

Interview: „Russische Sprachkenntnisse sind ein Schlüssel zum Erfolg!“



Deutsche Unternehmen haben trotz der Finanz- und Wirtschaftskrise weiter kräftig in und nach Russland expandiert. Zum Jahresende 2010 waren über 6000 Firmen mit deutscher Beteiligung in Russland geschäftlich aktiv.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen haben ihren Sitz in Moskau (2.110) und St. Petersburg (710), doch mittlerweile 2.385 Unternehmen haben ihren Standort in den russischen Regionen.

Anja Forstreuter hat über drei Jahre in Moskau verbracht und bilanziert: „Hätte ich vor meinem Moskauaufenthalt ein interkulturelles Training gemacht, hätte ich von Beginn an für vieles mehr Verständnis aufgebracht!“

von Harald Schiller - Fix International Services - Newsletter Juli 2011

Rubrik: Interview mit Anja Forstreuter

Anja Forstreuter, 1964 in Hamburg geboren, ist gelernte Kinderkrankenschwester. 1996 orientierte sie sich beruflich um. Nach einer erfolgreichen Tätigkeit in der Marktforschung stieg die dreifache Mutter, mittlerweile Diplomjuristin für Wirtschafts- und Arbeitsrecht, bei Bothe Richter Teherani Architekten (BRT), einem der bekanntesten deutschen Architekturbüros, in Hamburg im Bereich Personalleitung und Verwaltung ein. Im Rahmen eines Joint Ventures begleitete sie von 2007 – 2010 den Aufbau des Generalplanerbüros BRT RUS in Moskau. Seit 2011 verantwortet Frau Forstreuter den Bereich Market Intelligence and Investor Relations bei Drees & Sommer. Ihr Programm: „Lebenslanges Lernen!“

Welche Besonderheiten erwarten eine Frau im russischen Arbeitsleben?

Forstreuter: Einer Frau wird im russischen Arbeitsleben meist weniger Respekt entgegengebracht als einem Mann, der die gleiche Position bekleidet. Ich hatte des öfteren Schwierigkeiten, von russischen Geschäftspartnern ernst genommen zu werden und musste lernen, mich durchzusetzen. Meine Empfehlung in solchen Situationen: Gelassen und souverän bleiben. Russische Männer in Führungspositionen versuchen häufig, qualifizierte Frauen verbal klein zu machen. Wenn man weiß, dass viele russische Männer über Beziehungen und nicht über Qualifikationen ins Management gekommen sind, weiß man auch, warum das so ist. Sie sind gut qualifizierten Frauen häufig unterlegen, viele Chefs ertragen das nicht. Es ist für Frauen viel schwieriger, als qualifizierte Arbeitskraft durch Leistung aufzufallen. Wenn

es im Sinne des Unternehmens ist, sollte man – bei offensichtlichen Fehlern – den Vorgesetzten einschalten. Diskussionen haben meist keinen Sinn.

Welches sind bedeutsame Unterschiede zum Arbeitsalltag in Deutschland?

Forstreuter: Die Russen legen sehr viel Wert auf private Dinge. Das gemeinsame Mittagessen hat absolute Priorität, das Telefon ist dann eben nicht besetzt. Meine Empfehlung für Frauen: Wenn sie mit russischen Kollegen zusammen arbeiten, gemeinsam Mittag machen, viel über die eigene Familie und Privates berichten, die menschliche Seite zeigen.

Wie wichtig sind Hierarchien?

Forstreuter: Wenn ein Unternehmen einen Mitarbeiter nach Russland entsendet, sollte es ihm mindestens einen Direktorentitel mit auf den Weg geben! Auch die russische Durchschnittsfrau ist sehr hierarchisch eingestellt. Es gibt allerdings einen Unterschied zwischen „russischem“ und „sowjetischem“ Führungsstil. „Sowjetisch“ bedeutet in diesem Fall die absolute Hörigkeit der Mitarbeiter gegenüber den jeweiligen Vorgesetzten. In „russisch“ geführten Unternehmen sind klare Hierarchien definiert, die auch immer eingehalten werden. Ich habe einen russischen Generaldirektor mit „sowjetischem“ Führungsstil erlebt, vor dem hatten die Mitarbeiter Angst, und zwar eine Form von Angst, die ich so in Deutschland noch nie erlebt habe. Auch habe ich keinen russischen Vorgesetzten getroffen, der nicht hierarchisch geführt hätte – nämlich keinen offenen Widerspruch duldend.

Welches Ansehen genießen deutsche Mitarbeiter bei russischen Kollegen und Kolleginnen?

Forstreuter: Deutsche Mitarbeiter sind sehr hoch angesehen, wir sind sozusagen der Mercedes! Dem muss man – mit allen Vor- und Nachteilen - Rechnung tragen.

Warum ist es wichtig, sich auf einen Einsatz in Russland vorzubereiten?

Forstreuter: Erst wenn man die russische Gesellschaft in ihrer historischen Entwicklung begreift, wird einem das russische Verhalten verständlich. Denn manches empfindet man, wenn man die Hintergründe nicht kennt, zunächst als beleidigend, obwohl es gar nicht so gemeint ist. Für Frauen ist es noch wichtiger, sich schon im Vorfeld damit auseinanderzusetzen. Mich hat zum Beispiel überrascht, dass russische Männer nur ihren Kollegen die Hand gaben, den Kolleginnen aber nicht. Das kann zuweilen entwürdigend sein. Hätte ich vor meinem Moskauaufenthalt ein interkulturelles Training gemacht, hätte ich von Beginn an für vieles mehr Verständnis aufgebracht. Ich habe bspw. häufig sehr laute Meetings erlebt, bei denen auch mit Beleidigungen nicht gespart wurde. Und anschließend gehen die Streithähne als beste Freunde gemeinsam Essen – sehr sympathisch!

Welche Fähigkeiten sollte ein Manager mitbringen, der sich für einen Einsatz in Russland entscheidet?

Forstreuter: Ich habe in drei Jahren in Moskau dutzende Männer in Führungspositionen erlebt. Viele, die in Deutschland sehr erfolgreich waren, sind in Moskau

gnadenlos gescheitert. Mittlerweile kann ich nach zehn Minuten beurteilen, ob es jemand dort packen wird. Häufig ist deutsche Arroganz ein Grund für das Scheitern. Ein interkulturelles Training hilft, auch die eigene Person kritisch zu betrachten. Wer ständig seine vermeintliche deutsche Überlegenheit herauskehrt, wird keinen Erfolg haben, die Russen werden seine Anweisungen unterlaufen oder aussitzen. Zwar wird man als Vorgesetzter niemals offenen Widerspruch erfahren – die Arbeit wird einfach nicht erledigt. Die wichtigste Fähigkeit ist die zur Kommunikation. Russische Sprachkenntnisse sind ein Schlüssel zum Erfolg. Man muss gar nicht perfekt russisch sprechen können, aber man muss es einsetzen. Es ist wichtig, die Russen wertzuschätzen. Man muss ihnen zeigen, dass man sie auch als Persönlichkeit achtet. Und ich kann nur vor Klischees und Vorurteilen warnen. Die Russen sind sehr sensibel, was das betrifft. So ist es eine falsche Vorstellung, dass bei der Arbeit ständig getrunken wird. Ich habe in meiner Zeit in Moskau kein einziges dieser sagenumwobenen Wodkabesäufnisse erlebt. Und ich wurde auch niemals genötigt, an einem Gelage teilzunehmen.

Was sollten Deutsche in Russland auf jeden Fall vermeiden?

Forstreuter: Es gibt ein schönes russisches Sprichwort: „Wenn du in ein fremdes Kloster kommst, bringe nicht deine eigenen Regeln mit!“ In der Praxis bedeutet das: Flexibel sein, Pläne auch mal ändern können. Denn man kann die deutsche Kultur nicht in die russische implementieren. Wer im russischen Business erfolgreich sein will, muss immer auch eine kulturelle Anpassungsleistung erbringen.

Wie ist Ihr persönliches Resümee nach den Jahren in Moskau?

Forstreuter: Die Russen sind sehr herzliche Menschen, die ich lieben gelernt habe. Meine Jahre in Moskau waren herausfordernd und spannend. Ich kann jedem, dem sich die Möglichkeit bietet, für einige Zeit ins Ausland zu gehen, nur empfehlen diese zu ergreifen. Man erfährt nicht nur viel über die Welt, sondern auch über sich selbst!

Ansprechpartnerin:

Katrin Brass
Oberbaumbrücke 1
20457 Hamburg

Tel: +49 40 325525-24
Fax: +49 40 325525-20
E-Mail: kb@fix-services.com
www.fix-services.com / www.fix-interkulturell.de

Übersetzungen, Internationalisierung und Interkulturelle Kompetenz – die gelungene Vermittlung internationaler Inhalte ist seit 1946 die zentrale Aufgabe von Fix International Services GmbH. In dem monatlich erscheinenden Newsletter informiert das Unternehmen regelmäßig über neue Aspekte, Perspektiven und Entwicklungen aus allen Geschäftsgebieten rund um das Thema der Interkulturellen Business-Kommunikation: <http://www.fix-interkulturell.de/>