

Unternehmenskulturelle Anpassungsprobleme in deutsch-russischen Joint Ventures*

Dirk Holtbrügge **

The evolution of a co-operative corporate culture in German-Russian joint ventures is impeded by various conflicts and communication problems which are mostly explained by different values and attitudes of the involved managers. Especially the mentality of older Russian managers is formed by the socialist management theory, whose authoritarian, hierarchical and control oriented philosophy stands in direct opposition to modern western management theories. After exploring the main causes for conflicts and communication problems efficient measures of conflict management discussed and recommendations for the selection and development of German expatriates and Russian managers are given. The paper is based on the analysis of the relevant German and Russian literature and on interviews with joint ventures managers from both countries.

Die Herausbildung einer kooperativen Unternehmenskultur in deutsch-russischen Joint Ventures wird durch zahlreiche Konflikte und Kommunikationsprobleme erschwert, die insbesondere auf unterschiedliche Werte und Einstellungen der beteiligten Führungskräfte zurückgeführt werden können. Vor allem die Führungsphilosophie älterer russischer Führungskräfte ist dabei durch die Theorie der sozialistischen Leitungswissenschaften geprägt, die durch die Betonung eines autoritären, hierarchie- und kontrollorientierten Führungsstil in direktem Widerspruch zu modernen westlichen Managementtheorien steht. Im folgenden werden die wichtigsten Konfliktursachen und Kommunikationsprobleme bei der Zusammenarbeit von deutschen und russischen Managern dargestellt, mögliche Formen der Konflikthandhabung diskutiert und einige Empfehlungen für die Auswahl und Weiterbildung von Stammhausdelegierten und russischen Managern abgeleitet. Die Ausführungen basieren auf Erfahrungsberichten in der Literatur sowie auf Interviews mit zahlreichen deutschen und russischen Führungskräften von Joint Ventures.

* Manuscript received: 1.4.95, revised: 3.11.95, accepted: 15.11.95.

** Dirk Holtbrügge, geb. 1964, Dr. rer. pol., Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Unternehmensführung der Universität Dortmund, Aktuelle Arbeitsschwerpunkte: Personalmanagement, Internationales Management, Transformationsprozeß und ausländische Direktinvestitionen in den mittel- und osteuropäischen Staaten.

1. Der Aufbau einer gemeinsamen Unternehmenskultur als zentraler Erfolgsfaktor von Joint Ventures in der Russländischen Föderation

Nachdem die mittel- und osteuropäischen Staaten in der Vergangenheit alle grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten mit den westlichen Industrieländern über staatliche Außenhandelsorganisationen abgewickelt haben, sind seit der außenpolitischen und außenwirtschaftlichen Öffnung erstmals seit vierzig bzw. siebzig Jahren wieder direkte Geschäftsbeziehungen mit Unternehmen aus den westlichen Industrieländern ermöglicht worden. Seit dem Ende der achtziger Jahre hat dadurch nicht nur die Intensität der Wirtschaftsaktivitäten zwischen Ost und West deutlich zugenommen, sondern auch die Formen der wirtschaftlichen Zusammenarbeit sind erheblich ausgeweitet worden. Die kurzfristig orientierte Durchführung von Import- und Exportgeschäften zur Überbrückung von Planungsgängen ist zunehmend einer kontinuierlichen Zusammenarbeit in Form von Joint Ventures und anderen Unternehmenskooperationen gewichen. Bis zum Ende des Jahres 1994 sind allein in der Russländischen Föderation mehr als 14.000 Joint Ventures unter Beteiligung von Unternehmen aus den westlichen Industrieländern gegründet worden. Eine führende Rolle nehmen dabei Unternehmen aus der Bundesrepublik Deutschland ein.¹

Neben der Kompatibilität der Ziele und der Komplementarität der eingebrachten Ressourcen gewinnt dabei der Aufbau einer gemeinsamen Unternehmenskultur im Verlauf der Zusammenarbeit eine immer größere Bedeutung.² Eine entscheidende Voraussetzung dafür ist wiederum die Schaffung eines persönlichen Vertrauensverhältnisses zwischen den Partnern und die Implementierung effizienter Kommunikationsstrukturen und Konfliktlösungsmechanismen zwischen den beteiligten deutschen und russischen Managern. Gerade vor dem Hintergrund der instabilen politischen, rechtlichen und ökonomischen Bedingungen in der Russländischen Föderation wird die partnerschaftliche Zusammenarbeit von deutschen und russischen Managern damit nicht zu einer durch die kooperative Unternehmensform bedingten Nebenbedingung, sondern zu einem zentralen Erfolgsfaktor.

Für deutsche Investoren ist die Beteiligung inländischer Führungskräfte an den betrieblichen Entscheidungsprozessen vor allem deshalb unabdingbar, da diese neben Kenntnissen der Landessprache über detaillierte Kenntnisse der politischen, ökonomischen und kulturellen Bedingungen des Gastlandes sowie über

¹ Für einen aktuellen Überblick über die Entwicklung ausländischer Direktinvestitionen in den mittel- und osteuropäischen Staaten vgl. Meth-Cohn et al. 1994.

² Zur Bedeutung der Unternehmenskultur in Unternehmenszusammenschlüssen vgl. allgemein Reineke (1991); Rohloff (1994).

enge persönliche Kontakte zu staatlichen und kommunalen Behörden verfügen, denen gerade in der Rußländischen Föderation eine außerordentlich wichtige Funktion zukommt. Dadurch sind diese zumeist besser in der Lage, die landes-spezifischen Bedingungen in ihre Entscheidungen miteinzubeziehen und Ver-handlungen mit inländischen Kunden, Behörden oder Gewerkschaftsvertretern zu führen.³ Russische Manager verursachen zudem erheblich niedrigere Kosten und gewährleisten eine beständige und langfristig orientierte Geschäftspolitik, was häufig wechselnden Stammhausdelegierten kaum möglich ist. Von großer Bedeutung für die Beteiligung inländischer Führungskräfte ist schließlich der davon erhoffte positive Image-Effekt („local touch“), der dazu beitragen soll, das subtile politische Risiko von Joint Ventures spürbar zu reduzieren.

Die Beteiligung inländischer Führungskräfte an den betrieblichen Entscheidungsprozessen stößt bei entsandten Stammhausdelegierten jedoch häufig auf erhebliche Vorbehalte. Vielfach haben „langjährige, erfahrene Ostspezialisten westlicher Unternehmen, die nie die geringste Mühe bekundeten, mit kommunistischen Ministern zu verhandeln - das Ritual stand ja fest -, nun große Schwierigkeiten und sogar Hemmungen [...], mit den marktwirtschaftlich orientierten Nachfolgern ihrer ehemaligen Dialogpartner ein halbwegs vernünftiges Gespräch zu führen“ (Schweizer 1990:422). Denn während die Mitarbeiter der staatlichen Außenhandelsorganisationen als gesetzlich legitimierte Vertreter eines gänzlich anderen Wirtschafts- und Gesellschaftssystems akzeptiert werden konnten und mußten, fällt es deutschen Managern nun oftmals schwer, ihre inländischen Kollegen, die nur über sehr begrenzte Kenntnisse und Erfahrungen der Führung von Unternehmungen in einer Marktwirtschaft verfügen, als gleichberechtigte Partner anzuerkennen. Die Folge davon sind zahlreiche Konflikte und Kommunikationsprobleme, die die Leitung von Joint Ventures zum Teil erheblich beeinträchtigen.

2. Stand der Forschung zur Verhandlungsführung russischer Führungskräfte

Die Verhandlungsführung von Führungskräften aus den ehemaligen sozialistischen Staaten ist bereits seit den fünfziger Jahren Gegenstand zahlreicher empirischer Studien. Im Mittelpunkt dieser Studien steht dabei zumeist das Verhalten von Führungskräften aus der ehemaligen UdSSR.⁴ Das

³ Lawrence/Vlachoutsicos (1993:45) stellen dazu in einer empirischen Untersuchung von Joint Ventures in der Rußländischen Föderation fest: "The right Russian will know more about indigenous markets and suppliers, networks and ministries, regulations and cultural patterns, and work-force strengths and weaknesses than a western manager could learn in years on the job".

⁴ Vgl. z.B. Beliaev et al. 1985; Rajan/Graham 1991.

Erklärungspotential dieser Studien ist jedoch relativ gering, da diese stark vergangenheitsorientiert und in nicht unerheblichem Maße durch unterschwellige Feindbilder des Kalten Krieges beeinflußt sind. Zudem beschränken sich diese Untersuchungen auf einmalige Verhandlungsinteraktionen, wie sie z.B. für den Abschluß von Lieferabkommen typisch sind (Oesterle 1993). Die Oberflächlichkeit und Widersprüchlichkeit dieser Untersuchungen läßt sich anschaulich an der Studie von Rajan/Graham illustrieren. Diese führen die angeblich relativ geringe Kompromißbereitschaft sowjetischer Führungskräfte darauf zurück, daß westliche Kulturen kompromißorientiertes Verhalten förderten, während „Soviets are governed by a different ethical system in which it is positive for individuals to create new conflicts with adversaries and to exacerbate existing ones [...] Creative, win-win solutions don't fit with the Soviet psyche well [...] Traditionally, Soviets see negotiations as more a zero-sum activity - they tend to worry about how the pie is to be divided with little thought to increasing its size. Rooted deep in the Soviet psyche is the idea that one person's success is always at the expense of someone else“ (Rajan/Graham 1991:48). Wie Oesterle jedoch anmerkt, legt ein Vergleich der sich in einem planwirtschaftlichen und einem konkurrenzorientierten, marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem idealtypischerweise herausbildenden Verhaltensweisen eher eine umgekehrte Schlußfolgerung nahe. Darüber hinaus widersprechen sich die Autoren, wenn sie in einem anderen Zusammenhang das von einer kollektiven und damit sehr wohl kooperativen Orientierung geprägte Wertesystem sowjetischer Führungskräfte herausstellen, das die Vermittlung westlicher, weitgehend an der Steigerung des individuellen Nutzens ausgerichteter Managementtechniken erschwert (Oesterle 1993).

Der Haupteinwand gegen die vorliegenden Untersuchungen zur Verhandlungsführung von Führungskräften aus den ehemals sozialistischen Staaten liegt jedoch darin, daß diese dem Wesen nach gleichberechtigte Interaktionen stets einseitig aus der Perspektive des westlichen Interaktionspartners betrachten. Aus diesem Grund erscheint auch die Studie von Oesterle (1993) problematisch, in der zwar zurecht die partnerschaftliche Zusammenarbeit als Wesensmerkmal von Joint Ventures unterstrichen wird, mögliche Ursachen für Konflikte zwischen russischen und westlichen Führungskräften aber lediglich aus Sicht letzterer thematisiert. Diese einseitige ethnozentrische Sichtweise suggeriert jedoch eine grundsätzliche Überlegenheit westlicher Interaktions-, Kommunikations- und Konflikthandhabungsformen und wird damit der aufgezeigten Problemstellung nicht gerecht.

Im folgenden sollen die Merkmale und möglichen Probleme der Interaktion und Kommunikation zwischen deutschen und russischen Führungskräften deshalb aus Sicht beider Seiten des Interaktionsprozesses thematisiert werden. Die

Grundlage der Ausführungen bilden dabei neben Erfahrungsberichten deutscher und russischer Führungskräfte in der vorliegenden Literatur⁵ insbesondere zahlreiche Intensivinterviews mit deutschen und russischen Führungskräften von Joint Ventures, die im Rahmen einer umfangreichen empirischen Untersuchung zur Gestaltung und Effizienz des Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in den mittel- und osteuropäischen Staaten durchgeführt worden sind (Holtbrügge 1995a).

Nach der Darstellung der wichtigsten Konfliktursachen bei der Zusammenarbeit von deutschen und russischen Managern werden im vierten Abschnitt mögliche Formen der Konflikthandhabung diskutiert. Im fünften Abschnitt wird auf die zentralen syntaktischen, semantischen und pragmatischen Probleme der Kommunikation eingegangen, bevor im Schlußabschnitt einige Empfehlungen für die Auswahl und Weiterbildung von Stammhausdelegierten und inländischen Managern abgeleitet werden. Die Darstellung und Diskussion der wichtigsten Konfliktursachen folgt dabei der Typologie von Krüger (1972), nach der Konflikte eine sachlich-intellektuelle Dimension, eine wertmäßig-kulturelle Dimension sowie eine sozio-emotionelle Dimension aufweisen können. Während das sachlich-intellektuelle Konfliktpotential insbesondere von der Diskrepanz zwischen den Interessen und Zielen der Entscheidungsträger bzw. der durch sie vertretenen Muttergesellschaften abhängt, wird das wertmäßig-kulturelle Konfliktpotential vor allem durch die Stärke und Ausprägungsdifferenz der kulturell bedingten Werte und Einstellungen der Beteiligten sowie unterschiedliche Auffassungen über die Wahl des kulturellen Integrationsmusters bestimmt. Das sozio-emotionelle Konfliktpotential ist schließlich insbesondere durch die Akzeptanz individuell divergierender persönlicher Einstellungen und Charaktermerkmale bedingt.

3. Konfliktursachen

3.1 Konflikte auf der wertmäßig-kulturellen Ebene

Die kooperative Zusammenarbeit zwischen deutschen und russischen Führungskräften wird insbesondere durch Konflikte erschwert, die auf die stark unterschiedliche kulturelle Prägung der Beteiligten zurückgeführt werden können. Derartige wertmäßig-kulturelle Konflikte resultieren insbesondere daraus, daß die managementrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen russischer Führungskräfte in vielen Bereichen in direktem Gegensatz zu westlichen Management-Prinzipien stehen. Vor allem die Führungsphilosophie älterer Führungskräfte ist dabei in hohem Maße durch die Theorie der sozialistischen Leitungs-

⁵ Vgl. insbesondere Gurevic 1989; Kašin 1989; Katasonov 1989; Kijaško 1989; Borovnikov 1990; Andrienko 1991; Šcerbakova 1991.

wissenschaft (russ.: teorija upravlenija socialisticeskoj źkonomikoj) geprägt ist⁶, die bis zum Ende der achtziger Jahre die theoretische und ideologische Grundlage der betrieblichen und überbetrieblichen Leitung in der Rußländischen Föderation bildete und einen stark autoritär, hierarchie-, sicherheits- und kontrollorientierten Führungsstil förderte.⁷ Ein zentrales Element der sozialistischen Leitungswissenschaft war das Prinzip des demokratischen Zentralismus, das die vollständige Unterordnung der Mitarbeiters unter die letztliche Entscheidung des Machtdreiecks (Direktor, betriebliche Parteiorganisation und betriebliches Gewerkschaftskomitee) beinhaltete und durch das Prinzip der Einzelleitung (russ.: edinonacalie) ergänzt wurde. Die Einzelleitung bedeutete, daß der Leiter eines Betriebes trotz der prinzipiellen Einbeziehung der Mitarbeiter in Beratungen gegenüber diesen uneingeschränkt weisungsbefugt war und sich lediglich gegenüber übergeordneten Leitungsorganen zu verantworten hatte. (Tab. 1)

Im Rahmen der Leitungsorgane von Joint Ventures schlägt sich die hierarchie- und kontrollorientierte Führungsphilosophie vieler russischer Führungskräfte insbesondere in unterschiedlichen Auffassungen über den Grad der Entscheidungsdelegation nieder (Rosten 1991; Uebel 1991). Die Mehrheit der Mitarbeiter ist daran gewöhnt, daß der Generaldirektor ein Unternehmen nach dem Prinzip der Einzelleitung führt, gegenüber seinen Mitarbeitern uneingeschränkt weisungsbefugt ist und sich lediglich gegenüber staatlichen Organen zu verantworten hat. Führungskräfte der mittleren Hierarchieebene haben dagegen nur einen sehr geringen Einfluß auf unternehmerische Entscheidungen, entwickeln nur selten eigene Initiativen und lehnen die Übernahme von Verantwortung vielfach ab.⁸

⁶ Damit soll jedoch nicht behauptet werden, die Theorie und Praxis der sozialistischen Leitungswissenschaft sei der *einige* Faktor, der die Werte und Einstellungen russischer Führungskräfte beeinflußt. Vor allem in Zukunft wird darüber hinaus die Bedeutung der politischen, ökonomischen und sozio-kulturellen Entwicklungen erheblich wachsen und sich zunehmend auch in der jeweiligen Management-Kultur und Führungsphilosophie niederschlagen (Kiezun 1991). Shiller et al. (1992:179) bemerken deshalb zurecht: "Our limited evidence implies that attitudinal factors are less important than situational factors [...] The biggest obstacles [...] do not seem to lie in the basic attitudes or psychological traits held by the people in the ex-communist countries [...] We think that it is rather misleading to refer to *homo sovieticus* as a distinct breed of person".

⁷ Zum Inhalt und Einfluß der Theorie der sozialistischen Leitungswissenschaft auf die kognitive Prägung der Führungskräfte in den mittel- und osteuropäischen Staaten vgl. Kozlova 1979; Popov 1985; Pieper 1989; Kiezun 1991.

⁸ Zu den Gründen vgl. z.B. Zaslavskaja 1986.

Tab. 1: Konfliktursachen bei der Zusammenarbeit zwischen deutschen und russischen Führungskräften

Konflikte aus Sicht deutscher Führungskräfte	Konflikte aus Sicht russischer Führungskräfte
<ul style="list-style-type: none"> • Die Argumentation russischer Führungskräfte ist vielfach an relativ unwichtigen Details orientiert, während dringende Probleme oft viel zu spät angesprochen werden. • Besprechungen und Verhandlungen haben häufig keine klare Struktur bzw. einen roten Faden, sondern nehmen den Charakter eines vermeintlich philosophischen Erkenntnissen gespickten „Palavers“ an. • Alternativen werden selten systematisch entwickelt und kontrovers diskutiert. • Russische Führungskräfte äußern nur selten offen ihre jeweilige Positionen, sondern argumentieren zumeist sehr vage auf der Grundlage allgemeiner moralischer Werte. • Mögliche Folgewirkungen und langfristige Konsequenzen unterschiedlicher Alternativen werden häufig nicht bedacht. • Wichtige Entscheidungen werden immer wieder verschoben, „ausgesessen“ oder nach „oben“ weitergegeben. • Der Zeitbedarf für die Entscheidungsfindung ist häufig ausgesprochen groß. • Kosten- und Effizienzgesichtspunkte von Entscheidungen werden kaum berücksichtigt. • Entscheidungen bleiben oft sehr theoretisch, vage und abstrakt und werden nicht als verbindlich angesehen. • Konflikte werden häufig nicht thematisiert und ausgetragen, sondern verdrängt. • Die Kompromißbereitschaft russischer Führungskräfte ist häufig sehr gering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Unzufriedenheit deutscher Führungskräfte über die vergleichsweise schwierigen Lebensbedingungen wirkt sich häufig negativ auf deren Umgang mit ihren russischen Kollegen und Mitarbeitern aus. • Deutsche Führungskräfte haben oft nur eine geringe Bereitschaft, sich an die Bedingungen in Rußland anzupassen und z.B. die Landessprache zu erlernen, so daß deren Verbundenheit zum Gastland und zum Joint Venture häufig sehr gering ist. • Die spezifischen Bedingungen des Gastlandes werden häufig nur sehr oberflächlich wahrgenommen und bei Entscheidungen nur unzureichend berücksichtigt. • Russische Führungskräfte werden häufig nicht als gleichberechtigte Partner, sondern nur als geduldete „Zuarbeiter“ behandelt. • Die Qualifikationen und Problemlösefähigkeit russischer Führungskräfte werden häufig unterschätzt und nicht ausreichend genutzt. • Deutsche Führungskräfte haben häufig eine materialistische und stark profit-orientierte Einstellung und vernachlässigen soziale Ziele. • Deutsche Führungskräfte gehen häufig von der grundsätzlichen Überlegung westlicher Managementtechniken aus und präferieren eine sehr rationale Vorgehensweise, die den dynamischen und tiefgreifenden Veränderungen in Rußland nicht gerecht wird.

Für die ausländischen Partner besteht die Aufgabe des Generaldirektors dagegen weniger in der Vornahme von Entscheidungen, als vielmehr in der Motivation

und Koordination der inländischen und ausländischen Mitarbeiter, der Unterhändler- bzw. Vermittlertätigkeit zwischen den Joint Venture-Partnern sowie der Kontaktpflege zu staatlichen und anderen Organen. Strategische Managemententscheidungen sollten dagegen dem Vorstand oder den Direktoren der Funktionsbereiche bzw. Sparten vorbehalten bleiben. Während jüngere und bislang unterprivilegierte Führungskräfte der mittleren und unteren Ebenen diesen Rollenwandel einhellig begrüßen, da er ihnen die Möglichkeit eröffnet, sich von Befehlsempfängern zu eigenverantwortlichen Führungskräften zu entwickeln, fühlen sich viele ältere Führungskräfte den neuen Herausforderungen nicht gewachsen. Vor allem diejenigen, die ihre frühere Position weniger herausragenden Qualifikationen, als vielmehr ihrer politischen Zuverlässigkeit und Loyalität zur Kommunistischen Partei zu verdanken hatten⁹, fürchten den Verlust von Autorität, Privilegien und Sicherheit. Da sie aufgrund fehlender fachlicher und persönlicher Qualifikationen nicht in der Lage sind, sich den neuen Herausforderungen zu stellen und die sich bietenden Möglichkeiten zu nutzen, versuchen sie häufig, ihre persönliche Macht durch eine stark selektive Informationspolitik zu sichern, wodurch eine kooperative und produktive Zusammenarbeit mit den ausländischen Führungskräften erheblich erschwert wird (Volodina et al. 1989).

Neben dem stark hierarchie- und kontrollorientierten Verhalten wird den inländischen Führungskräften vielfach eine mangelnde Eigeninitiative und Passivität zugeschrieben (Müller 1988; Frantzius 1989; Luber 1989). Dieses Verhalten russischer Führungskräfte hat tiefe historische Wurzeln, denn bereits im zaristischen Rußland war die Zentralisierung aller Initiativen in der Hand des Staates einer der Hauptgründe für dessen Rückständigkeit gegenüber Westeuropa. Während dort nach Aufkommen des Calvinismus der freie Wettbewerb mit rechtlich verankerter Gewerbe- und Handelsfreiheit allmählich den Merkantilismus ablöste, war die Wirtschaftsordnung in Rußland bis zur Oktober-Revolution statt durch eine liberale, bürgerliche Wertordnung, die die Eigeninitiative in Handwerk und Privatwirtschaft belohnt hätte, durch

⁹ Da für die Kaderauswahl in der Vergangenheit weniger Fachqualifikationen oder Führungsfähigkeiten maßgeblich waren, sondern diese vor allem nach der politischen Zuverlässigkeit, den charakterlichen Merkmalen und dem beruflichen Hintergrund der Kandidaten vorgenommen wurde, dürfte dies für die Mehrheit der früheren Betriebsdirektoren gelten. Die relative Bedeutung dieser Kriterien war in den einzelnen mittel- und osteuropäischen Staaten jedoch unterschiedlich groß (Csath 1990; Pieper 1993). Nachdem in der Mitte der achtziger Jahre zunächst in Polen und später auch in den anderen mittel- und osteuropäischen Staaten zunehmend Elemente der Selbstverwaltung eingeführt und z.B. die Direktoren staatlicher Unternehmen durch die Arbeitnehmervertreter gewählt worden sind, hat die Bedeutung der fachlichen Qualifikation gegenüber anderen Kriterien insgesamt weiter abgenommen (Ost-Ausschuß der Deutschen Wirtschaft 1991).

Privilegien, Verbote und totale Rechtsunsicherheit gekennzeichnet. Die Politik des Zaren und nicht die Konkurrenz zwischen privaten Unternehmen bestimmte die Dynamik der ökonomischen Entwicklung. Nach der Oktober-Revolution war schließlich die Furcht der jeweiligen kommunistischen Parteiführungen vor eigenständigem Denken und abweichendem Verhalten der Betriebsdirektoren so groß, daß Eigeninitiative und unternehmerisches Handeln zumeist nicht erwünscht waren, sondern im Gegenteil negativ sanktioniert worden sind.¹⁰

Jüngere empirische Untersuchungen deuten jedoch darauf hin, daß das in der Vergangenheit vielfach vorherrschende „Gefühl der kollektiven Verantwortungslosigkeit“ (Holtbrügge 1989:414) allmählich einer neuen Unternehmergeissnung weicht (Bunin 1993; Klimova/Dunaevskij 1993). Russische Führungskräfte werfen ihren deutschen Kollegen zudem häufig vor, ihre Qualifikationen und Problemlösungsfähigkeiten zu unterschätzen und diese nicht als gleichberechtigte Partner, sondern nur als geduldete Zuarbeiter zu betrachten. Die vermeintliche Passivität vieler russischer Führungskräfte ist deshalb nicht nur auf historische Wurzeln zurückzuführen, sondern vielfach auch durch das Verhalten der deutschen Führungskräfte bedingt, den inländischen Führungskräften nur eine geringe Entscheidungsautonomie einzuräumen und sich die Entscheidungskompetenz für alle wichtigen Sachfragen selbst vorzubehalten.

Eine ebenfalls häufig geäußerte Konfliktursache stellt die vermeintlich unsystematische Vorgehensweise und mangelnde Zielorientierung vieler russischer Führungskräfte dar. Besprechungen und Verhandlungen hätten deshalb häufig keine klare Struktur, sondern nähmen den „Charakter eines mit vermeintlich philosophischen Erkenntnissen gespickten Palavers“ an. Entscheidungen blieben zudem oft sehr theoretisch, vage und abstrakt und würden nicht als verbindlich angesehen. Dem steht der von russischen Führungskräften geäußerte Vorwurf entgegen, deutsche Manager gingen häufig von der grundsätzlichen Überlegenheit westlicher Managementtechniken aus, während die spezifischen Bedingungen des Gastlandes nur sehr oberflächlich wahrgenommen und unzureichend berücksichtigt würden. Insbesondere die z.B. im entscheidungsorientierten Ansatz von Heinen postulierte sukzessive Phasenfolge des Entscheidungsprozesses wird dabei von den russischen Führungskräften als ein stark ethnozentrisch geprägtes und zur Beurteilung ihres Führungsverhaltens untaugliches Konzept kritisiert.

In engem Zusammenhang damit stehen Unterschiede im Zeithorizont, die sich vielfach erschwerend und verzögernd auf Abstimmungsprozesse auswirken. Darüber hinaus bedingen diese häufig unterschiedliche Auffassungen über die

¹⁰ Zu den historischen Wurzeln der kulturellen Prägung der Führungskräfte in den Nachfolgestaaten der UdSSR vgl. ausführlich Holtbrügge 1989 sowie die dort zitierte Literatur.

Bedeutung von Informationen als Grundlage von Entscheidungen. Das nach Auffassung der deutschen Führungskräfte irrationale Entscheidungsverhalten und der zumeist weitaus kürzere Zeithorizont der russischen Führungskräfte ist dabei nicht nur kulturbedingt (Liuhto 1991; Oesterle 1993), sondern vielmehr auf die außerordentlich dynamischen und tiefgreifenden Veränderungen in den betrachteten Staaten zurückzuführen, von der die inländischen Führungskräfte in einem weitaus stärkeren Maße als ihre deutschen Kollegen auch persönlich betroffen sind. Zur kurzfristigen Orientierung der inländischen Führungskräfte trägt aber auch bei, daß deren Arbeitsplatzsicherheit relativ gering und deren Entlohnung häufig an die Realisierung kurzfristiger Unternehmungsziele gekoppelt ist, während die Entlohnung der deutschen Führungskräfte entweder erfolgsunabhängig oder an der Realisierung der langfristigen Investitionsmotive der deutschen Muttergesellschaft orientiert ist (Holtbrügge 1995c).

3.2 Konflikte auf der sachlich-intellektuellen Ebene

Im Vergleich zu Konflikten auf der wertmäßig-kulturellen Ebene wird die Intensität von Konflikten auf der sachlich-intellektuellen Ebene überwiegend als relativ gering bewertet. Ein Beispiel für unterschiedliche Ziele und Auffassungen über adäquate Mittel der Zielerreichung stellt dabei die Personalbedarfsplanung dar.¹¹ Während die inländischen Führungskräfte vielfach ihre soziale Fürsorge und Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern in den Vordergrund stellen und deshalb einen relativ hohen Personalbedarf präferieren, ist die Personalbedarfsplanung der ausländischen Führungskräfte überwiegend an einer möglichst hohen Arbeitsrentabilität orientiert. Die von diesen anvisierte Mitarbeiterzahl liegt deshalb zumeist deutlich unter den entsprechenden Ansätzen der inländischen Führungskräfte.

In engem Zusammenhang dazu stehen Konflikte über die Rekrutierung von Mitarbeitern. Während die inländischen Führungskräfte vielfach die Übernahme von ihnen persönlich bekannten Mitarbeitern aus der inländischen Muttergesellschaft befürworten, legen die ausländischen Führungskräfte zumeist größeren Wert auf die Nutzung mehrerer Wege der Personalbeschaffung, um aus einem möglichst großen Kreis von Bewerbern auswählen zu können. Russische Führungskräfte sind somit tendenziell stärker an Kriterien der sozialen Effizienz orientiert, während bei den ausländischen

¹¹ Zu möglichen Zielkonflikten in anderen Unternehmungsbereichen, wie z.B. Absatz, Transferpreisgestaltung, Gewinnverwendung, u.a. vgl. ausführlich Hansén 1989; Wolf-Laudon 1991; Holtbrügge 1992.

Führungskräften tendenziell eher Kriterien der ökonomischen Effizienz im Vordergrund stehen.¹²

3.3 Konflikte auf der sozio-emotionellen Ebene

Auch die Intensität von Konflikten auf der sozio-emotionellen Ebene kann trotz einzelner Einschränkungen als relativ gering bezeichnet werden. So beurteilten z.B. 71 v.H. der befragten deutschen Führungskräfte in der Rußländischen Föderation in der empirischen Untersuchung von Gieth/Knabe das Verhältnis zu ihren inländischen Kollegen als kollegial und 23 v.H. sogar als freundschaftlich. Aufschlußreich ist dabei, daß 32 v.H. der in dieser Untersuchung Befragten angaben, daß mögliche Konflikte im sozio-emotionellen Bereich insbesondere auf eigene Vorurteile und Berührungsängste zurückzuführen sein könnten (Gieth/Knabe 1992).¹³ Darüber hinaus beklagen viele deutsche Führungskräfte, daß insbesondere die Mitglieder der früheren Nomenklatura weniger intrinsisch motiviert seien, als vor allem die mit der Tätigkeit in einem Joint Venture verbundenen Privilegien wie z.B. häufige Westreisen genießen würden. Viele ehemalige Parteibürokraten oder „gewendete“ Betriebsdirektoren versuchen zudem, sich durch die Tätigkeit in einem Joint Venture das Image eines Reformers aufzubauen und gleichzeitig ihre früheren Privilegien zu sichern.¹⁴

Deutschen Führungskräften wird dagegen vielfach vorgeworfen, permanent über die vergleichsweise schwierigen Lebensbedingungen in der Rußländischen Föderation zu klagen und nur über eine geringe Bereitschaft zu verfügen, sich den Bedingungen des Gastlandes anzupassen und z.B. die Landessprache zu erlernen. Darüber hinaus führt das teilweise extrem hohe Lohngefälle zwischen inländischen und deutschen Führungskräften sowie deren Privilegien bezüglich Wohnungen, Versorgung mit Konsumgütern, Urlaub, u.a. verschiedentlich zu Neid und emotionalen Spannungen (Holtbrügge 1995c).

Eine zentrale Ursache für sozio-emotionelle Konflikte zwischen russischen Führungskräften und deutschen Stammhausdelegierten dürfte darin liegen, daß

¹² Neben sachlich bedingten Ursachen kann dieser Unterschied auch auf Differenzen in der Leistungsorientierung zurückgeführt werden. Zu diesem Aspekt vgl. auch Oesterle 1993, der die vermeintlich geringere Leistungsorientierung rußländischer Führungskräfte auf historische Wurzeln zurückführt. Angesichts der dynamischen und tiefgreifenden Veränderungen in der Rußländischen Föderation erscheint diese Begründung jedoch zunehmend fragwürdig.

¹³ Dieses Ergebnis unterstreicht die große Bedeutung verhaltens- und interkulturell-umweltbezogener Kriterien bzw. Maßnahmen der Auswahl und Vorbereitung von Stammhausdelegierten.

¹⁴ Zur »Janusköpfigkeit« ehemaliger Parteibürokraten oder »gewendeter« Betriebsdirektoren, die jetzt als Führungskräfte in internationalen Joint Ventures tätig sind, vgl. ausführlich Fröhlich 1991; Janelis 1991; Pearce 1991.

deren Auswahl offensichtlich weniger nach verhaltensbezogenen oder interkulturell-umweltbezogenen Kriterien, sondern überwiegend nach tätigkeitsbezogen-fachlichen und vor allem persönlichen Kriterien erfolgt.¹⁵ „They perform their functions (those of marketing, finance, operations manager), but they do not build an organization, they do not coach [local] employees, do not introduce them into a new corporate culture. Worse, some of them prefer not to deal with local people at all“ (Shekshnia 1994:304).

Angesichts der mit wenigen Ausnahmen als schwierig und wenig attraktiv beurteilten Lebensbedingungen wird die Entsendung in die Rußländische Föderation insbesondere von extrinsisch motivierten Führungskräften mit einer ausgeprägten Statusorientierung als Strafversetzung oder Härtestest empfunden. Als besonders negative Begleitumstände werden dabei die hohe Umweltbelastung, das geringe Angebot an Dienstleistungen, die als unzureichend empfundene medizinische Versorgung, die zunehmende Kriminalität sowie die stark eingeschränkten Möglichkeiten der Freizeitgestaltung empfunden (Gieth/Knabe 1992). Darüber hinaus werden die Erfolgsrisiken eines Joint Venture in der Rußländischen Föderation angesichts der Vielzahl unvorhersagbarer Probleme und der außerordentlich dynamischen Entwicklung der Umweltbedingungen vor allem in der Aufbauphase als relativ groß beurteilt. Die Übernahme einer Tätigkeit in einem Joint Venture in diesen Staaten wird deshalb häufig als Sackgasse für die eigene Karriere empfunden. Zudem handelt es sich bei den Entsendungen häufig um ad-hoc-Entscheidungen, bei denen zwischen der Entscheidung und der Aufnahme der Tätigkeit nur ein Zeitraum von wenigen Wochen liegt, so daß eine systematische Auswahl der Delegierten zumeist nicht möglich ist. Als Folge davon werden offenbar vielfach Mitarbeiter in die Rußländische Föderation entsandt, denen gleichwertige Aufgaben in der Muttergesellschaft oder in Tochtergesellschaften in vermeintlich attraktiveren Ländern nicht übertragen worden wären.

4. Konflikthandhabung

Angesichts der Vielzahl und Komplexität der bei der Zusammenarbeit von deutschen und russischen Managern potentiell auftretenden Konflikte kommt der Fähigkeit zu deren Handhabung zweifellos eine besondere Bedeutung zu. Die bisherigen Erfahrungen zeigen dabei, daß sich Konflikte vielfach bereits durch die detaillierte Erläuterung von Entscheidungen regeln lassen. Darüber hat es sich als erfolgreich erwiesen, Konflikte durch die Suche nach neuen Alternativen, die die Erwartungen der Konfliktparteien gleichzeitig erfüllen, sowie durch die Suche nach Kompromissen zu handhaben. Ein Beispiel für die

¹⁵ Zur Entsendung von Stammhausdelegierten in die mittel- und osteuropäischen Staaten vgl. ausführlich Holtbrügge 1995b.

erfolgreiche Anwendung kompromißorientierter Formen der Konflikthandhabung stellt das deutsch-rußländische Joint Venture Lenwest unter Beteiligung der Salamander Import-Export GmbH dar. In diesem Joint Venture haben die Partner das Prinzip der Abstimmungskollegialität vereinbart, daß bei wichtigen, im Statut festgelegten Sachfragen einstimmige Entscheidungen erfordert und damit den Zwang zur Einigung beinhaltet.¹⁶ Die Kompromißbereitschaft eines Partners in einer Sachfrage wird dabei im Sinne der Junktim-Taktik i.d.R. von der Kompromißbereitschaft des anderen Partners in einer anderen Sachfrage abhängig gemacht (Oesterle 1993).

Als weniger erfolgreich erweist sich dagegen der Verweis auf vermeintlich überlegene Sachkenntnisse oder die Androhung negativer Sanktionen. Der Vorschlag von Berninghaus (1991), in entscheidenden strategischen Fragen einen kompromißlosen Standpunkt einzunehmen und - das würde dieser Vorschlag implizieren - nur bei relativ bedeutungslosen Entscheidungen die Ziele und Werte der inländischen Interaktionspartner anzuerkennen und zu berücksichtigen, muß deshalb als eine wenig effiziente Form der Konflikthandhabung abgelehnt werden.¹⁷ Gleichermaßen wenig effizient erscheinen die Einschränkung der Beziehungen zum Konfliktpartner und das Aussitzen von Entscheidungen.

Diese Befunde bestätigen damit das Ergebnis anderer empirischer Untersuchungen, wonach nicht die Konflikte zwischen Führungskräften selbst, sondern vielmehr das Negieren sowie das Bemühen um die Vermeidung von Konflikten zur Instabilität von Joint Ventures führt (Franko 1971).¹⁸ Eine erfolgreiche Handhabung von Konflikten setzt voraus, daß diese nicht latent bleiben und sich dadurch im Zeitablauf verstärken, sondern frühzeitig aufgedeckt werden und allen Beteiligten die unterschiedlichen Interessenslagen, gerade auch der Partner, bewußt sind. „It cannot be stressed strongly enough that joint venture partners must fully inform each other of their plans, activities and management methods in order to facilitate understanding and establish the basis for a successful joint venture operation“ (International Chamber of Commerce 1988:34).

Die Notwendigkeit einer effizienten Konflikthandhabung gewinnt insbesondere dann an Bedeutung, wenn die zu Beginn der Zusammenarbeit meist positive

¹⁶ Zur Anwendung von Einstimmigkeitsklauseln in Joint Ventures vgl. ausführlich Holtbrügge 1992.

¹⁷ Zur Vorteilhaftigkeit von Problemlösungen und kompromißorientierten Formen der Konflikthandhabung vgl. auch Oesterle 1993.

¹⁸ Vor diesem Hintergrund muß das Ergebnis einer telefonischen Befragung deutscher Investoren in der ehemaligen UdSSR von Uebel (1991) eher kritisch beurteilt werden, in der 17 der 18 befragten deutschen Führungskräfte die Konfliktintensität als gering eingestuft haben.

Grundeinschätzung („Flitterwochenphase“) nachläßt und die kulturellen Unterschiede zwischen den in- und ausländischen Führungskräften deutlich werden. Damit die in dieser Phase vermehrt auftretenden Konflikte produktiv genutzt werden können, sollte die Krisenstimmung nicht in Resignation und die Einschränkung der Beziehungen zu den Interaktionspartnern umschlagen, sondern zu einer erhöhten Sensibilität gegenüber deren kulturellen Werthaltungen führen. „Dieser Prozeß endet erfolgreich, wenn eine Form der Akkulturation erreicht ist, in der verbleibende kulturelle Unterschiede [...] ohne größere Konflikte bestehen bleiben können“ (Reineke 1991:44).

Aufgrund der großen kulturellen Distanz zwischen deutschen und russischen Führungskräften nimmt eine derartige Akkulturation häufig jedoch lange Zeit in Anspruch und muß nicht zwangsläufig zu produktiven Ergebnissen führen. So kommt z.B. Cattaneo in einer empirischen Untersuchung italienisch-russischer Joint Ventures zu dem Ergebnis, daß „after systematic monitoring of relevant literature, and analysis of information collected through interviews, only one case of successful integration and many failed attempts were found [...] Assimilation of the Western partner's culture is the most frequent successful outcome of acculturation found in the joint ventures examined [...] Separation of the partners' cultures has proved detrimental in many cases [...] However, it has been observed that in some cases where little joint activity is required separation can work [...] In many cases of Russian-Western partnerships the initial conflict is never solved and either the agreement fails or the deculturation [...] takes place“ (Cattaneo 1992:70) (Abb. 1).

Abb. 1: Mechanismen der Konflikthandhabung in deutsch-russischen Joint Ventures

erfolgreiche Mechanismen	weniger erfolgreiche Mechanismen
<ul style="list-style-type: none"> • detaillierte Erläuterung von Entscheidungen • Suche nach Alternativen • Suche nach Kompromissen • Abstimmungskollegialität: bei wichtigen Fragen sind einstimmige Entscheidungen notwendig • Junktim-Taktik: Zustimmung des einen Partners wird von der Kompromißbereitschaft des anderen Partners in einer anderen Frage abhängig gemacht 	<ul style="list-style-type: none"> • Verweis auf vermeintlich überlegene Sachkenntnis • Androhung negativer Sanktionen • Einschränkung der Beziehungen zum Partner • „Aussitzen“ von Entscheidungen

Fazit: Vielfach führen nicht die Konflikte selbst, sondern das Negieren und Bemühen um die Vermeidung von Konflikten zur Instabilität von Joint Ventures

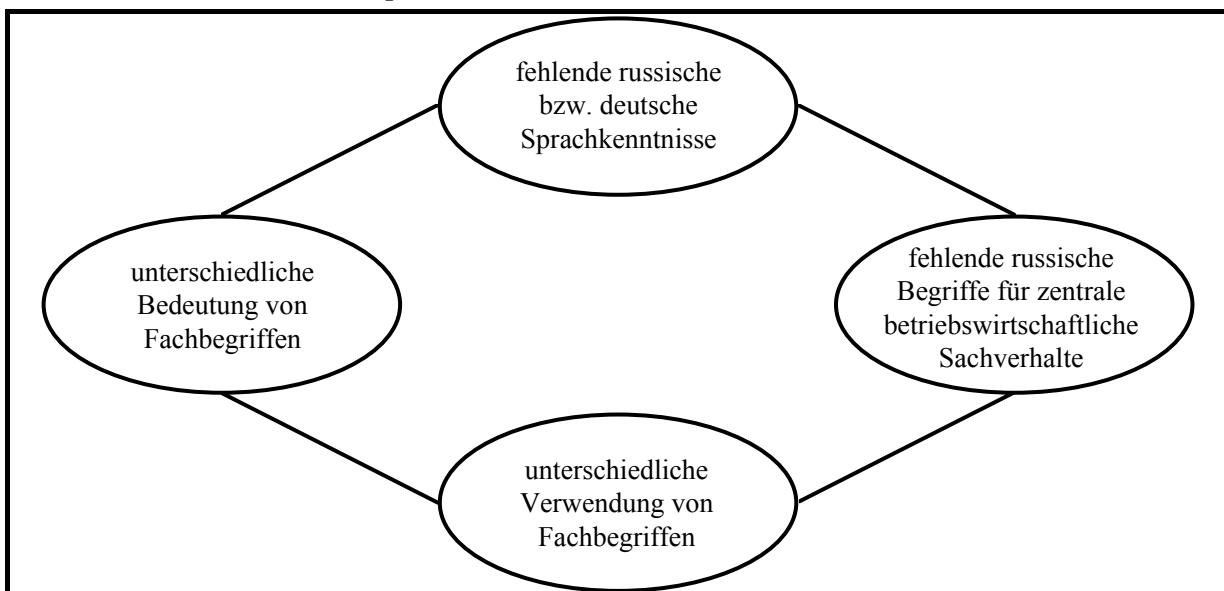
Wie schwierig es ist, fundierte Gestaltungsempfehlungen für die Interaktion und Akkulturation zwischen Führungskräften aus der Rußländischen Föderation einerseits und den westlichen Industrieländern andererseits zu geben, wird nicht zuletzt durch die empirische Untersuchung von Lawrence/Vlachoutsicos unterstrichen. Als Fazit eines gemeinsamen Forschungsprojekts der Harvard Business School und dem Institut für Außenwirtschaftsbeziehungen in Moskau über das Entscheidungsverhalten in sowjetischen und amerikanischen Unternehmungen, in dessen Verlauf das binationale Forscherteam einen nach Ansicht der Autoren „nie dagewesenen Zugang zu Dokumenten, Arbeitern und Managern“ (Vlachoutsikos 1991:38) hatte, kommen diese zu dem äußerst dürftigen Ergebnis: „To be successful, joint ventures will need to integrate elements from both management systems. It makes no sense to propose that a joint ventures should be run entirely by Soviet methods or entirely by American methods. On the other hand, a successful joint ventures cannot be a random mixture of US and Soviet practices. What is clearly needed is careful, selective integration of elements from both systems. Accomplishing this represents the key challenge to the effective operation of all joint ventures between US and USSR enterprises“ (Lawrence/Vlachoutsicos 1990:293). Dazu, wie diese Mischung zwischen sowjetischen und amerikanischen Management-Methoden aussehen könnte, liefert Vlachoutsikos in einem späteren Aufsatz noch einen detaillierteren Vorschlag, der schon geradezu satirisch anmutet: „Ich glaube, daß [...] die richtige Benutzung von runden Tischen für Treffen in bestimmten Phasen des Entscheidungsprozesses von erheblichem Wert sein könnte. Genauer gesagt: Neben Treffen am traditionellen rechteckigen Tisch [...] könnten auch Konferenzen an runden Tischen eingeführt werden und richtig in die Phasen [...]“

des Entscheidungsprozesses eingegliedert werden [...] Ich meine, daß die Benutzung von rechteckigen und runden Tischen es westlichen Managern ermöglicht, durch die allmähliche Ausdehnung der partizipativen Phasen, in denen an runden Tischen konferiert wird, eine horizontale Integration einzuführen und die zentralistische Phase an rechteckigen Tischen abzukürzen, während die Tradition, daß deutlich zwischen zentralistischen und demokratischen Phasen abgewechselt wird, erhalten bleibt“ (Vlachoutsikos 1991:44).

5. Kommunikation

Neben den aufgezeigten interpersonellen Konflikten wird die erfolgreiche Akkulturation deutscher und russischer Führungskräfte auch durch zahlreiche Kommunikationsprobleme beeinträchtigt. Die Festlegung einer offiziellen und einheitlichen Unternehmenssprache, die zumindest von allen Führungskräften beherrscht werden sollte (Liessmann 1990), wird in den meisten Joint Ventures dadurch erschwert, daß nur wenige russische Führungskräfte mit ausreichenden deutschen oder englischen Sprachkenntnissen anzutreffen sind und nur sehr wenige deutsche Führungskräfte über fundierte Kenntnisse der russischen Sprache verfügen. Dies gilt überraschenderweise sogar für viele erfahrene „Ostmanager“, die nicht selten bereits seit mehreren Jahren Geschäftsbeziehungen zu diesen Staaten unterhalten.¹⁹

Abb. 2: Kommunikationsprobleme in deutsch-russischen Joint Ventures



Mit wenigen Ausnahmen erfolgt die Kommunikation zwischen deutschen und inländischen Führungskräften deshalb über Dolmetscher, was neben einem er-

¹⁹ Zu den Gründen vgl. Holtbrügge 1995b.

höhten Zeitaufwand auch den weitgehende Verzicht auf informelle Gespräche unter vier Augen beinhaltet. Nur sehr wenige deutsche Führungskräfte haben während ihrer Tätigkeit dagegen zumindest in dem Maße russisch gelernt, um einfache und persönliche Gespräche ohne Dolmetscher führen zu können. Auffallend ist, daß Englisch als „international business language“ nahezu keine Bedeutung zukommt.²⁰

In noch stärkerem Maße als durch Sprachprobleme, die durch fehlende oder nur sehr bruchstückhafte Kenntnisse der jeweiligen Landessprache bedingt sind, wird die Kommunikation durch die unterschiedliche Definition und Verwendung zentraler ökonomischer Begriffe erschwert.²¹ „Bei aller Begeisterung und redlichem Bemühen hat ein osteuropäischer Kooperationspartner echte Verständnisschwierigkeiten mit den uns geläufigen unternehmerischen oder speziell betriebswirtschaftlichen Begriffen. Mit der Bezeichnung »Gewinn« verbindet er irgendwelche vagen Mehrwertvorstellungen oder dann die angenehme Vision, Zugriff zu Mitteln zur Erhöhung seines persönlichen Lebensstandards zu erhalten. Zusammenhänge zwischen Gewinn, Liquidität und unternehmerischem Handlungsspielraum werden nur theoretisch erfaßt, ebenso Aussagen wie, eine Gewinnverbesserung sei auch über eine optimalere Handhabung des Umlaufvermögens erzielbar. Debitoren, Cash flow, Lagerbewertungen und -optimierungen sowie Begriffe wie Good Will, Intangible Assets, Break-up Value gehören weder zum Führungsinstrumentarium noch zur Erfahrungswelt planwirtschaftlicher Industrieoptik“ (Schweizer 1990:417).

Die semantische Kluft zwischen ausländischen und inländischen Führungskräften läßt sich anschaulich an dem für marktwirtschaftliche Wirtschaftssysteme zentralen Begriff der Kosten illustrieren. Unter „Kosten“ wird in der Bundesrepublik Deutschland zumeist in Anlehnung an den wertmäßigen Kostenbegriff von Schmalenbach der in Geld bewertete leistungsbedingte Güter- und Dienstleistungsverzehr einer Unternehmung verstanden (Hummel/Männel 1986). In den ehemaligen sozialistischen Staaten wurde mit dem Begriff „Kosten“ (russ.: raschody) dagegen basierend auf der Werttheorie von Marx der „betriebliche Geldausdruck des laufenden Aufwands

²⁰ Dieses Ergebnis wird durch die empirische Untersuchung von Tamm (1993) in der ehemaligen CSFR bestätigt, nach der die englische Sprache lediglich in 15,1 v.H. der untersuchten 146 Joint Ventures die dominierende Geschäftssprache darstellt. Die größte Bedeutung kommt mit 36,9 v.H. der deutschen Sprache zu.

²¹ Dieses Ergebnis wird durch eine Untersuchung von Konrad (1991) bestätigt, nach der die semantischen und pragmatischen Differenzen zwischen der ehemaligen UdSSR und der Bundesrepublik Deutschland von Praktikern trotz der geographischen Nähe und gemeinsamen kulturellen Vergangenheit größer als zur VR China und zu Japan eingeschätzt werden.

an vergegenständlicher und lebendiger Arbeit“ bezeichnet (Autorenkollektiv 1987:89). Während diese beiden Kostenbegriffe auf den ersten Blick noch nahezu deckungsgleich erscheinen, wird bei einer tiefergehenderen Explikation ein fundamentaler Unterschied deutlich, der aus der unterschiedlichen Bewertung des Güter- und Dienstleistungsverzehrs bzw. Aufwands an vergegenständlicher und lebendiger Arbeit resultiert. Denn im Gegensatz zu marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen, in denen die dieser Bewertung zugrundeliegenden Preise die relative Knappheit der zu bewertenden Güter und Dienstleistungen ausdrücken, spiegelten Preise in sozialistischen Planwirtschaften aufgrund der staatlichen Festsetzungen keine Marktknappheiten, sondern primär politische Intentionen und planerische Verrechnungsgrößen wider (Pieper 1993).²²

6. Fazit

Die Ausführungen haben gezeigt, daß die Zusammenarbeit von deutschen und russischen Managern im Rahmen von Joint Ventures durch zahlreiche Konflikte und Kommunikationsprobleme erschwert wird. Ein zentrale Voraussetzung für eine effiziente Zusammenarbeit ist dabei die sorgfältige Auswahl der deutschen Manager, die in eine Tochtergesellschaft in die Rußländische Föderation entsandt werden. Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, daß insbesondere eine hohe persönliche Stabilität, Frustrations-, Konflikt- und Ambiguitätstoleranz sowie eine zumindest latente emotionale Nähe zum zukünftigen Gastland wichtige Kriterien einer erfolgreichen Führungskraft in der Rußländischen Föderation darstellen. Verhaltensbezogenen und interkulturell-umweltbezogenen Kriterien sollte deshalb gegenüber fachlichen und persönlichen Kriterien eine weitaus größere Bedeutung bei der Auswahl von Stammhausdelegierten zugemessen werden.

Zur Überwindung der kultur- und sprachbedingten Kommunikationsschwierigkeiten sind insbesondere regelmäßige Arbeitssitzungen geeignet, die in einigen Joint Ventures mehrmals in der Woche oder sogar täglich stattfinden. Dabei sind vor allem zu Beginn der Zusammenarbeit permanente Rückfragen und eine möglichst hohe Redundanz bei der Informationsübermittlung notwendig, um mögliche Mißverständnisse unmittelbar ausräumen zu können. Als vorteilhaft hat es sich darüber hinaus erwiesen, wichtigsten Schlüsselbegriffe für alle Mitarbeiter verbindlich zu definieren und in einem Handbuch schriftlich zu fixieren. Durch die Formalisierung von Planungs- und Entscheidungsverfahren gelingt es zudem vielfach, die divergierenden Denkweisen und kognitiven Strukturen der deutschen und russischen Führungskräfte sukzessive anzunähern.

²² Für weitere Beispiele vgl. Konrad 1991; Kappel/Rathmayr/Diehl-Zelonkina 1992.

Von großer Bedeutung für eine effiziente Konflikthandhabung ist schließlich die umfassende Einbeziehung der inländischen Führungskräfte in die Weiterbildungsprogramme des Joint Venture und der deutschen Muttergesellschaft. Neben der Vermittlung von Fachkenntnissen soll die Weiterbildung vor allem dazu beitragen, die Einstellungen und das Verhalten der russischen Führungskräfte durch eine „kulturelle Kontrolle“ bzw. „normative Reeducation“ (Krüger 1972:177) im Sinne der Unternehmungsphilosophie der deutschen Muttergesellschaft zu beeinflussen und dadurch langfristig das Konfliktpotential auf der wertmäßig-kulturellen Ebene abzubauen (Oesterle 1993). Denn je größer die Gemeinsamkeiten zwischen den inländischen und ausländischen Führungskräfte auf der wertmäßig-kulturellen Ebene sind, desto leichter lassen sich betriebliche Konflikte auf der sachlich-intellektuellen Ebene handhaben (Krüger 1972).*

Literatur

- Andrienko, N.N. (1991): Šag za šagom. In: Éko (11). S. 72-74.
- Autorenkollektiv (1987): Sozialistische Betriebswirtschaft - Industrie. 2. Aufl. Berlin (O).
- Beliaev, E. / Mullen, T. / Punnett, B.J. (1985): Understanding the Cultural Environment: U.S.-U.S.S.R. Trade Negotiations. In: California Management Review. 27 (2). S. 100-112.
- Berninghaus, E.D. (1991): Joint Ventures in der UdSSR. Eine ökonomischen Analyse vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Reformentwicklung in der Sowjetunion bis Juli 1991. Diss. Köln.
- Borovnikov, Ju. (1990): Sovmestnye predpriyatija: organizacija truda. In: Socialisticeskij trud (2). S. 3-11.
- Bunin, I.M. (1993): Social'nyj portret mel'kogo i srednego predprinimatel'stva v Rossii. In: Polis (3). S. 144-154.
- Cattaneo, E. (1992): Managing Joint Ventures in Russia: Can The Problems Be Solved? In: Long Range Planning. 25 (5). S. 68-72.
- Csath, M. (1990): Human Resource Management, Corporate Culture and Entrepreneurship as Key Issues in the Hungarian Economic Reform. In: International Review of Strategic Management. 1. S. 267-296.
- Franko, L.G. (1971): Joint Venture Survival in Multinational Corporations. New York.
- Frantzius, J. (1989): Erfahrungsbericht - Joint Ventures in der UdSSR. In: Tagungsband zum Seminar „Joint Ventures in der UdSSR“ am 21. September 1989 in Köln. Hrsg. v. d. Deutschen Gruppe der Internationalen Handelskammer. Köln.

* Die Herausgeber haben mehrere russische Professoren gebeten, Kommentare zu diesem interessanten Thema abzugeben. Ihre Stellungnahmen finden sich im Diskussions-Forum im nächsten Heft.

- Fröhlich, A. (1991): Ost-West Joint-Ventures. Ziele und betriebswirtschaftliche Probleme. Baden-Baden.
- Gieith, F. / Knabe, B. (1992): Wirtschaftsaktivitäten in Rußland. Lebens- und Arbeitsbedingungen deutscher Firmenvertreter. Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien. Nr. 48. Köln.
- Gurevic, V. (1989): Po noge li sovmestnyj botinok. In: Moskovskie Novosti. (25). S. 10.
- Hansén, S.-O. (1989): The Pros and Cons of Concluding a Joint Venture. In: Hansén, S.-O.: East-West Joint Ventures: Incentives and Disincentives. Working Paper No. 1 of the Institute for East-West Trade of the Turku School of Economics and Business Administration. Turku. S. 3-20.
- Holtbrügge, D. (1989): Joint Ventures in der UdSSR: Privatkapitalistische Inseln oder inter-systemare Unternehmungskooperationen? In: Aussenwirtschaft. 44 (3/4). S. 399-424.
- Holtbrügge, D. (1992): Erfolgspotentiale und Erfolgsvoraussetzungen von Joint Ventures in der UdSSR. In: Zentes, v. J.: Ost-West Joint Ventures. Stuttgart. S. 137-158.
- Holtbrügge, D. (1995a): Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz. Wiesbaden.
- Holtbrügge, D. (1995b): Entsendung von Führungskräften nach Mittel- und Osteuropa. In: Personal. 47 (1). S. 15-19.
- Holtbrügge, D. (1995c): Die Gestaltung effizienter Entlohnungssysteme in Mittel- und Osteuropa. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Zeitschrift für Personalforschung. 9 (1). S. 28-53.
- Hummel, S. / Männel, W. (1986): Kostenrechnung. Bd. 1: Grundlagen, Aufbau und Anwendung. 4. Aufl. Wiesbaden.
- International Chamber of Commerce (1988): Guide to Joint Ventures in the USSR. Paris.
- Janelis, V. (1991): „Krasnaja feja“. Monolog byvšej sekretarši Gossnaba, a nynce... In: Literaturnaja gazeta. 6.11.1991. S. 8.
- Kappel, G. / Rathmayr, R. / Diehl-Zelonkina, N. (1992): Verhandeln mit Russen. Gesprächs- und Verhaltensstrategien für die interkulturelle Geschäftspraxis. Wien.
- Kašin, V. (1989): Rubl' pljus dollar. Kak organizovat' sovmestnoe predprijatie. Moskau.
- Katasonov, V. (1989): Sovmestnye predprijatija - komu versiki, a komu koresiki. In: Literaturnaja gazeta. 5.7.1989. S. 10.
- Kiezun, W. (1991): Management in Socialist Countries, USSR and Central Europe. Berlin-New York.
- Kijaško, F. (1989): Sovmestnye predprijatija - kto zaštitit rabocego? In: Ékonomiceskaja gazeta. (35). S. 7.
- Klimova, S.G. / Dunaevskij, L.V. (1993): Novye predprinimateli i staraja kul'tura. In: Sociologiceskie issledovanija. (5). S. 64-69.
- Konrad, P. (1991): Kooperation als Marktstrategie für die Sowjetunion. Diss. St. Gallen.
- Kozlova, O.V. (Red.) (1979): Teorija upravlenija socialisticeskim proizvodstvom. Moskau.

- Krüger, W. (1972): Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikthandhabung in der Unternehmung. Berlin.
- Lawrence, P.R. / Vlachoutsicos, C. (1990): Behind the Factory Walls: Decision Making in Soviet and US Enterprises. Boston, Mass.
- Lawrence, P.R. / Vlachoutsicos, C. (1993): Joint Ventures in Russia: Put the Locals in Charge. In: Harvard Business Review. 71 (1-2). S. 44-54.
- Liessmann, K. (1990): Joint Ventures erfolgreich organisieren und managen. Neue Märkte durch strategische Kooperation. Planegg-München.
- Liuhto, K. (1991): The Interaction of Managerial Cultures in Soviet-Finnish Joint Ventures. Institute for East-West Trade at the Turku School of Economics and Business Administration. Research Report B 10/1991. Turku.
- Luber, T. (1989): Joint-venture-Praxis in der UdSSR. Mit Genossen Qualität üben. In: Industriemagazin. 13 (9). S. 134-138.
- Meth-Cohn, D. / Kasriel, K. / Klopff, P. / Komlev, S. / Simpson, P. / Thorniley, D. (1994): The Engine of Growth. In: Business Central Europe. 2 (4). S. 35-50.
- Müller, K.-D. (1988): Reformen im sowjetischen Außenhandelssystem. In: Osteuropa-Wirtschaft. 33 (2). S. 110-121.
- Oesterle, M.-J. (1993): Joint-Ventures in Rußland. Bedingungen-Probleme-Erfolgsfaktoren. Wiesbaden. zugl. Diss. Hohenheim 1992.
- Ost-Ausschuß der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.) (1991): Investitions- und Kooperationsführer Polen. Köln.
- Pearce, J.L. (1991): From Socialism to Capitalism: The Effects of Hungarian Human Resources Practices. In: Academy of Management Executive. 5 (4). S. 75-88.
- Pieper, R. (1989): Leitungswissenschaft und Managementlehre. Ansätze eines Vergleichs aus Sicht der Managementlehre. In: Pieper, R.: Westliches Management - östliche Leitung. Ein Vergleich von Managementlehre und DDR-Leitungswissenschaft. Berlin-New York. S. 193-245.
- Pieper, R. (1993): Managementtraining in Osteuropa. Wiesbaden 1993. zugl. Habil. Innsbruck 1992.
- Popov, G.Ch. (1985): Effektivnoe upravlenie. 2. Aufl. Moskau.
- Rajan, M.N. / Graham, J.L. (1991): Nobody's Grandfather was a Merchant. Understanding the Soviet Commercial Negotiation Process and Style. In: California Management Review. 33 (3). S. 40-57.
- Reineke, R.-D. (1991): Anpassung west- und ostdeutscher Unternehmenskulturen - eine konzeptionelle Analyse. In: Aßmann, G. / Backhaus, K. / Hilker, J.: Deutsch-deutsche Unternehmen. Ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem. Stuttgart. S. 37-51.
- Rohloff, S. (1994): Die Unternehmungskultur im Rahmen von Unternehmungszusammenschlüssen. Bergisch Gladbach-Köln. zugl. Diss. Göttingen 1994.
- Rosten, K.A. (1991): Soviet-U.S. Joint Ventures: Pioneers on a New Frontier. In: California Management Review. 33 (4). S. 88-108.
- Šcerbakova, L. (1991): Sovmestnye, no ne sovmestimye. In: Éko. (11). S. 55-65.

- Schweizer, R.W. (1990): Osteuropa: Erste Lehren aus einem neuen Erfahrungsfeld. In: Die Unternehmung. (6). S. 414-422.
- Shekshnia, S. (1994): Managing People in Russia: Challenges for Foreign Investors. In: European Management Journal. 12 (3). S. 298-305.
- Shiller, R.J./Boycko, M./Korobov, V. (1992): Hunting for Homo Sovieticus: Situational versus Attitudinal Factors in Economic Behavior. In: Brookings Papers on Economic Activity. 23 (1). S. 127-194.
- Tamm, A. (1993): Joint Ventures in der CSFR. Chancen und Risiken. Wiesbaden. zugl. Diss. St. Gallen 1992.
- Uebele, H. (1991): Joint Ventures zwischen Betrieben der UdSSR und der Bundesrepublik Deutschland. In: Albach, H.: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft. (1). S. 89-123.
- Vlachoutsikos, C. (1991): Managementstrukturen in der UdSSR: Die „Matrjoschka-Hierarchie“. In: Sowjetunion-Perspektiven. Industrie. Politik. Wirtschaft. Hrsg. von der Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste u. Dresdner Bank AG. Frankfurt a.M. S. 38-45.
- Volodina, O. et al. (1989): Zaczem sozdavalas' «Dinamika»? In: Ékonomiceskaja gazeta. (17). S. 23.
- Wolf-Laudon, G. (1991): International Cooperation Management and the Success of Joint Undertakings. In: Razvigorova, E. / Wolf-Laudon, G.: East-West Joint Ventures: The New Business Environment. Cambridge. Mass.-Oxford. S. 201-224.
- Zaslavskaja, T. (1986): Celoveceskij faktor razvitiya ekonomiki i social'naja spravedlivost'. In: Kommunist. (13). S. 61-73.