Erschienen in der russischen Fachzeitschrift
«Consulting» Nr. 1/1999

Prozessbegleitende Beratung in Russland - kulturelle Barrieren in der Organisationsberatung

- Jochen Töpfer -

Einleitung

Überall dort, wo Vertreter verschiedener Kulturen in Interaktion treten, können sich die unterschiedlichen kulturbedingten Verhaltensstandards als Barrieren erweisen. Eine spezielle Situation, in der solche Barrieren zum Tragen kommen, soll der vorliegende Beitrag behandeln: Die interkulturellen Rahmenbedingungen in der prozessbegleitenden Beratung von Organisationen in Russland. Den folgenden Ausführungen liegen keine empirischen Untersuchungen zugrunde. Sie basieren auf den persönlichen Erfahrungen des Autors, die durch teilnehmendes Beobachten und Interaktion als westeuropäischer Berater in und mit russischen Organisationen gesammelt wurden.

Seit Beginn der Veränderungen des wirtschaftlichen und sozialen Systems der Sowjetunion und der damit verbundenen Öffnung nach Westen hat Russland als Markt für westliche Organisationen (oder Unternehmer) an Bedeutung zugenommen. Im gleichen Maße ist das Interesse russischer Organisationen an westlichen Beratern gewachsen. Der Artikel behandelt die spezifischen Barrieren und Chancen, die die Anwendung westlicher Beratungskonzepte in russischen Organisationen birgt.

Das Wesen der prozessbegleitenden Beratung

Die prozessbegleitende Beratung ist eine Methode zur Entwicklung und Veränderung von Organisationen. Das Ziel dieser Methode ist die Verbesserung von Produktivität und/oder sozialen Beziehungen in Organisationen, die mit Beteiligung eines externen Beraters erreicht wird. Ihr liegt die Annahme zugrunde, dass Führungskräfte bei der Analyse und Gestaltung von Problemlösungen Unterstützung benötigen. Der Berater bleibt während des gesamten Prozesses ein externer Experte, der seine Distanz zu dem Klientensystem aufrecht erhält. Im Mittelpunkt steht nicht nur die Lösung von aktuellen Problemen der Organisation, sondern auch der Erwerb von Fähigkeiten der Problemanalyse, -beurteilung und -lösung seitens des Klientensystems. Der Berater hat in diesem Sinne ein doppeltes Mandat: Er muss nicht nur die Lösung eines aktuellen Problems verfolgen, sondern sollte darüber hinaus die Organisation darin fördern, Probleme in Zukunft selbst lösen zu können.

Um die Prozeßhaftigkeit der Beratung zu verdeutlichen, soll hier ein Beratungsprozess exemplarisch beschrieben werden. Zu Beginn eines jeden Beratungsprozesses muss der Auftrag zwischen dem Berater und der Organisation geklärt werden. Der zu schließende Kontrakt ist dem Wesen nach dynamisch und muss während des gesamten Prozesses aktualisiert werden. Die Beratung beginnt mit einer gründlichen Datensammlung, um einen Einblick in die Organisation zu bekommen und um vom Problem und von den zur Verfügung stehenden Ressourcen ein Bild zu bekommen. Keine Organisation gleicht der anderen, und kein Berater ist in der Lage, ohne Datensammlung die perfekte Lösung für ein Problem aus dem Ärmel zu schütteln. Da die Sicht des externen Experten sich meist von der Selbstwahrnehmung der Führungskräfte unterscheidet, ist es erforderlich, einen Abgleich der Daten (Daten Feedback) zwischen dem Berater und den Führungskräften zu organisieren. Dieser Schritt bietet die Möglichkeit, sich eine gemeinsame Sicht auf das Problem zu verschaffen. Dieses gemeinsame Bild bildet dann die Grundlage für die einzuleitenden Maßnahmen. Hierbei ist es besonders wichtig, dass sich Führungskräfte und Berater über das Wesen und die Ursache des Problems einig sind und diese Auffassung gemeinsam tragen, damit gemeinsame Ziele definiert werden können. Ohne kongruente

Ziele seitens der Führungskräfte und des Beraters ist das Veränderungsprojekt zum Scheitern verurteilt.

Die Maßnahmen, die im Rahmen von Organisationsentwicklungsvorhaben umgesetzt werden, können sehr verschieden sein. In der Regel sind es Maßnahmen zur Veränderung des Ablaufes, der Struktur, der Leitbilder oder der Strategie der Organisation. Wichtig für den Erfolg ist eine realistische Planung im Bewusstsein, dass Veränderungen Zeit brauchen und jede Veränderung Unsicherheit bei den betroffenen Personen erzeugt. Nach der Umsetzung der Maßnahmen sollte in jedem Fall eine Überprüfung oder Evaluation des Erfolgs durchgeführt werden. Ggf. ergibt sich daraus die Notwendigkeit zusätzlicher Maßnahmen, um den Erfolg zu erzielen oder zu verbessern.

Annahmen und Werte der prozessbegleitenden Beratung

Die prozessbegleitende Beratung entstand in den 40er und 50er Jahren in Amerika. Kurt Lewin gilt als Pioniere auf diesem Gebiet. Sie hat ihren Ursprung in der humanistischen Psychologie. Diese stellt den individuellen Aspekt des menschlichen Seins in den Mittelpunkt. Es wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch über bestimmte Fähigkeiten verfügt und die Freiheit hat, selbst über sein Verhalten zu entscheiden und sein Verhalten zu reflektieren.

Die prozessbegleitende Beratung setzt voraus, dass die Partizipation der Organisationsmitglieder unbedingte Voraussetzung für den Erfolg bei Veränderungsprozessen ist. Es gilt der Grundsatz: “Die Betroffenen zu Beteiligten machen”.

Darüber hinaus geht die prozessbegleitende Beratung von den Vorteilen des Teamworks aus. Team wird hier als eine Gruppe von gleichberechtigten Fachleuten (auch unterschiedlicher Fachgebiete), die gemeinsam Verantwortung für die Ergebnisse ihrer Arbeit übernehmen und eine gleichberechtigte Arbeitsteilung praktizieren. Ein Team zeichnet sich durch flache Hierarchien aus, arbeitet jedoch nicht ohne Führung. Teams existieren meist nicht dauerhaft, sondern lediglich für den Zeitraum der Projektdurchführung.

Als wichtige Voraussetzung für die prozessbegleitende Beratung gilt die Bereitschaft aller Beteiligten, sich offen und ernsthaft mit den Meinungen der anderen auseinander zusetzen. Dabei sollte auch das Austragen persönlicher Konflikte nicht gescheut werden, und die Beteiligten sollten eine tolerante Haltung gegenüber der Meinung von Andersdenkenden haben. Berater und Klientensystem sollten deshalb Vertraulichkeit vereinbaren. Es ist wichtig, dass die teilweise sensiblen Informationen nicht nach außen getragen werden. Nur die ernsthafte Beteiligung aller und die Einlassung auf eine Auseinandersetzung ohne Berücksichtigung von Macht und Status kann zum Erfolg von Veränderungsprozessen führen.

Alle Beteiligten sollten bereit sein, sich auf einen Prozess mit teilweise offenem Ausgang einzulassen. Dies gehört auch zu den zentralen Wesensmerkmalen einer prozessorientierten Vorgehensweise. Der Berater und das Klientensystem übernehmen gemeinsam Verantwortung für die Gestaltung des Prozesses und für die Ergebnisse. Eine diesbezügliche Klärung der Zuständigkeiten gehört zu den grundlegenden Voraussetzungen eines Beratungsprojektes.

Prozessbegleitende Beratung bedeutet auch, dass der Berater sich auf die Organisation einstellen kann. Er muss in der Lage sein, sich im Sinne des Pluralismus von eigenen Werten und Normen zu distanzieren, um das Klientensystem vollständig verstehen zu können und nicht zu übereilten Urteilen zu gelangen.

 © Jo Töpfer

Eine Beratung, die vollständig im Sinne der hier aufgezeigten idealtypischen Parameter verläuft, gibt es in der Praxis nicht. Es soll nur verdeutlicht werden, auf welchen Werten und Grundsätzen die prozessbegleitende Beratung basiert, damit sich das Verhältnis zwischen der Organisation und dem Berater fruchtbar und produktiv gestaltet.

Besonderheiten der Arbeitskultur in Russland

Im folgenden möchte ich einige Kulturmerkmale von Organisationen in Russland zusammentragen, die sich grundsätzlich von der westeuropäischen Arbeitskultur unterscheiden und die mir für die Anwendung von Konzepten der Organisationsberatung wichtig erscheinen.

Der Zerfall der Sowjetunion und die Reformen im wirtschaftlichen und sozialen Gefüge Russlands haben einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitskultur in gegenwärtigen russischen Organisationen. Darüber hinaus gibt es andere Faktoren, die ihren Ursprung in der traditionellen russischen Kultur im weiteren Sinne haben. Hier überlagern sich kulturelle und reformbedingte Einflusssphären, wobei eine Trennung nicht eindeutig möglich ist. Ich will bei der folgenden Darstellung der kulturellen Besonderheiten lediglich beschreibend vorgehen. Die Suche nach Erklärungen und Ursachen dieser Phänomene würde den Rahmen dieses Beitrages überschreiten.

Der Arbeitsplatz ist für viele russische Arbeitnehmer nicht nur der Ort, an dem das Einkommen erarbeitet wird, er hat auch eine große soziale Bedeutung: Familienangehörige von Kollegen kennen sich untereinander, wenn der Kindergarten geschlossen hat, bringen Frauen ihre Kinder mit zur Arbeit etc. Eine Abgrenzung zwischen Berufstätigkeit und Arbeitsleben, wie sie im westeuropäischen Sinne üblich ist, wird nicht vorgenommen[1]. Im Gegensatz zu westeuropäischen Organisationen hat das Kollektiv in Russland einen höheren Stellenwert als der Einzelne. Das Arbeitskollektiv wurde in der sowjetischen Epoche als das zentrale soziale Handlungsfeld propagiert und die Loyalität gegenüber dem Kollektiv wurde als Ausdruck der politischen Einstellung gewertet. Die Geschlossenheit der Gruppe ist wichtiger als die Selbstverwirklichung des Einzelnen. Nicht selten werden auch interpersonelle Konflikte und Spannung deshalb vermieden oder nicht diskutiert.
Damit unterscheidet sich das Kollektiv in russischen Organisationen vom Team im westeuropäischen Sinne: Ein Kollektiv in russischen Organisationen ist meist eine dauerhafte Einrichtung und hat klar zugewiesene Leitungskompetenzen, die vom Vorgesetzten ausgeübt werden, während das Team nur für die Dauer eines bestimmten Projektes eingerichtet wird und sich durch die Gleichberechtigung aller Teammitglieder auszeichnet.

Russische Organisationen zeichnen sich durch eine Konzentration von Macht auf die Führungskräfte aus. Ohne den "Natschalnik" werden keine Entscheidungen getroffen. Führung in russischen Organisationen setzt einen starken Akzent auf die Kontrolle (im Sinne von Überwachung). Die Förderung und Beratung von Mitarbeitern im Sinne eines Zugewinns von Fähigkeiten und Wissen ist in Russland nicht sehr verbreitet. Hier scheint Führung auf Aufsicht begrenzt zu sein. Eine Verlagerung von Entscheidungskompetenz auf unterstellte Mitarbeiter wird kaum praktiziert.
Seitens der unterstellten Mitarbeiter werden Entscheidungen der Führungskräfte oft widerspruchslos akzeptiert. Es herrscht die Einstellung vor: "Der Chef muss es ja wissen".

[1] Hier kommt sicher auch der Umstand zum Tragen, dass in der sowjetischen Epoche Arbeitsverhältnisse von einer Dauer von 20 und mehr Jahren üblich waren

 © Jo Töpfer

Entscheidungen werden häufig ausgeführt, auch wenn die dahinter stehenden Fakten unbekannt sind oder die Entscheidung nicht für richtig befunden wird. Eine aktive Auseinandersetzung zwischen Vorgesetzen und Mitarbeitern über den "richtigen" und in diesem Fall gemeinsamen Weg ist sehr selten. Damit tragen Vorgesetze die alleinige Verantwortung - Mitarbeiter führen lediglich Anweisungen aus. Das Vertrauen in die Lernfähigkeit und damit in den Zugewinn von Kompetenz der Mitarbeitern seitens der Vorgesetzten ist gering.

Eine weitere wichtige Besonderheit ist die Personalauswahl. Häufig erfolgt die Auswahl von neuen Mitarbeitern nicht nach Kriterien der fachlichen Kompetenz. Oft werden Arbeitsplätze unter Verwandten und Freunden vergeben. Es existieren fast keine etablierten Mechanismen von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt. Vakanzen werden häufig nicht an den fachlich geeignetsten Bewerber vergeben, sondern an "unseren Mann" (nash celovek).

Aus der bereits erwähnten sozialen Bedeutung des Arbeitsplatzes ergibt sich eine zusätzliche Führungsaufgabe: Der Vorgesetzte ist nicht nur für die fachliche und organisatorische Abwicklung des Arbeitsprozesses zuständig, sondern auch für die Sicherheit des Arbeitsplatzes und damit für das Einkommen der Mitarbeiter. Damit bekommen Vorgesetze auch die Rolle des "Ernährers" zugeschrieben.

Ein weiteres für Russland typisches Merkmal ist, dass Gesetze, Bestimmungen und Regelungen keinen eindeutig verbindlichen Charakter haben. In Abhängigkeit von der Situation und den involvierten Personen, können Regeln oder Gesetze bewusst unberücksichtigt bleiben. Wie sich jedoch diese Abstufung darstellt ist nicht vorhersagbar.

Unter den gegenwärtigen instabilen wirtschaftlichen Verhältnissen in Russland können sich wichtige Veränderungen in wenigen Tagen oder sogar Stunden vollziehen. Dies wirkt sich natürlich auch auf das Management aus. Es entsteht vielfach der Eindruck, dass Improvisation die Grundlage für das Handeln von Organisationen ist. Oft werden Entscheidungen getroffen, die einen eindeutig temporären Charakter haben. Kurzfristiges Streben nach Vorteil bestimmt in vielen Fällen das Denken und Handeln. Ein langfristiges und damit nachhaltiges Denken und der Aufbau von dauerhaften Beziehungen zu Kunden und Partnern ist eher selten anzutreffen. Langfristige Planungen werden mit dem Verweis auf die instabilen Verhältnisse abgelehnt: "Wir wissen nicht was morgen ist". Dies hat neben manchen negativen Folgen natürlich den Vorteil der Flexibilität. Selbst grundsätzliche Entscheidungen können kurzfristig rückgängig gemacht werden und durch neue ersetzt werden.

In vielen russischen Organisationen ist ein spezifischer Umgang mit Fehlern zu beobachten. Wenn ein Fehler auftritt, wird häufig sofort die Frage gestellt "Wer ist schuld?" Dem scheint ein Bedürfnis zugrunde zu liegen, Fehler einer Person zuzuordnen und diese dann für das Versagen zur Verantwortung zu ziehen. Fehler werden nur selten auf Ursachen im Ablauf oder Aufbau der Organisation hin untersucht, und es wird in der Regel nicht danach gefragt, was man aus diesem Fehler lernen kann, bzw. was man tun kann, um diese Fehler in Zukunft zu vermeiden. Fehler scheinen untrennbar an menschliches Versagen gekoppelt.
Ebenso ist mir während meiner Tätigkeit als Berater in Russland aufgefallen, dass im Umgang mit Problemen oder Phänomenen offensichtlich ein großes Bedürfnis besteht, zu bewerten. Neutrale und wertfreie Beschreibungen von Problemen oder Phänomenen werden kaum vorgenommen, sondern mit jeder Beschreibung geht eine Bewertung einher.

 © Jo Töpfer

Die hier beschriebenen Phänomene haben nicht für jede Organisation in Russland Gültigkeit. Sie stellen lediglich eine Auswahl von Beobachtungen dar, die ich im Verlauf meiner Arbeit mit russischen Organisationen gemacht habe und die mir in Hinblick auf die hier behandelte Thematik relevant erscheinen. Ich bin mir darüber im Klaren, dass die Organisationskultur in vielen russischen Organisationen von den hier dargestellten Besonderheiten abweicht.

Im folgenden möchte ich nun die Auswirkungen einige dieser Erscheinungen für die prozessbegleitende Organisationsberatung untersuchen.

Grenzen und Barrieren

Eine Quelle vieler Probleme für die Arbeit westlicher Berater in Russland ist die verbreitete Annahme russischer Führungskräfte, dass ein westlicher Berater mit Erfahrungen im marktwirtschaftlichen System genau wissen muss, was zu tun ist, um russischen Firmen zum Erfolg zu verhelfen. Dies ist ein Trugschluss. Kein westlicher Berater kann die reformbedingten und kulturellen Besonderheiten Russlands auf Anhieb erfassen und in sein Beratungskonzept integrieren. Es gibt aus der Sicht der Managementberatung kein Rezept, das der russischen Wirtschaft von heute auf morgen auf die Beine helfen kann, und eine Beratung im hier beschriebenen Sinne kann nur ein kleiner Baustein auf dem beschwerlichen Weg zu Stabilität und Prosperität von Unternehmen sein.

Eine weiteres Problemfeld ergibt sich aus dem schon beschriebenen Verständnis von Gruppe / Kollektiv. Die Gruppe im russischen Kulturraum zeichnet sich durch eine hohe Homogenität und Integrität aus. Wie ich bereits weiter oben ausgeführt habe, wird dem Anliegen der Gruppe eine höhere Bedeutung zugemessen, als die Erfüllung persönlicher Wünsche. Daraus ergeben sich in der Arbeit mit Gruppen einige Besonderheiten. Die Verantwortung, die der Einzelne für die psychodynamische Balance der Gruppe übernimmt, ist gering. Daher ist das Bedürfnis sich schnell auf bestimmte Standards zu einigen groß und ein direktives Vorgehen des Gruppenleiters (Trainer, Berater) wird begrüßt. Die Wurzeln einer solchen Haltung liegen sicher auch in der traditionellen russischen Pädagogik, die auf einem direktiven Lehrkonzept basiert. Die meisten Menschen sind von der Schule her mit dem klassischen Frontalunterricht vertraut. Die emanzipierte und selbstgesteuerte Lerngruppe, die in westeuropäischen Schulen und Universitäten seit langem praktiziert wird, hat in Russland keine Tradition.

Bei den meisten Veränderungsprozessen in Organisationen ist es erforderlich, eine Steuerungsgruppe einzurichten, die gemeinsam mit dem Berater Verantwortung für die Umsetzung der Veränderungen übernimmt. Die Partizipation der Betroffenen ist ein wichtiges und motivierendes Element des Prozesses. Diese Steuerungsgruppe setzt sich aus Personen aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchiestufen zusammen. Sie hat die Aufgabe, die Veränderungsprozesse zu unterstützen, die Mitarbeiter zu informieren und die erforderlichen Veränderungen konzeptionell mitzugestalten. Innerhalb der Gruppe gilt eine wichtige Regel: Titel und Rang sind in der Gruppe nicht von Bedeutung. Die Kommunikation soll nicht unterschwellig von Macht und Einfluss beeinflusst werden und die Auseinandersetzung mit den Themen des Veränderungsprozesses soll frei von Angst möglich sein. Setzt man dieses Instrument in russischen Organisationen ein, so können sich aus den bereits beschriebenen Spezifika im Umgang mit Macht Probleme ergeben. Die Mitwirkung von unterstellten Mitarbeitern kann zu einer reinen Formalie werden. Die Motivation der Mitarbeiter, gemeinsam und gleichberechtigt mit Führungskräften Verantwortung für die Gestaltung der Organisation zu übernehmen, kann fehlen. Ebenso

 © Jo Töpfer

können Führungskräfte Ressentiments gegenüber einer gleichberechtigten Kommunikation mit unterstellten Mitarbeitern haben. Sollte die Steuerungsgruppe dennoch zustande kommen, so ist damit nicht sichergestellt, dass diese Schwierigkeiten tatsächlich überwunden wurden: Die Mitwirkung kann möglicherweise nur zum Schein erfolgen. Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit den Themen findet u. U. nicht statt, weil es unüblich ist, offene Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchiestufen zu führen. Ohne diese Bereitschaft hat die Gruppe ihr Ziel verfehlt.

Durch die patriarchalischen Traditionen in der russischen Gesellschaft und die steilen Hierarchien in russischen Organisationen sind die modernen Ansätze der Organisationsentwicklung, die auf Gleichberechtigung und Partizipation basieren, nicht immer geeignet, die erforderlichen Veränderungsprozesse in Gang zu bringen und zu begleiten. Die Methoden müssen vorher genau auf ihre Anwendbarkeit im anderen Kulturraum überprüft und ggf. angepasst werden.

Wege zu einem gemeinsamen Verständnis

Es ist unschwer zu erkennen, dass die Arbeitskultur in russischen Organisationen teilweise von den Werten der prozessbegleitenden Beratung abweicht. Dennoch hat sich gezeigt, dass ein prozessorientiertes Vorgehen auch in der Beratungspraxis in Russland anwendbar ist, wenn der Berater es versteht, die Vorteile eines prozessbegleitenden Vorgehens mit den kulturellen Besonderheiten zu verknüpfen.

Dazu ist zunächst wie in allen Beratungsprojekten eine umfangreiche Vorklärung erforderlich, zu den Erwartungen des Kunden und den Leistungen, die der Berater anbieten kann. In jedem Fall sollte deutlich gemacht werden, dass kein Berater die Patentlösung für jedwedes Problem aus dem Ärmel schütteln kann. Jede prozessbegleitende Beratung basiert auf einer genauen Analyse der Organisation, der Ressourcen und des Problems. Das prozessbegleitende Vorgehen unterscheidet sich von der Expertenberatung darin, dass das Klientensystem die Möglichkeit bekommt, Wissen darüber zu erwerben, wie es Probleme selbst lösen kann und damit eine höhere Kompetenz erwirbt.

Eine weitere wichtige Vorklärung, die zwischen dem Berater und der Organisation erfolgen sollte, bezieht sich auf die Verantwortung, die beide Seiten für den Prozess und für das Ergebnis übernehmen. Hierbei sollte klar sein, dass der Berater ein externer Experte ist und dies auch während des gesamten Prozesses bleiben sollte. Er kann nur aus seiner Perspektive des Außenstehenden einen hinreichend neutralen Blick auf die Organisation und die Abläufe in ihr haben. Eine Vereinnahmung des Beraters führt zu einer starken Assimilierung. In diesem Fall kann er nicht mehr die Energien freisetzen, die das Klientensystem für die Veränderung benötigt.

Beide Seiten (Berater und Auftraggeber) sollten sich darüber im klaren sein, dass die Managementkonzepte aus Westeuropa oder Amerika kein Allheilmittel für die reformbedingten wirtschaftlichen Schwierigkeiten in Russland sind. Diese Konzepte wurden in einem anderen Kulturraum entwickelt und enthalten natürlich eine kulturellen Komponente. Jeder westliche Marketingexperte macht z.B. Werbung, um die Nachfrage zu erhöhen und seinen Absatz zu steigern. In Russland stellt sich dieser Zusammenhang nicht so linear dar. Hier wird Werbung von den Verbrauchern u.U. auch mit schlechten Waren assoziiert. Es wird geschlussfolgert ein Hersteller/Händler müsse Werbung machen, weil sonst niemand seine Waren kaufen würde, folglich müsse es sich um schlechte Waren handeln. Infolgedessen können Werbeaktivitäten in Russland u.U. zu einer sinkenden Nachfrage führen. Das Beispiel zeigt, dass jedes Management- und Beratungskonzept seinen kulturellen Background hat und vor der Implementierung in einen anderen Kulturraum genau auf seine Anwendbarkeit hin geprüft werden muss.

 © Jo Töpfer

Ebenso sollte der Berater sensibel mit den Besonderheiten und Unterschieden einer fremden Kultur umgehen. "Fremd ist der Fremde nur in der Fremde!" - Dieser ebenso simple wie geniale Ausspruch von Carl Valentin erweist sich immer wieder als hilfreich, um sich seine eigenen kulturellen Prägungen ins Bewusstsein zu rufen. Dies gilt nicht nur für verschiedene Länder - auch innerhalb einer Gesellschaft gibt es unterschiedliche kulturelle Sphären. Ebenso hat dies auch für den Unterschied von Profit und Non-Profit Organisationen Gültigkeit: In beiden Organisationstypen wird mit Arbeitszeit, Effektivität und Verbindlichkeit unterschiedlich umgegangen. Diese Unterschiede können auch als kulturelle Besonderheiten betrachtet werden und sollten bei der Beratung von Organisationen ebenso berücksichtigt werden.

Abschließend möchte ich sagen, dass die prozessbegleitende Beratung von Organisationen in Russland mehr und mehr an Bedeutung gewinnt. Viele Manager erkennen die Vorteile der Beratung durch externe Management- und Organisationsberater und müssen sich mit den Angeboten von Agenturen und einzelnen Beratern, darunter westliche, beschäftigen, um eine kompetente Wahl zu treffen. Ich hoffe, dass dieser Artikel die interkulturellen Chancen und Risiken stärker ins Bewusstsein von Beratern und Führungskräften bringt und würde mich über Feedbacks der interessierten Fachöffentlichkeit freuen.

über den Autor:
Jochen Töpfer ist seit 1993 als Berater für Organisationsentwicklung in der internationalen Zusammenarbeit tätig. Er hat sowohl in verschiedenen Projekten von internationalen und binationalen Förderorganisationen gearbeitet als auch Erfahrungen als freier Berater in und mit russischen Organisationen im Profit- und Non-Profit Bereich. Er hat eine psychologische und soziologische Ausbildung und berät in Fragen der Organisationsentwicklung. Er ist Mitglied in der Association of Management & Organisation Development Consultants in Russia und ist Vorstandsmitglied im Ost-West Institut für Sozialmanagement in Bonn.

Anschrift:
Jochen Töpfer
Proskauer Str. 36
10247 Berlin
Tel: +49-30-42018000
Fax. +49-30-69088159
E-mail: info@joconsult.de
Internet: www.joconsult.de

 © Jo Töpfer

Literaturverzeichnis:

ALBAZ, J., Zuerst ein bisschen mehr Demokratie!, Monolog einer von der Emanzipation Erschöpften, in: Die Sowjetunion im Umbruch, Eine Zwischenbilanz 1991, hrsg. von der Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 1992, S. 125 ff.

BLUNT, P., Die kulturellen Grenzen der prozessbegleitenden Beratung in der Entwicklungszusammenarbeit; in REINEKE, R.-D. und SÜLZER, R. (Hrsg.), Organisationsberatung in Entwicklungsländern, Konzepte und Fallstudien, Gabler Verlag, Wiesbaden 1995

DEMENTJEVA, E., Language adequacy and acceptability as the condition for successful cross-cultural communication, Kaluga 1996

GOSMAN, L., Von den Schrecken der Freiheit, Die Russen - ein Psychogramm, Rowohlt Verlag Berlin, Berlin 1993

HOFSTEDE, G., Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen - Organisationen - Management, Gabler Verlag, Wiesbaden 1993

KÖBBERLING, A., Zwischen Lequidation und Wiedergeburt, Frauenbewegung in Russland von 1917 bis heute, Campus Verlag Frankfurt/New York, 1993

LEVADA, J., Die Sowjetmenschen 1989-1991, Soziogramm eines Zerfalls, DTV Verlag, München 1993

 © Jo Töpfer