

## 20 Erfahrungsbericht: Organisationsstruktur und Personal

Hansjörg Müller

Jedes international tätige Unternehmen hat seine eigene Organisationsform, die von der Mentalität des Landes geprägt ist, in dem es seine Wurzeln hat. Gelebt wird die Organisation von den Mitarbeitern im Gastland.

Jedes international tätige Unternehmen hat seine eigene Firmenkultur, die von der Mentalität des Landes geprägt ist, in dem es seine Wurzeln hat. Gelebt wird die Firmenkultur von den Mitarbeitern im Gastland.

Das sind zwei im Grunde triviale Aussagen, die aber enorme Sprengkraft besitzen. Westliche Unternehmen, die sich auf den Märkten Russlands und der anderen GUS-Staaten engagieren, erkennen bald, dass in diesen Ländern manches anders läuft, als sie es von zu Hause gewohnt sind. Entsprechend nehmen sie die Unterstützung von Experten in Anspruch, die ihnen helfen sollen, Fallstricke zu vermeiden und auf den östlichen Märkten erfolgreich zu agieren. In den Bereichen Recht, Steuern und Wirtschaftsprüfung funktioniert das ganz gut. Die echten Herausforderungen sind jedoch in anderen Unternehmensbereichen angesiedelt, die bisher aber kaum wahrgenommen werden. Entsprechend können sie auch nicht bewältigt werden, denn was man nicht erkennt, entzieht sich der Analyse und Lösung.

Wo liegen nun die „echten“ Herausforderungen? Begeben wir uns auf die Suche, indem wir die unterschiedlichen Implikationen dreier kleiner Worte in der russischen und deutschen Sprache betrachten. „Ja“ bedeutet „wahrscheinlich ja“, „vielleicht“ bedeutet „nein“, „nein“ kann „vielleicht doch ja“ heißen.

### 20.1 Unterschiedliche Mentalitäten

#### Beispiel

Der deutsche Geschäftsmann Hans Maier möchte mit seinem russischen Partner Iwan Iwanow ein Geschäft abschließen. Maier stellt in Deutschland Baumaschinen her, die Iwanow nach Russland importiert und dort vertreibt. Maier fragt Iwanow, ob er bei der nächsten Lieferung neben den üblichen Baggern auch Kräne mit bestellen wolle. Iwanow antwortet mit „ja“. Maier versteht darunter deutsch „ja, ohne Wenn und Aber“. Iwanow meinte aber russisch „wahrscheinlich ja, wenn sich die Rahmenbedingungen bis dahin nicht ändern“. Maier gibt die gesamte Bestellung in die Produktion und einen Tag vor der geplanten Auslieferung tritt Iwanow von der zusätzlichen Bestellung der Kräne zurück. Er hat erfahren, dass es im Aktionskreis seines Endkunden, einer Baufirma, einen Wechsel gegeben hat, was eine neue Geschäftspolitik nach sich ziehen kann. Bevor er auf den Kränen sitzen bleibt, holt Iwanow diese lieber gar nicht erst ab.

Iwan Iwanow fühlt sich im Recht, weil er gesagt hat „wahrscheinlich ja, wenn sich die Rahmenbedingungen bis dahin nicht ändern“. Maier besteht auf Abnahme der Kräne

und fühlt sich auch im Recht, weil er „ja, ohne Wenn und Aber“ verstanden hat. Jeder der beiden hat subjektiv gesehen Recht, weil die Bedeutung des Wortes „ja“ in Deutschland und Russland unterschiedlich interpretiert wird! Objektiv kommt es zu einer geschäftlichen Verstimmung zwischen beiden Partnern – eine Folge unterschiedlicher Mentalitäten.

Ähnlich verhält es sich mit den Worten „vielleicht“ und „nein“. Entsprechend östlicher Traditionen vermeiden Russen gerne ein knallhartes „Nein“ und sagen lieber „vielleicht“, weil es höflicher klingt und sie davon ausgehen, dass ihre Geschäftspartner das dahinter stehende „Nein“ schon erkennen. Ebenso ist ein „Nein“ nicht absolut zu sehen. Es kann „vielleicht doch ja“ bedeuteten, wenn sich die Rahmenbedingungen positiv ändern.

An diesem Beispiel kann man sehen, in welchen Bereichen die „wahren“ Herausforderungen angesiedelt sind, mit denen westliche Unternehmen im russischen Umfeld konfrontiert werden. Es sind nicht die Unternehmensbereiche, in denen die russischen Standards klar umrissen sind. Im Wirtschaftsrecht, bei der Besteuerung und in der Wirtschaftsprüfung weichen die russischen Standards mitunter deutlich von den westlichen ab, aber sie sind klar definiert und damit erkennbar. Das macht sie gut beherrschbar. Kritisch ist es in den Unternehmensbereichen, die nicht nach klaren Paragraphen oder Zahlen, sondern gemäß eigener Mechanismen funktionieren, die ihren Ursprung in einer für Deutsche fremden Mentalität haben. Das sind in erster Linie die Bereiche Organisationsstruktur und Unternehmenskultur, die wiederum durch russisches Personal umgesetzt werden.

## 20.2 Organisationsstruktur

Die Gesellschaften westlicher Länder sind basisdemokratisch aufgebaut, mit flachen Hierarchien und einem hohen Stellenwert für das Individuum. Die Gesellschaften der ehemaligen Sowjetunion sind dagegen streng hierarchisch organisiert, mit einem geringeren Stellenwert für das Individuum – zugunsten der Gesamtorganisation wie ein Unternehmen oder der Staat. Konflikte zwischen den Abteilungen werden traditionell nicht im Gespräch miteinander, sondern über den Generaldirektor gelöst. Was passiert, wenn westliche Unternehmen ihre russischen Tochtergesellschaften nach den gleichen Prinzipien organisieren, wie sie es von zu Hause gewohnt sind? Sie erleiden Schiffbruch. Ein Paradebeispiel ist die unkritische, das heißt 1:1-Übertragung der **Matrixorganisation** von Deutschland oder Österreich nach Russland. Sie kann nicht funktionieren, weil die Matrixorganisation implizit von basisdemokratischem Denken und flachen Hierarchien ausgeht, die es in Russland so nicht gibt.

Russische Unternehmen müssen streng hierarchisch aufgebaut und geführt werden, wenn sie funktionieren sollen. Sie spiegeln das gesellschaftliche Umfeld wieder, in dem sie sich befinden. Selbst wenn westliche Unternehmensführer diese Anforderung erkennen, tun sie sich schwer, dies in Russland auch umzusetzen. Mit Hilfe der Matrixorganisation lassen sich viele Ländergesellschaften ohne viel Aufwand über ein einheitliches Organisationssystem führen. In westlichen Ländern gilt diese Regel, in Ländern wie China oder Russland aber nicht. Je größer ein Unternehmen ist und je mehr Tochtergesellschaften in verschiedenen Ländern zu führen sind, desto aufwändiger wird es, für die chinesische oder russische Tochtergesellschaft eine „organisatorische Extrawurst zu braten“. Dies ist aber notwendig.

Westliche Matrixorganisation und **russische hierarchische Organisation** sind inkompatibel, es fehlt jeweils an einer adäquaten „Andockstation“ für die Bedürfnisse

der anderen Seite. Eine mögliche Lösung besteht darin, in der russischen Tochtergesellschaft eine Schnittstelle zu schaffen, über welche die Kommunikation zwischen der deutschen Mutter und der russischen Tochter geführt wird. Diese Schnittstelle funktioniert als Übersetzungsmodul zwischen der Matrixorganisation der Mutter und der hierarchischen Organisation der Tochter. Informationsflüsse werden für den jeweils anderen Empfänger in dessen Vorstellungswelt übersetzt, bevor sie ihm zugestellt werden. Damit wird folgender, großer Vorteil erreicht: Die Muttergesellschaft kann ihre Matrixorganisation und die Tochtergesellschaft ihre hierarchische Organisation beibehalten. Beide Gesellschaften können damit weiterhin nach den unterschiedlichen Prinzipien funktionieren, die in ihrem jeweiligen Umfeld gefordert sind, und dennoch effektiv zusammenarbeiten.

Eine Einschränkung muss dabei beachtet werden: Die Matrix darf keinen direkten Einfluss auf die Mitarbeiter der Tochter ausüben. Damit würde der Geschäftsführer der russischen Tochtergesellschaft (**Generaldirektor**) automatisch entmachtet werden, womit die Tochter führungslos wäre. Das hierarchische russische System erfordert einen starken Generaldirektor an der Spitze. Jedes westliche Unternehmen ist in Russland nur so stark, wie sein örtlicher Generaldirektor. Direkte Anweisungen aus der Matrix an die Mitarbeiter der Tochtergesellschaft, das heißt am Generaldirektor vorbei, würden von russischen Mitarbeitern als Einladung verstanden, dessen Autorität vor Ort zu ignorieren.

Die Schnittstelle stellt die Anpassung der westlichen Matrixorganisation an Russland dar. Sie wird zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft eingezogen und von der Tochter aus administriert. In der Muttergesellschaft fehlt in der Regel die Erfahrung für den sachgerechten Umgang mit der Schnittstelle.

Der Administrative Direktor leitet im Auftrag des Generaldirektors die Schnittstelle zwischen Tochter- und Muttergesellschaft. Diese Ergänzung zur klassischen Hierarchiestruktur setzt ein unmittelbares Vertrauensverhältnis zwischen Generaldirektor und Administrativem Direktor voraus.

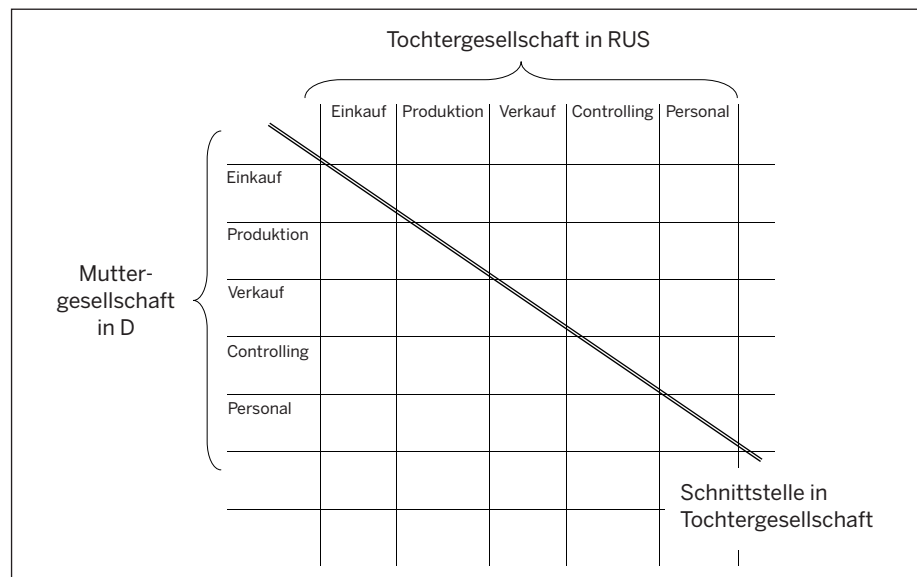


Abbildung 20.1: Westliche Matrixorganisation (+ Anpassung an Russland)

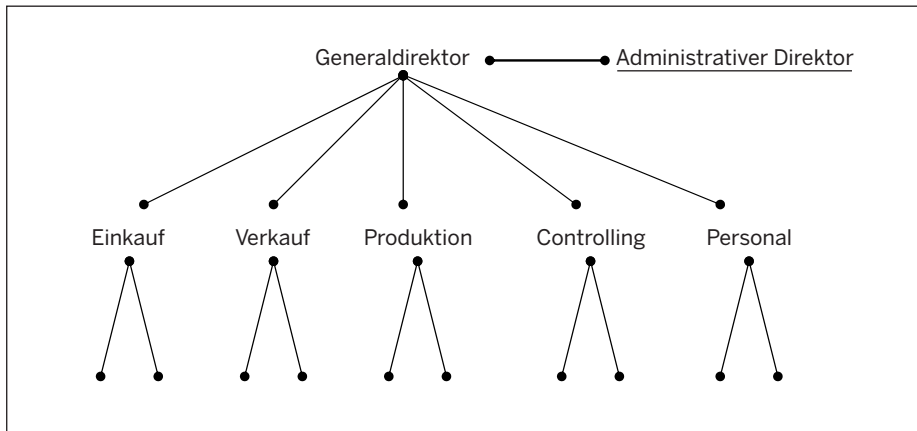


Abbildung 20.2: Hierarchische russische Organisation (+ Anpassung an Westen)

### 20.3 Unternehmenskultur

Aus den oben genannten Beispielen wird klar, dass russische Unternehmen intern anders „ticken“ als deutsche. Entsprechend lautet die Empfehlung an westliche Unternehmensführungen, die Firmenkultur in ihrer russischen Filiale an die örtlichen Gegebenheiten anzupassen. Wer von seinen russischen Mitarbeitern verlangt, westlich zu denken und zu handeln, erleidet genauso Schiffbruch wie derjenige, der die andersartigen Anforderungen an die Organisationsstruktur nicht beachtet. Das bedeutet nicht, dass westliche Firmen in Russland ihre Grundüberzeugungen aufgeben sollen. Es wird von ihnen als ausländisches Unternehmen sogar erwartet, ihre Grundwerte im russischen Umfeld vorzuleben, nur eben im Rahmen des Machbaren, der von der russischen Gesellschaft vorgegeben wird.

### 20.4 Personal

Die russische Gesellschaft geht von einem grundsätzlichen Misstrauen zwischen den Individuen aus. Im Wirtschaftsleben bedeutet dies, dass loyalen Mitarbeitern der Vorzug vor kompetenten Mitarbeitern gegeben wird, wenn es zu wenige mit der Kombination „loyal und kompetent“ gibt. So halten Führungskräfte ihre Organisationen im Griff. Wie beschrieben gelten im russischen Umfeld russische und keine westlichen Regeln. Westliche Unternehmen sind gut beraten, wenn sie ihre **Führungskräfte** in Russland nach ähnlichen Kriterien auswählen, wie es auch russische Unternehmen tun. Erfahrungsgemäß erkennen das neun von zehn westlichen Unternehmen allerdings nicht. Sie wählen ihr Führungspersonal in Russland nach gewohnten, westlichen Maßstäben aus, was fatale Auswirkungen haben kann.

Führungskräfte in russischen Gesellschaften westlicher Firmen müssen:

- 100 Prozent loyal zum Arbeitgeber sein,
- indirekte russische Wege nutzen und auf legale Weise um die Bürokratie herumgehen können,
- in den Netzwerken persönlich verankert sein, über die der Vertrieb gesteuert wird,

- die westliche und russische Mentalität annähernd gleichwertig beherrschen,
  - über praktische Erfahrungen in westlichen und russischen Unternehmen verfügen.
- Erst wenn alle Punkte erfüllt sind, macht es Sinn, nach einer besonderen Ausbildungsrichtung oder Branchenkenntnis zu fragen. Westliche Unternehmen stellen oft die Branchenkenntnis bei der Stellenbesetzung vornan und verkennen die Priorität der genannten Punkte. Anschließend wundern sie sich, wenn sie den örtlichen Generaldirektor nicht verstehen (obwohl er deutsch oder englisch spricht) und dieser mehr an seine eigene Tasche als an das Wohl des Unternehmens denkt.

## 20.5 Zum Schluss

Den größten Erfolg haben westliche Unternehmen in Russland, die sich an ein altes russisches Sprichwort halten: „Gehe nicht mit deinen eigenen Regeln in ein fremdes Kloster!“