

## Wenn der Partner schweigt... – Interkulturelles Management: Die Matrixfalle oder stille Signale für oder gegen den Erfolg?

von Gabriele Pfeffer, Geschäftsführerin der Firma OstWest Konzept  
(aus: RUSSLAND aktuell 43-2007)

Woran erkennt man, dass bei einer deutsch-russischen Kooperation etwas schief läuft beziehungsweise mit relativer Wahrscheinlichkeit schief laufen wird? Nicht alles, was in der Verständigung unter Umständen aus sprachlichen Gründen auf der Strecke bleibt, ist unbedingt dem Thema Kulturunterschiede zuzuschreiben. Im Gegenteil, sehr viel hat mit persönlicher Sympathie oder Antipathie und sehr wohl auch mit den Umständen zu tun, unter denen die Besprechung oder Verhandlung stattfindet.

### **Die Matrixfalle**

Konkretes Beispiel: eine russische Firma legt überwiegend viel Wert auf den Erhalt und die Beachtung von Hierarchieebenen. Überspringt das deutsche Unternehmen – geleitet von seiner über Jahre oder gar Jahrzehnte entstandenen Matrix-Organisation – in Russland entsprechende Hierarchien, ist es den einzelnen Akteuren in Deutschland oft nicht klar, welchen Faux pas sie bereits begangen haben. Nun aber kommt es zu stillen Signalen. Diese können sein: man hört nichts mehr aus Russland, die Beteiligten dort scheinen auf Tauchstation gegangen zu sein. Oder: man hat den Eindruck, sie hören einem aufmerksam zu, wenn man vor Ort ist, kaum aber verlässt man das Land, so scheinen die Russen kein Wort von dem verstanden zu haben, was man ihnen tagelang erläutert hat. Vorgaben werden nicht eingehalten, Geschäftsschritte werden nicht weiter gegangen und Vieles bleibt auf der Strecke. Fazit: rausgeschmissenes Geld, vergeudete Zeit und vertane Chance!

Leider viel zu spät, oft erst, wenn es den Finanzen der jeweiligen Firma richtig schlecht geht, kommen die Beteiligten auf die Idee, es könnte so manches hausgemacht gewesen sein. Analysiert man dann näher alle

vorhandenen „objektiven“ Faktoren, so kommt man oft zu dem Schluss: hier wurde eins zu eins versucht, deutsche Geschäftsvorstellungen schablonengleich auf den russischen Markt zu übertragen. Und anstatt über die Schablone nachzudenken beziehungsweise ihren Wert und Sinn für den russischen Markt, denkt man darüber nach, dass die Russen einfach nicht in diese Schablone hineinpassen wollen. Schuld ist also der Russe...



Wirtschaftsinformationsdienst der Zeitschrift OST-WEST-CONTACT zur Russischen Föderation

Seit November 2005 veröffentlicht die Wirtschaftszeitschrift Ost-West-Contact mit großem Erfolg den wöchentlichen Informationsdienst „RUSSLAND aktuell“. Die Leser dieser Publikation werden aktuell und umfassend über die wirtschaftliche Entwicklung in Russland informiert. „RUSSLAND aktuell“ liefert Nachrichten und Hintergrundberichte, beleuchtet Branchen, beantwortet Rechts- und Finanzierungsfragen, stellt Russlands Wirtschaftsregionen vor und gibt Tipps fuer den erfolgreichen Markteintritt in Russland. „RUSSLAND aktuell“ erscheint in Kooperation mit dem Verband der Deutschen Wirtschaft in der Russischen Föderation und der Deutschen Lufthansa AG.

„RUSSLAND aktuell“ wird mit einer Auflage von wöchentlich 2.600 Exemplaren verbreitet, davon 1.700 Exemplare in der Business-Class auf den Flügen Deutschland / Russland sowie in den Lounge's der Deutschen Lufthansa in Moskau und in Frankfurt. Weitere 900 Exemplare werden von Verbänden und Multiplikatoren in Russland bezogen. Hinzu kommen Online-Abonnements im deutschsprachigen Raum. Zusätzlich zur regulären Distribution wird „RUSSLAND aktuell“ den Teilnehmern von wichtigen deutsch-russischen Veranstaltungen überreicht.

**Bitte überzeugen Sie sich selbst.**

Fordern Sie Probehefte und die Mediadata an.  
PROJEKTLEITUNG, REDAKTION und ANZEIGEN-  
VERKAUF: Bogdan Belimenko • [bb@owc.de](mailto:bb@owc.de)  
ABONNEMENT: Nadja Leger • [nl@owc.de](mailto:nl@owc.de)

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage:

**[www.owc.de](http://www.owc.de)**

### **Die richtigen Rahmenbedingungen**

Viel mehr Zeit hätte man stattdessen vom ersten Moment an verwenden sollen auf folgende Fragestellungen: welche Erfahrungen haben andere Firmen vor Ort gemacht? Welche in Deutschland angewandten und etablierten Instrumentarien stoßen hier möglicherweise auf taube Ohren und vor allem – warum? Und: was müssen wir als deutsches Unternehmen offensichtlich in Russland flexibel gestalten können, um die Matrixfalle zu vermeiden? Wenn ein Unternehmen sich diesen grundlegenden Managementfragen nicht stellen will, bevor es nach Russland expandiert, sollte es schlichtweg die Hände von diesem Geschäft lassen.

### **Aufgepasst: Eurasier!**

Russland ist ein zwiespältiges Land. Durch das Uralgebirge zerteilt in Europa und Asien, hat auch Russland teils sehr (ost)europäische Züge, aber eben auch asiatische. Hier kommt es seitens deutscher Geschäftsleute mangels Wissen oft zu Fehleinschätzungen und mangels Einfühlungsvermögen zu erheblichen Missstimmungen auf russischer Seite. Aspekte wie Gesichtsverlust und hierarchiespezifische Kommunikation müssen unbedingt berücksichtigt werden. Tut man dies nicht, haben Sie einen schweren Stein ins Wasser geworfen, der noch lange nachdem Sie bereits abgereist sind, weite Kreise zieht. Und wenn Sie dann den Eindruck haben, viele Türen öffnen sich nicht mehr für Sie und ein nebulöser Block hat sich gegen Sie aufgerichtet, dann sind Sie wieder bei den stillen Signalen angelangt. Steuern Sie die Kommunikation, indem Sie leise und bestimmt den Takt vorgeben und dafür sorgen, dass wohlwollend über Sie geredet wird, dass Sie einen guten vertrauenswürdigen und statusbezogenen Eindruck hinterlassen haben. Dann haben Sie den Stein ins Rollen gebracht und er rollt dahin, wo Sie ihn haben möchten.