

FACHHOCHSCHULE STRALSUND
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

SEMINAR ZUM INTERKULTURELLEN MANAGEMENT
WS 1999/2000

Hausarbeit zum Thema:

„Interkulturelles Management in Estland“

eingereicht von:

André Kretschmar
3. Semester BMS

xxx

xxx
xxx

Stralsund, den 25.10.1999

GLIEDERUNG

Vorwort	2
1. Politisch-ökonomische Rahmenbedingungen	3
1.1. Basisindikatoren im Vergleich	3
1.2. Estland nach der Unabhängigkeit	3
1.2.1. Wirtschaftliche Entwicklung	4
1.2.2. Privatisierung	5
1.2.3. Auslandsinvestitionen	6
2. Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen	7
2.1. Ethnische Gruppen	7
2.1.1. Der estnisch- russische Konflikt	8
2.2. Religion und Kirche	9
2.3. Wertewandel	10
3. Verbale und non-verbale Kommunikation	11
3.1. Begrüßung	11
3.2. Einladung zum Essen	11
3.3. Verhandlungsablauf	12
3.4. zeitliche Vorstellungen	13
3.5. paraverbale Kommunikation	13
4. Führungs- und Entscheidungsverhalten	14
4.1. Autoritätsfixierung und Führungsstil	14
4.1.1. Merkmale des Autoritäts-Konformismus	15
4.1.2. Anforderungen an den Führungsstil	15
4.1.3. Führungsstil real-ideal	16
4.2. Kritische Situationen am Arbeitsplatz	16
5. Zusammenarbeit zwischen Esten und Deutschen	18
5.1. Konfliktursachen	16
5.2. Motivatoren und Grundhaltungen	19
5.3. Mentalitätsunterschiede zwischen Esten und Deutschen	20
5.3.1. Was können Deutsche von Esten lernen	20
5.3.2. Was können Esten von Deutschen lernen	20
5.4. Eine finnische Studie	21
6. Summary	22
7. Literaturverzeichnis	24

Vorwort

Die vorliegende Arbeit mit dem Thema "Interkulturelles Management in Estland" entstand im Rahmen einer Hausarbeit für das Seminarfach Interkulturelles Management im Studiengang Baltic Management Studies.

Der Zerfall der Union Der Sozialistischen Sowjetrepubliken ebnete den Ländern des Baltikums den Weg, heraus aus dem Staatenbund, hin zur Selbständigkeit. Einer Selbständigkeit auf gesellschaftspolitischem und wirtschaftlichem Gebiet. Sehr früh erkannten die neu entstandenen baltischen Staaten die Bedeutung von ausländischem Kapital und Management-Know How für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes.

Estland schaffte es in sehr kurzer Zeit, sich an die Spitze der baltischen Länder, im Hinblick auf Wirtschaftswachstum und Auslandsinvestitionen, zu setzen. Diese Position verdankt es einer unternehmerorientierten, loyalen Regierung, welche die wirtschaftliche Zusammenarbeit mit Westeuropa, und damit den Zustrom ausländischer Investoren, fördert.

Da es unter westlichen Unternehmen eine alltägliche Personalmanagementstrategie ist, Manager aus dem Mutterland des Unternehmens in seinen ausländischen Tochterunternehmen einzusetzen, analysiert die vorliegende Arbeit die wichtigsten Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen. Interkulturelle Kompetenz dieser Manager ist dabei die wichtigste Voraussetzung für wirtschaftliches agieren auf ausländischen Märkten.

Neben den politisch-ökonomischen und sozio-kulturellen Rahmenbedingungen in Estland, wird das Hauptaugenmerk auf die Formen der verbalen und non-verbalen Kommunikation sowie das Führungs- und Entscheidungsverhalten gerichtet sein. Den Abschluß dieser Arbeit bildet eine Studie über die Zusammenarbeit zwischen Esten und Deutschen.

Ziel dieser Hausarbeit ist es, Personen, welche in Kontakt mit estnischen Partnern treten, bereits im Vorfeld des Besuches oder Aufenthaltes die Möglichkeit zu geben, sich über Verhaltensmuster und Wertvorstellungen und der Esten zu informieren.

1. Politisch-ökonomische Rahmenbedingungen

1.1. Basisindikatoren im Vergleich

	Estland	Deutschland
Area	45,226 sq km	356,910 sq km
Population	1,445,580	82,079,454
Population growth rate	- 0.99 %	0.02 %
GDP: (PPP)	\$ 9.34 billion	\$ 1.74 trillion
GDP per capita: (PPP)	\$ 6,450	\$ 20,800
GDP growth	11 %	2.4 %
GDP composition by sector		
<i>Agriculture</i>	7.1 %	1.1 %
<i>Industry</i>	24.9 %	34.5 %
<i>Services</i>	68 %	64.4 %
Inflation rate	11.2 %	1.8 %
Exports	\$ 2 billion	\$ 521.1 billion
Unemployment rate	9.6 %	12 %

Abb.1: Ausgewählte Basisindikatoren im Vergleich Estland-Deutschland im Jahre 1998

Quelle: CIA Worldfactbook 1998

Estland <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/en.html#people> 18.09.99

Deutschland <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/gm.html> 18.09.99

1.2. Estland nach der Unabhängigkeit

Estland löste sich als erste Land von der ehemaligen Sowjetunion. Die sowjetische Zeit endete mit der Unabhängigkeitserklärung, welche während des gegen Gorbatschow gerichteten Putschversuches am 20. August 1991 vor dem obersten Sowjet verlesen wurde. Unmittelbar nach dem gescheiterten Putschversuch erkannte Rußland diese an. Die Anerkennung durch die Sowjetunion erfolgte erst am 6. September 1991. Noch im gleichen Jahr wurde Estland Mitglied der KSZE und der UNO. Im Juni 1992 wurde per Referendum die neue Verfassung angenommen. Im selben Jahr wurde als erster estnischer Präsident, nach dem Zweiten Weltkrieg, Lennart Meri frei gewählt. Dabei hat dieses Amt vor allem repräsentative Funktion, die eigentliche politische Macht geht vom Parlament (Riigikogu), aus. Estland zeichnet sich durch eine große Parteienvielfalt aus, was auch an der Bildung der Regierung, welche eine Koalition aus drei Parteien ist, sichtbar wird. Der grundlegende Reformkurs wird sich auch unter dieser neu gebildeten Regierung nicht wesentlich ändern. Die Einbindung des Landes in westliche Bündnisstrukturen behält oberste Priorität. Dennoch werden nach langen Jahren kompromißloser Transformation nun auch soziale Elemente integriert.

Das estnisch-russische Grenzabkommen ist Anfang März 1999 in St. Petersburg ausgearbeitet worden. Es wird nun erwartet, daß beide Parlamente diesen schwierigen Kompromiß endlich ratifizieren werden und so ein lange strittiges Problem zwischen den Nachbarstaaten lösen werden. Ein wichtiger Schritt für Estland war die Aufnahme des Landes in die Welthandelsorganisation WTO im Mai 1999. Der bis dahin durch doppelte Zölle behinderte Rußlandexport wird Erleichterungen erfahren und zum Ausgleich des Außenhandelsdefizits beitragen. Die größte Herausforderung für Estland wird die Erfüllung aller Voraussetzungen für die Aufnahme des Landes in die Europäische Union.

1.2.1. Wirtschaftliche Entwicklung

Estland befindet sich seit der Wiedererlangung seiner staatlichen Unabhängigkeit im August 1991 in einer tiefgreifenden Transformationsphase. Am Beginn des Transformationsprozesses stand das Bestreben nach Integration der estnischen Volkswirtschaft in das arbeitsteilige System westeuropäischer Marktwirtschaften (Schumacher, 1997, S.123). Dies umfaßt Maßnahmen der makroökonomischen Stabilisierung, Preis- und Handelsliberalisierung, Entwicklung des Privatsektors, sowie die Etablierung sozialer Sicherheitsnetze. Die Reform des estnischen Unternehmenssektors bezieht sich im wesentlichen auf die Privatisierung der Staatsbetriebe, d.h. eine Eigentumsreform durch Neudefinition von Verfügungsrechten, sowie auf die Schaffung gesetzlicher Rahmenbedingungen, insbesondere im Bereich des Handels-, Unternehmens-, und Wettbewerbsrechts. Zentrale Bedeutung wird des Weiteren der Attrahierung ausländischen Kapitals und Management-Know Hows beigemessen (Schumacher, 1997, S.124).

Die Basis für die schnelle Entwicklung Estlands bilden drei wesentliche Faktoren: (i) Das Vorhandensein wichtiger Ressourcen. So ist Estland beispielsweise in der Lage seinen Energiebedarf fast komplett aus der Verwertung der Ölschiefervorkommen abzudecken und zu finanzieren. (ii) Eine liberale und unternehmerorientierte Regierung, welche ausländischen Investitionen offen gegenübersteht und innenpolitisch einen funktionsfähigen Rechtsrahmen für die Entfaltung einer wettbewerbsfähigen Marktwirtschaft geschaffen hat. (iii) Qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte, die einen effizienten Arbeitsablauf ermöglichen.

Aufgrund dieser Voraussetzungen entwickelte sich die estnische Wirtschaft, welche während des Sowjetregimes hauptsächlich auf Industrie und Landwirtschaft ausgerichtet war, zu einem modernen und dienstleistungsorientierten Wirtschaftssystem. Das Land verfügt außerdem über eine leistungsfähige Infrastruktur, die zum Teil noch nicht ausgelastet ist und weiter ausgebaut wird.

1.2.2. Privatisierung

Wie auch in anderen mittel- und osteuropäischen Reformstaaten begann in Estland die Eigentumstransformation mit der sogenannten kleinen Privatisierung. Den rechtlichen Rahmen hierfür bildet das Gesetz über die kleine Privatisierung. Die Erweiterung dieses Gesetzes im Mai 1992 ermöglicht die Privatisierung auf dem Weg öffentlicher Versteigerungen aller nicht mit Restitutionsansprüchen belasteten Unternehmen, bis zu einem Bilanzwert von 600.000 EEK, unabhängig von ihrer Branchenzugehörigkeit. Den Beschäftigten der zu privatisierenden Betriebe wurden Vorrechte eingeräumt, die im Wesentlichen aus verbilligten Vorkaufsrechten für ein Drittel der Unternehmensanteile und einer Stundung von 60 vH der Kaufsumme für ein Jahr bestanden.

Die Kleinprivatisierung brachte der estnischen Regierung allerdings in dreifacher Hinsicht ein negatives Ergebnis: (i) In der Mehrzahl wurde lediglich das Betriebsinventar verkauft oder es wurde die Immobilie für fünf Jahre verpachtet. (ii) Über 80 vH der Betriebe wurden durch Management- oder Belegschafts-Buy-Outs privatisiert, da die Beschäftigten in der Regel von ihren Vorrechten Gebrauch machten. Dadurch wurde jedoch der notwendige betriebswirtschaftliche Strukturwandel eindeutig behindert. (iii) Die von den Belegschaften in der Masse in Anspruch genommenen günstigen Verkaufsbedingungen führten zu Mindereinnahmen des Staates und fiskalischen Engpässen (Schumacher, 1997, S.160ff.).

Die Privatisierung der estnischen Großindustrie basiert auf dem System weltweiter Ausschreibungen durch eine dafür einzurichtende Agentur, in Anlehnung an das deutsche Treuhandmodell. Ziel ist es, ausländische Investoren für Estland und seine Betriebe zu gewinnen. Deren Kapital und Management-Know How ist unerlässlich für den Umstrukturierungsprozess in den estnischen Großbetrieben. Ausschlaggebend für die Erteilung eines Zuschlages ist nicht allein die Höhe des Angebotes, sondern vor Allem Investitionszusagen und Arbeitsplatzgarantien der Investoren sowie deren Wirtschaftsentwicklungspotential und betriebswirtschaftliche Konzepte (Schumacher, 1997, S.162).

Die Estnische Privatisierungsagentur über die Ergebnisse ihrer Arbeit:

„From 1993 to 1998 483 enterprises and structural units were sold through tender with preliminary negotiations for the total purchase price of 4,707,151,339 EEK. Investments worth 4,601,053,760 EEK and jobs for 56,226 people have been guaranteed. The purchasers have assumed liabilities for the total of 2,168,476,837 EEK. From 1991 to 1998 1368 objects were sold by auctions for the total amount of 892,672,784 EEK.“
(Estnische Privatisierungsagentur, 09.10.1999)

1.2.3. Auslandsinvestitionen

Wie bereits unter 1.2.2. dargestellt, erkannte die estnische Regierung sehr früh die Bedeutung der Attrahierung ausländischen Kapitals und den damit verbundenen Zustrom von Management-Know Hows. Dieses Verständnis findet konkreten Ausdruck in den gesetzlichen Bestimmungen für ausländische Investitionen, in welchen umfangreiche Steuer- und Zollvergünstigungen für ausländische Investoren geregelt wurden. Am 1. Januar 1994 trat allerdings eine Änderung der Bestimmungen in Kraft, welche die Steuervergünstigungen für ausländische Investoren aufhob. Erforderlich wurde dieser Schritt aufgrund der Tatsache, daß estnische Unternehmen in großem Umfang Unternehmen im Ausland gründeten, nur um in den Genuß dieser Steuervergünstigungen zu gelangen. Die neuen Anreizmechanismen stellen günstige Abschreibungsbedingungen in den Vordergrund (Schumacher, 1997, S.162).

Die Hauptgründe dafür, daß Estland bereits heute die Liste der PRO-KOPF-Investitionen in Zentral- und Osteuropa anführt liegen u.a. in:

- seiner günstigen geographischen Lage zum russischen Markt
- der Existenz eines marktorientierten, demokratischen Systems
- einer unternehmerfreundlichen Mitte-Rechts Regierung
- der offenen Einstellung gegenüber ausländischen Investoren
- einem stabilen Währungssystem, mit Bindung an die Deutsche Mark
- dem transparenten Steuersystem und einem gesunden Fiskalsystem
- dem Vorhandensein von qualifizierten und günstigen Arbeitskräften
- der Tatsache, daß Englisch als Geschäftssprache weit verbreitet ist

Bis Ende 1998 wuchs die Summe aller ausländischen Direktinvestitionen In Estland auf über 1,82 Billionen USD.

Hauptinvestoren sind: Schweden 32%; Finnland 27%; USA 5%;
Norwegen 5%; Dänemark 5%; Andere 26%

Hauptsektoren sind: Produktion 30%; Groß- und Einzelhandel 23%;
Finanzdienstleistungen 22%; Kommunikation und
Transport 10%; Grundstücke 7%; Andere 8%

Regionale Verteilung: Tallinn 79%; Harju Region 11%;
Tartu Region 8%; Andere Regionen 2%

Quelle: Estonian Investment Agency
http://www.eia.ee/en/s_investments.html, 31.01.19

2. Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen

2.1. Ethnische Gruppen

In Estland lebten jederzeit verschiedene ethnische Minderheiten. Doch die Besetzung Estland durch die Sowjetunion brachte eine dramatische Verschiebung des Gleichgewichts, welche bis heute Bestand hat. Solche Veränderungen in der demokratischen Balance resultierten nicht nur aus dem politisch motivierten Zustrom neuer Immigranten aus der gesamten Sowjetunion, sondern auch aus der Ausrottung von Esten und anderen ethnischen Minderheiten, dem Zugangsverbot für Esten zu bestimmten Städten und ähnlichen stalinistischen Maßnahmen. Während der Sowjetzeit folgten die russischen Schulen in Estland dem All-Union Lehrplan, welcher bewußt die Estnische Kultur ignorierte.

Heute garantiert das Recht auf kulturelle Autonomie der ethnischen Minderheiten, 1993 genehmigt, allen Minderheiten das Recht auf die Gründung privater Schulen, einschließlich Gymnasien. Dort darf in der Muttersprache unterrichtet werden und zusätzlich darf das kulturelle Erbe weitergegeben werden.

Die bereits angesprochene ethnische Zusammensetzung der estnischen Bevölkerung, welche von einem sehr großen Anteil Russen geprägt ist, wird in folgender Tabelle dargestellt.

	absolut	in Prozent
Gesamtbevölkerung	1.445.580	100
Esten	942.526	65,2
Russen	406.049	28,1
Ukrainer	36.659	2,5
Weißrussen	21.363	1,5
Finnen	13.027	0,9
Deutsche	1.250	0,1

Abb.2: Verteilung der wichtigsten ethnischen Gruppen in der estnischen Bevölkerung 1999

Quelle: Statistical Office Of Estonia

http://www.stat.ee/wwwstat/eng_stat/statistics_fr.html 18.09.99

Dieser große Anteil Russen an der Gesamtbevölkerung Estlands sorgt für enorme Konflikte innerhalb der estnischen Gesellschaft. Dort wo die Anwesenheit der "ehemaligen Besatzer" das Bild von neugewonnenen Unabhängigkeit trübt kommt es immer wieder zu interkulturellen Spannungen, wie das folgende Kapitel zeigt.

2.1.1. Der estnisch-russische Konflikt

„Was den Deutschen in sieben Jahrhunderten nicht gelungen ist, haben die Russen in wenigen Jahren zustande gebracht: daß die Esten die Deutschen lieben.“ Dieses Zitat eines russischen Historikers spielt auf die negativen Folgen der sowjetrussischen Besetzung an. Viele moderne Esten wissen es zu schätzen, daß die deutsche Herrschaft die Herausbildung eines eigenen Nationalbewußtseins nicht verhindert, ja seit der Aufklärung im späten 18. Jahrhundert sogar unterstützt hat (Ludwig, 1992, S.126).

Die meisten Russen sehen gar keine Notwendigkeit, der baltischen Kultur entgegenzukommen. Sie bedienen sich der russischen Sprache genauso selbstverständlich wie in Moskau oder Petersburg. Viele Balten sehen in der mangelnden Bereitschaft der Russen, die einheimische Sprache zu erlernen, ein Indiz für das Desinteresse gegenüber der Region in der sie leben (Ludwig, 1992, S.80). Die Esten sehen das Russische als die Sprache der ehemaligen Besatzungsmacht. Obwohl nicht gern gehört, kann man sich als Ausländer aber der russischen Sprache bedienen. Generell sollte man jedoch versuchen, das Gespräch in einer der populärereren westlichen Sprachen zu beginnen. Viele Esten können Deutsch, Englisch oder Finnisch (Hagemann, 1993, S.54).

Doch nicht nur die immateriellen Schäden stören das Verhältnis von Esten und Russen. Die rücksichtslose Ausbeutung der estnische Ressourcen während der Sowjetzeit, deren Spuren noch lange sichtbar sein werden, verletzen die naturverbundenen Esten zutiefst. Am schlimmsten ist die Situation im Nordosten des Landes, wo sich die großen Ölschiefervorkommen befinden. Der Grundwasserspiegel ist bereits dramatisch gesunken und die Natur gleicht in einigen Regionen einer Mondlandschaft, die Abwässer aus den Industrieanlagen und den privaten Haushalten der großen Städte fließen weitgehend ungeklärt in die Flüsse oder direkt in die Ostsee. Viele Flüsse sind heute bereits biologisch tot (Ludwig, 1992, S.104ff).

Im Gegensatz zu den ökologischen Schäden, welche im Laufe der Zeit abgebaut werden können, schwelt ein Konflikt, welcher sich in den nächsten Jahren eher verschlimmern wird. Dieser Konflikt ist begründet in der ökonomischen Differenz der beiden Staaten. Dem Wirtschaftsaufschwung auf der estnischen Seite steht ein völliger Stillstand auf der russischen Seite gegenüber. Besonders extrem ist die Situation in der estnischen Stadt Narva. Von den 75.000 Einwohnern sind kaum 3.500 Esten. Auf der anderen Seite Flusses, durch eine Brücke mit Narva verbunden, liegt das russische Iwangorod. Auf beiden Seiten leben Russen, doch zwischen den Lebensstandards liegen Welten und nicht nur ein Fluß (Neef in: SPIEGEL *Spezial*, 09/1999, S.77ff).

2.2. Religion und Kirche

Im religiösen Bereich haben sich die Menschen schon frühzeitig der staatlichen Propaganda widersetzt. Trotz großer Beschränkungen ist der christliche Glaube im Baltikum ausgesprochen lebendig geblieben. Im protestantisch kühlen Estland ist der sonntägliche Gottesdienst zwar immer noch die Ausnahme, indes sagt dies nichts über den Glauben der Menschen aus, der weiterhin eher im privaten Bereich praktiziert wird. Inzwischen sind christliche Feste wieder an die Stelle der sozialistischen Gedenktage getreten (Ludwig, 1992, S.81ff).

Während der Sowjetzeit setzte sich allerdings vor allem in der jungen estnischen Bevölkerung der Atheismus durch. Deren ökonomisches Denken und Handeln ist weniger von, durch den Glauben übermittelten, ethischen Werten, als vielmehr von westlichen Wertvorstellungen geprägt. Im Hinblick auf das wirtschaftliche Verhalten spielen also religiöse Grundorientierungen nur eine sehr geringe, bis gar keine Rolle.

Die etwa 400.000, in Estland lebenden, Russen allerdings stehen unter dem starken Einfluß der russisch-orthodoxen Kirche. Von ihnen wird erwartet, daß sie das Vorhandene, sei es in der Politik oder in der Wirtschaft, demütig hinnehmen und erdulden. Auf diese Weise erzeugt sie keine sittliche Motivation zur Arbeit. Im Gegenteil. Sie mißachtet erfolgreiches Verhalten und baut somit Hürden auch für die weitere Entwicklung der Wirtschaft. Gewinnmaximierung, als eines der Grundprinzipien der Wirtschaftsordnung, wird genauso abgelehnt wie Mehrarbeit und Überproduktion, da man sie als störend für den seelischen Frieden ansieht (Saizew, 1998, S.24ff).

Eine ebenso negative Bewertung erfährt der Faktor Kapital im russisch-orthodoxen Glaubensverständnis. Nach dieser Auffassung wird Kapital als ein Überschuß über die vernünftigen Konsumgrenzen eines Individuums oder einer Gesellschaft angesehen und daher negativ bewertet (Platonov, 1994, S.138).

Diese beiden, stark voneinander differierenden, Einflüsse des Glaubens auf das ökonomische Denken und Handeln der jeweiligen Bevölkerungsgruppen finden ihren Niederschlag in den unterschiedlichen Wertmustern von Esten und Russen. Die Kenntnis um die Einflüsse des Glaubens und den daraus resultierenden Wertmustern, welche man auch als interkulturelle Kompetenz bezeichnen kann, bildet die wesentlichste Voraussetzung für ein erfolgreiches agieren auf ausländischen Märkten.

2.3. Wertewandel

Das kommunistische System, welches den baltischen Staaten im allgemeinen und Estland im speziellen über einen langen Zeitraum hinweg aufgezwungen wurde, hat die Wertvorstellungen der Menschen in großem Maße geprägt. Die Orientierung des Landes an westlichen Standards aber, verursacht ein Spannungsverhältnis der verschiedenen Wertmuster. Den kommunistischen Attributen Konservatismus, Nationalismus, Kollektivismus und Selbstbeschränkung stehen die westlichen Attribute Progressivität, Weltoffenheit, Individualismus und Selbstbewußtsein gegenüber.

Eine Studie über die kulturellen Wertunterschiede in Deutschland, Estland und Rußland im Jahre 1996 brachte folgendes Ergebnis:

Rangplatz	Deutschland	Estland	Rußland
1	Ehrlichkeit	Ehrlichkeit	Familie
2	Zuverlässigkeit	Zuverlässigkeit	Zuverlässigkeit
3	Pflicht	Familie	Ehrlichkeit
4	Genauigkeit	Pflicht	Freunde
5	Familie	Hilfsbereitschaft	Hilfsbereitschaft
6	Hilfsbereitschaft	Genauigkeit	Erfolg
7	Wohlstand	Pünktlichkeit	Zufriedenheit
8	Pünktlichkeit	Freunde	Wohlstand
9	Freunde	Erfolg	Pünktlichkeit
10	Zufriedenheit	Zufriedenheit	Genauigkeit
11	Erfolg	Wohlstand	Pflicht

Abb.3: Kulturelle Wertunterschiede in Deutschland, Estland und Rußland

Quelle: Harss/ Meier, 1996, S.46

Auffallend ist die Ähnlichkeit estnischer und deutscher Werthierarchie. Diese Ähnlichkeit ist einerseits darin begründet, daß Estland über mehrere Jahrhunderte unter starkem deutschen Einfluß stand und sich die Esten stets einer totalen Russifizierung verweigert haben, und zum anderen, daß Estland und Deutschland sofort nach Öffnung der Grenzen in sehr engem kulturellen, wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Austausch standen.

Angesichts der Tatsache, daß der Bevölkerungsanteil der Russen an der estnischen Gesamtbevölkerung etwa 30 Prozent beträgt und somit die Wahrscheinlichkeit, daß unter der Belegschaft eines estnischen Unternehmens auch Russen vertreten sind, sehr groß ist, ist auch die russische Werthierarchie hier dargestellt.

3. Verbale und non-verbale Kommunikation

3.1. Begrüßung

Es ist aufgrund des eher kühlen Temperaments der Esten nicht üblich, sich stürmisch zu begrüßen. Umarmungen und Begrüßungsbeziehungsweise Verabschiedungsküsse sind weder im geschäftlichen noch im privaten Bereich gebräuchlich. Die Gründe hierfür liegen in der Raumvorstellung als Komponente der non-verbale Kommunikation. In Rußland kann man beispielsweise beobachten, daß Menschen viel näher beieinander stehen ohne sich gestört zu fühlen.

Händeschütteln oder leichtes Nicken mit dem Kopf sind die normalen Begrüßungsformen. Zu beachten ist, daß in Estland bei nahezu jedem Anlaß Blumen geschenkt werden (Hagemann, 1993, S.325).

Obwohl die Anrede mit Frau oder Herr gefolgt vom Namen des Gesprächspartners in der jeweiligen Sprache des Gastes akzeptiert wird, empfinden die Esten die Begrüßung in ihrer Sprache als große Wertschätzung ihrer Kultur. Die Gründe hierfür liegen in der, unter Kapitel 2.1.1. bereits angesprochenen, jahrelangen Unterdrückung der estnischen Kultur und Sprache durch die russischen Besatzer.

Obgleich im geschäftlichen Verkehr eher untypisch, ist es im privaten Bereich durchaus üblich und keine beabsichtigte Unhöflichkeit, wenn Sie ihr estnischer Freund nicht sofort den Leuten vorstellt, die er trifft (Hagemann, 1993, S.325).

Der Austausch von Visitenkarten ist inzwischen Standard in Estland. Es empfiehlt sich, die Visitenkarte zweisprachig zu erstellen. Die Rückseite kann wahlweise in Estnisch oder Englisch bedruckt werden. Die Beziehung der Esten zu westlichen Sprachen wurde bereits unter Kapitel 2.1.1. angesprochen.

3.2. Einladung zum Essen

Wenn Sie ihre estnischen Geschäftspartner zum Essen einladen, sollten Sie beachten, daß die wichtigste Mahlzeit das Abendessen ist. Das Abendessen wird in Estland recht spät – selten vor acht Uhr abends – eingenommen. Fleischgerichte erfreuen sich großer Beliebtheit. Auch die Mittagspausen in Geschäften und Büros liegen sehr spät, gewöhnlich zwischen 14 und 15 Uhr. In der Regel nehmen sich die Menschen für das Essen – anders als Westeuropa – angenehm viel Zeit (Ludwig, 1992, S.78).

3.3. Verhandlungsablauf

In der konkreten Zusammenarbeit, insbesondere aber in Verhandlungssituationen können sich unreflektierte Stereotypen und Metabilder (das Bild, von dem ich vermute, daß es mein Gegenüber von mir hat) positiv, aber auch stark negativ auf das Vertrauen und damit das Ergebnis auswirken.

- (i) Im positiven: Beide Partner unterstellen dem anderen nur die besten Eigenschaften und vermuten, der andere habe ein ähnlich gutes Bild von einem. In dieser Situation gehen beide Seiten vertrauensvoll und offen aufeinander zu und werden versuchen, fair zu verhandeln.
- (ii) Im negativen: Einer der Verhandlungspartner hält sein Gegenüber für äußerst geschäftstüchtig, während er vermutet, daß er selbst für unterlegen gehalten wird. Dieser Verhandlungspartner wird dem anderen von vornherein mit großem Mißtrauen begegnen.

Eine Untersuchung des estnischen Metabildes kann Überlegungen und Befürchtungen dieser Art durchaus nähren. Es zeigte sich nämlich, daß sich die Mehrheit der Befragten auf die Frage: „Spekulieren sie einmal ... Was denken die Deutschen wohl über Ihr Land und seine Bewohner“ nicht viel Positives zu berichten wußten (Harss/ Meier, 1996, S.41).

Die Deutschen glauben ...

... wir sind ein Land des Schlummers – Estland ist noch zurückgeblieben, unterentwickelt und völlig hinter dem Mond. (57% der Befragten)

... da gibt es was zu holen – moderner Kolonialismus, hier können wir noch gute Geschäfte machen. (28% der Befragten)

... die Einwohner von Estland sind ein wenig dumm und risikoscheu.

... in Estland bekommen wir gute und vor allem billige Arbeitskräfte.

Abb.4: estnisches Metabild im Bezug auf deutsche Verhandlungspartner

Quelle: Harss/ Meier, 1996, S.41

Aus dem Wissen über dieses Bild und der Kenntnis von der Mentalität der Esten, lassen sich einige Grundregeln für den Verhandlungsablauf mit estnischen Geschäftspartnern ableiten:

- Be patient and have a high level of Tolerance
- Acquire good language skills beforehand
- Obtain knowledge of the country and its culture and history
- Don't go to Estonia as "a great Western master"
(Suutari, 1998, S.262)

3.4. Zeitliche Vorstellungen

„Zeit ist Geld“ Diese Aussage, die in fast allen westlichen Gesellschaften einen hohen Stellenwert besitzt, ist in vielen östlichen Gesellschaften gänzlich unzutreffend. Jede Gesellschaft hat seine eigene Einstellung zur Zeit. Das Nichtbeachten, aber vor allem das falsche Interpretieren des Faktors Zeit führt zu Konflikten im interkulturellen Kontext.

Um die Bedeutung des Faktors Zeit ermitteln zu können, ist es hilfreich, die Werthierarchie eines Landes genauer zu analysieren. Im Vergleich der Länder Deutschland, Estland und Rußland, besitzt Pünktlichkeit in Deutschland den höchsten und in Rußland den geringsten Stellenwert.

So sagt ein russisches Sprichwort beispielsweise: „Wer eilt, macht sich zum Gespött der Leute“. Generell läßt sich sagen, daß die zeitlichen Vorstellungen der Russen sehr flexibel ausfallen und Pünktlichkeit am Arbeitsplatz und im Alltag ihnen weniger wichtig erscheint als dies bei westlichen Partnern der Fall ist (Rothlauf, 1999, S.338).

Obgleich Pünktlichkeit in Estland einen höheren Stellenwert besitzt als das in Rußland der Fall ist, ist hier die jahrelange Prägung durch das russische System und seine langsam arbeitenden Institutionen deutlich zu spüren. Eine wesentliche Eigenschaft, die ein westlicher Manager bei der Zusammenarbeit mit estnischen Geschäftspartnern besitzen sollte, ist auch hier Geduld.

3.5. Paraverbale Kommunikation

Eine ganz wesentliche Voraussetzung für das Gelingen einer interkulturellen Kommunikation, stellt das Wissen um die sprachlichen Schlüsselreize dar.

Generell wird beispielsweise in der russischen Kommunikation entschiedener und charakteristischer intoniert als im Deutschen. Dem Russisch lernenden Deutschen erscheint dies oft als übertrieben. Zum Beispiel kann die falsche bzw. Aus dem Deutschen übertragene Frageintonation leicht als abfällige Bemerkung oder Beleidigung decodiert werden (Rothlauf, 1999, S.339).

Derartige Mißverständnisse sind in der estnischen Kommunikation nicht zu erwarten. Gründe hierfür liegen in der Zugehörigkeit der estnischen Sprache zu einer anderen Sprachfamilie, deren Intonation eher der deutschen entspricht. Ebenso haben die Esten während der Zeit der Besatzung keine Elemente der russischen Sprache übernommen.

4. Führungs- und Entscheidungsverhalten

Das Führungs- und Entscheidungsverhalten der Esten reflektiert die unter 2.3. angesprochenen Werte und Kulturstandards. Doch trotz der signifikanten Übereinstimmung der estnischen und deutschen Wert-hierarchien lassen sich große Unterschiede zwischen estnischem und deutschem Führungsstil und Entscheidungsverhalten feststellen. Diese Unterschiede resultieren vor allem aus der jahrelangen Prägung der estnischen Arbeitswelt durch die von Rußland bestimmte Planwirtschaft.

„Post-communist communities and organisations have been described as having characteristics which differentiate them from Western communities and organisations. Although many East European countries have their own history and culture, after half a century of Soviet domination they also have much in common due to similar requirements imposed by Communist system. For example, Nurmi and Üksvärav (1993) have with regard to Estonia stated that the fifty-year Soviet legacy has left its marks on the attitudes of the Estonian people and on the organisational cultures of Estonian companies.” (Suutari, 1998, S.253)

4.1. Autoritätsfixierung und Führungsstil

Die stärkste Einwirkung auf den estnischen Führungsstil läßt sich in der starken Autoritätsfixierung feststellen. So wurden, unter sowjetischem Regime, Führungsverantwortliche in Staatsbetrieben mit einer großen Machtfülle ausgestattet. Der daraus resultierende rigide Führungsstil läßt oft keinerlei Öffnung für andere Strömungen oder Meinungen zu. Damit ist auch ein Mangel an strategischem Denken verbunden, das wiederum als Konfliktquelle im interkulturellen Dialog angesehen wird (Rothlauf, 1999, S.342).

„The increasing interest in East European markets has been reflected in many recent writings on management and organisation in Russia and Estonia (see e.g...). From such writings one can get a picture of organisations, which are hierarchical, bureaucratic and centralised in comparison with Western companies (see...).” (Suutari, 1998, S.253)

„The leadership styles of managers in the East European area are commonly stated to be very authoritarian from a Western point of view. ... Issues like a lack of open communication and initiation of new ideas and practices have also been commonly discussed elsewhere in the literature (see e.g...). (Suutari, 1998, S.254)

4.1.1. Merkmale des Autoritäts-Konformismus

Unter Autoritäts-Konformismus versteht man eine Anpassung an und die Unterwerfung gegenüber Autoritäten. Im einzelnen drückt sich das wie folgt aus (Rothlauf, 1997, S.147):

- Autoritäten werden respektiert und ihre Anweisungen werden befolgt.
- Verantwortung wird abgelehnt und nach oben geschoben. Autoritäten werden gebraucht, damit sie die Verantwortung übernehmen.
- Es herrscht eine Scheu vor Entscheidungen. Entscheidungsprozesse laufen sehr langsam ab und werden oftmals nur unter Hinzuziehen von Autoritätspersonen gefällt.
- Der Autoritäts-Konformismus macht sich auch im tendenziell autoritären Führungsstil von russischen Managern bemerkbar und in den spiegelbildlichen Erwartungen der Mitarbeiter, autoritär geführt zu werden.

4.1.2. Anforderungen an den Führungsstil

Um Menschen mit dieser Prägung erfolgreich führen zu können, ist es erforderlich traditionell westliche Führungseigenschaften zurückzustellen und eine Anpassung an die gegebenen Erfordernisse vorzunehmen.

In einer Studie über die Schwierigkeiten, denen finnische Manager bei der Arbeit in Rußland oder Estland begegnen, werden folgende Anforderungen genannt (Suutari, 1998, S.258ff):

- Ein höheres Maß an Autorität als gewöhnlich
It was commented for example that "one has to be tough and give direct orders", and that "one has to be extremely authoritative".
- Ständige Überwachung der Arbeit der lokalen Beschäftigten
For example, it was stated that "one has to supervise the work in every work phase", and that "a manager has to be presented all the time because otherwise they start to do whatever they want".
- Eine klare Definition der Aufgaben der Beschäftigten und eine klare Abgrenzung ihrer Verantwortung
Expatriates state for example that "the work of the employees has to be organised very specifically", and that "there has to be clearly defined tasks and rules". In addition to these major issues, it was reported that "one could not use team working with the locals".

4.1.3. Führungsstil real-ideal

In der Untersuchung von Harss/Meier antworteten Esten und Deutsche auf die Frage, welcher Führungsstil (eher autoritär oder eher kooperativ und mitarbeiterorientiert) der Ideale sei, ebenso unterschiedlich, wie auf die Frage nach dem real praktizierten (Harss/ Meier, 1996, S.44):

Zwar waren sich die Befragten beider Länder einig, daß der kooperative Führungsstil tendenziell der bessere sei, aber dennoch fiel diese Antwort in Estland nicht so eindeutig aus wie in Deutschland. Während in Deutschland nämlich ganze 74 Prozent den kooperativen Führungsstil für den besseren halten, sind lediglich 48 Prozent der Esten dieser Meinung. Interessanterweise scheinen vor allem jüngere Esten den autoritären Führungsstil zu bevorzugen.

Auf die Frage, welcher Führungsstil denn tatsächlich praktiziert werde, gaben 54 Prozent der Deutschen und 51 Prozent der Esten mehrheitlich an, es sei der autoritäre.

Auffällig ist, daß bei Deutschen und Esten die Diskrepanz zwischen präferiertem und tatsächlich erlebtem Führungsstil sehr groß ist. Dies ist ein sicherer Hinweis auf Unzufriedenheit mit dem erlebten Verhalten der Vorgesetzten in beiden Ländern.

4.2. Kritische Situationen am Arbeitsplatz

In der Untersuchung von Harss/Meier zeigen sich große Unterschiede in der Reaktion der Probanden auf kritische Situationen am Arbeitsplatz. (i) Im Hinblick auf Kritik am Arbeitsplatz (Harss/ Meier, 1996, S.44ff):

Sie werden am Arbeitsplatz kritisiert - wie verhalten Sie sich?			
	Deutschland	Estland	Rußland
aktiv nachfragen, analysieren, sich wehren, sein Verhalten ändern	87 %	24 %	55 %
passiv nicht beachten, ärgern, nichts tun, sich grämen	13 %	75 %	33 %

Abb.5: Kritikverhalten am Arbeitsplatz: Deutsche, Esten und Russen im Vergleich

Quelle: Harss/ Meier, 1996, S.45

Am passivsten verhalten sich demnach Esten wenn sie kritisiert werden. Deutsche, die am Arbeitsplatz daraus schließen, die Kritik sei akzeptiert, irren gewaltig. Hier liegt ein echter Kulturunterschied vor, den man kennen sollte. Kritik am Arbeitsplatz wird in estnischen und russischen Kollektiven eher als Ärgernis denn als Chance zur Aufarbeitung von Defiziten gesehen.

(ii) Das Bild verändert sich stark, wenn man analysiert, wie die Befragten auf Ärger am Arbeitsplatz reagieren. Die Studie von Harss/ Meier brachte folgende Ergebnisse (Harss/ Meier, 1996, S.44ff):

Sie haben sich am Arbeitsplatz geärgert - wie verhalten Sie sich?			
	Deutschland	Estland	Rußland
aktiv sich wehren, ansprechen, kritisieren, petzen	100 %	71 %	35 %
passiv sich grämen, ärgern, leiden, nichts tun	0 %	29 %	65 %

Abb.6: Ärger am Arbeitsplatz: Deutsche, Esten und Russen im Vergleich

Quelle: Harss/ Meier, 1996, S.45

Im Ergebnis ist also im Osten viel weniger damit zu rechnen als bei uns, daß Kollegen oder Mitarbeiter offen über das sprechen, was sie bedrückt oder stört am Arbeitsplatz. Esten verhalten sich laut dieser Untersuchung noch am aktivsten. Dafür gibt es zwei mögliche Erklärungen:

- (i) Esten und Deutsche sind sich tatsächlich so ähnlich oder
- (ii) Esten kennen deutsche Verhaltenserwartungen besser als Russen

Zusammenfassend kann man sagen, daß die jahrelange Arbeit im Kollektiv, welches man nicht mit einem Team gleichsetzen kann, die Reaktion auf kritische Situationen am Arbeitsplatz nachhaltig beeinflusst. Das Streben nach Harmonie und das weitgehende Vermeiden von Auseinandersetzungen auch in Form von Kritik prägen noch heute das Verhalten der Mitarbeiter (Rothlauf, 1997, S.149).

Um unnötige Konflikte zu vermeiden oder entstehende Probleme bereits im Ansatz lösen zu können ist es also notwendig, das Gespräch mit den Mitarbeitern zu suchen und erforderliche Kritik in sehr diplomatischer Art und Weise an den Mitarbeitern zu üben.

5. Zusammenarbeit zwischen Esten und Deutschen

In der Untersuchung von Harss/ Meier antworteten auf die Frage, ob Esten und Deutsche zusammenarbeiten können, – trotz vieler negativer Erfahrungen – noch 98 Prozent mit einem deutlichen Ja. (Zum Vergleich: 33 Prozent der Russen antworteten klar und uneingeschränkt mit Ja.) Die Esten geben zwei Hauptgründe dafür an (Harss/ Meier, 1996, S.43):

- (i) Deutsche und Esten können in der Zusammenarbeit beidseitig profitieren und hätten
- (ii) durch die gemeinsame Geschichte auch ähnliche Werte und würden von daher gut harmonieren.

Und dennoch berichten etwa ein Viertel aller Kooperationserfahrenen Esten ausschließlich negativ über die Zusammenarbeit mit Deutschen. Die Gründe, die hierfür genannt werden sind Arroganz, schlechte Bezahlung und schlechte Behandlung. Im nachfolgenden sollen die Ursachen für diese negativen Erfahrungen erforscht werden.

5.1. Konfliktursachen

Kein einziger Este oder Russe gibt nur den Deutschen die Schuld für auftretende Konflikte. Vielmehr schreibt die überwiegende Mehrheit Reibungspunkte in der Kooperation differenziert und situationsbedingt beiden Seiten zu. Die Hauptgründe für die Reibung in der Zusammenarbeit von Esten bzw. Russen und Deutschen stellt folgende Tabelle dar:

Begründung	Esten	Russen
unterschiedliche Arbeitsstile	36 Prozent	51 Prozent
Deutsche nutzen uns aus, zu wenig Lohn	26 Prozent	6 Prozent
fehlende interkulturelle Kompetenz und Sensibilität beiderseits	22 Prozent	5 Prozent
Sprachbarrieren	15 Prozent	2 Prozent
Unterschiedliche Geschäftsethik durch unterschiedliche politische Systeme entwickelt	14 Prozent	4 Prozent

Abb.7: Gründe für Reibung in der Zusammenarbeit

Quelle: Harss/ Meier, 1996, S.44

Demnach werden in beiden Ländern unterschiedliche Arbeitsstile und zu schlechte Bezahlung als Hauptgründe für Reibung und Mißstimmungen in der Zusammenarbeit mit Deutschen gesehen. Auffällig sind darüber hinaus zwei Punkte (Harss/ Meier, 1996, S.44):

- (i) Verglichen mit Esten betonen die russischen Probanden besonders häufig den Punkt unterschiedliche Arbeitsstile.
- (ii) Esten nennen deutlich mehr und differenziertere Ursachen für Reibungen in der Zusammenarbeit. So wurden die Ursachen mangelnde interkulturelle Sensibilität, Sprachbarrieren und kulturell gesellschaftliche Prägung durch Kommunismus versus Kapitalismus fast ausschließlich von estnischen Probanden genannt.

5.2. Motivatoren und Grundhaltungen

Sehr große Unterschiede lassen sich auch bei der Art der Motivatoren und deren Wirkung auf die Arbeitsmoral der Beschäftigten feststellen. So können deutsche Manager prinzipiell nicht davon ausgehen, daß Anreize, die in Deutschland motivierend wirken, in Estland die gleiche Wirkung erzielen (Harss/ Meier, 1996, S.44ff):

Am wichtigsten ist Esten ein gutes Klima am Arbeitsplatz. Auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die finanzielle Entlohnung spielen eine weit größere Rolle als bei uns. Dagegen ist der Motivator interessante Aufgabe, der bei Deutschen an erster Stelle genannt wird, für die Mehrzahl der Esten gänzlich unwichtig.

Mit zunehmendem Alter gewinnen Aufstiegschancen und Anerkennung der Arbeit an Bedeutung. Gleichzeitig setzt sich die Erkenntnis durch, daß Geld und Sicherheit des Arbeitsplatzes nicht alles sind.

Deutsche Unternehmer, die mit estnischen Mitarbeitern zu tun haben, müssen, was die Einstellung zur Arbeit und zum Führungsstil anbelangt, mit einer Reihe von Unterschieden rechnen (Harss/ Meier, 1996, S.44ff):

- 67 Prozent der Esten zeigen gegenüber Vorgesetzten ein offenes Verhalten. Nur 27 Prozent aller Deutschen äußerten sich ebenso.
- Nur 16 Prozent der Esten empfinden ihren Entscheidungsspielraum am Arbeitsplatz als hoch. Dagegen 60 Prozent aller Deutschen.
- Nur 36 Prozent der Esten identifizieren sich auch ideell mit den Firmenzielen im Gegensatz zu 62 Prozent der deutschen Befragten.
- Für 42 Prozent der Esten steht bereits jetzt fest, daß sie in spätestens zwei Jahren ihren Arbeitsplatz wechseln werden.

5.3. Mentalitätsunterschiede zwischen Esten und Deutschen

Um die angesprochenen Konfliktursachen und die unterschiedliche Wirkung der Motivatoren besser verstehen zu können, muß man untersuchen, auf welche spezifischen Eigenschaften die Menschen aus den jeweiligen Ländern besonders stolz sind und glauben, diese den anderen voraus zu haben.

5.3.1. Was können Deutsche von Esten lernen

Esten glauben, daß Deutsche von ihnen vor allem in den folgenden Bereichen lernen können (Harss/ Meier, 1996, S.41):

- Bereich persönlicher Entwicklung (58 Prozent)
Mehr Bescheidenheit, Gutmütigkeit, Spontaneität, Leichtigkeit, Einfachheit, Unkompliziertheit, Gelassenheit
- Zwischenmenschlicher Bereich (36 Prozent)
Mehr Offenheit, Freundlichkeit, Lockerheit im zwischenmenschlichen Umgang. Mehr Hilfsbereitschaft und achten auf Schwächere.
- Arbeitsbereich (2 Prozent)
Senkung des übersteigerten Qualitätsanspruchs, Hingabe an die Arbeit, Gewandtheit beim Treffen von Entscheidungen, Flexibilität, Auffassungsgabe, Einfallsreichtum/Kreativität, natürliche Logik, Improvisation und die Kunst des "Möglichmachens"

5.3.2. Was können Esten von Deutschen lernen

Auf die Frage, was umgekehrt Esten von Deutschen lernen können, gaben Esten vor allem folgende Bereiche an:

- Zwischenmenschlicher Bereich (42 Prozent)
Mehr Offenheit, Freundlichkeit, Lockerheit im zwischenmenschlichen Umgang. Mehr Hilfsbereitschaft und achten auf Schwächere.
- Arbeitsbereich (22 Prozent)
Akkuratesse, Sparsamkeit, Qualität der Arbeit und Kontinuität der Leistung
- Persönlicher Bereich (18 Prozent)
Lebensfreude, Freiheit, Toleranz, Höflichkeit, Selbstbewußtsein und Stolz.

5.4. Eine finnische Studie

Abschließend soll die vorliegende Studie über die Probleme, denen finnische Expatriate Manager bei ihrer Arbeit in Estland begegneten, einen finalen Überblick über die häufigsten Konfliktfelder geben.

Drei Aspekten wurde dabei besondere Aufmerksamkeit gewidmet: Anpassung an die Gesellschaft, Anpassung an den Arbeitsplatz und Managementprobleme auf der Unternehmensebene. Insgesamt wurden 51 finnische Manager zu ihren Erfahrungen im Umgang mit Esten und Russen und den damit verbundenen Problemen befragt. Die Ergebnisse dieser Untersuchung stellen sich wie folgt dar:

	Percentage of respondents who reported the problem in question
A) General non-work environment	
1. Practical arrangements	78 %
2. Family-spouse adaptation	29 %
3. Security issues	22 %
4. Social interaction	16 %
5. Culture novelty	14 %
B) Work and job responsibilities	
1. Leadership styles	79 %
2. Organisational systems	33 %
3. Communication	27 %
C) Major company-level management problems	
1. Frequent changes in legislation	53 %
2. Interaction with public authorities	44 %
3. Human resource management	38 %
4. Too optimistic expectations	31 %
5. Security issues	10 %

Abb.8: The Major Problems reported by Finnish expatriates working in Russia or Estonia

Quelle: Suutari, 1998, S.256

Nachtrag:

Ohne an dieser Stelle jeden Problempunkt einzeln erläutern zu wollen, soll doch der Punkt "Practical arrangements" noch einmal herausgegriffen werden. Hinter diesem Punkt verbergen sich Probleme, die in erster Linie mit dem 1996 noch bestehenden niedrigen Lebensstandard in Zusammenhang stehen. So berichteten die Manager über Schwierigkeiten beim Finden einer passenden Unterkunft, sowie der Versorgung mit Strom und warmem Wasser als auch dem Fehlen von Dienstleistungseinrichtungen in vielen Bereichen des täglichen Lebens.

6. Summary

“A common human resource management strategy among Western companies in international operations is the use of home-country expatriate managers although expatriate adjustment has been found to involve difficulties.” (Suutari, 1998, S.262)

In the face of this evolution the present coursework assignment, which was made for the seminar Intercultural Management at the University of Applied Sciences Stralsund, occupies with the different aspects of intercultural Management in Estonia. The title of this coursework assignment “Intercultural management in Estonia” raises two questions:

- (i) Why this study just deals with Estonia? And,
- (ii) What meaning has intercultural management for the above mentioned human resource management strategy?

The first question is not as easy to answer. A lot of facts have influenced this decision. After the end of the Soviet period in 1991 Estonia has pursued very rapid and radical economic and political reforms. The process of transformation from a centralised planned economy towards a social market economy performs faster than anywhere else in Eastern Europe. As the first chapter, named “political-economical general conditions”, shows, Estonia is about to become an important partner for international economy-cooperation. Reasons for this development are among others: a permanently increasing GDP, very good investment conditions, a free convertible currency, Estonia’s important location at the border of Russia, the free entry to the Baltic Sea and so on. More detailed information contains chapter one.

Socio-cultural general conditions are subject of the second chapter. It deals with information about ethnic composition of the population of Estonia, which is minted by a population-proportion of 30 percent of Russians, and with out of it resulting conflicts between Russians and Estonians. A further point is the influence of religion and church on Estonian values. As a result of this study you can say that Estonians are not rigorous religious and the impact of the Protestant Church on people’s life is very small. Estonians rather orientate on Western values. Otherwise is the influence of Russian-orthodox Church on the in Estonia living Russians very high. Their attitude on work, profit, time and many others is deeply minted by the conceptions of their Church.

To answer the second question it is useful to have a look at the impact of cultural diversity on international business. As markets, competition and organisations globalise, the business-people, politicians and consumers who comprise these institutions having increasingly to interact, manage,

negotiate and compromise with people from different cultures. Working with people whose values and beliefs, not to mention languages and customs, are very different from your own can make for costly misunderstandings and even business failures. All social behaviour is embedded in a particular context and is connected to other deeply held values and beliefs. This means that the stakes are high for mismanaging cultural differences. To avoid such mistakes it is essential to have good knowledge about mentality and other cultural specifics of his counterpart.

Chapter three, four and five picture the mentality of Estonians, Germans and Russians in comparison. Chapter three deals with topics as verbal and non-verbal communication, that means greeting ceremony, Dinner invitation, course of negotiations and time sense. Para verbal communication aspects are also included. Leadership styles and the way to find decisions are discussed in Chapter four. Great observance is given there to the very authoritarian leadership style of Russian Managers. As a result you can say, that Western expatriate managers will have to adapt to this style if they want to be able to lead their workforce successfully. The last article of this chapter highlights conflict situations at work. To sum up, you can say that Estonians and Germans mentality are very similar. Germans and Estonians behave quite equal in most situations. Both have a very similar value hierarchy. So Germans will find best conditions to get in successful contacts with Estonians.

The last chapter deals with some interesting aspects of cooperation between Germans and Estonians. What Problems exists, what reasons can be found. Finally a few hints shall be given to prevent prospectively conflicts. Finnish expatriates who worked in Estonia gave, in a study that analysed the problems faced by expatriate managers working in Russia or Estonia, a couple of important pieces of advice (Suutari, 1998, S.262):

1. Be patient and have a high level of tolerance
2. Acquire good language skills beforehand
3. Obtain knowledge of the country and its culture and history
4. Be careful concerning security issues
5. Try to adapt your thinking and behaviour to local customs
6. Don't go to Eastern Europe as "a great Western master"
7. Discuss with earlier expatriates
8. Make a prior visit to the country / organisation
9. Take care of your family during the assignment
10. Make sure that you have good professional skills in your new job

The present coursework assignment may help the reader to fulfil some of the above mentioned conditioned. I hope this study will help you understand the way Estonian people think and behave and why they do so.

7. Literaturverzeichnis

- Blom, R., Melin, H., Nikula, J.,** Between Plan and Market. Social Changes in the Baltic States and Russia, Berlin 1996
- CIA Worldfactbook 1998,**
Estland <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/en.html#people>
Deutschland <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/gm.html>
- Elashmawi, F., Harris, P.R.,** Multicultural Management. New Skills for Global Success, Houston 1993
- Estonian Investment Agency,** http://www.eia.ee/en/s_investments.html
- Estonian Privatisation Office,** <http://www.eea.ee/>
- F.A.Z. - Institut,** Länderanalyse Baltikum, April 1999
- Gerner, K., Hedlund, S.,** The Baltic States and the End of the Soviet Empire, London 1997
- Hagemann, V.,** Estland, München 1993
- Harss, C., Meier, K.,** Erst die Arbeit, dann die Liebe, in: Personalwirtschaft 10/1996.
- Hodgetts, R.M., Luthans, F.,** International Management, Singapore 1997
- Hoecklin, L.,** Managing Cultural Differences. Strategies for Competitive Advantage, Essex 1995
- Klingstroem, A.,** Focus on Estonia and the Baltic Sea, Uppsala 1992
- LAW office Kaasik & Co.,** Doing business in Estonia, Tallinn 1994
- Liuhto, K.,** The Transformation of Management Effectiveness in Post-Soviet Enterprises, in: Journal of East European Studies 3/1999
- Ludwig, K.,** Das Baltikum: Estland, Lettland, Litauen, München 1992
- Neef, C.,** Warum schaffen wir den Sprung nicht?, in: SPIEGEL *Spezial* 09/1999
- Noergaard, O.,** The Baltic states after independence, Elgar 1997
- Pieper, R.,** Managementtraining in Osteuropa, Wiesbaden 1993
- Platonov, D.,** Pravoslavie v ego chozjajstvennych vozomoznoctjach, in: voprosy ekonomiki, Nr. 8/1993
- Rothlauf, J.,** Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Rußland und Saudi-Arabien, München 1999
- Saizew, S.,** Über die russische Wirtschaftskultur, in: Osteuropa-Wirtschaft, 43.Jhg. 1/1998
- Schumacher, T.,** Transformation und wirtschaftliche Selbstverwaltung: das Beispiel Estland, Frankfurt am Main 1997
- Statistical Office Of Estonia,**
http://www.stat.ee/wwwstat/eng_stat/statistics_fr.html
- Suutari, V.,** Problems faced by Western Expatriate Managers in Eastern Europe, in: Journal of East European Studies 3/1998