



Andreas Marek/Susanne Müller, Unternehmenskultur in Spanien. Interkultureller Managementleitfaden. Herausgegeben von der Spanischen Handelskammer in Deutschland und Cross-Culture Communication. Consulting-Coaching-Training Frankfurt am Main. IKO Verlag Frankfurt am Main 2004. ISBN 3-88939-730-1

Michael Keller



Was ist anders an spanischen Unternehmen?

Was ist anders an spanischen Unternehmen? Will man diese Frage so allgemein beantworten, wie sie gestellt wird, dann muss die Antwort lauten: ihr Kontext.

Wer spanische – und auch deutsche, französische, amerikanische u. a. – Unternehmen verstehen will, der muss wissen, wie sie sich und ihre Umwelt deuten. Es gibt unterschiedliche Deutungsmuster, und sie sind – zumindest zum Teil – von der nationalen Prägung abhängig. An jedes Deutungsmuster ist zudem ein spezielles Handlungsmuster geknüpft. Beides zusammen bildet den Kern dessen, was wir Kultur nennen. Experten für interkulturelles Management wie Geert Hofstede (1) definieren Kultur als „mentales Programm“, das Denk-, Fühl- und Handlungsmuster liefert.

Wichtig ist: Kultur erfährt man in Schichten. Wenn man „typisch“ spanische Dinge und Praktiken beschreibt, kratzt man nur an der Oberfläche der Kultur. Die dahinter stehenden Werte und Grundannahmen erschließen sich erst nach und nach.

Gerade die globalisierte Welt von heute mag häufig interkulturelle Missverständnisse fördern, anstatt sie zu vermindern. Viele Produkte sind welt-weit verbreitet. Die Unterschiede an der kulturellen Oberfläche werden dadurch verringert. Die dahinter verborgenen Werte und Grundannahmen ändern sich aber nur langsam. Sie werden von der Globalisierung kaum berührt. Sie bleiben verschieden und werden nur verdeckt.

Anhand welcher Merkmale können wir nun eine nationale Kultur erfassen? Der Niederländer Fons Trompenaars (2) nennt fünf Dimensionen, anhand derer sich beschreiben lässt, wie Menschen in einer Kultur ihre Beziehungen zu anderen Menschen gestalten:

1. Universalismus kontra Partikularismus,
2. Kollektivismus kontra Individualismus,
3. neutral kontra emotional,
4. diffus kontra spezifisch,
5. Leistung kontra Ansehen.

Trompenaars' Landsmann, der schon genannte Geert Hofstede, zählt vier Dimensionen nationaler Kultur auf:

1. das Verhältnis zu sozialer Ungleichheit und Autorität,
2. die Beziehungen zwischen dem Individuum und der Gruppe,
3. Vorstellungen von Maskulinität und Femininität,
4. die Art und Weise, mit Ungewissheit umzugehen.

Lassen Sie mich auf die einzelnen Dimensionen nun eingehen und sie in Hinblick auf die deutsche und die spanische Kultur beleuchten.

Universalismus kontra Partikularismus. Der Universalist möchte alle gleich behandeln und entwickelt dazu Regeln, die konsequent und allgemein durchgesetzt werden sollen. Der Partikularist bezieht sich dagegen auf das Besondere einer Situation und der Beteiligten, insbesondere auf sein Verhältnis zu ihnen: Freund, Bruder, Gatte usw. Jemand mit universalistischer Einstellung neigt dazu, einen Partikularisten für korrupt zu halten, umgekehrt gilt allerdings das Gleiche.

Deutsche neigen zum Universalismus, Spanier dagegen zum Partikularismus. Spanier suchen daher auch am Arbeitsplatz Befriedigung durch gute persönliche Beziehungen, insbesondere zum Vorgesetzten. Charismatischen Führungspersonlichkeiten fällt es leicht, einem Unternehmen in allen Bereichen ihren persönlichen Stempel aufzudrücken. Die Funktion von Stellenbeschreibungen ist in Spanien meist eine ganz andere als in Deutschland. Sie dienen in Spanien selten zur Auswahl eines Mitarbeiters, sondern sie werden nachträglich dem favorisierten Kandidaten auf den Leib geschrieben.

Kollektivismus kontra Individualismus. Spanier zeigen einen ausgeprägten Individualismus. Ein „Wir“-Gefühl ist in spanischen Unternehmen nur schwer zu vermitteln. Die Motivation baut auf individuelle, nicht auf kollektive Beziehungen auf.

Neutral kontra emotional. Die spanische Kultur toleriert – ja befürwortet – den Ausdruck von Emotionen, auch wenn es um das Geschäftliche geht.

Diffus kontra spezifisch. In spezifischen Kulturen werden dienstliche Beziehungen und Beziehungen anderer Natur sorgfältig getrennt. In diffusen Kulturen bleibt der Chef jedoch auch dann eine Autoritätsperson, wenn man ihn in der Fußgängerzone trifft. Trompenaars schätzt aufgrund seiner Untersuchungen die spanische Kultur als spezifischer ein als die deutsche.

Leistung kontra Ansehen. In manchen Kulturen gilt der Status als etwas, das man selbst erringt, in anderen herrscht eher die Vorstellung, dass der

Status von anderen zugeschrieben wird. Kriterien wie Alter, gesellschaftliche Verbindungen, Erziehung und Beruf spielen im zweiten Fall eine große Rolle. Während Deutschland als leistungsbezogen gilt, spielt in Spanien das Ansehen eine größere Rolle. Konzepte wie *bien educado* (gut ausgebildet) und *enchufado* (gute Beziehungen) kennzeichnen dies. Leistungsorientierte Konzepte wie ‚*Pay for Performance*‘ sorgen dagegen in Gesellschaften, die sich am Ansehen orientieren, häufig für Unverständnis. Aus ihrer Sicht ist nicht einzusehen, warum nur z.B. die Verkaufserfolge der letzten Monate für einen Bonus ausschlaggebend sein sollen.

Verhältnis zu sozialer Ungleichheit und Autorität. In Spanien wird eine größere Machtkonzentration viel eher akzeptiert als in Deutschland. Die Unternehmensstruktur ist hierarchischer und zentralistischer. Die Beteiligung der Arbeitnehmer ist gering. Eine Folge der größeren Machtdistanz ist aber auch, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber häufig gegeneinander spielen. Die Beziehungen zum Chef sind emotional geprägt. (vgl. Bemerkungen zu Universalismus kontra Partikularismus.) Man findet sowohl grenzenlose Bewunderung als auch völlige Ablehnung des Vorgesetzten.

Maskulinität und Femininität. Hofstede bezieht die beiden Geschlechterkategorien auf die Ziele, die im Arbeitsleben verfolgt werden. Als maskulin gelten die Ziele:

- Einkommen,
- Anerkennung,
- Beförderung,
- Bewältigung von Herausforderungen.

Als feminin gelten folgende Sachverhalte:

- ein gutes Arbeitsverhältnis zum Vorgesetzten,
- gute Zusammenarbeit mit den Kollegen,
- freundliche Umgebung,
- Sicherheit des Arbeitsplatzes.

Spanien gilt in diesem Sinne als eher feminin geprägt, Deutschland dagegen als maskulin. Entsprechend wird von deutschen Vorgesetzten erwartet, dass sie entschlossfreudig und bestimmt sind. Spanische Chefs achten mehr auf den Konsens und verlassen sich ansonsten gerne auf ihre Intuition.

Einstellung zu Ungewissheit. Der Grad der Toleranz von Ungewissheit ist kulturell bedingt. Man darf das Bestreben, Ungewissheit zu vermeiden,

allerdings nicht mit dem Bestreben Risiko zu vermeiden gleichsetzen. Ein Risiko lässt sich genau abschätzen – in der Regel kann eine prozentuale Wahrscheinlichkeit für ein Ereignis und seine Alternative angegeben werden. An Ungewissheit verstört dagegen ihre Uneindeutigkeit.

In Deutschland besteht nach den Studien von Hofstede ein relativ hoher Drang, Unsicherheit zu vermeiden. In der Arbeitswelt – aber auch darüber hinaus – zeigt sich dies im Bedürfnis, für alle Situationen Regeln und Vorschriften bereit zu haben. Die für „typisch deutsch“ gehaltenen Eigenschaften Pünktlichkeit und Präzision basieren gleichfalls auf dem Bestreben, Unsicherheit zu vermeiden.

Spanier stehen allerdings den Deutschen in diesem Bestreben nicht nach. So werden sich Angehörige beider Völker in der Regel in ihrem Hang zum Formalismus gut verstehen. Anders sieht es dagegen bei der Pünktlichkeit aus. Zeitangaben sind in Spanien immer nur vage gemeint. Wenn jemand eine Stunde später kommt als angegeben, so ist dies keineswegs eine „Verspätung“. Hier kommt ein anderes Zeitverständnis zum Tragen. Deutsche organisieren ihren Tagesablauf konsekutiv; ein Termin folgt auf dem anderen und es gibt nur wenig Raum für Flexibilität. Spanier neigen dagegen zu einer synchronen Sichtweise der Zeit und verfolgen häufig mehrere Arbeiten parallel. Der Terminplan wird auf jeden Fall nicht als Ausrede akzeptiert, um wichtige Sachen, die dazwischen gekommen sind, zu verschieben.

Organisationstypen

Hofstede sieht vor allem die Kulturdimensionen Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung als entscheidend dafür an, wie wir über Organisationen denken. Entsprechend ergeben sich vier Organisationstypen: Der „**Wochenmarkt**“ für Organisationen mit geringer Machtdistanz und schwacher Unsicherheitsvermeidung, die „**Familie**“ für Organisationen mit großer Machtdistanz und schwacher Unsicherheitsvermeidung, die „**Maschine**“ für Organisationen mit geringer Machtdistanz und großer Unsicherheitsvermeidung und schließlich die „**Pyramide**“ für Organisationen mit großer Machtdistanz und starker Unsicherheitsvermeidung. Als typisch für Spanien gelten Pyramiden, als typisch für Deutschland Maschinen. Organisationskulturen betreffen vor allem die äußeren Symbole und bestimmte Normen. Sie sind also in den äußeren Schichten der Kultur verwurzelt. Sie sind relativ zu den national geprägten Werten und Grundannahmen flexibler und variieren breiter.

Gerade Spanien hat seit den 60er Jahren, verstärkt seit dem Ende der Franco-Zeit 1974 und dem Eintritt in die EWG (heute EU) 1986 einen erheblichen Wandel in der wirtschaftlichen Orientierung durchgemacht. Nach wie vor dominieren kleine Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten den Arbeitsmarkt, und sie weisen in der Regel eine sehr konservative Mentalität auf. Daneben haben jedoch international orientierte Unternehmen erheblich an Gewicht gewonnen. Teilweise unter dem Einfluss ausländischer – nicht zuletzt deutscher – Eigentümer haben sie neue Denkweisen übernommen.

- (1) Hofstede, G.; Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management; 2. Aufl., München 2001
- (2) Trompenaars, F.; Handbuch globales Managen – Wie man interkulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht; Düsseldorf u.a. 1993

Michael Keller ist Teilhaber der auf M&A im Mittelstand spezialisierten Beratungsgesellschaft Klein & Coll. in Griesheim/Darmstadt sowie u. a. Mitglied im Stiftungsbeirat Mittelstand im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der J.-W.-Goethe-Universität Frankfurt/Main. Klein & Coll. ist der Kooperationspartner der GBS Finanzas, Madrid, Spaniens führende Investmentbank.

 KLEIN & COLL.

the fine art of consulting