

Interkulturelles Projektmanagement – Spanien¹⁾

1 Internationales Management – spanisch-deutsche Zusammenarbeit

Das Wort „Globalisierung“ ist nicht mehr aus unserem Sprachwortschatz wegzudenken. Moderne Verkehrsmittel lassen ehemals unüberwindliche Strecken zu Kurztrips zusammenschmelzen, unsere Urlaube verbringen wir größtenteils außerhalb der deutschen Grenzen, das Aufeinandertreffen mit anderen Nationalitäten ist an der Tagesordnung.

Was aber, wenn dieses Aufeinandertreffen über ein freundliches Grüßen hinausgeht und wir uns näher mit einer anderen Kultur befassen müssen, wie dies in internationalen Projekten der Fall ist. Nicht selten fließt hier mehr Arbeitsenergie in interkulturelle Konflikte als in effektive Zusammenarbeit.

Im nachfolgenden Beitrag geht es um gemeinsame Projekte zwischen Deutschland und Spanien. Diese Kooperation kann nun auf unterschiedlichste Art und Weise erfolgen:

- Ihre Firma möchte ein Produkt auf den spanischen Markt bringen und sucht dafür einen iberischen Partner.
- Sie werden als Projektverantwortlicher in die spanische Tochterfirma entsandt.
- Ein spanisches Unternehmen sucht Ihre Mitarbeit, um den deutschen Markt besser kennen zu lernen usw.

Die Konstellationen sind unzählig, eine Gemeinsamkeit hat jede: Nur mit Respekt vor der fremden Kultur, verbunden mit dem Bewusstsein bzgl. der eigenen Nationalität, kann eine Zusammenarbeit mit Spanien – oder auch mit jedem anderen Land – effektiv gestaltet werden. Lernen Sie Spanien kennen, machen Sie sich die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede mit Deutschland bewusst, nutzen Sie andere Sicht- und Arbeitsweisen, um Synergien zu schaffen, versuchen Sie, sich ab und zu in Ihre spanischen Kollegen zu versetzen ... und Sie werden erleben, dass eine Zusammenarbeit mit den Bewohnern der iberischen Halbinsel, die analytisch deutsche Arbeitsweise mit spanischer Emotion bereichert und die rigide teutonische Zeiteinteilung wunderbar mit der flexiblen Tageseinteilung der Spanier kombiniert werden kann.

Inhalt dieses Artikels ist es auch, Ihnen Techniken aufzuzeigen, die in den einzelnen Projektphasen hilfreich sein können. Wie bilde ich das Team, welche Fähigkeiten sollen die Mitglieder mitbringen, welche Möglichkeiten des Konfliktmanagements gibt es?

Vor allem aber soll Sie dieser Beitrag neugierig auf ein wunderbares Land und offen für dessen Bewohner machen. Gehen Sie mit Freude an Ihre spanische Aufgabe!

2 Spanien – ein Kurzporträt



Denken wir an Spanien, fällt uns zuerst Sonne, Meer und unbeschwertes Leben ein. Doch das Lieblingsurlandsland der Deutschen lässt sich nur schwer in solch stereotype Eigenschaften einteilen. Zu unterschiedlich sind die einzelnen Landesteile in Punkto Herkunft, Kultur, Sprache und Verhalten.

Den größten Bevölkerungsanteil machen die Kastilier aus, denen ausgeprägter Individualismus und Detailgenauigkeit nachgesagt wird. Da Spaniens Hauptstadt Madrid das Herz Kastiliens ist, sind neben den Katalanen die Kastilier die wichtigsten Geschäftspartner Deutschlands.

Barcelona, der Hafen an der katalanischen Küste, ist ein Schmelztiegel unterschiedlichster Menschentypen. Die Katalanen beweisen hohe Effizienz in punkto Arbeit. Unter Franco war Barcelona die Zentrale des Widerstands. Seit 1977 hat Katalonien wieder eine autonome Regierung. Der Erhalt der eigenen Sprache und Kultur hat oberste Priorität.

Auch das Baskenland stellt eine autonome Provinz dar, was den Bewohnern ermöglicht, bis heute die eigene Sprache, das Euskara, als gleichberechtigt neben dem Spanischen zu bewahren. Die Forderung der ETA nach völliger Autonomie von Madrid bleibt bis heute unerfüllt. Die Basken haben eine besondere Begabung für Industrie und Handel. So hat sich Bilbao zu der größten Industriestadt dieser Region entwickelt.

Die Galizier haben einen Hang zum Pragmatismus, für den Andalusier bedeutet Zeit wenig, in Aragonien herrscht Sturheit, der Asturier ist selbstbewusst.

Soviel zu den Unterschieden!

→Eines haben alle Bewohner dieses sonnendurchfluteten Stücks Erde jedoch gemeinsam: Sie interessieren sich mehr für die Menschen als für die Sache. Wer mit Spaniern arbeitet, bietet in erster Linie erst sich selbst an und dann die Ware. Die Werteskala der Spanier beginnt nicht mit der perfekten Ausarbeitung einer Präsentation, sondern misst den Menschen, der präsentiert. Wie ehrlich wirkt er? Ist dies der Mensch, mit dem ich Geschäfte machen möchte? Gewinnen Sie die Sympathie eines Spaniers, werden die Geschäfte automatisch folgen. Seien Sie authentisch, lassen Sie den pokernden Geschäftsmann zu Hause, gestehen Sie eigene Fehlbarkeit ein – und Sie werden einen Geschäftspartner auf Lebenszeit gewinnen.



Abb. 1: Spanien und Deutschland im europäischen Verbund

3 Historische Einflüsse in Spanien

Wer erfolgreich mit Spaniern zusammenarbeiten möchte, muss sich über deren Tradition, Kultur und Geschichte bewusst sein. Viele Umgangsformen und Reaktionsweisen begründen sich auf uralte Verhaltensmuster, die geprägt wurden durch Vorherrschaften, Kriege, klimatische Veränderungen usw. Sobald Sie die geschichtlichen Einflüsse auf die spanische Nation kennen, fällt es Ihnen leichter, die von deutschen Mustern abweichenden spanischen Verhaltensweisen zu verstehen und zu akzeptieren.

3.1 Vom Mittelalter zur Neuzeit

Den sicherlich größten außereuropäischen Einfluss in Spanien haben die Mauren. 672 n. Chr. fiel der aus Nordafrika stammende Volksstamm das erstmalig in Spanien ein, um sich im Laufe der Jahrhunderte hauptsächlich im Süden des Landes, dem heutigen Andalusien, niederzulassen. Jahrhunderte lang lebten die Christen und Mauren in zwei stark verfeindeten und kulturell völlig unterschiedlichen Königreichen. Nach und nach eroberten die christlichen Staaten die verlorenen Gebiete zurück. Um 1500 n. Chr. war die „Reconquista“ vollzogen und Spanien wieder ganz in der Hand der Christen. Bis heute aber hat das maurische Erbe, insbesondere im Süden des Landes, großen Einfluss auf die Lebensart. Im Anschluss an die Befreiung von den Mauren folgten Jahrhunderte der Judenverfolgung sowie Eroberung weiterer Teile Europas und Amerikas, nicht zuletzt durch die Mission Christoph Kolumbus's, der im Auftrag der „Los Reyes Católicas“, des spanischen Königspaares Ferdinand von Aragonien und Isabell von Kastilien, Amerika entdeckte. Der Niedergang dieses riesigen Reichs, in dem nie die Sonne unterging, endete 1588 n. Chr. mit der Vernichtung der spanischen Flotte. Erbfolgekriege, die aufgezwungene Vorherrschaft Napoleons und der daraus resultierende Widerstand der Bevölkerung, ließen das große Reich auseinander fallen. Von 1814 bis 1833 n. Chr. teilte sich das spanische Imperium in unabhängige Staaten auf. Der Einfluss des Volks wurde immer stärker. 1931 gewannen die Linken die Gemeindewahlen und riefen die Republik aus. Der damalige König Alfons XIII dankte ab. Erst 1975 wurde Spanien wieder zur konstitutionellen Monarchie.

→Spanien den Spaniern! Dies ist sicherlich ein Fazit, das wir aus der Geschichte dieses Landes lernen können. Stolz und unbeugsam hat sich die Nation immer wieder gegen fremde Übergriffe gewehrt, einsichtig und ehrlich zeigte sie sich bei der Entlassung unrechtmäßig erobert Gebiete in die Unabhängigkeit. Ein Spanier mag arm sein, dennoch wird er Ihnen mit Stolz begegnen und das Wenige, das er besitzt, mit Ihnen teilen ... solange er nicht das Gefühl hat, das Sie ihm etwas wegnehmen!

3.2 Die Franco-Ära

Die 1931 an die Macht gekommenen Linken regierten bis 1936. In diesem Jahr begann der dreijährige spanische Bürgerkrieg, in dem die spanisch-marokkanische Armee unter General Franco gegen die spanische Regierung kämpfte. 1939 fiel mit Madrid der letzte Ort des Widerstands, General Franco setzte sich an die Spitze des Landes. Es folgten fast 40 Jahre Militärdiktatur, eine Zeit, die zum einen die für ein faschistisches Regime typischen Nachteile, wie z.B. die Niederschlagung jeglichen Widerstands von Seiten der Bevölkerung, mit sich brachte. Auf der anderen Seite sorgten umfassende Stabilisierungsprogramme des internationalen Währungsfonds Ende der 50er-Jahre für das spanische Wirtschaftswunder. Für die Nachfolge Francos' war bereits früh die Wiedereinführung der Monarchie vorgesehen. Zu diesem Zweck wurde Juan Carlos, ein Enkel des 1931 abgesetzten Königs Alfons XIII, im Jahr 1975, zwei Tage nach dem Tod Francos und fast 40 Jahre auf den Tag genau, nach dem Militärputsch Francos', zum König proklamiert.

→Wer 40 Jahre lang in einem diktatorischen System ohne Meinungsfreiheit und mit geringen Grundrechten lebt oder darin geborgen wird, hält mit seiner wahren Meinung hinter dem Berg. Reden Sie nie mit einem Spanier über Politik, erwarten Sie keine klaren Äußerungen bzgl. des letzten Anschlags der ETA, vermeiden Sie Diskussion in punkto Verbesserung der

wirtschaftlichen Lage, des Arbeitsmarkts, der Steuerlast usw. Sie werden keine ehrliche Meinung hören. Im Gegenteil, Sie lösen bei Ihrem spanischen Gegenüber Unwillen aus, der bis zu einem Bruch der geschäftlichen Beziehungen führen kann. Bleiben Sie bei neutralen Themen, reden Sie über das herrliche Wetter, das gute Essen, Sport, Ihren letzten Urlaub ... und Sie werden sich bestens unterhalten. Spanier sind extrovertiert, sie können über die einfachsten Themen stundenlang reden. Mit einem Spanier am Tisch werden Sie sich nie langweilen.

4 Spanien heute

Das gute Gelingen des Demokratisierungsprozesses nach der Franco-Ära ist vor allem dem damaligen Prinzen und heutigen König Juan Carlos zu verdanken. Mit Geschick lenkte er das Land durch die Zeit der Umwälzung. Ein ganzes Volk musste nach 36 Jahren Diktatur auf liberal-demokratische Bedingungen vorbereitet werden. Mit der Inkrafttretung der spanischen Verfassung 1978, dem kontinuierlichen Abbau von Franco-Denkmalern und der Umbenennung unzähliger Straßen, Brücken und öffentlichen Einrichtungen, gehörte Franco Schritt für Schritt der Vergangenheit an. 1986 trat Spanien der EG bei.

4.1 Politische Beziehungen Deutschland–Spanien

Die deutsch-spanischen Beziehungen sind traditionell sehr gut. Der tiefgreifende Wandel, den Spanien seit 1975 (Tod Francos) bzw. 1986 (Aufnahme in die EG) erlebte, der damit einhergehende verstärkte Austausch und die gemeinsame Mitgliedschaft in EU, NATO und WEU haben die Beziehungen zusätzlich verdichtet. Das bilaterale Verhältnis ist frei von historischen Belastungen und wird von einer positiven Grundhaltung der Bevölkerung in beiden Ländern getragen. Der hochrangige Besucheraustausch ist dicht. In Deutschland leben heute ca. 130.000 Spanier, die ein gutes Beispiel für Integration ohne Aufgabe der eigenen kulturellen Identität darstellen. Ihre Zahl hat jedoch in den letzten Jahren kontinuierlich abgenommen (früher über 500.000), was an den verbesserten Lebensumständen in Spanien liegt. Umgekehrt leben nach neueren Schätzungen weit über 500.000 deutsche Staatsangehörige dauerhaft, d.h. länger als drei Monate im Jahr, in Spanien. Des Weiteren reisen über zehn Millionen deutsche Touristen jährlich in die Sonne.

Seit 1983 führen Deutschland und Spanien regelmäßig bilaterale Gipfelkonsultationen unter Vorsitz der beiden Regierungschefs und Teilnahme zahlreicher Regierungsmitglieder durch (zuletzt am 3./4. Oktober 2001 in Berlin und Quedlinburg). Hinzu kommt ein dichtes Geflecht von Arbeitsbeziehungen auf allen Ebenen.

4.2 Wirtschaftliche Beziehungen

Deutschland ist nach Frankreich der zweitgrößte Handelspartner Spaniens. Die Bundesrepublik nimmt auch bei den industriellen Direktinvestitionen einen wichtigen Rang ein. In Spanien sind über 1.100 deutsche Unternehmen mit Tochterfirmen oder Beteiligungen vertreten, viele davon mit eigener Produktion. Eine wichtige Rolle in den Wirtschaftsbeziehungen stellt nach wie vor der deutsche Tourismus dar.

Die demokratische Öffnung, der EG-Beitritt 1986 und die Teilnahme an der Wirtschafts- und Währungsunion, sind Meilensteine der wirtschaftlichen Entwicklung Spaniens. Die Industrie wurde zunehmend liberalisiert und modernisiert. Das Land wurde dem internationalen Wettbewerb geöffnet und zog eine Flut ausländischer Direktinvestitionen an. Spanien nimmt gegenwärtig unter den Industrienationen mit einem Bruttoinlandsprodukt (BIP) von 650 Mrd. Euro (2001) den zehnten Rang ein. Das BIP/Kopf hat sich auf 16.000 EUR im Jahr gesteigert

4.3 Kulturelles Werteverständnis

„Stolz wie ein Spanier“ – nicht von ungefähr kommt dieses Sprichwort. Zeit, Geld, Können oder Klugheit sind zweitrangig, solange man nicht die Würde verliert. Alle Menschen sind gleich, da jeder für sich einzigartig ist, egal welcher Kultur oder sozialem Stand. Spanier sind sensibel und empfindlich. Daher ist es ratsam, bei Witzen oder saloppen Bemerkungen niemals die Ehre eines Spaniers zu verletzen.

Die Familie hat hohen Stellenwert. Kinder begegnen ihren Eltern mit Respekt, bis ins hohe Alter wird die ältere Generation mit in Entscheidungsprozesse eingebunden. Enge Bindungen – privat oder beruflich – werden als wertvoll erachtet. Frauen, insbesondere Mütter, stehen weit oben in den sozialen Strukturen, obgleich der „Machismo“ noch stark verbreitet ist. Vor dem Gesetz sind Männer und Frauen gleich.

→ Sehen und akzeptieren Sie in jedem Spanier die individuelle Person. Je besser Sie Ihre Geschäftspartner kennen, desto einfacher werden die Dinge für Sie laufen.

4.4 Religion und Sprache

Der Anteil der Katholiken macht 97 % der Gesamtbevölkerung Spaniens aus. Die meisten praktizieren ihren Glauben, obwohl die Kirche ihren direkten Einfluss schon lange verloren hat. Die Kirche dient als Quelle für Stabilität und Sicherheit im Leben der meisten Spanier. Viele Feste und Rituale haben religiösen Hintergrund. Während der „Semana Santa“, der Woche vor Ostern, liegt in Spanien die Wirtschaft fast brach, da in allen Orten große kirchliche Prozessionen stattfinden.

Spanisch ist die offizielle Landessprache. Oft hört man auch, dass in Spanien kastilianisch gesprochen wird, was im Prinzip eine dialektische Unterart des Spanischen ist. Die Kastilier sind Romanen, die das sprachliche und literarische Erbe Roms fortführten. Hierzu zählen u.a. die Eloquenz und Gesprächigkeit der Spanier. Das spanische Wort „hablar“ (sprechen) kommt vom Lateinischen „fabulare“, was so viel wie dichten oder erfinden bedeutet. Mit einem Spanier geht der Gesprächsstoff nie aus.

Die Katalanen, Basken und Galizier haben ihre eigene Sprache untereinander. Spanier schätzen es, wenn internationale Gesprächspartner zumindest die Höflichkeitsfloskeln in ihrer Sprache können. Im Allgemeinen wird im internationalen Bereich englisch gesprochen.

4.5 Spanien/Deutschland auf einen Blick

	Spanien	Deutschland
Fläche	504.782 km ²	357.020 km ²
Hauptstadt	Madrid: 2,9 Mio. Einw.	Berlin: 3,3 Mio. Einw.
Amtssprache	spanisch, katalanisch, galizisch, baskisch	deutsch
Bruttosozialprodukt 2001/Einwohner	15.080 \$	25.120 \$
Währung	Euro	Euro
politische Führung	Staatsoberhaupt: Juan Carlos I. Regierungschef: José María Aznar (PP)	Staatsoberhaupt: Johannes Rau Regierungschef: Gerhard Schröder (SPD)
Landesstruktur	17 autonome Regionen (Comunidades Autónomas) 52 Provinzen	16 Bundesländer jeweils mit Verfassung, Parlament und Regierung
politisches System	parlamentarische Monarchie seit 1978, Verfassung von 1978	demokratisch-parlamentarischer Bundesstaat seit 1949, Grundgesetz von 1949

5 Unternehmenskulturen im Vergleich

Die Entwicklung von Firmenstrukturen hängt fast ausschließlich von der Geschichte der Menschen in der jeweiligen Gesellschaft ab. Faktoren, wie Unterdrückung, Klima, Religion, Einflüsse fremder Invasoren, beeinträchtigen die Organisation der Gesellschaft in privater und beruflicher Hinsicht. Wird ein Land über lange Zeit von einer „Führungskraft“ geleitet, wie es in der Diktatur der Fall ist, entwickeln sich Führungsstile und Firmenstrukturen völlig unterschiedlich im Vergleich zu Ländern mit kollektiver Führungsebene.

Auch in der Geschäftswelt gibt es Beispiele von Einzelpersonen, die sich durch außergewöhnliche Führungsfähigkeiten hervorgetan haben. Dazu gehören Rockefeller, Ford,

Berlusconi. Es ist heutzutage allerdings üblich, die Entscheidungsbefugnisse auf mehrköpfige Gremien – „Boards of Directors“ – zu übertragen.

Die Führung eines Unternehmens unterteilt man generell in linear-aktive Kulturen und multi-aktive Kulturen. Linear-aktive Manager demonstrieren fachliche Kompetenz. Fakten und Logik zählen. Sie sind abschluss- und erfolgsorientiert. Das Einhalten von Terminplänen hat hohe Priorität. Multi-aktive Manager beziehen bei Geschäften viel mehr die emotionale Ebene mit ein. Die Zeit, die sie dafür brauchen, ist zweitrangig. Hohe Priorität hat der persönliche Kontakt zu Partnern oder Mitarbeitern.

→ Führungsstile in Unternehmen sind unweigerlich kulturgebunden und damit an die Menschen, die die jeweilige Kultur ausmachen.

5.1 Führungsstile in Deutschland und Spanien



Deutsche Firmen sind in klare, vertikale Hierarchiestrukturen aufgeteilt, mit starker Konsensorientierung. Die horizontale Kommunikation zwischen gleichgestellten Abteilungen ist relativ schwach.

In Spanien ist die Macht in der Regel um die oberste Führungskraft zentriert. In mittelgroßen Firmen ist der Unternehmensleiter häufig auch der Eigentümer, in großen Unternehmen ist die Struktur oft von verwandtschaftlichen Beziehungen geprägt. Dieser allgegenwärtige Nepotismus bedeutete, dass man vielfach mit jungen Gesprächspartnern zu tun hat, die aufgrund des Verwandtschaftsgrads hohen Einfluss auf den Entscheidungsträger haben.

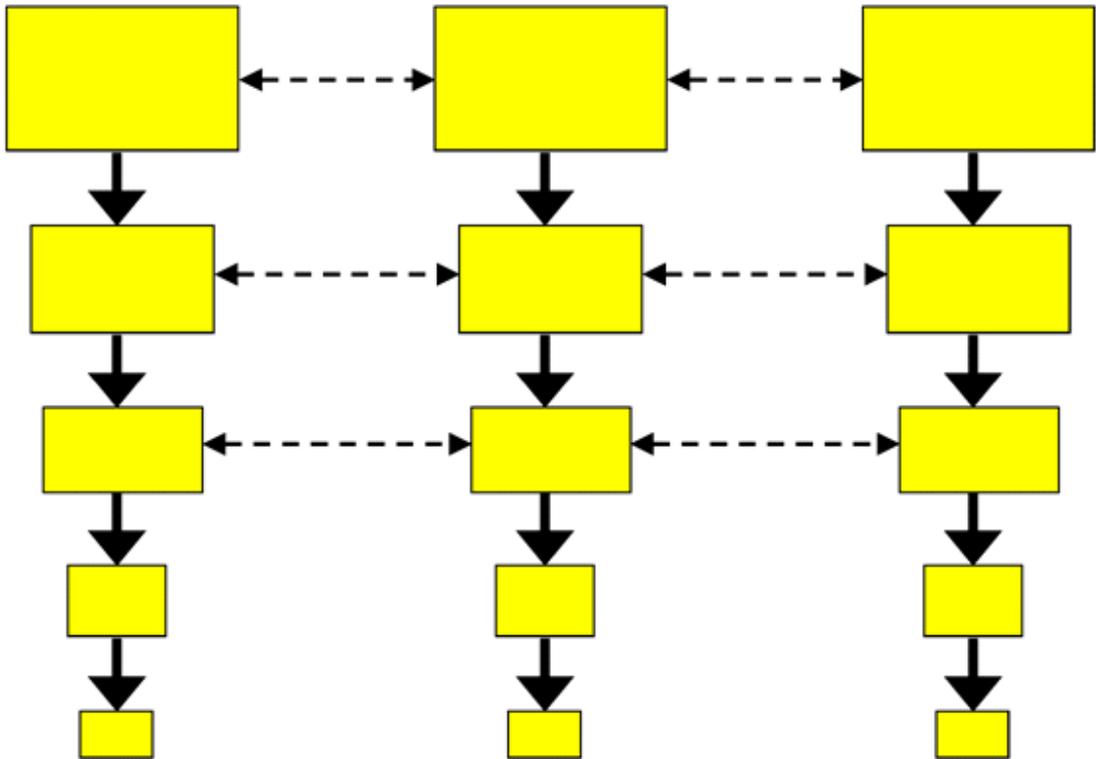


Abb. 2: Deutschland: Starke vertikale Hierarchiestruktur mit schwacher horizontaler Kommunikation

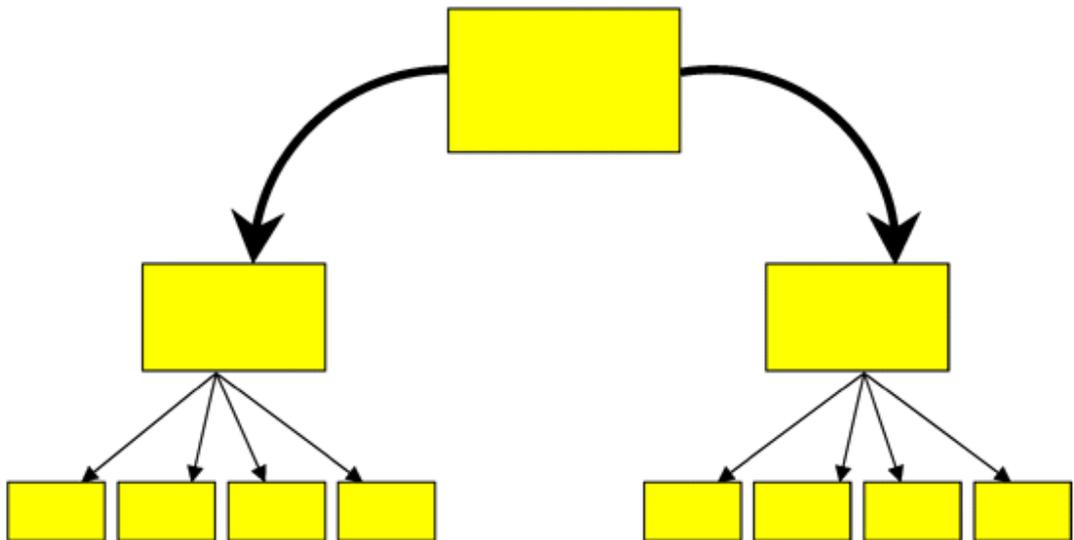


Abb. 3: Spanien: Nepotismus

5.2 Die jeweilige Rolle des Einzelnen im Team

Wie wir gerade gesehen haben, sind die Führungsstile und Entscheidungsprozesse in Spanien und Deutschland von Grund auf unterschiedlich.

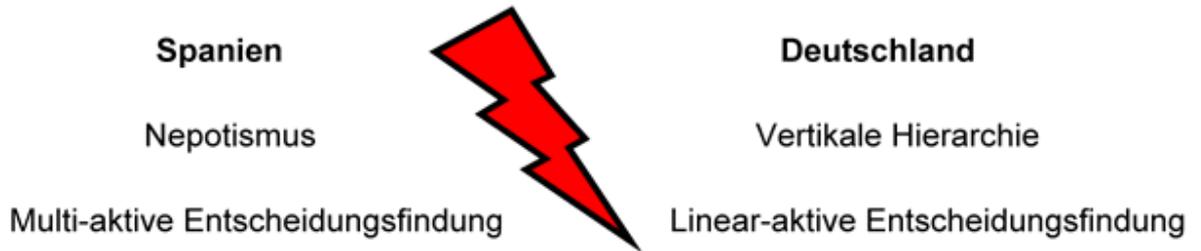


Abb. 4: Unterschiedliche Arbeitsweisen

Aufgrund der unterschiedlichen Führungsstile ist ein effektives Arbeiten im Team nur dann möglich, wenn die jeweiligen Rollen sinnvoll – gemäß der Stärken der jeweiligen Kultur – verteilt werden.

Spanier neigen dazu, sich mehr auf ihr Bauchgefühl als auf rationale Fakten zu verlassen, im Umgang mit der Zeit sind sie polychron. Entscheidungswege in spanischen Firmen sind kürzer, Umsetzungsprozesse daher deutlich einfacher und direkter. Jedoch wirkt sich die nepotistische Struktur negativ auf den dauerhaften Fortbestand von Entscheidungen aus.

Deutsche sind sehr gute Analytiker, Pünktlichkeit hat hohe Priorität. Man spricht hier von monochroner Zeitplanung. Es dauert in Deutschland zwar wesentlich länger, an Entscheidungsträger heranzukommen, jedoch sind getroffene Entscheidungen dauerhaft gültig.

→ Versuchen Sie generell, ein ausgeglichenes Team zu bilden. Ein Spanier unter zehn Deutschen wird sicherlich nicht die positive Seite des Beziehungsmanagements entfalten können. Andersherum wird sich ein Deutscher unter vielen Spaniern schwer tun, das Team mit Fakten zu überzeugen.

Bilden Sie eine bipolare Teamleitung. Mit einem Leiter aus jedem Land fühlen sich die Mitglieder des Teams in ihrer eigenen Kultur bestätigt und motiviert.

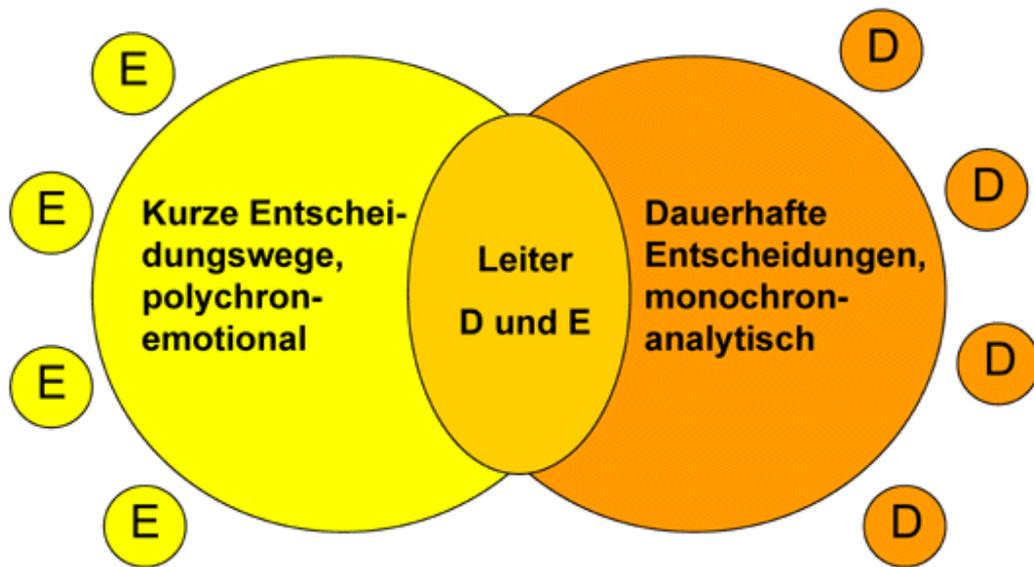


Abb. 5: Teamzusammensetzung

5.3 Frauen im Unternehmen

Vor dem Gesetz sind sowohl in Spanien als auch in Deutschland Frauen gleichgestellt. Der ständig wachsende Anteil von Frauen mit höherer Schulbildung führt in beiden Ländern langsam zu einem vermehrten Anteil weiblicher Führungskräfte. Hier von einem ausgeglichenen Verhältnis zu sprechen, ist weit gefehlt. Jedoch lässt es die gesellschaftliche Struktur Spaniens eher zu, dass Frauen auch nach der Geburt von Kindern weiter ihre berufliche Karriere verfolgen können. Eine flächendeckende Infrastruktur von Betreuungseinrichtungen – angefangen von Krippen für Babys bis hin zur Ganztagsunterbringung für Schulkinder – macht die in Deutschland immer noch notwendige Entscheidung „Kind oder Karriere“ unnütz.

Auch das Ansehen der Frauen, die arbeiten und gleichzeitig Mütter sind, ist in beiden Ländern völlig unterschiedlich. Der Grund dafür ist in der gesellschaftlichen Entwicklung beider Kulturen zu suchen.

Bis zum Ende der Franco-Ära galt die Landwirtschaft als größte Einnahmequelle Spaniens. Die dabei entstandene Struktur der Großfamilie – mehrere Generationen lebten zusammen und bewirtschafteten einen Agrarbetrieb – machte es möglich, dass die jungen Mütter ihre Kinder der älteren Generation zur Obhut gaben, um mitarbeiten zu können. Die Aufgabe der Großeltern übernahm nach und nach der Staat durch die Einrichtung von unterschiedlichen Betreuungsmöglichkeiten. Dass Mütter nicht ausschließlich für ihre Kinder da sind, hat damit hohe Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft.

Ganz anders in Deutschland. Krippenplätze sind rar, die Kinder werden frühestens mit drei Jahren in einem Kindergarten aufgenommen. Auch ist das Bild der „Rabenmutter“ oder „egoistischen Karrierefrau“ tief verhaftet. Hierzu müssen ebenfalls alte gesellschaftliche Formen

angeschaut werden. In Deutschland – seit jeher eine Industrienation – waren es immer die Männer, die für die Familie sorgten. Eine Frau, die es sich „leisten“ konnte, zu Hause zu bleiben, hatte gesellschaftlich einen höheren Stellenwert als eine Frau, die arbeiten musste, um zum Unterhalt beizutragen. Die Rolle der Frau war die der Hüterin des Heims und des Nachwuchses. Auch waren die Ausbildungsmöglichkeiten für Frauen stark begrenzt. Erst Anfang des 20. Jahrhunderts wurden Frauen überhaupt auf Universitäten zugelassen. Heutzutage beenden zwar mehr Frauen erfolgreich ihr Studium als Männer (52 % im Jahre 2001), aufgrund der mangelnden Möglichkeiten der Kinderbetreuung finden sich in Führungspositionen jedoch nur 3 % Frauen.

→Es ist sehr wahrscheinlich, dass ihr spanisches Projektteam auch von einer Reihe Frauen unterstützt wird. Eventuell finden Sie sich auch in einer geteilten Projektleitung mit einer Spanierin wieder. Nutzen Sie die Chance, auch die weibliche Sicht der Dinge in die Arbeit zu integrieren.

6 Interkulturelles Verständnis

6.1 Selbstreflexion

Es gibt unterschiedliche Phasen, in einem interkulturellen Team zusammenzuwachsen. Die erste Phase ist immer die Auseinandersetzung mit der eigenen Person. Kenne ich meine Fähigkeiten? Wie gehe ich mit mir fremden Faktoren um? Was sind meine Erwartungen? Je besser Sie Ihre eigenen Reaktionen einschätzen, desto gelassener reagieren Sie auf fremde Einflüsse. Das Arbeiten mit anderen Kulturen setzt immer Offenheit und Neugier voraus. Menschen, die in ihrer Wahrnehmung eingeschränkt sind, werden sich schwer tun, alles andere als ihre eigene Wahrheit zu akzeptieren. Die Kooperation mit anderen Ländern ist eine Herausforderung, die Experimentierfreudigkeit und Abenteuerlust erfordern.



Versuchen Sie, anhand der diesem Punkt angeschlossenen Abbildung, Ihre eigenen Stärken und Schwächen zu lokalisieren. Fragen Sie dabei zuerst Ihre adaptiven Fähigkeiten ab:

- Wie ist generell meine Einstellung in Bezug auf meine Arbeit?
- Welchen Sinn sehe ich darin?
- Bin ich flexibel oder ist mir die Einhaltung vorgefasster und besprochener Maßnahmen wichtig?
- Wie reagiere ich auf Stress?
- Wie arbeite ich unter dem Einfluss von Stress?
- Was löst das Warten auf Ergebnisse oder Informationen anderer bei mir aus?
- Inwiefern kann ich gut mit Kritik umgehen?
- Wie kritisiere ich andere?
- Wie wichtig empfinde ich meine Arbeitskraft und meine Leistungen?

Der Sinn dieser Übung ist nicht, dass Sie uneingeschränkt positiv antworten müssen. Seien Sie vielmehr ehrlich zu sich selber. Nur wenn Sie erkennen, dass Sie bei Stress oder Kritik völlig den Überblick verlieren und kein effektives Arbeiten mehr möglich ist, können Sie dagegen vorgehen. Einen Buchtipp zum Thema Selbstreflexion finden Sie im Anhang.

Als nächstes prüfen Sie Ihre Teamfähigkeit:

- Bin ich in der Lage, Informationen mit anderen auszutauschen, um Wissenssynergien zu schaffen?
- Wie hoch schätze ich die Realisierung des Projekts ein?
- Bin ich davon überzeugt, dass ich mich langfristig mit diesem Thema befassen möchte?
- Kann ich mich aufgrund meines Wissens proaktiv in das Projekt einbringen?
- Inwieweit möchte ich mich emotional auf meine Teammitglieder einlassen?
- Wie groß ist meine Zuversicht, dass mein Wissen positiv zum Erfolg beiträgt?
- Wie ist meine Reaktion auf Schwierigkeiten im Projekt?
- Kann ich auch dann konstruktive Beiträge leisten und motivierend unterstützen?

Diese ersten beiden Aufzählungen beziehen sich generell auf Ihre Person und Ihre Leistungsfähigkeit im Arbeiten mit anderen. Der dritte Aspekt zeigt auf, wie offen Sie für eine internationale Zusammenarbeit sind:

- Wie gut kenne ich die Kultur, in der ich arbeite?
- Was können wir erreichen?
- Wo sind die Grenzen?
- Inwiefern kann ich mit den mir bekannten gesellschaftlichen und betrieblichen Faktoren umgehen?
- Welche Besonderheiten geographischer, emotionaler oder logistischer Art sind mir bewusst, die den Erfolg des Projekts beeinflussen könnten?
- Wie gut kann ich Synergien schaffen, zwischen beiden Nationalitäten?
- Wie wichtig ist mir der Erhalt beider Kulturen in meinem Arbeitsumfeld?
- Wie weit kann ich mich emotional auf das andere Land einlassen?

→Lernen Sie Ihre eigene Kultur kennen und leben Sie diese. Internationales Arbeiten ist keine Einbahnstraße. Sie werden erfahren, dass Ihre ausländischen Mitarbeiter genauso neugierig auf Sie sind, wie andersherum.

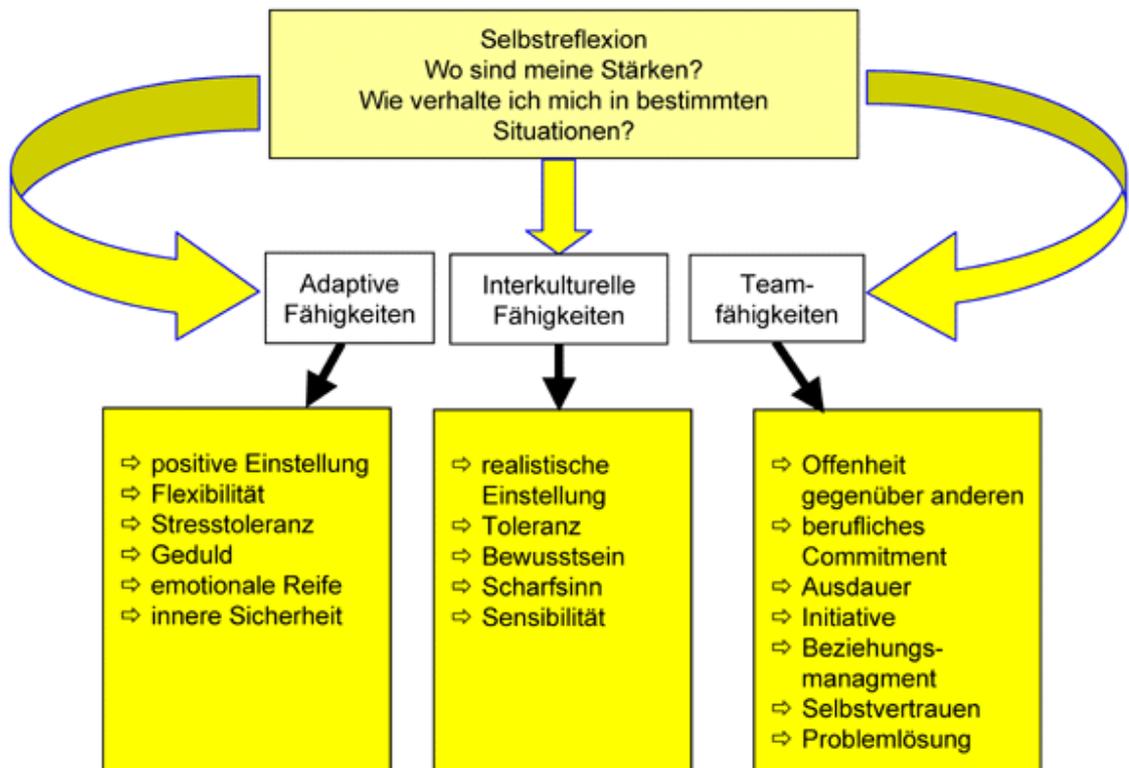


Abb. 6: Selbstreflexion

6.2 Nonverbale Kommunikation

Die Sprache, in der Sie mit Ihren spanischen Kollegen kommunizieren werden, ist wahrscheinlich Englisch. Das Instrument Sprache ist jedoch nicht nur eine Form der Kommunikation. Sie ist gleichzeitig ein Mittel, die Umwelt zu kategorisieren.

Sprechen Sie eher leise, werden Sie jemanden mit kräftiger Stimme als eher unangenehm empfinden. Reden Sie mit „Händen und Füßen“, schätzen Sie einen gestikarmen Gesprächspartner als introvertiert ein.

Spanier sind beziehungsorientierte Menschen und daher sehr kommunikativ. Wer einmal in Spanien nach dem Weg fragt, bekommt nicht nur eine ausführliche Straßenerklärung. Sie wissen danach auch, wo Sie am besten essen und welche Sehenswürdigkeiten es zu besichtigen gilt. In Ihrem Projekt werden Sie selten eine direkte Antwort auf eine Frage bekommen, sondern gleich diverse komplexe Lösungsvorschläge.

In Kombination mit den eher wortarmen, jedoch analysestarken und ergebnisorientierten Deutschen entstehen so effektive Arbeitsplattformen.

Unter nonverbaler Kommunikation versteht man:

- Mimik
- Gestik
- Blickkontakt
- Körperkontakt
- äußere Erscheinung

Spanien und Deutschland sind sich im Bereich nonverbaler Kommunikation sehr ähnlich.

Ein Lachen bedeutet in beiden Kulturen, jemandem wohl gesonnen sein. Tendenziell setzen Spanier weniger das sog. „Pokerface“ ein, um wahre Gedanken dahinter zu verstecken. Es gilt schließlich, den anderen kennen zu lernen.

Die Geste für o.k. – mit Daumen und Zeigefinger einen Kreis bilden – gilt in Spanien als vulgär.

Sowohl Spanier als auch Deutsche halten direkten Blickkontakt, wenn Sie mit Ihrem Gegenüber kommunizieren.

Langjährige Geschäftspartner begrüßen sich mit einer freundschaftlichen Umarmung. Ein Händedruck ist in beiden Ländern als Begrüßung akzeptiert.

Das äußere Erscheinungsbild ist sowohl in Spanien als auch in Deutschland von großer Bedeutung.

Die Männer beider Nationalitäten kleiden sich eher konservativ. Mit einem dunklen Anzug sind Sie stets richtig angezogen. Für spanische und deutsche Frauen setzt der aktuelle Trend die Akzente.

→ „Es gibt niemals eine zweite Chance für den ersten Eindruck“!

Seien Sie authentisch, vergessen Sie das „Pokerface“ und lassen Sie sich auf Ihr spanisches Pendant ein.

6.3 Der Umgang mit der Zeit

In interkulturellen Projekten gibt es häufig Konflikte aufgrund polychroner versus monochroner Zeitvorstellungen.

In polychronen Kulturen ist das Pflegen von Beziehungen sehr wichtig, da diese Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft über eine gemeinsame Geschichte miteinander verbinden. Der Terminkalender ist keine Entschuldigung, dem Partner – wenn auch unerwartet – keine Zeit zu gewähren.

In monochronen Kulturen sind Beziehungen eher instrumentell. Abläufe sind genau und eng terminiert. Bereits kleinste Verspätungen können sich störend auf Prozesse auswirken. Pünktlichkeit ist daher sehr wichtig.

Es ist leicht zu erkennen, dass Spanien nach polychronistischem Muster arbeitet, während Deutschland das monochronistische Land schlechthin ist.

Wie in allen Bereichen, gilt auch hier, Synergiepotenziale zu nutzen. Es gibt keine bessere oder schlechtere Zeiteinteilung, Sie haben vielmehr die Chance, auf zwei Zeitkonzepte zurückzugreifen:

Bei genauerer Betrachtung der beiden Begriffe polychron und monochron tauchen jedoch unweigerlich Konfliktpotenziale auf:

- Polychrone Kulturen neigen dazu, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun, ohne diese präzise zu planen.
- Monochrome Kulturen ziehen es vor, eine Sache nach der anderen mit Präzision und Ordnung zu erledigen ohne Rücksicht auf die Beziehungsebene.



Diese absolut konträre Art der Zeiteinteilung ist eine der häufigsten Ursachen für Unstimmigkeiten in spanisch/deutschen Projekten. Einem durchorganisierten Deutschen, der ergebnisorientiert arbeitet, fehlt völlig das Verständnis für die in seinen Augen „sorglose“ spanische Arbeitsweise. In Deutschland spricht man gerne von der „Mañana-Mentalität“, wenn wieder einmal ein abgesprochener Termin nicht eingehalten worden ist. Mañana ist das spanische Wort für morgen.

Wie kann nun aber das Wissen um die unterschiedlichen Zeitsysteme so eingesetzt werden, dass sowohl die Spanier das Gefühl haben, nicht von der deutschen Terminwut eingeengt zu sein und Aufgaben auf der emotionalen Ebene lösen zu können, als auch die Deutschen erkennen, dass „Dinge vorangehen“ und Termine eingehalten werden.

Es gibt zwei Möglichkeiten, Problemen, die aufgrund der unterschiedlichen Zeitsysteme entstehen könnten, entgegenzuwirken.

- In jedem Projekt gibt es Bereiche, die Interaktivität und Beziehungsmanagement erfordern. Der spanische (polychrone) Umgang mit der Zeit bietet Vorteile bei der Lösung komplexer Probleme mit gestreutem Informationsmaterial. Setzen Sie Ihre spanischen Kollegen in diesen Projektbereichen ein, vermeiden Sie von Anfang an mögliche Konflikte. Gilt es allerdings, stark zu koordinierende Aktivitäten durchzuführen, verlassen Sie sich auf die deutsche (monochrome) Zeiteinteilung.
- Reden Sie mit Ihren Kollegen! Termine sind dazu da, eingehalten zu werden, da bei Nichteinhaltung größere Schäden entstehen könnten. Auch in Spanien weiß man das, und kann sich sehr wohl an vorgegebene Zeiten halten. Im täglich Leben müssen sich Spanier nämlich ebenso danach richten, dass Flüge zu bestimmten Uhrzeiten gehen. Sensibilisieren Sie Ihre spanischen Kollegen für die Dringlichkeit bestimmter Aufgaben, indem Sie ihnen vor Augen führen, welche Konsequenzen eine Verzögerung haben könnte.
Aber Achtung: Sensibilisierung bedeutet nicht, schulmeisterhaft von evtl. Verlusten zu dozieren. Gewinnen Sie Ihre spanischen Kollegen durch neutrale Information bzgl. der Wichtigkeit einer termingerechten Umsetzung.

→Halten Sie sich immer die Vorteile beider Zeitsysteme vor Augen und setzen Sie diese ganz bewusst ein. Machen Sie Ihren spanischen Kollegen die Bedeutung wichtiger Termine klar.

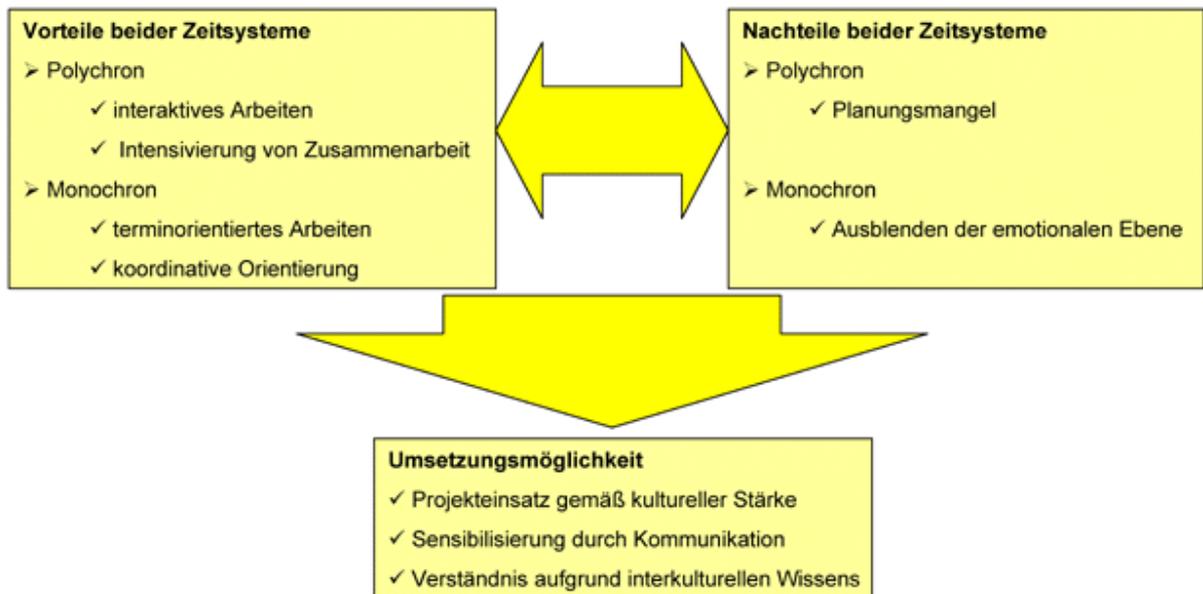


Abb. 7: Zeitsysteme

7 Die Praxis – Arbeiten im interkulturellen Team

7.1 Praktische Hilfestellung bei der Teambildung

Das wichtigste Auswahlkriterium für Mitarbeiter in internationalen Teams ist zweifelsohne das fachspezifische Wissen. Es gibt jedoch noch drei weitere Punkte, die Sie bei der Selektion in Betracht ziehen sollten.

Zum einen zählt das bereits erworbene interkulturelle Wissen. Wenn Sie schon einmal international tätig waren – durchaus auch in anderen Kulturen – erleichtert dieses Wissen den Transfer in die spanische Kultur.

Ein weiterer Faktor ist das kulturadäquate Wissen. Dies bezeichnet Ihre Bereitschaft, sich in die spanischen Lebens- und Arbeitsgewohnheiten einzulesen.

Ein wichtiger Punkt ist auch das behavioristische Wissen. Es kennzeichnet Ihre Fähigkeit, Ihr eigenes Verhalten zu erkennen und gegebenenfalls zu verändern.

→ Sie sind also bestens für die spanische Zusammenarbeit geeignet, wenn Sie ein auslandserfahrener, neugieriger und reflektierter Spezialist sind.

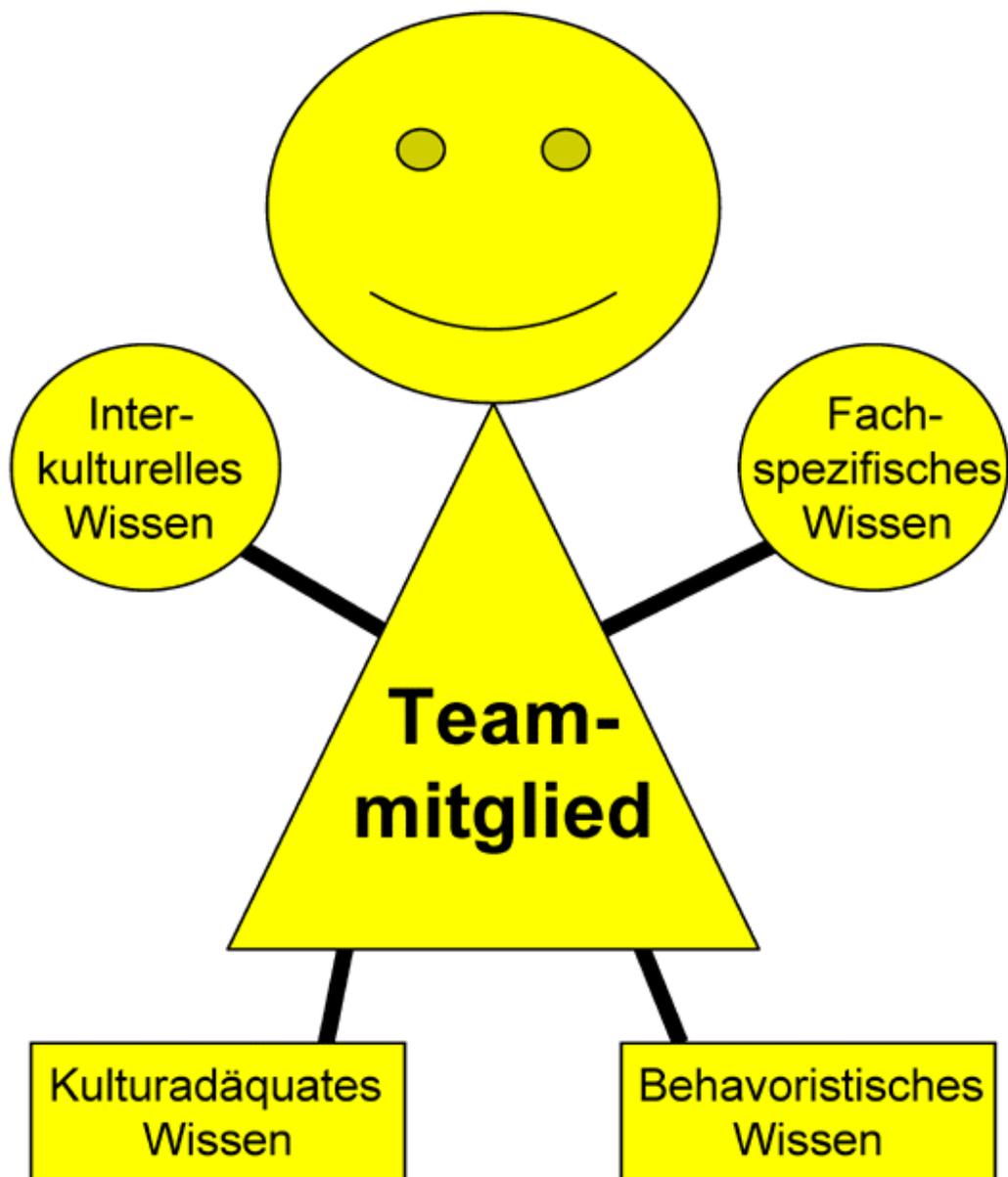


Abb. 8: Teammitglied

Vielleicht werden viele von sich im ersten Moment behaupten, alle vier Faktoren zu erfüllen und ein geeignetes Mitglied im spanischen Team zu sein. Oft endet jedoch die Freude am internationalen Arbeiten im ersten Meeting, wenn grundlegend unterschiedliche Betrachtungsweisen aufeinander treffen. Die Folge sind Demotivation und mangelnde Arbeitseffektivität.

Um genau das zu verhindern, ist es ratsam, dass Sie sich auf den Einsatz in Spanien vorbereiten. Folgende Aufgabe soll Ihnen dabei helfen:

- Fragen Sie sich selber und fünf weitere Kollegen oder Familienmitglieder, was die wichtigsten Grundlagen der deutschen Kultur sind.
- Unterteilen Sie die genannten Eigenschaften in drei Gruppen:
 - Gesellschaft
 - Arbeitsethik
 - Zeit
- Stellen Sie den Gruppen das jeweilige spanische Pendant gegenüber und definieren Sie Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Nutzen Sie dafür das in den ersten Kapiteln erworbene Wissen über Spanien.
- Identifizieren Sie Ihre Störfaktoren! Welcher kulturelle Unterschied könnte für Sie ein Problem darstellen. Versuchen Sie, diese Punkte zu entschlüsseln mit Hilfe der folgenden Fragen:
 - Warum ist mir mein Standpunkt so wichtig?
 - Worauf könnte die spanische Verhaltensweise basieren (z.B. politischer oder historischer Hintergrund)?
 - Wie integriere ich die spanische Sichtweise in meinen Blickwinkel?

→Schärfen Sie Ihr Bewusstsein und dezimieren Sie Störfaktoren. Nur so werden Sie gerne und effektiv mit Ihren spanischen Kollegen arbeiten.

Nachfolgend sind die in diesem Artikel beschriebenen spanischen und deutschen Eigenschaften mit den jeweiligen Gemeinsamkeiten und Unterschieden aufgeführt. Bedenken Sie, dass das Empfinden von Störfaktoren individuell unterschiedlich ist. Je nach Betrachtungsweise kann kulturelle Vielfalt auch neugierig machen und motivierend sein.

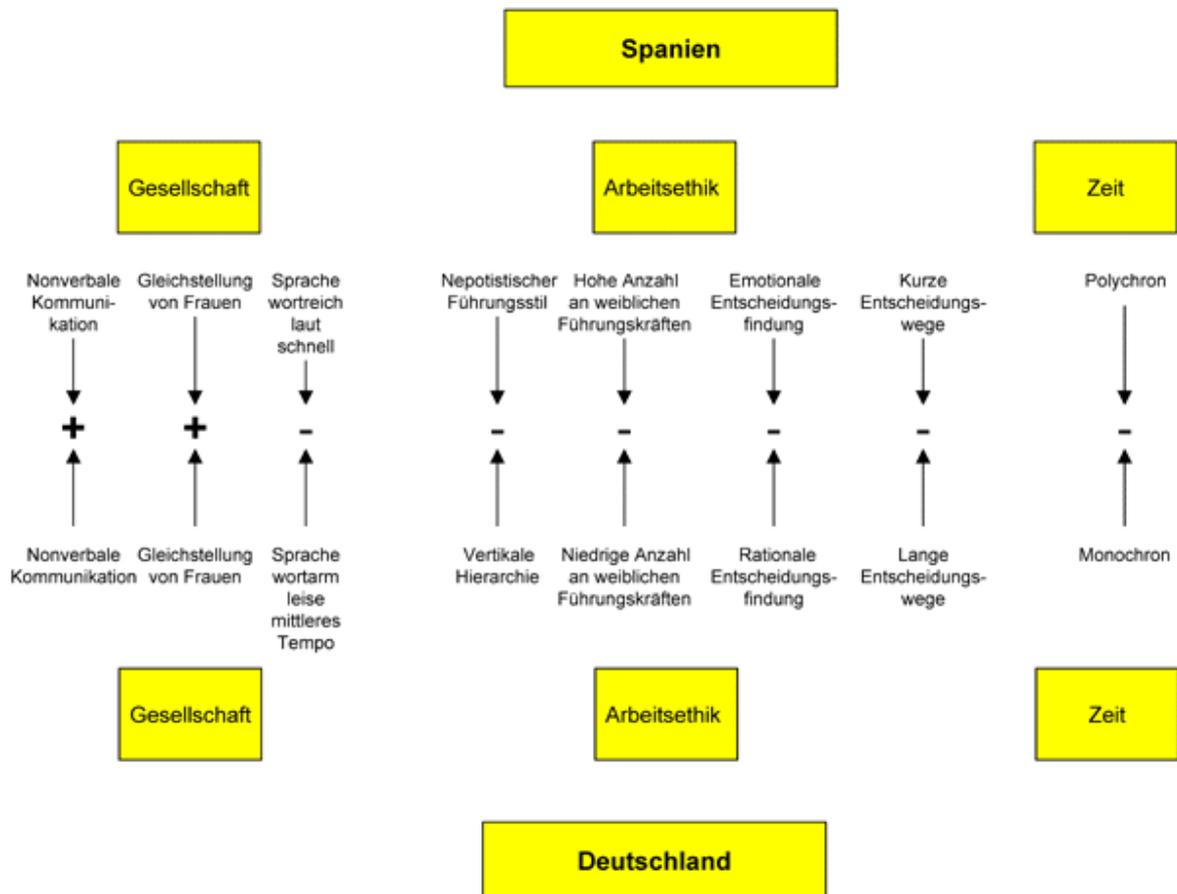


Abb. 9: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Deutschland und Spanien

7.2 Dauerhaftes effektives Zusammenarbeiten und Konfliktmanagement

Je nach Länge des Projekts wird eine Rückbesinnung auf die eigene und die spanische Kultur mehr oder weniger notwendig. Es gibt unterschiedlichste Arten des Teamtrainings, die jedoch alle eines zum Ziel haben, nämlich die Gewährleistung einer dauerhaften und effektiven Zusammenarbeit. Sie können mit Ihrer Projektgruppe zum Raften oder Klettern gehen, um enge Zusammenarbeit zu simulieren oder Vertrauen zu erzwingen. Solche Aktionen lässt eine Gruppe zwar kurzzeitig eng zusammenwachsen, hilft jedoch selten in der realen Projektwelt. Hier ist es vielmehr notwendig, regelmäßig einen Schritt aus dem eigentlichen Thema zu gehen, um Ziele erneut transparent zu machen und evtl. Konflikte aufzuzeigen.

Die spanische Emotionswelt macht es oft nicht einfach, Probleme zu beseitigen. Mit Rücksicht auf die Würde des Spaniers ist es ratsam, Kritik so anzubringen, dass sie nicht als beleidigend empfunden wird. Laute Verbalattacken werden als persönlicher Angriff empfunden, bei dem ein Spanier sein Gesicht verlieren kann. Der offene und ehrliche Umgang mit einem Problem oder Konflikt wird am schnellsten zu dessen Lösung führen.

→Versuchen Sie, sich regelmäßig die eigentliche Projektaufgabe vor Augen zu führen. Wenn Sie und Ihre spanischen Kollegen wissen, woran Sie arbeiten, wo der jeweilige Platz des Einzelnen ist und wo das gemeinsame Ziel liegt, werden kulturelle Defizite leichter überwunden.

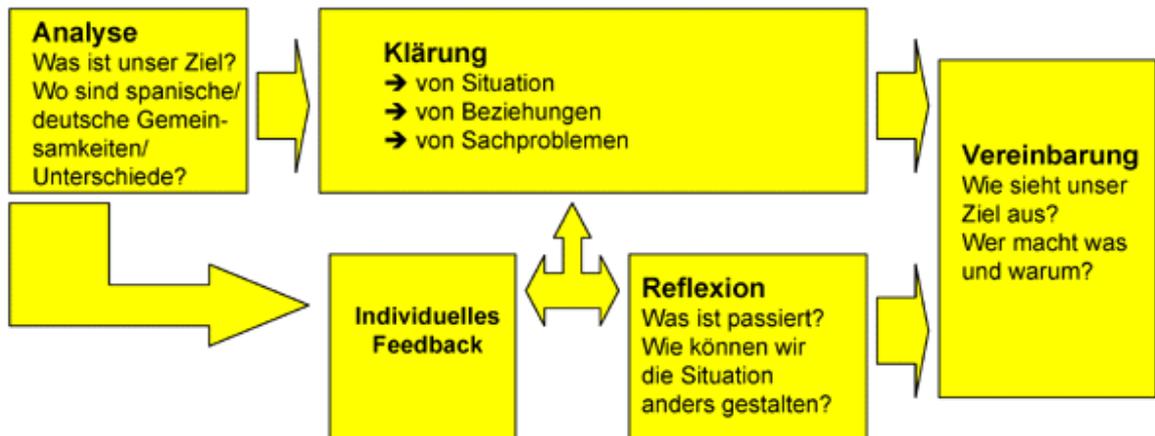


Abb. 10: Situationsanalyse

7.3 Der „Knigge“ in der Zusammenarbeit mit Spanien

Jede Businesskultur hat ihre eigenen kleinen Feinheiten. Abgesehen von oben beschriebenen technischen Möglichkeiten, ein spanisch/deutsches Projekt effektiv am Laufen zu halten, ist es wichtig, dass Sie sich diese Eigenheiten immer wieder bewusst machen.

-  Essen und Trinken sind wichtig im Leben eines Spaniers. Während das Frühstück eher vernachlässigbar ist, gehen die Spanier zwischen 12.00 und 14.00 Uhr in eine lange Mittagspause. Businesslunch ist weit verbreitet. Da das Abendessen nicht vor 21.00 Uhr stattfindet, nehmen die Spanier in den frühen Abendstunden eine kleine Mahlzeit – sog. Tapas – in Bars oder Cafés ein. Mit ihren spanischen Kollegen werden Sie Gelegenheit haben, die besten Restaurants kennen zu lernen, da die wichtigste Mahlzeit am Tag das Abendessen zwischen 21.00 und 22.00 Uhr ist. Werden Sie zum Essen eingeladen, sollten Sie das nächste Mal ein gutes Lokal aussuchen und bezahlen. Es ist üblich, zum Essen Apperitiv, Wein und Digestiv zu trinken.

-  Spanier wissen gerne, mit wem sie zusammenarbeiten. Nutzen Sie deshalb ein gemeinsames Businesslunch oder -dinner, um über andere Themen als das Projekt zu sprechen. Gute Topics sind Sport, Reisen, Kunst, Familie. Da die Meinung bzgl. des Stierkampfs sehr kontrovers ist – auch in Spanien –, sollten Sie diesen Diskussionspunkt meiden. Die spanische Sprache bietet zwei Möglichkeiten der Ansprache. Untereinander ist bei den Spaniern das persönliche „tú“ weitaus verbreiteter als das formelle „Usted“. Bei Erstkontakt nennen Sie den Namen mit den Zusätzen Señor oder Señora. Señorita werden die ganz jungen Frauen genannt. Die meisten Spanier haben zwei Nachnamen, den des Vaters gefolgt von dem der Mutter. In der Regel wird der erste Nachname als Anrede benutzt. Wenn Sie es also mit einem Señor Gallego Martínez zu tun haben, sprechen Sie ihn mit Señor Gallego an. Bei gutem Kontakt werden Sie jedoch bald zum Vornamen übergehen.

-  Spanier sind gut gekleidet und schätzen markenbewusstes Auftreten. Männer tragen in der Regel Anzüge in gedeckten Farben. Frauen richten sich nach der aktuellen Mode.

8 Der Blick auf eine zufrieden stellende Zusammenarbeit

Wer als Mitarbeiter oder Leiter in einem spanisch-deutschen Projektteam arbeitet, hat das große Los gezogen. Sie haben die Möglichkeit, interkulturelle Erfahrungen zu sammeln und eine neue Sichtweise der Dinge kennen zu lernen ohne Gefahr zu laufen, einen „Kulturschock“ zu erleben. Sie werden sich in vielen Bereichen des spanischen Lebens wiederfinden. Natürlich kommt es auf Ihre Bereitschaft an, sich neuen Aspekten gegenüber offen zu zeigen. So sehr uns der europäische Gedanke Einigkeit und Gleichheit suggeriert, so unterschiedlich sind wir Europäer doch in manchen Bereichen des Berufslebens und des Alltags. Es ist wichtig, diese Unterschiede der spanischen und deutschen Kultur bewusst zu erkennen und sie gezielt für den jeweiligen richtigen Zweck einzusetzen. Sie werden vielleicht an die Grenzen Ihrer Geduld stoßen, wenn Sie wieder pünktlich zu einem vereinbarten Termin erscheinen, Ihr spanischer Kollege jedoch, wie

immer, zu spät erscheint. Eine gänzlich falsche Reaktion wäre hier, spanischen Mutwillen oder Desinteresse zu interpretieren. In Spanien ticken die Uhren einfach anders, polychrone Zeiteinteilung bedeutet, flexible zu sein, was organisierte Pünktlichkeit schlichtweg ausschließt. Seien Sie dennoch pünktlich, und nehmen Sie sich etwas zu lesen oder zu arbeiten mit, um die Zeit gut zu nutzen. Und halten Sie sich vor Augen, dass Ihr Kollege nicht die Zeit vertrödelt hat, sondern wahrscheinlich das Projekt vorangebracht hat und deshalb nicht pünktlich erscheinen konnte.

Auch bei noch so großem spanischen Kulturverständnis wird es hier und da Konflikte geben, die nicht allein durch Verständnis ausgeräumt werden können. Seien Sie ehrlich, sprechen Sie Probleme offen an, ohne Ihren spanischen Kollegen als inkompetent oder gar unfähig aussehen zu lassen, und versuchen Sie, gemeinsam Lösungen zu finden. Ehrlichkeit und Anerkennung sind der Schlüssel für eine vertrauensvolle und enge Zusammenarbeit mit einem Spanier. Und Sie werden umgekehrt die gleiche Ehrlichkeit und Anerkennung erfahren.

Anmerkung der Autorin: Die im obigen Artikel ausschließlich verwendete männliche Anrede dient lediglich der Einfachheit des Lesens und der Regelmäßigkeit des Schriftbilds.

Checkliste



- Sehen Sie in Ihrem spanischen Kollegen immer den Menschen, nie nur den Geschäftspartner.
- Zeigen Sie Ihr wahres Gesicht.
- Für Spanier ist es keine Schande, Fehler zu machen. Gestehen Sie ein, wenn etwas mal nicht rund läuft.
- Spanier mögen Humor. Vorsicht jedoch bei Witzen über spanische Eigenheiten (Unpünktlichkeit).
- Gute Gesprächsthemen sind:
 - Sport (Fußball ist Nationalsport in Spanien)
 - Kunst (Dalí und Miró waren Spanier)
 - Kultur
 - Land und Leute
 - Essen
 - Wetter
 - Urlaub
 - Familie
- Vermeiden Sie, über Politik und über kontroverse Meinung bzgl. Stierkämpfe zu sprechen.
- Spanien war 50 Jahre lang eine Diktatur. Einflüsse aus dieser Zeit sind bis heute in der Unternehmenskultur und im Führungsstil spürbar.

- Machen Sie sich die unterschiedlichen Arbeitsweisen bewusst und setzen Sie diese gewinnbringend ein.
- Nutzen Sie den polychronen Zeitumgang der Spanier für Themen, die Interaktivität und Beziehungsmanagement erfordern.
- Bringen Sie Kritik so an, dass sich Ihr spanischer Kollege nicht in die Ecke gedrängt fühlt.
- Achten Sie auf dezentes Auftreten.
- Ein fester Händedruck und Blickkontakt vermittelt Ihrem spanischen Kollegen Vertrauen.
- Die Geste für o.k. – mit Daumen und Zeigefinger einen Kreis bilden – gilt in Spanien als vulgär.
- Essen ist wichtig für Spanier. Nutzen Sie Einladungen zum Mittag- oder Abendessen, um die Geschäftsbeziehung zu intensivieren, und sprechen Sie über neutrale Themen. Ausschließlich über geschäftliche Angelegenheiten zu reden, gilt als unhöflich.
- Revanchieren Sie sich für das Essen mit einer Gegeneinladung.
- Seien Sie offen für die länderübergreifende Zusammenarbeit.

Literaturverzeichnis

- innterconnectons reiseieber, Spanien
- Manfred Perlitz: Internationales Management, 4. Auflage
- Erich J. Lejeune: Lebe ehrlich – werde reich!, 2. Auflage
- Richard D. Lewis: Handbuch internationale Kompetenz, Campus 1999
- Morrison, Conaway and Borden, Kiss: bow or shake hands, Adams Media Corp. 1994

1) Autorin: Christiane Espich