AMS info 207

Olesya Konovalova

Vielfalt der Welt

Interkulturelle Kompetenzen am Beispiel der Ukraine

1. Einleitung

Aufgrund der enormen Zunahme an Informationen, Gütern, Dienstleistungen und der steigenden Mobilität der Menschen auf der ganzen Welt kann man einen starken Zuwachs an interkulturellen Kontakten und Kooperationen vermerken. Wenn man jedoch den kulturellen Aspekt der internationalen Geschäfte betrachtet, so kommt es hierbei nicht selten zu sehr heterogenen Mischungen aus MitarbeiterInnen, KundInnen und GeschäftspartnerInnen, die allesamt unterschiedlichen Kulturkreisen angehören.

Die Ukraine, ein Land mit hohem Bildungsniveau, großem Reichtum an Bodenschätzen und relativ niedrigem BIP, kann nicht nur als potenzieller Rohstoffmarkt fungieren, sondern ist auch erfolgreicher Anbieter hochqualifizierter Arbeitskräfte. Zudem ist die Ukraine eines der fünf bevorzugten Länder für das Rot-Weiß-Rot-Karten-Programm der Österreichischen Regierung. Historisch gesehen hat die die Ukraine eine jahrtausendelange Geschichte erfolgreicher Handelsbeziehungen mit unterschiedlichsten Nationen vorzuweisen, was mitunter durch die günstige geographische Lage, die gute Infrastruktur, gut ausgebaute Transportwege und die Flexibilität der EinwohnerInnen bedingt ist.

2. Das Bildungssystem in der Ukraine

Im Zuge der letzten Volkszählung[1] wurden in der Ukraine 66,2 Prozent der Bevölkerung bzw. 28,9 Millionen der EinwohnerInnen mit Matura und höherer Bildung dokumentiert. Da hierbei ein Anstieg des Bevölkerungsanteiles mit höherer Bildung gegenüber den diesbezüglichen Volkszählungsergebnissen aus dem Jahre 1989 deutlich wird, ist es offensichtlich, dass das Bildungsniveau in der Ukraine kontinuierlich steigt. Das Bildungsniveau der UkrainerInnen gehört damit zu den höchsten in Zentraleuropa. Eine höhere Zahl an Studierenden im Alter von 15 bis 18 Jahre lässt sich lediglich in Ungarn und in den baltischen Ländern dokumentieren.

Rund zwei Millionen Schulkinder haben die Möglichkeit, eine Ausbildung in den Minderheitssprachen zu genießen, wobei die hierbei am meisten verwendete Minderheitssprache Russisch ist. Der Staat ermöglicht zudem eine sekundäre Schulbildung, im Zuge derer alle Fächer in der jeweiligen Muttersprache der anerkannten Minderheiten unterrichtet werden. Laut dem ukrainischen Bildungs- und Wissenschaftsministerium wird in mehr als 4.300 ukrainischer Schulen mitunter auf Russisch (1.880), Rumänisch (94), Ungarisch (69), der Sprache der Krimtataren (zwölf), Moldawisch (neun) und Polnisch (vier) unterrichtet. 2.242 Schulen bieten ohnehin den Unterricht in zwei oder mehreren Sprachen an. Zusätzlich kann Sprachunterricht bei einer InteressentInnenzahl von mindestens fünf Kindern in jenen Gebieten, die nicht als Minderheitsgebiete vermerkt wurden, angeboten werden.

In der ehemaligen UdSSR waren alle Ausbildungsformen kostenfrei. In der heutigen Ukraine sind die Pflichtschule, die Volksschule und die Hauptschulbildung inklusive der Oberstufe in sich vereint und ebenfalls kostenfrei; die Dauer beträgt elf Jahre. Es obliegt jedoch den Eltern, eine Schuluniform, die notwendigen Schulbücher und andere Schulmaterialien der Kinder beizusteuern. In der Regel werden ebenfalls diverse Beträge für das Klassen- und Schulbudget eingehoben.

Die Spezialausbildungen bzw. die Sekundärbildung sind nur teilweise kostenfrei, da die Anzahl solcher »staatlichen Bildungsplätze« begrenzt ist. Um einen kostenfreien Studienplatz zu bekommen, muss man eine Aufnahmeprüfung bestehen. Der Rest der Ausbildungsplätze ist mit Kosten verbunden, jedoch können nicht alle Familien für eine solche Ausbildung aufkommen. Je nach Studienrichtung können die Studiengebühren (umgerechnet) bis zu 7.000 Euro pro Semester betragen. Zu den teuersten Studienrichtungen gehören eindeutig wirtschaftliche und außenpolitische Zweige sowie Jura. Hier betragen die Studiengebühren (umgerechnet) zwischen 2.000 und 7.000 Euro pro Semester, wobei der Betrag von der jeweiligen Ausbildungsstätte abhängt. Ein Master-Lehrgang dauert in der Regel zwischen fünf und sechs Jahren. Neben den Universitäten und Hochschulen gibt es eine Vielzahl an anderen Bildungseinrichtungen, so z. B. Technische und Medizinische Lehranstalten, Colleges und andere Einrichtungen, die Lehrgänge von zwei bis drei Jahre zu günstigeren Preisen anbieten. Die AbsolventInnen solcher Bildungseinrichtungen können als Krankenschwester/Krankenpfleger, VolksschullehrerIn, ServicetechnikerIn etc. tätig werden.

1 Vgl. The National Statistics Committee of Ukraine: All-Ukrainian Population Census 2001 (www.ukrcensus.gov.ua).

Programmatisches Grundsatzziel der Ausbildung in der Ukraine ist es, jungen Menschen sozioökonomisch ein selbständiges Leben zu ermöglichen. Nicht zuletzt aufgrund der angespannten Wirtschaftslage ist es jedoch für junge Menschen in der Ukraine nicht leicht, nach dem Abschluss einen gut bezahlten Job zu finden, um sich »das Leben«, also z. B. die Miete, ohne Unterstützung der Eltern bzw. der Familie finanzieren zu können.

3. Ukrainische Mentalität

Der Name »Ukraine« bedeutet »am Rand«, was durch ihre geographische Lage an der Kreuzung der geschichtlichen Handelsrouten von Ost nach West bzw. von Nord nach Süd bedingt ist. Die Mentalität der UkrainerInnen wurde aufgrund der geschichtlichen Vorgänge im Land sowie aufgrund der Interaktionen mit benachbarten Ländern geprägt. Die westliche Mentalität wird hierbei als aktiv, rational, individualistisch und alltagstauglich gesehen, wogegen die östliche Mentalität eher passiv nachdenklich und auf das Abstrakte gerichtet ist.

Ohne irrational zu werden, zeigen UkrainerInnen voller stolz ihre Errungenschaften, Emotionen und Gefühle. Dieses Phänomen wird mitunter in der Volkssprache belegt, in der man eine Vielzahl an Diminutiva sogar für negative Aspekte und Charaktere vorfinden kann: »vorižen'ky« als Diminutiv des Wortes »Feind« bzw. des Wortes »Gegner« oder »rèvišče« als Diminutiv für »Gebrüll«. Neben den lyrischen Seiten stößt man ebenfalls auf eine gewisse Distanziertheit von der Welt und eine Orientierung im Hinblick auf »höhere Richtlinien und Wahrheiten«.

Die UkrainerInnen legen viel Wert auf die Familie, wobei die größte Bestrebung der Aufbau einer starken und engen Bindung ist. Die ukrainische Mentalität kann durch das Wort »sich kümmern« verdeutlicht werden. In der Regel umhüllen die UkrainerInnen ihre nähere Umgebung mit mütterlicher Fürsorge und geben somit ihren Kindern bzw. den älteren/schwächeren Familienmitgliedern Geborgenheit und Unterstützung.

Die zahlreichen Kriege, die sich beinahe pausenlos an der geographischen Ost-West-Achse abspielten, haben das Bild dieses Landes geprägt. In den vergangenen Jahrhunderten erduldete die Ukraine rücksichtslose Angriffe und häufige Machtwechsel. Die einzige Überlebensstrategie war es daher, flexibel und stets freundlich zu sein, sich schnell an veränderte Situationen anzupassen, zu verhandeln und ohne weitgehende Zukunftspläne zu leben. Lange Zeit teilte sich die Bevölkerung in zwei Gruppen, einerseits in jene Gruppe, die den Eindringlingen die Stirn bot und ihr Land verteidigte, wie in etwa die Kosaken, und jene Gruppe der bäuerlichen Bevölkerung, die mitunter die Versorgung der Krieger übernahm. Auf diese Art entwickelten sich auch zwei vollkommen unterschiedliche Bewusstseinstypen. Der erste Typus vereint in sich den »Verteidiger und tapferen Krieger«, der ununterdrückbar und abenteuerlich erscheint, zu starken Gefühlen neigt und oftmals affektiv, schnell und heroisch handelt. Der andere Typus vereint in sich den »Friedlichen«, der die harten Zeiten ausharrt und sich mit Pech und Verlusten arrangiert. Dieses Bewusstsein entwickelte sich vor allem in der Provinz als defensive Position gegenüber der Außenwelt, wobei die mentalen Kräfte vor allem inwendig orientiert waren. Die damit verbundene provinzielle Art, eine Frage mit der Gegenfrage zu beantworten, ist ein Versuch jegliche Konfrontation zu vermeiden.

Die Abhängigkeit von sich selbst und der Natur ist in der Volksmentalität viel tiefer verankert als die Abhängigkeit von den Fremden. Aus diesem Grund stehen auch die Familien, die Sippe, enge Freunde und Freundinnen im Vordergrund. Charaktereigenschaften wie Gastfreundschaft, Sorgfalt, Wissensgier, Optimismus, innere Stärke, Vielseitigkeit und der Wunsch nach einer starken Familienentwicklung sind typisch für die UkrainerInnen.

Die dominante Rolle in den ukrainischen Familien obliegt der Frau, insbesondere der Mutter. Im Falle des Todes des Ehemannes wird die Frau zum Familienoberhaupt, sogar wenn diese erneut heiratet. Das Bild einer verwitweten Mutter, die klar denkend, liebevoll und zugleich rigoros ist, verläuft wie ein roter Faden durch die ukrainische Literatur. Die Frauen waren es gewohnt, sowohl in den familiären als auch in geschäftlichen Angelegenheiten ein Mitspracherecht zu erhalten.

Die ukrainische Folklore enthält zahlreiche Lieder und Sprichwörter, die die wichtige Rolle der Frau bezeugen (u. a. »Der Ehemann hält den Haushalt an einer Ecke, die Ehefrau an den anderen drei!« oder »Der Ehemann ist der Kopf, die Ehefrau der Hals, der Kopf schaut dorthin, wohin der Hals sich dreht!«) Auch in historisch früheren Zeiten, und zwar sogar als europäische Gesellschaften stark patriarchal organisiert wurden, hatten die ukrainischen Mädchen beispielsweise stets das Recht, frei zu entscheiden, ob sie einen Heiratsantrag annehmen oder ablehnen.

Kirche und Religion spielten und spielen ebenfalls eine bedeutsame Rolle für den Werdegang der ukrainischen Gesellschaft. Geschichtlich gesehen sollte man im Sinne der ukrainischen Lebensphilosophie unter Berücksichtung dreier Grundkonzepte leben: dämonologisch, mythologisch und christlich. Gleichzeitig erhielten auch die übernatürlichen Phänomene und der Aberglaube ihre Bedeutung, diese wurden jedoch nicht mit dem Glauben an Gott verbunden und später in die Folklore, in Gedichte, Märchen und Legenden verdrängt.

4. Religion in der Ukraine

Die Religion bildet einen wichtigen Teil der Kultur jeder Nation. Das Christentum kam in das Kiewer Reich (»Kievskaja Rus«) Ende des 10. Jahrhunderts nach Christus. Dabei wurde stets versucht, die christliche Hierarchie zu etablieren, ohne dabei die früheren paganen Glaubensstrukturen zu zerstören, also vielmehr ans neue Glaubenskonzept anzupassen. Die Gegenüberstellung dieser Konzepte bedingt einen religiösen Dualismus, dessen Elemente noch heute in manchen Gebräuchen zu sehen sind. Mit der Etablierung des Christentums lebten also die stets präsenten übernatürlichen Phänomene des Volksglaubens weiter.

In der Ukraine werden folgende Religionen dokumentiert: Ukrainisch-Orthodoxe Kirche – Kiewer Patriachat: 50,4 Prozent; Ukrainisch-Orthodoxe Kirche – Moskauer Patriarchat: 26,1 Prozent; Ukrainische Griechisch-Katholische Kirche: acht Prozent; Ukranischen Autokephale-Orthodoxe: 7,2 Prozent; Römisch-Katholisch: 2,2 Prozent; Protestantisch: 2,2 Prozent; Jüdisch: 0,6 Prozent; Andere:3,2 Prozent.[2]

Die Russische und Ukrainische Orthodoxie – genauso wie die sowjetischen und postsowjetischen Ideologien des 20. Jahrhunderts – zeichnen sich durch starke Dominanz/Autorität und wenig Freiheiten aus. In den orthodoxen Kirchen beispielsweise findet man heute – genauso wie vor hundert Jahren – nichts, was der Bequemlichkeit oder Nützlichkeit dient, mit Ausnahme der elektrischen Beleuchtung: Es gibt daher keine Sitzgelegenheiten, keine Heizung, keine Mikrophone und Lautsprecher. Die Kirchen können nur in adäquater Kleidung betreten werden, so ist es den Männer nicht erlaubt, kurze Hosen zu tragen, die Frauen dürfen keine ausgeschnittenen Blusen oder Röcke, die kürzer als bis zum Knie reichen, tragen. Die Männer müssen jegliche Kopfbedeckung abnehmen, die Frauen dagegen verdecken ihr Haar mit Tüchern oder Hüten. Man darf niemanden an den Händen halten, lächeln oder laut sprechen.

Seinerzeit wollte die Kommunistische Partei die Kirche entmachten, diese als ein Überbleibsel der prärevolutionären Gesellschaft darstellen und stattdessen die atheistische Haltung verbreiten. Die kirchliche Musik und Literatur sowie Theologie und sakrale Architektur wurden seitens des Staates für rund 60 Jahre verboten.

Bis heute sind Kirche und Staat getrennt, die religiösen Anführer können jedoch an dem politischen Leben teilnehmen und werden von den EinwohnerInnen unabhängig von ihrer Religion gewählt.

Die sakralen Feiertage, so etwa Weihnachten, Ostern und Pfingsten, werden seit rund fünfzehn Jahren als Nationalfeiertage gesehen und im Einklang mit dem altorthodoxen Kalender gefeiert. Die kirchlichen Feiertage sind stets mit bestimmten Bräuchen verbunden, die einen besonderen für die Ukraine typischen Ablauf erhalten, indem die kirchlichen Traditionen mit den früheren Bräuchen, deren Wurzeln in der Antike liegen, kombiniert werden.

5. Fazit

Die ukrainische Arbeitsphilosophie ist aufgrund der politischen und ökonomischen Instabilität kurzzeitorientiert und beruht weniger auf der Stabilität und Beständigkeit der Beziehungen: Man hat weniger Vertrauen in die Zukunft. Die Unsicherheit und ein Mangel an Vertrauen führen zur Vermeidung der Zusammenarbeit in größeren Gruppen, da das Vertrauen eher in kleinen Gruppen angesiedelt wird. Hiermit lässt sich generell für die Entwicklung interkultureller Kompetenzen im Hinblick auf wirtschaftliche Kooperationen mit der Ukraine (wie auch mit anderen zentral- bzw. osteuropäischen Ländern) noch ein erheblicher Nachhol- und Lernbedarf verorten.

Laut Fiedler (1974)[3] kommt es bei Individuen, die in einem gemischten kulturellen und ethnischen Umfeld arbeiten, öfter zu Konflikten und Missverständnissen, als dies bei Gruppen mit einem ähnlichen kulturellen Hintergrund der Fall ist. Aus meiner Arbeitserfahrung von über 15 Jahren im Bereich der internationalen Geschäftstätigkeiten kann ich mehrere Konfliktsituationen, die aufgrund von kultureller und mentaler Missverständnissen zwischen ManagerIn und MitarbeiterIn (verschiedener Herkunftsnationen) aufgetreten sind, vermerken. Gratt (1991)[4] meint seinerseits, dass die meisten »Werkzeuge«, die vonnöten sind, um die kulturellen Differenzen zu begleichen, bereits vorhanden oder leicht »(be-)schaffbar« sind und daher zur Lösung kulturell bedingter Probleme lediglich angewendet werden müssten.

Die kulturellen Unterschiede sorgen für ein hohes Konfliktpotenzial und können zur zahlreichen Missverständnissen bei internationalen Kontakten führen. Daher ist die nachhaltige Entwicklung einer interkulturellen Managementkompetenz nicht nur ratsam, sondern ein unausweichliches Erfordernis, um in der globalisierten Wirtschaft des 21. Jahrhunderts bestehen zu können.

2 Vgl. CIA World Factbook (2006): Ukraine (www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html).

3 Vgl. Fiedler, Fred E./Chemers, Martin M. (1974): Leadership and Effective Management. Glenview.

4 Gratt, Bob/Mumford, Alan (Hg.) (1991): Gower Handbook of Management Development. Edited by Alan Mumford. 3., Aldershot.

Aktuelle Publikationen der Reihe »AMS report« …

AMS report 77

Nadja Bergmann, Claudia Sorger

»Man muss 120 Prozent leisten, dann hat man keine Schwierigkeiten«

Studie zur Situation von Frauen in technischen Berufen in Oberösterreich

ISBN 978-3-85495-257-0

AMS report 78

Karin Steiner, Andrea Poschalko

Kompetent in Bildungs- und Berufsberatung

Eine exemplarische Synopse nationaler und internationaler Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung von Bildungs- und BerufsberaterInnen

ISBN 978-3-85495-258-9

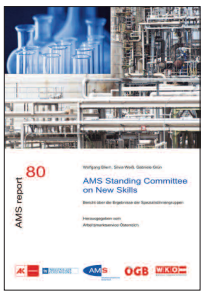
AMS report 79

Eva Heckl, Andrea Dorr, Céline Dörflinger, Christina Enichlmair

Arbeitsmarktintegration jugendlicher Problemgruppen

Internationale Good-Practice-Beispiele

ISBN 978-3-85495-259-7



AMS report 80

Wolfgang Bliem, Silvia Weiß, Gabriele Grün

AMS Standing Committee on New Skills

Bericht über die Ergebnisse der SpezialistInnengruppen

ISBN 978-3-85495-447-6

AMS report 81

Karin Steiner, Marie Jelenko, Winfried Moser, Franziska Haydn

Chancen und Möglichkeiten von Productive Ageing

Arbeitsmarktpolitische, arbeitspsychologische und soziologische Perspektiven zur verbesserten Arbeitsmarktintegration Älterer

ISBN 978-3-85495-448-4

AMS report 82/83

Regina Haberfellner

Ethnische Ökonomien als (potenzielle) Arbeitgeberbetriebe

ISBN 978-3-85495-449-2

---

www.ams-forschungsnetzwerk.at

… ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

Die Autorin

Dr.ª Olesya Konovalova hat sowohl eine betriebswirtschaftliche als auch eine naturwissenschaftliche Ausbildung absolviert, promovierte im interkulturellen Management und weist u.a. umfassende sprachliche und kulturelle Kompetenzen bei der Geschäftsabwicklung auch in schwierigen Situationen auf. Sie ist mit ihrer Firma B2F Consulting KG als Unternehmensberaterin, Trainerin und Coach mit dem Schwerpunkt »Osteuropa« (Strategie, Export, Abwicklung und Business Development) aktiv. Während ihrer mehr als zwanzigjährigen Berufstätigkeit mit verschiedenen betriebswirtschaftlichen Schwerpunkten hat sie als Expertin für interkulturelle Personalentwicklung und ergebnisorientierte Organisationsgestaltung zahlreiche Projekte in West- und Osteuropa wie auch im Mittleren Osten begleitet.

B2F Consulting KG
Franz-Werfel-Gasse 34, 8045 Graz, Tel.: 0650 4850606
E-Mail: office@b2f-consulting.com, Internet: www.b2f-consulting.com

Die Publikationen der Reihe AMS info können als pdf über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden. Ebenso stehen dort viele weitere interessante Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z.B. AMS report oder AMS-Qualifikationsstrukturbericht, u.v.m.) zur Verfügung.

www.ams-forschungsnetzwerk.at
oder
www.ams.at – im Link »Forschung«

Ausgewählte Themen des AMS info werden als Langfassung in der Reihe AMS report veröffentlicht. Der AMS report kann direkt via Web-Shop im AMS-Forschungsnetzwerk oder schriftlich bei der Communicatio bestellt werden.

AMS report Einzelbestellungen
€ 6,– inkl. MwSt., zuzügl. Versandspesen

AMS report Abonnement
12 Ausgaben AMS report zum Vorzugspreis von € 48,– (jeweils inkl. MwSt. und Versandspesen; dazu kostenlos: AMS info)

Bestellungen und Bekanntgabe von Adressänderungen bitte schriftlich an: Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Steinfeldgasse 5, 1190 Wien, E-Mail: verlag@communicatio.cc, Tel.: 01 3703302, Fax: 01 3705934

P. b. b.
Verlagspostamt 1200, 02Z030691M

Medieninhaber und Herausgeber: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation, Maria Hofstätter, René Sturm, 1200 Wien, Treustraße 35–43
Verlegt bei Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, 1190 Wien, Mai 2012 • Grafik: Lanz, 1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., 3580 Horn

AMS
Arbeitsmarktservice Österreich