

## News / Information

### Korrektur

In der letzten Ausgabe ist der Redaktion leider ein Fehler unterlaufen, den wir hiermit korrigieren möchten:

Nicht das gesamte in JEEMS 1/2002 abgedruckte Interview mit James G. March, sondern nur der Ausschnitt der Laudatio, die auf dem EGOS-Kolloquium in Helsinki durch Prof. Károly Balaton gehalten wurde, ist bereits in *Organization Studies*, Vol. 21, no. 5, p.1026 veröffentlicht. Weiterhin wurde der Text „In memoriam Herbert Simon (1916-2001)“ nicht von James March, sondern von Zita Paprika, Budapest University of Economic Sciences and Public Administration, verfasst.

### Correction

We would like to correct a mistake made by the editorial office in the last issue of JEEMS:

Not the whole interview with James G. March has been already published in *Organizational Studies*, Vol. 21, no. 5. This is only the case for the parts of the laudatio speech in Helsinki by Károly Balaton. Additionally, the contribution „In memoriam Herbert Simon (1916-2001)“ came from Zita Paprika, Budapest University of Economic Sciences and Public Administration, not from James March, himself.



### Conference Report

From 16<sup>th</sup> to 17<sup>th</sup> of November 2001 a research conference on “The Management of Change in Multinational Companies: Global Challenges and National Effects”, funded by the Anglo-German Foundation, was held at Humboldt-University in Berlin. The event was jointly organised by researchers from the University of Wales Swansea as well as from the Institute for Social Science at the Humboldt-University. Six papers were presented and discussed by about 30 participants who were mainly academics, but there were also representatives from multinational companies investigated by the Anglo-German research group.

The aim of the workshop was to provide a deeper understanding of how change management in MNCs influences the pace and direction of the so-called globalisation process. At the centre of interest was the issue of whether these

change concepts are globally developed and implemented or whether national differences prevail in how change management processes take shape.

One aspect of the workshop was the presentation and discussion of our Anglo-German research project investigating the processes of organisational change and innovation in multinational companies operating in a heavy engineering sector. In order to further broaden our horizons and knowledge we invited experts in the field of cross-national comparison in Europe to this conference.

The conference started with a brief introduction of the research projects by the organisers, Karin Lohr and Mike Geppert, followed by a keynote speech by Arndt Sorge (University of Groningen) on the topic: 'Management of Change in MNCs: Some Implications from the Societal Effect Approach'. His presentation discussed the implications of the Societal Effect Approach for the management of change in MNCs by looking at what happens when artefacts, such as organisational forms of best practice, are exported from one context to another. Following this, the research based papers of five other participants were presented and discussed intensively. Mike Geppert, Dirk Matten and Karen Williams (University of Wales Swansea) presented a paper on the topic 'Change Management in MNCs: how global convergence intertwines with national diversities', discussant for this paper was Christel Lane (University of Cambridge). Florian Becker-Ritterspach, Knut Lange and Karin Lohr (Humboldt University) presented a paper entitled: 'Comparison of Different Co-ordination and Control Forms in MNCs'. Tony Edwards (Kingston University) gave a paper about 'Structure, Politics and the Diffusion of Change Management Concepts in MNCs'. Gert Schmidt (University of Erlangen-Nuremberg) presented a rather provocative talk on the theme 'Globalisation - the 'German Modell' of Industrial Relations on Trial!' The final paper given by Martin Brussig (Centre of Social Research, Halle) had the title 'Extending the perspective: Small and medium sized enterprises as partners and competitors to MNCs'.

Some of the contributions from this research conference are included in a forthcoming book entitled: 'Challenges for European Management in a Global Context: Experiences from Britain and Germany', published by Palgrave (2002) and edited by the three members of the Welsh research group (Geppert, Matten and Williams).

For more information about the research conference and papers please e-mail: Karin.Lohr@rz.hu-berlin.de or m.Geppert@swansea.ac.uk.

*Mike Geppert, .European Business School, University of Wales Swansea, UK*

## Russland – kein Land für Routiniers

*Ein Kurzartikel von Gregor v. Kursell*

### **Zusammenfassung**

Russland gehört zu den Ländern, in den unkonventionelle Ansätze und Verhaltensweisen gefragt sind, um Geschäfte zu machen. Häufig werden jedoch ungeeignete Personen nach Russland entsendet. Interkulturelle Vorbereitung wäre hier hilfreich, sie findet jedoch selten statt. Das liegt unter anderem an der immer noch geringen Bedeutung des russischen Marktes, aber auch an Überlegenheitsgefühlen der westlichen Manager. Das Scheitern inkompetenter Firmenvertreter in Russland wird in der Regel nicht deren mangelnden Eignung für die Arbeit in diesem Lande zugeschrieben, sondern den Zuständen in Russland. Interkulturelles Training für Russland sollte vor allem folgende Anforderungen erfüllen: Herausfiltern der von vornherein ungeeigneten Kandidaten, Abbauen von Überlegenheitsgefühlen, Hinweise zu der Kunst, in Russland ein Netz von Beziehungen zu knüpfen, Hinweise zur Unterscheidung zwischen echten und falschen Freunden, Hinweise zur Bestimmung der jeweils der Situation angemessenen Stilebene, Warnungen vor den Gefahren der Russophilie.

### **Unkonventionelle Ansätze sind gefragt**

Das strukturelle Umfeld für wirtschaftliche Aktivitäten in Russland unterscheidet sich grundlegend von dem des Westens. Die Gesetzgebung, das Rechtssystem, das Polizeiwesen, weichen teilweise schon von der Norm her, besonders aber in der Praxis erheblich von den Standards ab, die ein westlicher Manager gewohnt ist. Ein ausländischer Firmenvertreter muss sich zum Beispiel daran gewöhnen, dass persönliche Beziehungen wesentlich wichtiger sein können als juristisch scheinbar wasserdichte Verträge.

Um diese Verbindungen überhaupt knüpfen zu können, ist in Russland eine vielseitige Persönlichkeit gefragt, deren Fähigkeiten sich nicht ausschließlich auf die berufliche Ebene erstrecken. Wer in Russland als interessanter Gesprächspartner gelten will, sollte umfassend gebildet sein, über Humor verfügen und auch keine Scheu vor persönlichen Gesprächen haben. Die Ausrede „Ich lese nicht, ich bin schon froh, wenn ich den Überblick über die Fachliteratur behalte“, bewahrt einen deutschen Manager, dem Dostojewskij unbekannt ist, nicht vor Peinlichkeit.

Da in Russland viele organisatorische Abläufe nicht so reibungslos funktionieren wie in Deutschland, sind Geduld, Flexibilität und eine gewisse Improvisationsgabe wichtige Voraussetzungen für geschäftlichen Erfolg. Ebenso ist Toleranz gegenüber ungewohnten Verhaltensweisen hilfreich. Wer als Ausländer nicht ständig seiner Entrüstung und seinem Entsetzen über die Zustände freien Lauf lässt, erwirbt Respekt und schont seine Nerven. Das bedeutet aber nicht, jede Zumutung klaglos hinzunehmen.

Es ist für den Russland-unerfahrenen Manager nicht leicht, immer wieder die Balance zwischen der einerseits manchmal nötigen Direktheit oder gar Derbheit und der andererseits nötigen Kultiviertheit zu halten. Wer am Abend beim Bankett vom Minister umarmt wurde, muss das am nächsten Tag beim offiziellen Empfang nicht nachmachen. Der Unterschied zwischen der offiziellen und der privaten und halbprivaten Rolle von Funktionsträgern kann in Russland sehr groß sein.

All die genannten Umstände stellen Anforderungen an den Manager, auf die er im Studium und im deutschen Berufsalltag nicht vorbereitet wird. Was nicht heißt, dass es nicht Mitarbeiter gibt, die sich die nötigen Fähigkeiten schnell aneignen oder bereits Russlanderfahrung haben. Doch häufig wählen deutsche Unternehmen gerade nicht diejenigen Bewerber aus, die geeigneten Persönlichkeitsmerkmale und die nötigen Erfahrungen und Kenntnisse mitbringen.

### **Häufig werden ungeeignete Personen nach Russland entsendet:**

Deutsche Unternehmen legen ihr Geschäft fast ausschließlich in die Hände von Betriebswirten, Ingenieuren und Juristen. Vertretern dieser drei Fachrichtung werden sehr häufig auch Aufgaben anvertraut, in denen auch kreative und soziale Fähigkeiten oder eine solide Allgemeinbildung gefragt sind – Eigenschaften, die dem genannten Personenkreis nicht selten abgehen. Eine fundierte Kenntnis der eigenen Produkte und/oder kaufmännischer Regularien wird von vielen Arbeitgebern höher eingeschätzt als die Kenntnis der in Russland zum geschäftlichen Erfolg notwendigen Prozesse. Die Einstellung „unsere Produkte sind gut, mit Englisch kommt man überall durch und im Notfall gibt es ja Dolmetscher“ ist weit verbreitet. (Ein deutscher Kleinverlag verlangte in einer Stellenanzeige für eine Aufgabe in Moskau ausdrücklich Englisch und betriebswirtschaftliche Kenntnisse, verzichtete aber explizit auf Russischkenntnisse.)

Gerade die drei genannten Studienfächer schulen ihre Absolventen in einer Denkweise, die in Russland nicht immer zum Erfolg führt: Streng sachorientiert und formallogisch, persönliche Faktoren ignorierend. Das bedeutet nicht, dass alle Vertreter dieser Gruppe für Russland ungeeignet wären. Gerade kleinere Unternehmen mit erklärungsbedürftigen Produkten werden auch Probleme haben, einen Vertreter zu finden, der diese Produkte präsentieren, verkaufen und im Notfall auch warten kann und gleichzeitig ein Russlandexperte ist. Hier sind

seriöse Berater gefragt, die westlichen Geschäftsleuten das nötigen kulturellen Wissen vermitteln und Kontakte schaffen.

Ein weiteres Problem ist, dass in einigen Unternehmen Russland nicht als bedeutsamer Markt für die Firmenstrategie, sondern als lästige Pflicht gesehen wird. Diese Einschätzung ist nicht ohne Grund entstanden und soll hier nicht in Frage gestellt werden. Das Russlandengagement ist schwierig und für nur wenige Unternehmen gewinnbringend. Sinnvoller wäre es jedoch in diesem Falle, das Engagement ganz einzustellen, anstatt das Russlandbüro als Härte-test für junge oder als Abstellgleis für alte Manager zu betrachten.

### **Interkulturelle Vorbereitung für Russland gibt es, aber selten.**

Unter solchen Umständen überrascht es nicht, dass für den Russland-Einsatz ausgewählten Manager nur selten zur interkulturellen Vorbereitung geschickt werden. Die großen Trainings-Anbieter halten sich deshalb mit Angeboten zu dieser Region zurück. Das Russlandgeschäft hat einen geringen Umfang und rechtfertigt keine „kostspieligen“ Maßnahmen. Russen sind zudem nicht exotisch genug. Sie sehen aus wie wir, darum werden sie wohl auch ähnlich denken, lautet die Schlussfolgerung. Nicht wenige Unternehmen und Manager halten Training für Russland aber auch deshalb für überflüssig, da die westlichen Unternehmen eher als Lehrer denn als Lernende auftreten.

### **Scheitern ist kein Problem**

Die beschriebene Einschätzung Russlands, die mangelnde Vorbereitung auf die Arbeit in dem Land und die Auswahl ungeeigneter Vertreter bewirkt zusammen mit den objektiv vorhandenen Tücken des russischen Marktes das Scheitern vieler Geschäftsbeziehungen. Das wird jedoch in den Unternehmen nicht unbedingt zum Anlass einer Überprüfung des eigenen Vorgehens genommen. Die Erwartungen an das Russland-Geschäft sind niedrig, es gibt nur wenige bekannte Beispiele für erfolgreiche Partnerschaften mit Russland und die schlechten Nachrichten aus dem Land machen es den Versagern leicht, die Schuld für ihr Scheitern allein den Zuständen in Russland anzulasten. Die Entscheidungen für ein Engagement in Russland sind oft halbherzig gefällt worden, und die Unternehmen sind froh, einen Grund zu haben, sich zurückzuziehen

### **Aufgaben von interkulturellem Training für Russland**

Welche Aufgaben ergeben sich daraus für ein interkulturelles Russland-Training?

1. Herausfiltern der von vornherein ungeeigneten Kandidaten,
2. Abbauen von Überlegenheitsgefühlen,
3. Hinweise zu der Kunst, in Russland ein Netz von Beziehungen zu knüpfen,

4. Hinweise zur Unterscheidung zwischen echten und falschen Freunden,
5. Hinweise zum richtigen Erkennen der notwendigen Stilebene,
6. Warnungen vor den Gefahren der Russophilie.

### **Zu 1. Herausfiltern der von vornherein ungeeigneten Kandidaten**

Keinen Erfolg in Russland haben Persönlichkeiten, die auf das Einhalten kodifizierter Regeln pochen und einmal gelerntes und erfolgreich angewandtes Verhalten absolut setzen. Solche Charaktere sind unter westlichen Managern häufig zu finden, insbesondere unter den „Global Playern“, den amerikanisierte Managertypen, die sich für weltgewandt halten. Sie haben etwas erreicht, sind stolz auf ihr Können und davon überzeugt, es bei ihren russischen Geschäftspartnern mit zurückgebliebenen, vom Kommunismus verdorbenen Laienspielern zu tun zu haben. In Russland kann diese Sorte von Managern das Meiste des Gelernten wieder vergessen. Nichts verloren in Russland haben auch Personen mit Kontaktschwierigkeiten oder solche, die zu oberflächlichen Beziehungen neigen. Spezialisten mit geringer Allgemeinbildung und ohne Interesse an Kunst, Literatur etc. sind ebenfalls fehl am Platz.

### **Zu 2. Abbauen von Überlegenheitsgefühlen**

Viele Deutsche sehen sich in Russland als Kulturträger, die westliches Know-how zu vermitteln haben und unter unmöglichen Zuständen leiden müssen. Dabei kann es nicht schaden, sich einmal in die andere Seite hineinzusetzen. Auch Russen kommt vieles in Deutschland unzivilisiert vor. Gemischte Sauna, ungepflegtes Aussehen relativ wohlhabender junger Leute oder Hundekot auf der Straßen gehören zu den Horrorgeschichten russischer Deutschlandreisender. In professioneller Hinsicht halten viele Russen – auch solche die in Deutschland gearbeitet haben - Deutsche für unflexibel, konservativ und zu spezialisiert. Zudem haben die Russen den zweiten Weltkrieg gewonnen und dies nicht vergessen. Auch wenn das deutschen Geschäftspartnern nicht unter die Nase gerieben wird, so ist es doch im Hinterkopf gespeichert. Es kann auch nicht schaden, sich klar zu machen, das so manches Verhalten, das Deutschen als unlogisch oder moralisch zweifelhaft erscheint, tatsächlich auf unterschiedlichen wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen beruht. Das seit Jahrzehnten schwierige ökonomische Umfeld hat eine Reihe von Verhaltensweisen wie Korruption, das Verschleiern von Zahlen oder kurzfristiges Gewinnstreben begünstigt.

### **Zu 3. Die Kunst, in Russland ein Beziehungs-Netz zu knüpfen.**

Zu den für Russland wichtigen Eigenschaften gehören Sprachkenntnisse. Persönliche Beziehungen, die über einen Dolmetscher angebahnt werden, sind ein Widerspruch in sich. Auch die Bereitschaft, sich auf russische Formen der Geschäftsanbahnung einzulassen, ist wichtig. Wer allen kund tut, dass Wodka



trinken ekelhaft ist, wird wenig Freunde finden. Was nicht heißt, dass man jedes Saufgelage mitmachen muss. Hier die richtige Balance zu finden, ist schwierig. Wer aber einmal den Ruf erarbeitet hat, kein Langweiler zu sein, kann es sich leisten, auch mal „Nein danke“ sagen. Wer über Kenntnisse der russischen Kultur verfügt, hat einen großen Vorteil. Amerikaner setzen voraus, dass jeder ihre Beiträge zur Weltkultur kennt. Russen überrascht und erfreut es. Schließlich sollte man sich denjenigen Personen, die einem wichtig sind, als verlässlicher und langfristiger Partner präsentieren. In Russland gehört dazu auch, einander Vorteile zu verschaffen. Hier gibt es zahlreiche Möglichkeiten, sich als hilfsbereit zu erweisen, ohne in die verbotene Sphäre der Bestechung vorzudringen. Wer beispielsweise dem Sohn eines Geschäftsfreundes ein interessantes Praktikum in Deutschland vermittelt, hat auf legale Art und Weise Mehrwert für seinen Partner geschaffen.

#### **Zu 4. Hinweise zur Unterscheidung zwischen echten und falschen Freunden.**

Dem unerfahrenen Ausländer nähern sich eine Menge unseriöser Geschäftemacher und Spinner, die sich ihm als Freunde und Partner anbieten. Diese zu erkennen ist nicht einfach, es gibt jedoch einige Anhaltspunkte. Gesten wie Umarmungen, Überreichen von Souvenirs und Freundschaftsbeteuerungen gehören in Russland zum Ritual gegenüber Fremden und sollten nicht überbewertet werden. Misstrauisch werden sollte man bei Geschäftspartnern, die sich permanent als ganz besonders westlich und seriös, oder umgekehrt als „echt russische ehrliche Haut“ gebärden. Wer ständig seine Ehrlichkeit betont, ist es meistens nicht. Stets sollte man den Unterschied zwischen notwendigen Gefälligkeiten einerseits und Schmarotzertum oder sogar kriminellm Verhalten andererseits beachten. Die Grenze zum Illegalen ist schnell überschritten, und was für einen Russen eine relativ risikolose Überlebensstrategie sein mag, kann für seinen westlichen Partner das Ende der Karriere bedeuten. Generelle Skepsis ist deshalb auch gegenüber allzu unorthodoxen Geschäftsideen russischer Partner am Platz. Mitleid mit „armen“ Russen ist im Geschäftsleben ebenfalls nicht angebracht. In Russland gibt es Millionen bitterarme Menschen. Diejenigen, die mit Ausländern zusammentreffen, gehören meist nicht dazu. Das in Deutschland verpönte „Name Dropping“ ist in Russland gang und gäbe. Aber nicht jeder, der mit guten Beziehungen prahlt, hat diese wirklich. Eine Faustregel, die nicht nur in Russland gilt: die wirklich wichtigen Leute drängen sich nicht auf.

#### **Zu 5. Hinweise zum richtigen Erkennen der notwendigen Stilebene**

Für Ausländer ist es verwirrend, dass in Russland einmal ein betont formelles Verhalten gefragt ist, dann plötzlich ein betont lockeres. Bei offiziellen Anlässen geben sich Russen gerne feierlich und formal, Reden können schwülstig und voller Versatzstücke sein. In Verhandlungen zeigen Russen sich aggressiv,

spielen Informationsvorsprünge aus, verlangen Informationen und Garantien, bleiben aber selbst möglichst vage. Beim gemütlichen Teil einer Geschäftsbeziehung werden Russen in einer Weise privat, die vielen Deutschen unangemessen erscheint.

#### **Zu 6. Warnungen vor den Gefahren der Russophilie.**

Es kommt vor, dass Personen, nach Russland geschickt werden, die großes Interesse an dem Land haben oder durch ihre Aufenthalte eine Russland-Euphorie entwickeln. Diese kann zu übertrieben Erwartungshaltungen führen. Dagegen hilft, die russische Selbstdarstellung immer wieder kritisch zu hinterfragen. Die von Russen gern angestellten Betrachtungen über die rätselhafte russische Seele und das ewige Russland haben meist nicht mehr Substanz als beispielsweise die Charakterisierung der Deutschen als „das Volk der Dichter und Denker“. Gegenüber solchen Theorien Abstand zu wahren, kann helfen, einen klaren Kopf zu bewahren und den ökonomischen Aspekt der Beziehung nicht aus den Augen zu verlieren. Wer über Russland-Geschäft redet, und das gilt vor allem für nicht finanziell engagierte Parteien, also für Politiker, Verbandsfunktionäre und Journalisten, sollte nicht nur auf potentiell vorhandene Fähigkeiten und Ressourcen blicken, sondern auch auf die Möglichkeiten der Realisierung. Dazu ist es notwendig, sich vor und während der Geschäftsanbahnung genau über das strukturelle Umfeld informieren. (Wer hat mitzuentcheiden, woran kann das Geschäft scheitern?)