

Vertrauen - Schweiz und Russland - ein Kulturvergleich

Wie Schweizer Unternehmer Vertrauen auf bauen ... ¹:

Berechenbarkeit

Gewissheit, dass sich die anderen an gewisse Spielregeln halten, den Job gut machen, dass Fehler nicht aus Berechnung begangen werden.

Unternehmen müssen Risiken eingehen können. Diese sollen aufgezeigt und abschätzbar gemacht werden.

Abläufe müssen transparent sein.

Konsistenz

in der Unternehmenspolitik

Kommunikation

pro-aktiv, offene Kommunikation, immer zuerst intern

Persönliche Haftung

mit Rechenschaftspflicht, Strafrecht, Engagement und Haftung mit eigenem Geld

Transparenz

Offener Informationsaustausch, Personalbeurteilung und Personalselektion, unabhängige Mitarbeiterbefragung, Mitarbeiter in Entscheidungsprozess eingebunden werden

Verlässlichkeit

Führungskräfte verhalten sich verlässlich und vorbildhaft handeln kompetent

gehen sozial verantwortungsvoll und respektvoll um

berufen der richtigen Menschen in die Führung

Ausbildung der Führungskräfte zu Vorbildern

Erwartungen

der Kundschaft erfüllen

keine falschen Erwartungen schüren

Identifikation

mit dem Unternehmen, mit dem Produkt

Raum zur Entfaltung und Entwicklung der Mitarbeitenden bereitstellen

selbstorganisiertes Arbeiten und Teamarbeit

Bearbeitung von innovativen Ideen

Würdigung von positiven Resultaten und Verhaltensweisen

¹ Swiss Economic Forum 4/2003

Vertrauensaspekte in Russland²

Kollektivität

In der Sowjetunion bot die horizontale Strukturierung von Gleichen, die sich alle in gleicher Abhängigkeit von der Macht befanden und dadurch zusammen geschweisst wurden, einen relativen Schutz vor Willkür. Nachwirkende ist noch heute Loyalität gegenüber dem Staat demonstrativ und formal. Sie wird wie in einem Spiel aufgeführt, nach Bedarf eingesetzt.

Das funktionierende und damit vertrauen-produzierende Bezugsfeld [sind](#) nach wie vor die Familie, Verwandte und enge Freunde. Das Misstrauen gegenüber anderen, nicht-zur-Familie-Gehörenden, hat zugenommen. Die Menschen sind weniger bereit, einander zu helfen. Es lässt sich ein wachsender Individualismus auf allen Gebieten feststellen.

Leistung

Individuelle Fähigkeiten und Kompetenz wurden im Sowjetsystem nicht anerkannt, Arbeitsleistung stand in keiner Beziehung zu adäquater Entlohnung und sozialem Ansehen. Beziehungen waren ausschlaggebend für Anerkennungen und Beförderungen. Wesentlichen Aspekte einer Arbeitsstelle sind: ein gutes Salär um die Existenz zu sichern, ein interessante Arbeit, nette Kollegen und Arbeitsplatzsicherheit.

Arbeitsethik

Die ethischen Ideale der Marktwirtschaft vor der Revolution von 1917 hatte die Arbeit bereits einen eher nüchternen Charakter, als ein Faktum, mit dem man sich abzufinden hatte. Wohl fanden sich in der orthodoxen Lehre Aussagen zum Segen der Arbeit und der Ehrlichkeit der Geschäfte. Die höchsten Ideale fanden sich jedoch im Mönchtum, das als Vollendung menschlicher Möglichkeiten galt. Erstaunlich ist, dass sich in den neuesten Umfragen fast 90% der Befragten die Meinung vertraten, dass der Mensch eine moralische Verantwortung für die Arbeit in seinem Betrieb hat.

Marktwirtschaft

Bedeutete unter der Sowjetherrschaft 'Paradies und Reichtum'. Dieses Bild hat sich während der Perestrojka mit den konkreten Erfahrungen mit marktwirtschaftlichen Systemen, sowie mit der zunehmenden Armut und des exorbitanten Reichtums einiger Weniger in Russland revidiert.

Wettbewerb wird nach wie vor als positiv gewertet und eine Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass harte Arbeit zu einem besseren Leben führen kann. Ein Drittel ist der Ansicht, dass man nur auf Kosten von anderen zu Wohlstand gelangen kann.

² BIOst-Bericht 1997

Gegenüberstellung

Vergleicht man die beiden Vertrauens-Konzepte zeigt sich deutlich, dass der schweizerische Ansatz von einem Mitarbeitenden-Bild ausgeht, das sich an einem individuell-verantwortlichen, selbständig-handelnden Menschen ausgeht, der leistungsorientiert ist, sich mit der gestellten Aufgabe und dem Unternehmen identifizieren kann. Berechenbarkeit, Transparenz und Konsistenz sind dabei wichtige vertrauensbildende Elemente.

Die russischen Werte konstituieren sich durch eine hohe Arbeitsmoral und Verantwortlichkeit gegenüber der eigenen Leistung, die auch Erfolg bringen kann. Die Loyalität richtet sich jedoch nicht auf das Unternehmen, sondern vielmehr auf eine Subgruppe, die sich innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens befinden kann. Loyalität ist weniger eine Frage der vertrauensbildenden Massnahmen, als vielmehr des Tradierten. Mit dem potentiell zunehmenden Individualismus stellt sich allerdings die Frage, wie und wo künftig Vertrauen gesucht und aufgebaut wird. Ob sich dabei ein kultureller Wandel einstellt hin zu neuen Kollektiven (wie z.B. Unternehmen) ist noch offen. Ein individualistisches Prinzip steht allerdings einer individuellen Leistungsbeurteilung und den dazugehörigen Feedback-Instrumenten näher.

Die Vorbildwirkung, die schweizerische Unternehmer sich abverlangen, scheint in der russischen Forderung nach einem starken Staat, der Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln schafft auf. In der Schweiz haben die Ereignisse der letzten Zeit gezeigt, dass die persönliche Haftung nicht durch staatliche Rechtssetzung substituiert werden kann. Vertrauen wird auch hier sehr stark Personalisiert.

Eine der schwierigen Aufgaben stellt sich in der Vermittlung einer konsistenten Unternehmenspolitik bei einem inkonsistenten Umfeld wie es sich in Transitions-Prozessen findet. Die vielen gezwungenermassen entstehenden Brüche wirken sich tendenziell negativ auf das Vertrauen aus. Entscheidend ist jedoch, wie die Führung mit diesen Brüchen umgeht. Offene, pro-aktive Kommunikation kann eine vertrauensbildende Massnahme sein. Im russischen traditionell-russischen Kulturkontext kann sie jedoch auch als Zeichen der Führungs- und Orientierungslosigkeit interpretiert werden.

Eine Identifikation mit einem marktwirtschaftlich orientierten Unternehmen würde vor allem jenen Gewinner-Gruppen gelingen, die einen Raum zur Entfaltung und Entwicklung eigener Ideen nützen können und selbstorganisiertes Arbeiten und Teamarbeit als eine Bereicherung erleben. Bei eher traditionell-orientierten Gruppen würde dieser Freiraum (ohne entsprechende Vorbereitung und Schulung) Orientierungslosigkeit auslösen resp. den bestehenden gesellschaftlichen Wertedschungel noch verdichten.