeme von Kulturdimensionen</b>                      | 30 |
| 6.1 Kulturdimensionen nach Hall                                              | 30 |
| 6.2 Kulturdimensionen nach Hofstede                                          | 31 |
| 6.3 Weitere Kulturdimensionen: GLOBE und Trompenaars                         | 32 |
| <b>7. Kulturelle Unterschiede in Wirtschaft, Management und Wissenschaft</b> | 34 |
| 7.1 Wirtschaftssysteme: Unterschiede im Detail                               | 34 |
| 7.2 Kulturelle Prägung im Management                                         | 34 |
| 7.3 Auch Wissenschaft ist nicht „kulturfrei“                                 | 35 |
| 7.4 Projektmanagement als interkulturelle Herausforderung                    | 36 |
| <b>8. Die eigene Einstellung als Erfolgsfaktor</b>                           | 36 |
| 8.1 Forschermentalität                                                       | 36 |
| 8.2 Gelassenheit                                                             | 37 |
| 8.3 Übung für die interkulturelle Meisterschaft                              | 37 |
| 8.4 Sich selbst verstehen                                                    | 38 |
|                                                                              | 11 |

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| <b>9. Chancen interkultureller Kooperation</b> | 39 |
| <b>10. Dos &amp; Don'ts</b>                    | 40 |

## **B. Es lebe das Team!**

### **Russischer Kollektivismus als Chance für erfolgreiche Projekte**

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1. Individualismus: Definition der Kulturdimension</b>                  | 41 |
| <b>2. Russischer Kollektivismus</b>                                        | 42 |
| 2.1 Die historischen Wurzeln des russischen Kollektivismus                 | 42 |
| 2.2 Der russische Kollektivismus in der Praxis                             | 43 |
| 2.3 Russische Muttersprachler im deutschen Team                            | 44 |
| <b>3. Kollektive Rituale erkennen, anerkennen und mitentwickeln</b>        | 45 |
| 3.1 Alle Jahre wieder: ein regelmäßiges Treffen                            | 45 |
| 3.2 Essen als Gruppenerlebnis                                              | 46 |
| 3.3 Wodka                                                                  | 46 |
| 3.4 Tanzen                                                                 | 48 |
| 3.5 Sauna                                                                  | 48 |
| 3.6 „Delu wremja, poteche tschas!“ oder Rituale im Verhandeln              | 49 |
| <b>4. Chef sein und ein russisches Team als Kollektiv führen</b>           | 51 |
| <b>5. Der Abgesandte: Botschafter und Teammitglied zugleich</b>            | 52 |
| <b>6. Individualismus versus Kollektivismus: veränderbar mit der Zeit?</b> | 53 |
| <b>7. Dos &amp; Don'ts</b>                                                 | 55 |

## **C. Herrscher, Chefs, Gefolge, Team**

### **Hierarchie und Machtdistanz in Deutschland und Russland im Vergleich**

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| <b>1. Machtdistanz nach Hofstede</b>                           | 57 |
| <b>2. Machtdistanz in Russland</b>                             | 58 |
| 2.1 Der Hahn im Hühnerstall? Die Hühner wollen es nicht anders | 59 |
| 2.2 Machtdistanz und Hierarchie                                | 60 |
| 2.3 Machtdistanz ist eine Generationsfrage                     | 60 |
| 2.4 Historische Begründung der hohen Machtdistanz              | 61 |
| <b>3. Machtdistanz in der Zusammenarbeit</b>                   | 62 |
| 3.1 Machtdistanz in Verhandlungen                              | 62 |

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2 Kräftemessen beim Timing                           | 64        |
| 3.3 Entscheidungsfindung: der lange Weg nach oben      | 65        |
| 3.4 Autoritäts-Konformismus                            | 65        |
| 3.5 Wenn zwei Organisationskulturen aufeinanderprallen | 66        |
| 3.6 Last, but not least                                | 66        |
| 3.7 Du und Sie                                         | 67        |
| <b>4. Dos &amp; Don'ts</b>                             | <b>67</b> |

## **D. Gender auf Russisch**

### **Geschlechterrollen im Business**

|                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Emanzipation hat in Russland Geschichte</b>       | <b>69</b> |
| 1.1 Der Frauentag – ganz anders                         | 70        |
| 1.2 Weibliche Berufsbezeichnungen                       | 72        |
| <b>2. Russische Geschäftsfrauen heute</b>               | <b>73</b> |
| 2.1 Einige Zahlen                                       | 73        |
| 2.2 Praktische Folgen für deutsche Männer               | 74        |
| 2.3 Praktische Folgen für deutsche Frauen               | 75        |
| 2.4 Russische Frauen und Männer unter sich              | 76        |
| <b>3. Maskulinität einer Landeskultur nach Hofstede</b> | <b>76</b> |
| <b>4. Dos &amp; Don'ts</b>                              | <b>78</b> |

## **E. Russen sind nicht gleich Russen!**

### **Ethnische, soziale und politische Heterogenität der russischen Gesellschaft**

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Russland ist groß und vielfältig</b>                                 | <b>79</b> |
| 1.1 Wolgadeutsche                                                          | 80        |
| 1.2 Deutsche Russen oder russische Deutsche?                               | 80        |
| 1.3 Kulturelle Gleichschaltung in der Sowjetunion                          | 81        |
| 1.4 Russische Koreaner                                                     | 82        |
| 1.5 Russische Juden                                                        | 83        |
| 1.6 Tataren                                                                | 84        |
| <b>2. Vielvölkerstaat aus innerrussischer Sicht</b>                        | <b>86</b> |
| <b>3. Politische und soziale Heterogenität der russischen Gesellschaft</b> | <b>87</b> |
| <b>4. Dos &amp; Don'ts</b>                                                 | <b>89</b> |

## **F. Zeit ist nicht nur Geld, Zeit ist mehr**

### **Zeitbegriff im Denken und Handeln und praktische Folgen**

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>1. Deutscher und russischer Umgang mit der Zeit</b>                                     | 91  |
| <b>2. Kulturdimension Zeiterfahrung: monochrome und polychrone Zeitkultur</b>              | 92  |
| 2.1 Monochrome Zeitkultur in Deutschland                                                   | 93  |
| 2.2 Polychrone Zeitkultur in Russland                                                      | 93  |
| <b>3. Konflikte durch unterschiedliche Zeitkultur –<br/>    Lösung durch Kommunikation</b> | 94  |
| 3.1 Unverrückbare Termine eindeutig abstimmen                                              | 95  |
| 3.2 Meist engerer Rahmen in Deutschland                                                    | 97  |
| 3.3 Lösung durch Aufbau einer persönlichen Beziehung                                       | 98  |
| 3.4 Bleiben Sie Sie selbst!                                                                | 99  |
| <b>4. Machtdistanz und Zeitmanagement</b>                                                  | 99  |
| <b>5. Russisches Speed-Dating</b>                                                          | 101 |
| <b>6. Unterschiedliche Geschwindigkeiten</b>                                               | 102 |
| 6.1 Schnell privat                                                                         | 103 |
| 6.2 Schnelle Entscheidungen? Es kommt darauf an ...                                        | 105 |
| <b>7. Vergangenheit und Zukunft</b>                                                        | 105 |
| 7.1 Der Circles Test                                                                       | 105 |
| 7.2 „Innovationen seit 1878“                                                               | 106 |
| 7.3 Freunde haben einen langen Atem                                                        | 107 |
| 7.4 Heilt die Zeit alle Wunden? Der 2. Weltkrieg                                           | 107 |
| <b>8. Vorteile und Chancen</b>                                                             | 108 |
| <b>9. Dos &amp; Don'ts</b>                                                                 | 109 |

## **G. Vom Balancieren und Jonglieren**

### **Unsicherheit und Planung, Risiko und Flexibilität**

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| <b>1. Unsicherheitsvermeidung als Kulturdimension</b>         | 111 |
| <b>2. Unsicherheitsvermeidung in Deutschland und Russland</b> | 113 |
| 2.1 Staat, Verwaltung und Bürokratie                          | 114 |
| 2.2 Ist Fremdes interessant oder bedrohlich?                  | 115 |
| 2.3 Risikobereitschaft trotz Unsicherheitsvermeidung          | 116 |

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| <b>3. Unsicherheitsvermeidung in der Zusammenarbeit</b>      | 116 |
| 3.1 Großer Informationsbedarf                                | 117 |
| 3.2 Zu Beginn: Misstrauen überwinden                         | 117 |
| 3.3 Arrogantes Auftreten als Symptom für Unsicherheit        | 118 |
| <b>4. Wie kann man Sicherheit schaffen?</b>                  | 118 |
| 4.1 Kontakte/Empfehlungen                                    | 118 |
| 4.2 Persönliche Beziehungen                                  | 119 |
| 4.3 Geschenke                                                | 119 |
| 4.4 Geduld                                                   | 119 |
| 4.5 Frühzeitige Kommunikation                                | 120 |
| 4.6 Deutsche „Tugenden“                                      | 120 |
| <b>5. Marketing und Vertrieb</b>                             | 120 |
| <b>6. Unsicherheitsvermeidung für Führungskräfte</b>         | 121 |
| <b>7. Projektmanagement: Der Mensch macht einen Plan ...</b> | 122 |
| 7.1 Gemeinsame Pläne                                         | 122 |
| 7.2 Umgang mit Veränderungen                                 | 122 |
| 7.3 Flexible Umsetzung                                       | 123 |
| <b>8. Freundschaft zur Überwindung der Unsicherheit</b>      | 124 |
| 8.1 Zu Gast bei Freunden                                     | 124 |
| 8.2 Russische Gäste                                          | 124 |
| <b>9. Unter Wissenschaftlern und Studenten</b>               | 125 |
| 9.1 Unverständliche Experten                                 | 125 |
| 9.2 Professoren und Studenten                                | 126 |
| <b>10. Vorteile und Chancen</b>                              | 127 |
| <b>11. Dos &amp; Don'ts</b>                                  | 127 |

## **H. Wie man aus Silber Gold macht Kommunikation und Konfliktstile**

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| <b>1. Wie kommunizieren wir?</b>                  | 129 |
| 1.1 Kommunikation mit vier Mündern und vier Ohren | 129 |
| 1.2 Kommunikation: über und unter Wasser          | 131 |
| <b>2. Die Sprache Russisch</b>                    | 131 |
| 2.1 Russisch lernen!                              | 132 |
| 2.2 Kirilliza – die kyrillische Schrift           | 133 |

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| <b>3. Deutsch und Englisch in Russland</b>       | 135 |
| <b>4. Arbeit mit einem Dolmetscher</b>           | 135 |
| 4.1 Kompetenz von Dolmetschern                   | 136 |
| 4.2 Vorbereitung auf einen Einsatz               | 136 |
| 4.3 Was leistet ein guter Dolmetscher?           | 137 |
| 4.4 Schriftliche Übersetzungen                   | 137 |
| 4.5 Simultandolmetschen                          | 138 |
| <b>5. Sprache und Kontext</b>                    | 139 |
| 5.1 Kontextbezug als Kulturdimension             | 139 |
| 5.2 Die Kulturdimension High Context/Low Context | 139 |
| 5.3 Deutsche Low Context-Kultur                  | 140 |
| 5.4 High und Low Context in Russland             | 142 |
| 5.5 Decodieren von High Context-Signalen         | 144 |
| 5.6 Machtdistanz in der Kommunikation            | 144 |
| 5.7 Kollektivismus in der Kommunikation          | 144 |
| 5.8 High Context in aller Freundschaft           | 144 |
| 5.9 Verschlüsseln von Botschaften                | 145 |
| 5.10 High Context/Low Context ist Übungssache    | 146 |
| <b>6. Vorteile und Chancen</b>                   | 146 |
| <b>7. Bürokommunikation</b>                      | 147 |
| 7.1 Tempo, Tempo!                                | 147 |
| 7.2 Formell oder informell?                      | 147 |
| 7.3 Korrespondenz                                | 148 |
| 7.4 Am Telefon                                   | 149 |
| <b>8. Small Talk</b>                             | 149 |
| 8.1 „Typisch Deutsches“ ist attraktiv            | 150 |
| 8.2 Keine Angst vor Fachthemen                   | 150 |
| 8.3 Vorsicht: Heikle Fragen!                     | 150 |
| <b>9. Gesprächsverlauf</b>                       | 151 |
| <b>10. Konfliktstile</b>                         | 152 |
| <b>11. Kleinigkeiten mit großer Wirkung</b>      | 154 |
| 11.1 Begrüßung und Verabschiedung                | 155 |
| 11.2 Körperkontakt                               | 155 |
| 11.3 Anreden                                     | 155 |
| <b>12. Dos &amp; Don'ts</b>                      | 157 |

|                                                                            |         |
|----------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>I. Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser</b>                          |         |
| <b>Vertrauen in internationalen Geschäftsbeziehungen</b>                   |         |
| <b>1. Funktion von Vertrauen</b>                                           | 159     |
| <b>2. Warum Vertrauen im internationalen Kontext besonders wichtig ist</b> | 160     |
| 2.1 Vertrauensdilemma                                                      | 160     |
| 2.2 Vertrauen vermeidet Unsicherheitsvermeidung                            | 161     |
| 2.3 Entstehung und Verlust von Vertrauen                                   | 161     |
| 2.4 Die Rolle von Erwartungen                                              | 162     |
| <b>3. Wege aus dem Vertrauensdilemma</b>                                   | 163     |
| 3.1 Vertrauen aufbauen                                                     | 163     |
| 3.2 Die Rolle von Image und Stereotypen                                    | 164     |
| 3.3 Positiv: „Made in Germany“                                             | 165     |
| <b>4. Verschiedene Gesichter der Kontrolle</b>                             | 165     |
| 4.1 Sachliche Überprüfung                                                  | 166     |
| 4.2 Selbstkontrolle: Erwartungs-Check                                      | 166     |
| 4.3 Vertrauen, Kontrolle und russische Machtdistanz                        | 166     |
| <b>5. Vertrauen in der Wissenschaft</b>                                    | 167     |
| 5.1 Wissenschaftlicher Verhaltenskodex                                     | 167     |
| 5.2 Auch hier: das Risiko falscher Erwartungen                             | 168     |
| <b>6. Vorteile und Chancen</b>                                             | 168     |
| <b>7. Dos &amp; Don'ts</b>                                                 | 168     |
| <br><b>Resümee</b>                                                         | <br>171 |
| <br><b>Anhang</b>                                                          | <br>177 |
| <b>Tipps für Geschäftsgeschenke</b>                                        | 181     |
| <b>Mini-Sprachkoffer für Dienstreisen nach Russland</b>                    | 183     |
| <b>MiniLex</b>                                                             | 185     |
| <b>Literaturverzeichnis</b>                                                | 189     |
| <b>Stichwortverzeichnis</b>                                                | 191     |