



## Russland 2008



### Die 2 Gesichter Russlands

**Eine aktuelle Bestandsaufnahme bei deutschen Führungskräften und ihren mitausreisenden Familien**

von Malte Kaßner

*Regelmäßig besuchen die Trainer und Berater des Instituts für Interkulturelles Management "ihre" Länder und befragen dort deutsche Fach- und Führungskräfte und deren mitausgereiste Partner/innen zu den Lebens- und Arbeitsbedingungen vor Ort. Daraus entstehen aktuelle Studien und Berichte, die unsere Seminare fundiert und lebensnah gestalten helfen. **Malte Kaßner**, unser Russlandexperte, reiste gemeinsam mit unserem Geschäftsführer **Andreas Bittner** im April 2008 in das russische Zentrum Moskau sowie in die russische Provinz Saratow. Dort sprachen sie mit über 20 Managern und Mitausgereisten. Auf deren Einschätzungen beruht der nachfolgende Bericht.*

## **1. Teil: Arbeitsbedingungen in Russland**

Russland hat eine bemerkenswerte wirtschaftliche Performanz in den letzten 10 Jahren gezeigt. Nach dem Zerfall der Sowjetunion sagten viele Experten Russland ein starkes wirtschaftliches Wachstum voraus, denn der Nachholbedarf war enorm und die Bodenschätze zahlreich. Doch unter Jelzin brach in den 90er Jahren die öffentliche Ordnung zusammen und in Wildwestmanier profitierten nur einige wenige vom natürlichen Reichtum Russlands. Mit der Übernahme der Präsidentschaft durch Vladimir Putin 2000 änderte sich diese Situation grundlegend. Er verschaffte den staatlichen Organen wieder Einfluss und Gehör und es gelang ihm, die öffentliche Ordnung wieder herzustellen. Dass dies nicht immer mit demokratischen Mitteln geschah, kümmert die Russen selbst wenig. Zu stark war die Verunsicherung der Menschen, die sich in den 90er Jahren bereits sehnlichst nach dem Ordnungsrahmen der Breschnewschen Sowjetzeit zurück gesehnt hatten. Putins Leistung, aus einem Chaos erneut einen starken Staat geschaffen zu haben, der Ordnung und Stabilität garantiert, wurde unlängst vom Time Magazine gewürdigt. Das renommierte Magazin wählte Putin zur "Person of the Year 2007".

Mit Beginn der Putinschen Zeitrechnung haben auch deutsche Unternehmen den Wandel Russlands vom Chaos zu einer strukturierten und gelenkten wirtschaftlichen Entwicklung erkannt und engagieren sich seitdem wieder im russischen Markt – in den ersten Jahren vorsichtig und abwartend, in den letzten Jahren jedoch quantitativ als auch qualitativ mit stark steigender Tendenz.

*„Es kommen jährlich ca. 30% mehr deutsche Unternehmen auf den russischen Markt. Auch die Formen der Präsenz in Russland ändern sich, intensivieren sich. Unternehmen, die neu reinkommen, suchen einen Distributor. Anderen reicht der Distributor nicht, die eröffnen dann eine Repräsentanz. Ein weiterer Schritt ist die Gründung einer Importgesellschaft.“*

*„Seit 1999 bin ich hier in Moskau. Seitdem hat die Zusammenarbeit mit unserem russischen Partner stark zugenommen. Die bereits bestehenden Joint Ventures sind kräftiger geworden und es sind viele neue hinzugekommen.“*

Aufgrund der hohen Importzölle und der zunehmend starken Konkurrenz auf dem attraktiven russischen Markt stellt sich mittlerweile für viele deutsche Unternehmen die Frage nach einer Produktionsstätte in Russland. In einigen Sektoren ist bereits jetzt eine Produktion in Russland unabdingbar, um am Markt erfolgreich sein zu können, z. B. im Bereich Nahrungsmittel. Andere Sektoren ziehen nach. So hat z.B. Volkswagen im November 2007 in der Region Kaluga bei Moskau ein VW-Werk eröffnet, in dem der Passat und der Octavia (Skoda) produziert wird.

*„Wenn man diesen Markt wirklich nutzen will, muss man hier produzieren. Von Russland aus kann man auch gut die anderen GUS-Staaten beliefern.“*

Die deutschen Unternehmen, die in Russland produzieren, nutzen somit nicht nur die komparativen Vorteile für den russischen Markt, sondern versorgen von diesem Standort aus auch die angrenzenden Regionen.

Neben den Chancen lauern jedoch auch Gefahren und Unwägbarkeiten in einem intensiven Russland-Engagement. Gerade kulturelle Unterschiede zwischen der russischen und der deutschen Kultur bilden dabei häufig die Ursache von Problemen, die viel Geld kosten und sogar zum Abbruch des Engagements führen können. Diese Botschaft wurde uns von den mehr als 25 von uns in Russland befragten deutschen Fach- und Führungskräften immer wieder mit auf den Weg gegeben. Und auch die Partner, die mit dem Vertragsnehmer nach Russland gekommen sind, betonten die kulturellen Unterschiede und ihre starken Auswirkungen auf das (Ein)-Leben in Russland. Mit diesem Bericht wollen wir den Leser an den reichen Erfahrungen der deutschen Expats und ihrer Familien in Russland teilhaben lassen. Viele unserer Gesprächspartner leben in der russischen Metropole Moskau, die noch immer das Zentrum der Geschäftsaktivitäten bildet.

*„Beim Vertrieb spielt sich alles in Moskau ab, da die großen Importeure in Moskau sind. Russland ist ein zentralistisches Modell.“*

Da Moskau aber für den Aufbau von Produktionen mittlerweile ein sehr teures Pflaster geworden ist, weichen nicht wenige deutsche Unternehmen in die russischen Regionen aus.

*„Eine Produktion sollte nicht in Moskau aufgebaut werden. Gehaltsunterschiede zwischen den Regionen und Moskau betragen bis zu 40%, zu Petersburg immerhin noch 30%. Die Rahmenbedingungen sind aber gar nicht so unterschiedlich.“*

So haben wir neben Moskau noch deutsche Fach- und Führungskräfte mit ihren Familien in Saratow aufgesucht, einer Stadt mit knapp 1 Mio Einwohner, die ca. 850 Kilometer südöstlich von Moskau an der Wolga liegt. Wie lebt und arbeitet es sich also in Moskau und Saratow? Worauf sollte man achten, um erfolgreich zu sein in seinem Arbeits- und Privatleben? Und

wie hat sich das Leben in der Metropole Moskau wie auch in der russischen Provinz in den letzten Jahren verändert?

### **Zusammensetzung der Belegschaft**

Viele unserer Gesprächspartner haben die russische Belegschaft in zwei vom Arbeitsverhalten sehr unterschiedliche Gruppen unterteilt: In die Gruppe der älteren, sowjetisch geprägten Mitarbeiter und die Gruppe der jüngeren Mitarbeiter:

*„Die jüngere Generation hat eine ganz andere Arbeitsweise als die ältere Generation, die noch stark von der Sowjetzeit geprägt ist.“*

Worin liegen aber die Unterschiede? Die Auswirkungen der unterschiedlichen Sozialisation werden besonders bei der fehlenden Selbständigkeit der Arbeitnehmer gesehen.

*„Mitarbeiter aus der älteren Generation erwarten, dass man ihnen sagt, was sie machen müssen, und dann machen sie es.“*

Jüngere russische Arbeitnehmer werden hingegen anders eingeschätzt. Gerade in neuen bzw. stark reformierten Sektoren der russischen Wirtschaft, wie z. B. dem Bankensektor und im juristischen Bereich, arbeiten fast ausschließlich jüngere Arbeitnehmer. Sie zeigen zwar mehr Eigeninitiative und Selbständigkeit als Mitarbeiter der älteren Generation; aufgrund ihres z. T. übersteigerten Selbstbewusstseins birgt der Umgang mit ihnen jedoch ganz andere Probleme:

*„Die Mitarbeiter haben ein sehr großes Selbstbewusstsein. Wenn sie einfach Vorgaben aus dem Headquarter bekommen, besteht die Gefahr, dass sie diese nicht beachten. Sie sollten daher in die Vorgaben eingebunden werden. Das Selbstbewusstsein ist hoch und grenzt manchmal an Selbstüberschätzung.“*

Während also die älteren Arbeitnehmer eher anzutreiben sind, muss man die jüngeren Mitarbeiter von Zeit zu Zeit bremsen. Ein Gesprächspartner hat sich für seine Führungsaufgabe eine eigene Übersicht geschaffen:

*„Ich unterscheide hier drei Gruppen von russischen Mitarbeitern: Die über 35 Jährigen sind in der Sowjetunion sozialisiert worden und haben zumeist wenig Eigeninitiative. Das, was man ihnen sagt, tun sie aber gut. Die unter 25 Jährigen wollen schnell vom Tellerwäscher zum Millionär kommen, wollen heute ihre Nase irgendwo reinstecken und morgen alles managen. Sie versuchen, große Entscheidungen ohne viel Erfahrung zu fällen, ohne zu fragen. Die muss man bremsen. Bei den 25-35 Jährigen kann ich jemanden finden, der das Maß hat. Sie sind einfacher zu führen. Bei ihnen steckt man einen Rahmen ab, an den sie sich halten. Den Weg gehen sie dann aber allein.“*

Entsprechend dieser alterstypischen Merkmale im Arbeitsverhalten kann man den Mitarbeitern eine adäquate Aufgabe geben, wie das nachfolgende Beispiel zeigt:

*„Wenn jemand Staub aufwirbeln soll, nehme ich junge Leute. Ich muss dann dafür sorgen, dass sich der Staub wieder legt. Wenn ich jemanden brauche, der die Dinge umsetzen soll, dann nehme ich einen über 35 Jährigen. Der hört auf meine Anweisungen und setzt die Dinge entsprechend um und macht das in den nächsten 10 Jahren.“*

Natürlich darf man diese Einteilung nach verschiedenen altersabhängigen Arbeitstypen nicht allzu starr pauschalisieren. Denn obwohl viele Gesprächspartner abhängig vom Alter der russischen Mitarbeiter deutliche Unterschiede im Arbeitsverhalten festgestellt haben, eint sie eine gemeinsame kulturelle Prägung der russischen Gesellschaft. Daher ist es nicht überraschend, dass auch die jüngeren russischen Mitarbeiter, sei es über die Eltern oder über die durchlaufenen Bildungsinstitutionen, noch stark sowjetisch geprägt sind.

*„Ich bin überrascht, wieviel die junge Generation vom sozialistischen Gedankengut übernommen hat. Das erschreckt mich manchmal. Wenn ich sie nicht frage, kommen sie nicht mit ihren Problemen auf mich zu.“*

### **Arbeitsverhalten der russischen Mitarbeiter**

Das Arbeitsverhalten der russischen Mitarbeiter ist gerade bei der älteren Generation noch sehr sowjetisch geprägt. Und obwohl die junge Generation sich in vielen Dingen unterscheidet, hat auch sie sich nicht gänzlich von der sowjetischen Prägung befreien können. Was heißt denn eigentlich sowjetische Prägung?

Ein wichtiges Merkmal dieser Prägung ist die Angst der Mitarbeiter, Fehler zu begehen und Probleme zuzugeben. Eine plausible Ursache dieses Verhaltens ist die Angst des Mitarbeiters, für den Fehler verantwortlich gemacht und gekündigt zu werden, was nicht selten bei russischen Unternehmen geschieht.

*„Fehlertoleranz gibt es nicht. Fehler werden von den Mitarbeitern einfach nicht zugegeben. Der Mitarbeiter wird nicht mit Fehlern auf Sie zukommen. Angst spielt da eine große Rolle. Während bei uns bei einem Flugzeugabsturz erst die Blackbox gesucht und ausgewertet wird, bevor gehandelt wird, wird in Russland direkt jemand verhaftet. Damit ist das Problem dann gelöst.“*

*„Die Angst vor Fehlern und Problemen hat seinen historischen Grund in der Despotie. Die Buchhaltung ist z.B. primär dazu da, Steuerstrafen zu vermeiden. Sie ist also nicht motiviert, etwas produktiv zu tun, sondern etwas zu vermeiden.“*

Ein weiteres Merkmal der sowjetischen Prägung ist die fehlende Eigenverantwortung. In der stark hierarchischen russischen Gesellschaft trägt der Vorgesetzte die Verantwortung, nicht der Mitarbeiter.

*„Hierarchie spielt eine große Rolle. Die Mitarbeiter sind von Vorgesetzten abhängig und tragen selbst keine Verantwortung.“*

Im Wirtschaftssystem der Sowjetunion lag die letzte Verantwortung im übergeordneten Plan der Planwirtschaft, d.h. die Verantwortung wurde letztlich komplett ausgegliedert. Die Sorge, Fehler zu begehen sowie die mangelnde Eigenverantwortlichkeit führen dazu, dass Entscheidungsprozesse mühsam und langwierig sind. Schließlich werden die Anliegen nicht vom jeweiligen Mitarbeiter entschieden, sondern müssen zunächst nach oben kommuniziert und dort abgenickt werden.

*„Viele Russen haben Angst zu entscheiden. Sie sind das nicht gewohnt, denn bei den Russen hat früher nur der Abteilungsleiter entschieden.“*

*„Jeder wartet auf den anderen, auf etwas vom anderen. Warten akzeptiere ich aber nicht als Prozessverzögerung. Die Mitarbeiter haben keinerlei Verantwortlichkeit.“*

Sind Angst vor Fehlern, mangelnde Eigenverantwortung sowie fehlende Entscheidungsfähigkeit Merkmale, die in unserem deutschen Kulturkreis eher negativ gesehen werden, so gehören mit Improvisation und Flexibilität auch Merkmale zum sowjetischen Arbeitsstil, die wir gemeinhin positiv bewerten. Zwar gab es in der Sowjetunion einen 5-Jahresplan, so dass man meinen könnte, Flexibilität und Improvisation würden von diesem Masterplan erstickt. Jedoch sah die Realität anders aus, denn die Sowjetunion war eine Mangelwirtschaft und man wusste nie, ob die Vorprodukte, die man zur Erstellung von Gütern und Dienstleistungen benötigte, auch wirklich zur Verfügung stehen würden. Das galt für das Arbeits- wie für das Privatleben. Diese permanente Mangelsituation unterstreicht die Bedeutung von Flexibilität und Improvisation, die für das Überleben unabdingbare Eigenschaften waren. Unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen sind diese Talente jedoch nicht nur von Vorteil:

*„Aber Russen sind super beim Improvisieren. Da sind die schneller als wir, allerdings auch oft, ohne über Konsequenzen nachzudenken.“*

*„Die Mitarbeiter haben hier eine hohe Improvisationskraft. Sie können gute Produkte fertigen, obwohl sie nicht gut ausgerüstet sind. Davor muss ich den Hut ziehen.“*

Wenn man sich jedoch heute nicht darauf verlassen kann, was morgen zur Verfügung steht, existiert kaum Verständnis für vorausschauende Planung, basiert das Denken auf Kurzfristigkeit statt auf Langfristigkeit. Es kommt daher nicht von ungefähr, dass russische

Mitarbeiter oft erst kurz vor der Deadline eines Projekts mit der eigentlichen Arbeit starten. Das Ergebnis ist dann ein Provisorium, eine Lösung, die mit heißer Nadel gestrickt worden ist. Da sie aber durch hohen Einsatz und viel Improvisationskunst geschaffen wurde, ist der russische Mitarbeiter stolz auf das Ergebnis.

*„Viele Dinge werden vom russischen Mitarbeiter als Prozess angesehen. Wenn es bei uns eine deadline ist, ab der das System laufen muss, beginnt für den russischen Mitarbeiter mit der deadline erst die Arbeit. Die russischen Kollegen sind ja immer flexibel. Flexibilität ist alles. Sie machen sich immer erst die Gedanken, was sie haben wollen, wenn es eigentlich schon fertig sein soll.“*

Ein letztes Merkmal der russischen Arbeits- und Organisationskultur ist das übertriebene Kästchendenken. Es ist gekennzeichnet von feingliedrig voneinander abgegrenzten Zuständigkeitsbereichen mit eindeutiger Kompetenzverteilung. Die Konsequenz ist, dass es quasi für jede Funktion einen entsprechenden Mitarbeiter gibt. Nicht zuletzt ist dies auch das Erbe der Politik der Vollbeschäftigung in der Sowjetunion, die jedem Bürger einen Arbeitsplatz garantierte. Dies führt dann zu folgender Situation:

*„Für Russen ist immer alles sehr kompliziert. Für jede Aufgabe soll es am besten einen Spezialisten geben, z. B. jemanden, der die Rolltreppen im Center anstellt. Hier arbeiten 320-350 Leute. In Deutschland leite ich ein solches Center mit 15-20 Leuten und verlege viel mehr Aufgaben an andere Firmen. Das kommt hier erst langsam.“*

Diese feingliedrige Struktur werden die Leser auch in typisch russischen Hotels vorfinden. Dort werden Sie ihre Zimmerschlüssel nicht an der Rezeption erhalten, sondern von einer Etagenfrau (dischurnaja) und auch für die Bestellung eines Taxis werden Sie sich wiederum an eine andere Dame wenden müssen. Zudem führt die fehlende Verantwortung für den Prozess und die Angst vor Fehlern dazu, dass der russische Mitarbeiter strikt in seinem Kästchen bleibt und nicht darüber hinaus denkt.

Da viele der entsandten deutschen Mitarbeiter vor Ort russische Mitarbeiter führen werden, stellt sich die Frage, mit welchem Führungsstil dem russischen Arbeitsverhalten am besten zu begegnen ist?

### **Russische Mitarbeiter erfolgreich führen**

Die russischen Mitarbeiter sind in der Regel ein sehr viel hierarchischeres Führen von ihrem Chef gewohnt und erwarten es daher auch von einem neuen deutschen Chef. Welche Auswirkungen hat diese Erwartungshaltung auf den Arbeitsalltag? Die russischen Mitarbeiter erwarten von ihrem Chef klare Anweisungen:

*„Man muss hier mit den Menschen anders umgehen. Die russischen Mitarbeiter sind sehr hierarchiegläubig und brauchen klare Anweisungen. Einmal sagen ‚du machst das jetzt‘ erspart zwei Wochen reden.“*

*„Anweisungen müssen klar und auch mit Schärfe vorgebracht werden. Es geht nicht darum, die Mitarbeiter zu überzeugen. Man sollte keine Diskussionen mit den Mitarbeitern suchen und nicht über die Sache kommen. Als Chef muss man das aufgrund seiner Position zurecht rücken, sonst wird es von der russischen Ebene unterhalb ausgenutzt. Die übertreten dann ihre Kompetenzen. Die Mitarbeiter diskutieren zwar, aber am Ende gucken sie mich an und erwarten eine Entscheidung von mir.“*

Wenn man als Chef keine klaren Anweisungen gibt, kann sich das also schnell rächen. Es kann dazu führen, dass die Mitarbeiter ihre eigenen Kompetenzen überschreiten. Aber auch andere Auswirkungen sind denkbar, wie leidvolle Erfahrungen verdeutlichen:

*„Bei schwacher Führung bleiben Anweisungen liegen oder werden nicht sofort ausgeführt.“*

Anweisungen sollten jedoch nicht nur klar und deutlich gegeben werden, sondern auch wesentlich detaillierter als in Deutschland üblich.

*„Man muss hier viel enger führen. Man muss Meilensteine definieren und sie auch kontrollieren, denn sonst ist es nicht so wichtig für den Mitarbeiter.“*

*„Hier gibt es eine viel stärkere Hierarchieorientierung. Der Weg geht immer über den Chef. Er muss sich mehr mit Detailfragen beschäftigen.“*

Dass wir in Deutschland diese detaillierten Arbeitsanweisungen in unserem Arbeitsumfeld kaum mehr gewohnt sind, zeigt folgendes Beispiel:

*„Man muss detaillierte Anweisungen geben. Es reicht nicht aus, meinem Fahrer zu sagen, dass ich den Wagen morgen brauche. Ich muss meinem Fahrer sagen, dass er den Wagen putzen und auch betanken soll. Wenn ich solche Anweisungen gebe, erscheinen mir die Leute infantil. Aber sonst klappt es nicht. Manchmal komme ich gar nicht darauf, was die Leute so alles auslassen können.“*

Mit der Formulierung von klaren und detaillierten Arbeitsanweisungen geht auch ein erhöhter Kontrollbedarf einher. Von Vielen wird dieses Führen mit Kontrolle auch als Mikromanagement bezeichnet.



*„Ich mache Mikromanagement, d.h. ich muss beim Prozess immer nachfragen, ob das erledigt ist. Eine fehlende Nachfrage würde signalisieren, dass ich als Chef kein Interesse an der Arbeit habe.“*

*„Der Arbeitsstil ist hier anders wegen des Kontrollbedarfs. Bei uns läuft ein Ingenieur alleine. Hier muss man immer nachhaken, sonst gilt es nicht als wichtig.“*

Das Mikromanagement gewinnt in Russland stark an Bedeutung, weil es dem Mitarbeiter die Relevanz der Aufgabe vor Augen führt. Darüber hinaus kommen Sie an viele relevante Informationen nur durch entsprechendes Nachfragen und Nachhaken. Der russische Mitarbeiter wird Ihnen die Informationen nicht auf dem Silbertablett servieren, sondern das Einholen der Informationen ist die Holschuld des Chefs.

*„Die Russen erzählen dir immer nur die Hälfte, es werden immer nur Bruchstücke geliefert. Du musst immer die richtigen Fragen stellen. Das ist ein großes Problem. Der Mitarbeiter sagt einfach: du bist der Chef.“*

Diese Art der angeforderten Information gewinnt insbesondere dann an Bedeutung, wenn es um Probleme und Fehler der Mitarbeiter geht. Sie werden nicht – wie von uns meist erwartet – von den Mitarbeitern kommuniziert, um daraus entstehende größere Probleme zu vermeiden, sondern ignoriert und sogar versucht zu vertuschen.

*„Wenn es Probleme gibt, stecken sie den Kopf in den Sand, kommen aber nicht zu mir. Das ist wahrscheinlich ihr Stolz. Sie wollen auch keine fremde Hilfe annehmen, z.B. beim Programmieren. Es soll ja keiner in den Code reinschauen.“*

*„Wenn der MA ein Problem hat, kommt er dann auf sie zu oder wartet er auf ihre Nachfrage?“ „Der MA wird eher nicht kommen, wenn er ein Problem hat. Wenn sie nachfragen, ob es erledigt ist, wird er sagen: Nein, denn ich habe hier ein Problem.“*

Die starke Hierarchisierung der russischen Gesellschaft gepaart mit einer schroffen Sanktionierung von Fehlverhalten mag zu dieser Angst und einem Wegducken bei den russischen Mitarbeitern geführt haben. Viele Gesprächspartner monierten jedoch für sich selbst den Anspruch, die russischen Mitarbeiter mit einer von Vertrauen geprägten Führungskultur bekannt zu machen – häufig auch mit Erfolg. So führte ein Gesprächspartner hinsichtlich der Formulierung von klaren Arbeitsanweisungen an:

*„Hier gibt es unterschiedliche Meinungen über die Vornahme von Kontrollen bei der Delegation von Arbeit. Wir geben schon klare Anweisungen. Ich glaube aber, es motiviert die russischen Mitarbeiter, wenn ich ihnen alles erkläre und sie überzeuge und ihnen nicht nur Befehle. Ich sehe es als meine Aufgabe, dies zu fördern, auch wenn*

*meine deutschen Chefs mir schon mal gesagt haben, dass wir den Mitarbeiter direkte und deutliche Anweisungen geben sollen.“*

*„Ich erkläre und diskutiere meine Entscheidungen mit den Mitarbeitern und gebe ihnen die Möglichkeit der Entscheidung. Das nutzen und akzeptieren sie auch.“*

Ebenso gibt es durchaus andere Ansätze beim Umgang mit Detailliertheit von Arbeitsanweisungen:

*„Ich führe hier auch so, dass ich nicht den Weg vorgebe. Das kann ich häufig auch gar nicht. Insgesamt geht es gut, wobei es bei Älteren schwieriger ist. Die kommen dann mit Zwischenschritten. Bei Jüngeren ist es aber kein Problem. Die brauchen vor allem die Sicherheit, dass ihnen bei einem Fehler nicht gekündigt wird, wie es häufig bei russischen Unternehmen passiert.“*

Das Schaffen von Sicherheit und der Aufbau von Vertrauen zwischen den Mitarbeitern und der Führungskraft war auch das zentrale Anliegen eines anderen Gesprächspartners, um die Selbständigkeit der Mitarbeiter zu fördern.

*„Ich erwarte, dass sie Entscheidungen selbst treffen. Bei ihren Fragen hole ich zunächst Vorschläge von ihnen selbst ein. Ich führe sie zum Perspektivwechsel, so dass Entscheidungen nachverfolgt werden können. Bei Fehlern bekommt der Mitarbeiter nicht den Kopf abgerissen, aber es wird drüber geredet. Wir haben hier ein Vertrauen geschaffen, so dass die Mitarbeiter wissen, dass sie auch Fehler machen können. Das dauert aber auch ½ bis ¾ Jahr.“*

Welche Art der Führung erfolgreicher ist, die traditionelle hierarchische Art oder aber der aus unserem Kulturraum bekannte kooperative Führungsstil, hängt letztlich von den Erfahrungen und dem Potenzial der Mitarbeiter ab. Die Erfahrungen der Expats vor Ort haben jedoch gezeigt, dass eine neue Führungskultur durchaus positive Effekte haben kann, wie z.B. eine stärkere Bindung der Mitarbeiter an die Führungskraft und damit an das Unternehmen. Wesentlich bei der Etablierung einer neuen Führungskultur ist jedoch, dass man die Mitarbeiter dort abholt, wo sie sind und sie langsam und mit Geduld an eine größere Selbständigkeit, Verantwortung und Offenheit heranführt. Dabei hat sich ein unterschiedliches Vorgehen mit den jeweiligen Altersgruppen als sinnvoll herausgestellt.

*„Deutsche Firmen fordern mehr Selbstständigkeit von russischen Mitarbeitern. Das geht nicht immer gut, aber gerade jüngere russische Mitarbeiter sind dafür offen und empfänglich.“*

Es wäre doch schade, wenn man dieses Potenzial nicht nutzen würde.

## **Mitarbeiter binden – Fluktuation verhindern**

Ein wesentliches Dilemma, mit dem viele Unternehmen in boomenden Märkten zu kämpfen haben, ist eine hohe Fluktuation am Arbeitsmarkt. Der Wettbewerb um gut ausgebildete russische Mitarbeiter ist extrem hoch und ihre Gehälter sind in den letzten Jahren explodiert.

*Im Bankensektor: „Die Gehälter hier sind vergleichbar zu Deutschland, wenn nicht sogar teurer. Wir überlegen schon für einige Positionen, aus Kostengründen Ausländer einzusetzen. Unsere Gehaltsstrukturen sind hier mehr wie in England und den USA, da wir stark im Investmentbanking aktiv sind.“*

*In der Industrie: „Inzwischen verdienen die Russen mehr als ein Expat auf bestimmten Schlüsselpositionen, z. B. ein russischer Vertriebsleiter. Die Gehälter sind hier in den letzten Jahren explodiert. Das gilt vor allem für die großen Städte. Auf dem Land verdient man immer noch nichts.“*

Die sehr dynamische Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt führt dazu, dass die Nachfrage nach qualifizierten russischen Arbeitskräften größer ist als das Angebot und die Mitarbeiter nicht selten Gehaltssprünge von 20% und mehr bei einem Wechsel des Arbeitgebers machen können. Das Ausnutzen dieser Chancen führt unweigerlich zu einer hohen Fluktuation in den Unternehmen. Verschärft wird diese Entwicklung noch durch eine jährliche Inflation von 10-12%, die eine ordentliche Gehaltserhöhung allein schon zum Halten des gegenwärtigen Lebensstandards notwendig macht. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass unsere Gesprächspartner unisono erklärten, dass Werte wie Firmenloyalität, Solidarität mit dem Chef oder dem Unternehmen kaum zu finden sind. Was kann man dennoch tun, um eine hohe Fluktuation zu vermeiden und die Mitarbeiter und damit ihr Know How an das Unternehmen zu binden?

Der wichtigste Hebel für eine gelungene Bindung von Mitarbeitern ist das Gehalt. In Deutschland wird dem Gehalt lediglich die Rolle eines Hygienefaktors zuteil: Es muss stimmen, ist aber kein übermäßiger Motivationsgrund für den Arbeitnehmer. In einer Gesellschaft jedoch, in der es für Viele erstmals die Chance gibt, ihren gesellschaftlichen Status sowie einen relativ niedrigen Lebensstandard zu erhöhen, spielt das Gehalt eine ganz wesentliche Rolle. Neben der unterschiedlichen Bedeutung von Gehalt unterscheidet sich auch die Struktur der Entlohnung. Zum einen ist die Gehaltsspreizung sehr viel stärker ausgeprägt. Während einfache Arbeiter nicht selten gerade mal genug zum Überleben verdienen, bewegt sich das Gehaltsniveau von qualifizierten Führungskräften auf deutschem Niveau und darüber. Zum anderen spielt in Russland die leistungsabhängige Entlohnung, wie die Zahlung von Prämien und Boni, eine größere Rolle. Jedoch zögern diese zusätzlichen Zahlungen den Wechsel von Mitarbeitern nur hinaus, ohne ihn zu verhindern.

*„Der Markt für Banken-Mitarbeiter ist leergefegt. Besonders Anfang des Jahres tritt nach der Zahlung der Boni ein starker Wechsel ein. Der Bankensektor wächst gegenwärtig mit 40-60% pro Jahr.“*

Es ist daher Kreativität und Fingerspitzengefühl bei der Gestaltung eines Entlohnungssystems gefragt.

*„Habe eine gute Idee gehört: Eine Firma zahlt ein 13. Monatsgehalt, und zwar alle 3 Monate werden 25% ausgezahlt.“*

Neben dem wichtigsten Kriterium Gehalt gibt es natürlich noch viele andere Maßnahmen, die Unternehmen den Mitarbeitern anbieten. So ist ein weiterer zentraler Bindungsfaktor, den Mitarbeitern gute Karriereperspektiven zu eröffnen. Das starke Streben der russischen Mitarbeiter nach Status kann dabei vielfältige Beachtung finden:

*„Als Chef muss ich dem männlichen russischen Mitarbeiter den Weg zum Generaldirektor aufzeigen. Wenn man 35 Jahre alt ist und kein Generaldirektor ist, dann hat man es nicht geschafft. Jetzt muss der S-Klasse Mercedes her. Der Titel ‚Direktor‘ ist immer noch sehr wichtig, ist fast auf jeder Visitenkarte drauf. Der russische Mitarbeiter verkauft sich sehr hoch.“*

So wichtig regelmäßige Entwicklungsgespräche auch sind, sie sollten einen überschaubaren zeitlichen Rahmen umfassen, denn nach russischer Vorstellung ist das Leben und die Chance jetzt und heute und keiner weiss, was in fünf Jahren sein wird.

*„Wir machen 1x pro Jahr eine Karriereplanung mit dem Mitarbeiter, in der wir Ziele setzen. Wir machen auch eine Langfristplanung mit den Mitarbeitern. Die ist aber nicht in den Köpfen der Leute verankert. Loyalität spielt keine so große Rolle.“*

Gute Karriereperspektiven schließen auch das Angebot von Schulungen für Mitarbeiter mit ein. Ein solches Angebot kann aber schnell nach hinten losgehen, wenn es nicht von verschiedenen Maßnahmen begleitet wird.

*„Ein Logistikleiter ist uns inmitten eines SAP-Implementierungsprozesses abgesprungen, weil er 3 Wochen lang eine SAP-Fortbildung bekommen hat und sich damit um eine andere Stelle bewerben konnte. Jetzt ist er weg, das ging innerhalb einer Woche. Eine Schulung sollte man immer mit einer Gehaltserhöhung verbinden, sonst sind die geschulten russischen Mitarbeiter schnell weg.“*

Eine Gehaltserhöhung in Verbindung mit einer Beförderung und einen neuen, höheren Titel sind notwendige Maßnahmen, um den geschulten Mitarbeiter auch halten zu können. Vielfach werden Vertragsstrafen vereinbart, die fällig werden, wenn der Mitarbeiter kurz nach Ende

der Schulung das Unternehmen verlassen will. Es ist jedoch nicht selten, dass das abwerbende Unternehmen diese Strafe bezahlt und damit den Mitarbeiter quasi aus dem Vertrag heraus kauft.

Neben guten Karriereperspektiven gehört es wegen des maroden Gesundheitssystems in Russland fast schon zum guten Ton, dem Mitarbeiter ein Sozialpaket anzubieten.

*„Zudem gibt es noch ein Sozialpaket, z. B. eine Krankenversicherung für den MA. Das ist ein Muss hier. Wir haben gute Kliniken ausgewählt. Die Familie kann über eine Gruppenversicherung mitversichert werden. Wir zahlen zudem 50% der Kosten für einen Fitnessclub, unterstützen Mittagessen und haben einen eigenen Bus, der unsere Leute von der Metrostation abholt. Bei den Strecken hier ist das wichtig.“*

Auch beim Sozialpaket ist es wichtig, die kurzfristigen Risiken wie Krankheit abzudecken. Langfristige Risiken wie z. B. Armut im Alter mit betrieblichen Renten abdecken zu wollen löst hingegen bei den Mitarbeitern keine Bindung aus.

*„Wir haben ein Pensionsprogramm eingeführt, und dachten, wir haben damit eine hohe Motivation geschaffen. Das ist aber nicht interessant für die russischen Mitarbeiter. Sie sagen sich, was weiss ich, wann die nächste Krise kommt? Es gilt Geld jetzt!“*

Es gibt noch so einige andere Hebel, die Unternehmen ansetzen können, um die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, wie z. B. eine angenehme Atmosphäre schaffen durch das Begehen interner Feierlichkeiten oder das Etablieren einer entsprechenden Führungskultur. Ein solches Gesamtpaket kann eine Fluktuation von z.T. mehr als 30% bei Unternehmen erfolgreich auf unter 10% reduzieren. Vielmehr kann man unter den gegebenen Umständen aber nicht erwarten.

## **2. Teil: Privater Alltag in Russland**

### ***Leben als Expatriate***

Der erste Eindruck von Russland war für viele unserer Gesprächspartner nicht gerade vielversprechend. Insbesondere Moskau wird als Moloch wahrgenommen, laut, hektisch und mit schlechter Luft. Umso wichtiger ist es, Kontakte zu Menschen vor Ort zu knüpfen, denn wohl fühlt man sich ja besonders dort, wo man sich ein Beziehungsnetz aufgebaut hat. In Moskau stellt der Aufbau von Kontakten zu anderen deutschen und internationalen Expats kein Problem dar.

*„Es gibt zahlreiche Internetplattformen wie Xing, in der es auch Gruppen zu Moskau und Russland gibt, internationals für expats, asmallworld, living in moskau.ru und*

*expat.ru. Darüber hinaus gibt es noch die Zeitung russland-aktuell und die Hauspostille der Botschaft, in der viele Veranstaltungen angekündigt werden.“*

Schwieriger wird es jedoch, möchte man auch private Kontakte zu Russen aufbauen, denn Russen trennen stark zwischen der Ingroup und der Outgroup.

*„Bei Freunden bist du im ‚circle of trust‘. Wenn Du außerhalb dieses Zirkels bist, wirst du nicht angelächelt. Im öffentlichen Leben wirst du brutal empfangen.“*

Es ist daher keine Überraschung, dass sich die Ausgereisten gerade zu Beginn ihres Aufenthaltes, wenn sie noch kaum Kontakte geknüpft haben, in einer feindlichen Umgebung wähnen. Wenn man es jedoch schafft, freundschaftliche Beziehungen zu Russen aufzubauen, kommt man in den ‚circle of trust‘ und lernt die Russen von einer ganz anderen Seite kennen. Hier zeigt sich dann die viel gerühmte russische Gastfreundschaft und die große Herzlichkeit.

*„Erste Schwierigkeiten sollten den deutschen Mitarbeiter nicht abschrecken. Russen lernt man lieben. Sie können sehr gute Freunde sein. Es ist schwer reinzukommen, dann aber ist es sehr gut.“*

Es ist nicht einfach, Kontakte zu Russen zu knüpfen. Nicht wenige Gesprächspartner erzählten uns, dass ihr Bekanntenkreis sich fast ausschließlich aus anderen Deutschen und internationalen Expats zusammensetzt. Ein wesentlicher Hinderungsgrund ist dabei die Sprache. Anders als die russischen Mitarbeiter in internationalen Firmen sprechen viele Russen weder deutsch noch englisch. Die russische Sprache ist daher das A und O für deutsche Expats und Ihre mitausreisenden Partner, um sich in das russische Umfeld zu integrieren.

*„Der Aufbau von Beziehungen zwischen Mitausreisenden und Russen scheitert häufig an den mangelnden Sprachkenntnissen. Viele ziehen sich in ihr Compound zurück.“*

*„Wenn sie russisch lernen, finden sie auch Kontakt, z. B. über Kultur, häufig auch über Hausangestellte und Kindermädchen.“*

Die mangelnden Sprachkenntnisse der Russen sind auch kein Phänomen von arm und reich. Eher erwarten die Russen mit starkem Patriotismus, dass sich der Ausländer durch Aneignung der Sprache und einem Interesse an Russland, der russischen Kultur und Geschichte in das russische Umfeld integriert:

*„Reiche Russen können keine Fremdsprache. Sie sind auch nicht daran interessiert und haben auch wenig Interesse an deutsch. Russen sind nicht aufgeschlossen gegenüber Ausländern. Reiche Russen sind sehr patriotisch.“*

*„Russen haben kein Interesse, Ausländer kennen zu lernen. Ausländer sein ist eher ein Malus hier. Es gibt einen ziemlichen Fremdenhass. Ausländer mit Geld sind ok, ohne Geld ist es aber schwierig.“*

Aber auch ohne viel Sprachkenntnisse gibt es Wege, Russen kennen zu lernen. So trifft man häufig auf die Konstellation, dass deutsche wie auch andere internationale Expats mit russischen Frauen verheiratet sind, für die englisch und/oder deutsch kein Problem darstellt.

*„Wir haben viele Expats kennen gelernt. Das sind viele sehr interessante Leute. Häufig haben sie eine russische Frau als Ehepartner, somit haben wir auch Russen im Freundeskreis. Sie sind aber so wahnsinnig fremd.“*

Des Weiteren besteht die Möglichkeit, am Arbeitsplatz Freundschaften zu Russen aufzubauen, da es keine so strikte Trennung von Beruf und Privatleben gibt. Treffen mit russischen Kollegen und ihren Familien stellen sich jedoch aus zwei Gründen als schwierig dar. Einerseits darf der Zeitaufwand insbesondere in Moskau nicht unterschätzt werden.

*„Was macht es schwer, Russen kennen zu lernen?“ „Die Distanz und der Verkehr, denn normale Russen wohnen weit weg vom Zentrum, bis zu einer Stunde außerhalb. Man kann sich nicht mal kurz am Abend verabreden.“*

Andererseits ist es eine Frage der Hierarchie, ob man mit den russischen Kollegen auch Umgang in der Freizeit pflegen sollte. Ist man auf gleicher hierarchischer Ebene, spricht nichts dagegen. Ist der Deutsche jedoch eine Führungskraft, ist davon eher abzuraten bzw. sollte man darauf achten, dass die Distanz gewahrt bleibt.

*„In Russland pflegt man auf der Arbeit freundschaftliche Beziehungen. Das geht gut. In Deutschland ist man dagegen nur Kollege. In Russland bewegt man sich vor allem in seiner Hierarchieebene, der Chef bleibt auf Distanz.“*

*„Über die Firma werden wir kaum private Kontakte zu Russen bekommen. Die russischen Mitarbeiter treffen sich untereinander häufiger, aber wir nicht. Hier ist es ja schon hierarchischer und im privaten Bereich ist man kumpelhafter. Das würden die russischen Mitarbeiter gnadenlos ausnutzen. Da muss man hier aufpassen.“*

Die Bedeutung von Beziehungen und eines weitverzweigten, stabilen Netzwerkes kann in Russland gar nicht überschätzt werden. Sie ermöglichen fast alles und ohne sie bleibt Vieles unmöglich. Das gilt für das Berufsleben, aber auch das Privatleben kann davon stark profitieren.

*„Ich habe gestreut, dass ich gerne ein Boot mieten möchte. Es gibt hier keine offizielle Bootsvermietung. Irgendwann kommt dann der Anruf, dass jemand sein Boot an uns vermieten würde.“*

*„Ich habe meine Hausangestellte vom Vorgänger übernommen. Mein Kollege hat eine Info bei seinem Vorgänger platziert und dessen Netzwerk hat dann gearbeitet. Wie sowieso Vieles über Netzwerke und Kontakte geht. Das ist auch im Job ganz wichtig.“*

Es ist sicherlich nicht leicht, Russen kennen zu lernen. Die schwierige Sprache sowie die schroffe anfängliche Ablehnung, wenn man nicht zum ‚circle of trust‘ gehört, machen es nicht einfacher. Aber sowohl das Eintauchen in die russische Welt innerhalb der Ingroup als auch der Aufbau eines stabilen Netzwerks, über das plötzlich Vieles beruflich und privat möglich wird, sollten Grund genug sei, die ersten Hürden zu überspringen und am Ball zu bleiben.

### **Verkehr und Transport**

Der Verkehr in Moskau ist eines der zentralen Probleme der Stadt. Bei über 10 Mio Einwohnern, weiteren 5 Mio Menschen im Speckgürtel Moskaus und einem anhaltend starken Zuzug aus den Regionen ist es eine große Herausforderung, die Mobilität in der Stadt zu gewährleisten. In Moskau hat man generell zwei Möglichkeiten der Fortbewegung: das eigene Auto oder aber den öffentlichen Nahverkehr.

Die meisten Gesprächspartner gaben an, das eigene Auto zu nutzen. Sie haben aber eine starke Zunahme des Verkehrs in den letzten Jahren feststellen können.

*„Der Straßenverkehr setzt immer früher ein. Früher reichte es aus, um 8:00 loszufahren, um dem Verkehr aus dem Weg zu gehen. Heute muss es schon 7:00 sein, sonst sind die Straßen in Moskau bereits voll.“*

Der starke Verkehr auf den Straßen beschränkt sich mittlerweile auch nicht mehr auf die Rush-Hour Zeiten, sondern beeinträchtigt auch die Wochenendplanung.

*„Auch zur Datscha am Wochenende zu kommen ist schwierig, denn der Verkehr ist brutal. Wir würden mehr Zeit im Stau als auf der Datscha verbringen.“*

Mit der starken Zunahme des Straßenverkehrs hat sich auch die Aggressivität im Verkehr erhöht, die sich in vielen schweren Unfällen zeigt. Im Falle eines Unfalls riet uns ein Gesprächspartner:

*„Wenn man einen Unfall hat, darf man sein Auto nicht bewegen bis die Polizei da war. Wenn man einen Fahrer hat, kümmert er sich darum. Wenn man selber fährt, gibt es eine Agentur, die man anrufen kann und die einem dann hilft. Man zahlt monatlich einen Beitrag dafür. Der Vorteil eines Fahrers ist, dass man auch im Stau telefonieren kann. Wir fahren nicht selbst.“*



Insbesondere für schwächere Verkehrsteilnehmer wie Fußgänger sind die Auswirkungen brutal:

*„Ich habe mal den zutreffenden Spruch gehört: „Entweder es gibt schnelle oder tote Fußgänger.“ Da ist ne Menge dran.“*

*„Wenn Stau ist, fahren die Autos auch mal auf dem Bürgersteig. Zwei Mal schon musste ich dann mit dem Kinderwagen zur Seite springen. Das hat gerade noch geklappt.“*

Doch nicht nur der Straßenverkehr befindet sich regelmäßig am Rande des Infarkts, sondern auch der öffentliche Transport. Da sich Busse und Straßenbahnen im Straßenverkehr bewegen, sind auch sie regelmäßig Opfer des Stillstands auf den Straßen. Die Metro ist somit das einzige kalkulierbare Verkehrsmittel.

*„Das große Problem ist hier der Verkehr. Die Metro dauert zwar lange, aber ist noch kalkulierbar.“*

Da jedoch viele Menschen auf die Metro als letzte Alternative ausweichen, stöhnt auch sie unter der Masse der Personen.

*„Viele Trabantenstädte von Moskau sind nicht im Metro-Netz angebunden. Und die Metro ist sehr voll. Der Takt der Metro kann aber nicht mehr erhöht werden. Die fährt zu Stoßzeiten bereits alle 30 Sekunden.“*

Aufgrund dieser schwierigen und sehr zeitraubenden Verkehrssituation in Moskau haben unsere Gesprächspartner immer wieder auf die Notwendigkeit hingewiesen, Arbeits- und Wohnort möglichst nah beieinander zu wählen.

*„Der Verkehr in Moskau ist brutal. Die Wohnung in der Nähe der Arbeitsstelle zu haben ist in Moskau das A und O.“*

*„Ganz wichtig ist es, hier vor Ort seine Infrastruktur zu haben. In vielen Blocks sorgen sie jetzt dafür, dass diese Infrastruktur entsteht.“*

Während die Verkehrssituation in Moskau einen starken Einfluss auf die Alltagsplanung hat, ist der Verkehr in der russischen Provinz wesentlich entspannter. Für unsere Gesprächspartner war die Nutzung des Autos die erste Option für Mobilität in der Stadt.

*„Hier in Saratov gibt es auch manchmal Staus. Das ist aber eigentlich kein großes Problem. Hier halten sich die Russen auch an die Regeln, blinken ordentlich etc. Das ist nicht mit Moskau zu vergleichen.“*

## **Mit der Familie in Russland**

Reist der Vertragsnehmer, der zum weitaus größten Teil männlich ist, mit seiner Familie nach Russland aus, hängt ein gutes Einleben noch von vielen weiteren Faktoren ab. Schließlich geht es der Familie erst gut, wenn alle Familienmitglieder sich eingelebt haben. Für die mitausgereiste Partnerin gibt es gerade in Moskau im Prinzip viele unterschiedliche Beschäftigungsmöglichkeiten. So kann sie ohne große bürokratische Probleme auf dem russischen Arbeitsmarkt einsteigen. Voraussetzung dafür sind natürlich sehr gute Kenntnisse der russischen Sprache. Aber selbst wenn die fremde Sprache beherrscht wird, birgt der Arbeitsalltag für die Frau einige Überraschungen. So hörten wir immer wieder von unseren Gesprächspartnerinnen, dass das äußere Erscheinungsbild eine ganz wesentliche Rolle spielt. Ein makelloses und sehr weibliches Aussehen der Frau ist dabei Wunsch und Erwartung der russischen Businesspartner. Dies spiegelt sich sowohl im Geschäftsalltag als auch in Bewerbungsgesprächen wider.

*„In Bewerbungsgesprächen wird die Frau vielfach nach dem Äußeren ausgesucht.“*

Da die meisten der mitausgereisten Partner jedoch die russische Sprache nur rudimentär beherrschen, konzentrieren sie sich in ihrer Jobsuche vor allem auf deutsche Einrichtungen. Bei entsprechenden Qualifikationen stehen die Chancen für eine Beschäftigung auf Stundenbasis hier nicht schlecht.

*„Die Ehefrau kann arbeiten, wenn sie will, z. B. beim Goethe-Institut oder an der Schule.“*

*„Ehefrauen dürfen hier auch arbeiten, wenn sie wollen. Lehrer bekommen hier an der deutschen Schule ein paar Stunden. Immer mehr Deutsche arbeiten hier auch mit lokalen Verträgen.“*

Neben einer Berufstätigkeit gibt es natürlich noch viele andere Möglichkeiten, seine Zeit sinnvoll zu verbringen und auch das Land und die Leute besser kennen zu lernen.

*„Was gibt es für Aktivitäten für mitausgereiste Partner?“ „Im Juni ist Abschiedssaison mit vielen Feiern. Im September ist Ankunftssaison. Es gibt viele Veranstaltungen in der deutschen Botschaft, z. B. den Kulturkreis. Der bietet viele Ausflüge an, z. B. zu Sehenswürdigkeiten im Moskauer Umland. Alle Ausflüge aber kosten Geld. Veröffentlicht werden die Ausflüge in der Hauspostille der Botschaft. So kann man z.B. mit russischen Kindern im Krankenhaus spielen. Ausserdem kann man an Schulen tätig sein oder in Vereinen mitmachen, sich im Sportverein betätigen oder auch das Schwimmbad in der Botschaft nutzen.“*

Diese Möglichkeiten dürfen jedoch nicht darüber hinweg täuschen, dass die mitausgereiste Partnerin viel Energie braucht, um sich die entsprechenden Angebote nicht nur zu suchen, sondern sie auch wahrzunehmen.

*„Auch deutsch-russische Begegnungen werden organisiert, z. B. vom Goethe-Institut oder der Botschaft. Eine Bekannte hat mal eine Gesangsausbildung bei einer Russin gemacht und ist so in die russische Community gekommen. Sie hat dann viel in Jazz-Clubs gesungen. Man muss hier aber schon viel Power reinbringen, um sich zu integrieren. Man muss sich hier Dinge aktiv suchen, darf sich nicht zurückziehen. Sonst bekommt man beim ersten Winter seine große Depression.“*

*„Ich wollte anfangs auch aktiv in Moskau sein als Ehefrau. Mich schreckt aber der Verkehr ab. Ich habe anfangs einen Sprachkurs im Zentrum gemacht. Das war sehr anstrengend durch den Dreck und den Verkehr. Die Stadt zieht viel Energie. Ich hatte am Anfang viele Pläne, z. B. gibt es den ‚International Women’s Club‘ und Führungen der deutschen Botschaft. Aber ich bin müde.“*

Mit Kindern und Jugendlichen bekommt das Leben in Russland noch eine weitere Facette. Speziell in Moskau ist das Leben mit Kindern nicht einfach.

*„Auch Familien sind stärkeren Anstrengungen ausgesetzt. Die Ehefrau kann einen Job bekommen, wenn sie will. Wenn sie aber Kinder haben, ist das schwierig. Moskau ist keine kinderfreundliche Stadt.“*

Wie in vielen schnell wachsenden Metropolen weltweit wird man bei der Betreuung von Kindern immer wieder mit den Schwächen der Infrastruktur konfrontiert, wie z. B. dem brutalen Verkehr oder der Verunreinigung von Spielplätzen.

*„Nichts ist hier behindertengerecht. In der Metrostation kann man nicht mit Kinderwagen die Rolltreppen runter fahren. Mit Kindern kann man daher nur das eigene Auto nehmen. Da ist man aber dem Stop & Go ausgeliefert, d.h. Vollgas und Vollbremsung. Unseren Kindern wird dann regelmäßig schlecht. Hier im Compound sind wir dagegen nicht aufs Auto angewiesen.“*

*„Es gibt zwar einige Spielplätze hier, aber die sind häufig stark verunreinigt, z. B. durch herumstreunende Hunde. Es ist viel Dreck dort. Auf den Spielplatz zu gehen ist nur wirklich hier im Compound möglich.“*

Wie häufig in einer fremden Umgebung lassen sich einige Herausforderungen aber auch mit einer gewissen Kreativität lösen, wie z. B. einen der raren Kindergartenplätze zu ergattern.

*„Die Stadt Moskau hat vor anderthalb Jahren eine zentrale Kindergartenvermittlung eingeführt, da es vorher nur ums Geld ging und man sich in den Kindergarten einkaufte. Allein hier im Bezirk gibt es aber eine Unterdeckung von 1000 Plätzen. Kinder von Mitarbeitern des Kindergartens bekommen aber einen Platz. Ich habe mich daher als Deutsch-Lehrerin beworben und die Stelle bekommen, und so hat meine Tochter dort einen Platz bekommen.“*

Eine Alternative zu einem russischen Kindergarten ist die deutsche Schule in Moskau, die vom Kindergarten bis zur Oberstufe Einrichtungen für alle Jahrgänge anbietet. Sie liegt im Südwesten Moskaus auf dem Gelände des deutschen Compounds. Aber nicht nur das Leben mit kleineren Kindern ist schwieriger als in Deutschland, sondern auch das Leben mit Teenagern birgt verschiedene Probleme.

*„Ältere Jugendliche haben hier wieder ihre Cafes, in denen sie sich treffen. Aber die pubertierenden Teens sind hier unser Problem. Sie haben nicht wirklich viele Gelegenheiten.“*

Dabei spielt besonders die Angst der Eltern eine große Rolle, dass ihren Kindern in der unvertrauten Umgebung etwas zustoßen könnte. Sie hindert die Jugendlichen häufig daran, sich von den Eltern abzugrenzen und zu einem Individuum entwickeln zu können.

*„Wie erleben Teenager Russland?“ „Das ist oft ein Problem, gerade weil Eltern oft nicht wollen, dass sie sich außerhalb des Compounds bewegen. Vieles hängt auch von der Sprache ab. Für deutsche Kids ist es nicht einfach hier. Viele fühlen sich nicht frei, weil die Eltern Angst haben.“*

Neben diesen Schwierigkeiten kann Moskau jedoch auch für Teenager eine ganze Menge bieten, sei es im sportlichen Bereich, seien es die typischen Vorzüge einer Millionen-Metropole.

*„Viele Jugendliche gehen im Winter am Wochenende snowboarden. Es kommen auch alle Popstars nach Moskau. Das ist wichtig für die Teens und das unterscheidet sich doch von deutschen mittelgroßen Städten. Ausserdem wird hier viel Eishockey gespielt. Die deutsche Schule hat eine sehr gefragte Eishockey-AG. Das Training findet im Luschniky-Park statt. Das ist auch altersübergreifend eine tolle Sache.“*

Während es in Moskau zwar viele Belastungen aber auch so einige Möglichkeiten für Teenager gibt, nicht zuletzt durch die deutsche und weitere internationale Schulen, sucht man derlei Einrichtungen in der russischen Provinz oft vergebens. In Saratow gibt es weder eine deutsche noch eine andere internationale Schule, so dass ein beruflicher Aufenthalt mit Familie in der russischen Provinz nur Sinn macht, wenn man mit kleineren, noch nicht schulpflichtigen Kindern übersiedelt.

## **Gesamteindruck**

Ein mehrjähriger Einsatz in Russland erscheint vielen unserer Gesprächspartner auf den ersten Blick nicht sehr attraktiv.

*„Es kommen durchaus viele Deutsche hierher, die nicht hier her wollen. Moskau gilt manchmal noch als Strafversetzung. Ich schätze, dass mehr als 50% der deutschen Expats Moskau als Strafversetzung empfinden.“*

Wenn jedoch eine spannende Aufgabe ruft, die auch der Karriere dienlich ist, entscheiden sich dennoch viele für diesen Schritt. Wie wird aber das Leben als Expatriate jenseits dieser Vorurteile eingeschätzt? Im Arbeitsleben wird der Einsatz in Russland als positiv angesehen, nicht zuletzt weil ein boomender Markt große Chancen und rasches Wachstum versprechen.

*„Das Leben in Moskau besteht aus viel Arbeit und wenig Ruhepausen. Es passiert immer was Neues hier und es gibt viele positive Veränderungen.“*

*„Was würden sie in Deutschland vermissen?“ „Die Vielfältigkeit, die Dynamik, die Aufbruchstimmung, die hier in Russland herrscht.“*

Während das Arbeitsleben weitestgehend positiv eingeschätzt wird, sehen die Befragten ihr Privatleben in Russland differenzierter. Diese Relativierung hat ganz unterschiedliche Gründe, die von klimatischen Unterschieden bis zur fortdauernden Überlastung reichen.

*„Vor anderthalb Jahren haben wir im Herbst die Sonne zwei Monate nicht gesehen. Das macht dann schon depressiv.“*

*„Man muss immer aufmerksam sein und kann sich auf nichts verlassen. Das ist eine Grundhaltung wie beim Aufschlag des Gegners im Tennis. Das ist auf Dauer sehr anstrengend.“*

*„Die Zeit ist hier so schnell vorbei, weil jeden Tag etwas Unvorhergesehenes geschieht. Die Stadt zieht einfach viel Energie. Nach acht Stunden fühlt man sich wie nach zwölf Stunden. Hier kann man sich auf nichts verlassen und nichts geht wirklich schnell.“*

Trotz dieser Härten waren sich die Gesprächspartner aber einig, dass der Aufenthalt in Russland eine interessante Erfahrung mit einer steilen Lernkuve ist, gerade weil sie mit Schwierigkeiten konfrontiert wurden, die es zu meistern gilt.

*„Man lernt in Russland, mit Unberechenbarkeit umzugehen. Man wird ruhiger und geduldiger. Das nehme ich mit nach Deutschland.“*

*„Ich habe hier viel gelernt. Ich hatte ein völlig anderes Bild von dieser Region der Welt. Man wird hier sehr geduldig.“*

Wie im Arbeitsleben so gilt auch für Situationen im Privatleben, dass es erhebliche kulturelle Unterschiede zwischen Deutschen und Russen gibt. Ihre Kenntnis sowie ein Einblick in die Ursachen der Unterschiede schafft Verständnis und Orientierung. Unabhängig von den positiven oder negativen Eindrücken von dem Land waren sich die Gesprächspartner darin einig, dass Russland niemanden kalt lässt.

*„Entweder man verliebt sich in das Land oder man mag es überhaupt nicht. An Russland scheiden sich die Geister. Die Frauen wollen meist kürzer bleiben. Für die Männer ist das Berufsleben hier sehr spannend, weil einfach viel passiert.“*

In unseren Interviews wurde uns zudem deutlich, dass Moskau nicht Russland ist. Wie in vielen Ländern unterscheidet sich die Metropole stark von der Provinz, und zwar nicht nur in den Rahmenbedingungen, sondern auch im Verhalten der Menschen.

*„Nur 100 Kilometer außerhalb Moskaus existiert eine andere Welt. Da werden sie einfach so eingeladen. Das Zwischenmenschliche hat in der Provinz eine ganz andere Bedeutung.“*

Die kulturellen Unterschiede zwischen den deutschen und den russischen Arbeits- und Lebensbedingungen zeigen, dass eine gute Vorbereitung für einen erfolgreichen Start in der neuen Umgebung unerlässlich ist. Die Unterschiede zwischen Moskau und der russischen Provinz zeigen zudem, dass ein Seminar immer auch auf die Besonderheiten des Einsatzortes und darüber hinaus der jeweiligen Position des Vertragsnehmers eingehen muss. Das bedarf viel Erfahrung und einen guten Einblick in die Arbeits- und Lebensbedingungen vor Ort. Das ist unser Anspruch beim IFIM!