



Werte und Normen in Spanien

Im Verlauf einer Generation hat sich in Spanien ein weitreichender Wandel der Werte und Normen in Gesellschaft und Wirtschaft vollzogen. Zu Zeiten Francos war Spanien ein vom Rest Europas abgeschnittenes und wirtschaftlich rückständiges Land. Heute hat es sich zu einer modernen, voll in die Europäische Union integrierten Nation mit stetig wachsender wirtschaftlicher Bedeutung entwickelt. Spanien lag mit einem Wirtschaftswachstum von 2,3 Prozent im Jahre 2003 deutlich über dem Europadurchschnitt.

Das Wirtschaftswachstum und der damit einhergehende Anstieg des Lebensstandards hat zu erheblichen Veränderungen in der spanischen Gesellschaft geführt. Besondere Unterschiede finden sich zwischen den Werten der älteren, von der Francozeit geprägten Generation, und der jüngeren, deren Erlebnishorizont mit dem Übergang zur Demokratie beginnt. Dies zeigt sich auch auf unternehmerischer Ebene. Momentan existieren zwei Geschäftskulturen nebeneinander, die sich vor allem auf die Generationengrenze zurückführen lassen. Die über 50jährigen vertreten meist die klassische spanische Geschäftskultur, die sich durch einen konservativen Führungsstil auszeichnet. Jüngere Geschäftsleute wenden sich nach und nach von den herrschenden hierarchischen Strukturen ab und einem auf den Menschen orientierten Führungsstil zu. Kommunikation, Dezentralisation und Delegation auf den Mitarbeiter sind Zeichen dieses Wandels. Trotzdem fällt es immer wieder schwer, Modelle zu akzeptieren, die Machtverteilung, Teilnahme an Entscheidungen oder Bereitstellung von Informationen beinhalten. Grund dafür ist das immer noch existente Idealbild von einem Vorgesetzten als erhabener, risikofreudiger, dabei jedoch stets verantwortungsbewusster Autokrat. Häufig wird ein Machtvorteil darin gesehen, Informationen intern wie auch gegenüber dem Geschäftspartner nicht preiszugeben. Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einzubeziehen, gilt häufig noch als Eingeständnis von Unsicherheit.

Grundlegende Basis jeder Geschäftsbeziehung und Zusammenarbeit in Spanien ist das Vertrauen, ohne welches sich nur schwer eine Verhandlungsbasis finden lässt. Dieses Vertrauen baut sich innerhalb einer persönlichen Beziehung auf und wird durch Sympathie im emotionalen Bereich geschaffen. Ungewohnt mag der unbefangene Umgang der Spanier mit

körperlichen Kontakten sein. Eine Begrüßung begleitet von freundschaftlichem Schulterklopfen ist nicht außergewöhnlich.

Entsprechend nimmt die Beziehungsebene einen hohen Stellenwert ein. So findet in Spanien eine wesentlich umfangreichere Einbindung in das Beziehungsgeflecht statt, das durch Loyalität und informelle Kommunikationsbeziehungen geprägt ist. Das heißt, dass der Informationsstand innerhalb eines Beziehungsnetzes – Familie, Freundeskreis, Arbeitsteam, Abteilung usw. – wesentlich höher und vielfältiger als in Deutschland ist. Freundschafts- und Familienbeziehungen haben auch im Berufsleben einen hohen Stellenwert, hinter denen rationale Entscheidungen zurückstehen können. Der Familiensinn wird als eines der wichtigsten Charakteristika der spanischen Gesellschaft angesehen. Familie und Freunde besitzen oberste Priorität, gefolgt von Arbeit, Geld und Freizeit. An letzter Stelle stehen für junge Spanier Religion und Politik.

Geringe Verdienstmöglichkeiten jüngerer Spanier und eine Erziehung, in deren Zentrum die Mutter und Hausfrau steht, führen dazu, dass Ledige selbst nach einer abgeschlossenen Berufsausbildung weiter mit ihren Eltern zusammenleben. Trotzdem ist die traditionelle Rollenverteilung innerhalb des Familiengefüges seit der verstärkten Eingliederung der Frau in die Arbeitswelt auf dem Rückzug. Der Mann hat die Rolle als alleiniger Ernährer und damit die dominante Position in der Familie verloren. Jedoch lässt sich auch hier eine Generationsgrenze ziehen, da es zumeist junge Frauen sind, die außer Haus arbeiten.

Der spanische Arbeitsalltag von Führungskräften unterscheidet sich in der Weise vom deutschen, dass nach einer zweistündigen Mittagspause oft bis spät in den Abend gearbeitet wird. Den Arbeitsalltag unterbricht man gern durch kurze Kaffeepausen. Stures Arbeiten und Monotonie widersprechen der spanischen Mentalität. Auch hier zeigt sich das in der spanischen Kultur tief verwurzelte Bedürfnis nach Spontanität, Flexibilität und Kreativität.

Die hohe Flexibilität spanischer Unternehmen wird häufig als positive Eigenschaft genannt. Die Entscheidungskonzentration trägt sicher zu dieser Flexibilität bei. Daher sollten Verhandlungen mit spanischen Unternehmen stets nur unter Ranggleichen geführt werden; die Entscheidung trifft letztendlich der Abteilungsleiter oder Geschäftsführer.

Kulturbedingt ist auch die Reaktion auf die Äußerung von Kritik. Während in Deutschland sehr direkt Kritik geübt und bei Trennung zwischen Sache und Person in der Regel von allen Beteiligten akzeptiert wird, ist das in Spanien nicht ohne weiteres möglich. Vor allem negative Aussagen teilt man wesentlich indirekter mit. Ein ausdrückliches Nein in einer Sache oder eine explizite Ablehnung zu einem Vorschlag sind ebenso verpönt wie offene Kritik an einer Person oder deren Verhalten. Sofern

man auf eine weiterhin funktionierende und angenehme Zusammenarbeit wert legt, sollte man bestrebt sein, das Ehrgefühl eines Geschäftspartners nie zu verletzen. Man darf also nicht erwarten, dass in Spanien Kritik – sei sie positiv oder negativ – direkt geäußert wird.

Spanien hat sich in den letzten Jahren von einem relativ armen und isolierten Land zu einem wohlhabenden, offenen Staat entwickelt. Die generelle Verlagerung von der landwirtschaftlichen Produktion in den Dienstleistungsbereich führte im Verlauf weniger Jahrzehnte zu einer tiefgreifenden Veränderung der Lebensart und Wertvorstellung der spanischen Bevölkerung. Im beruflichen Umfeld – und dort insbesondere bei internationalen Unternehmen – unterscheiden sich die Werte, Normen nicht mehr wesentlich von denen, die dieselbe Altersgruppe in anderen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union oder den USA bevorzugt.

Günter Helbing ist Partner der Kanzlei B. Cremades y Asociados und als Rechtsanwalt in Baden-Baden sowie in Madrid zugelassen. Seine rechtswissenschaftliche Ausbildung erhielt er in Freiburg, Köln und Madrid. Er berät deutschsprachige Mandanten im Handels-, Gesellschafts- und Bankrecht und vertritt sie in spanischen Gerichtsverfahren.

B | **CREMADES**
Y ASOCIADOS

GOYA, 18 - 2º - 28001 MADRID
TEL: (34) 914 237 200
FAX: (34) 915 769 794
E-mail: bcremades-mad@bcremades.com

