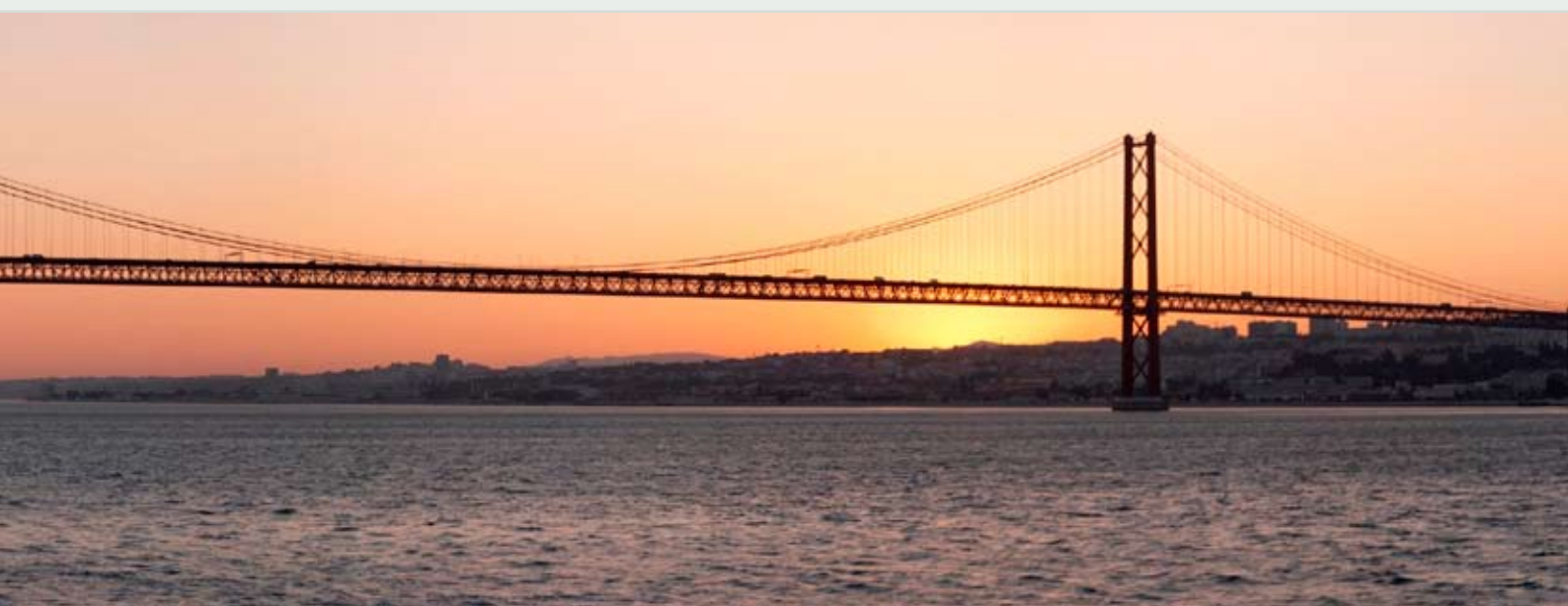


Affärskultur i Tyskland

Vad är det?

Och vad ska jag tänka på?



Affärskultur i Tyskland

Vad är det? Och vad ska jag tänka på?





Inledning

När man gör affärer i Tyskland eller med tyskar så upptäcker man förr eller senare att tysk affärskultur skiljer sig från den man är van vid i Sverige. Frågar man folk vad som utgör tysk affärskultur så brukar de nämna att klädseln är mera formell, att tyskar är noga med punktlighet och formaliteter, att de är väldigt fästa vid formellt tilltal och titlar och att de har en svaghet för skriftliga överenskommelser osv.

Frågan är om det är allt? Räcker det om jag klär mig korrekt, lär mig hälsa på rätt sätt och vid rätt tillfälle samt hur jag ska tilltala folk? Räcker det för att ha framgång på den tyska marknaden?

Det är helt säkert bra att veta något även om dessa ytligheter. Men själva frågan är mycket mer komplex. För att kunna förstå vad som är tysk affärskultur gäller det även att förstå vad som är Tyskland, vilka tyskarna är och hur tyskarna "funkar".

Frågan är så pass komplex att en sådan här liten uppsats inte uttömmande kan svara på den. Men den kan ge en liten inblick och kanske öppna ögonen för egna kompletterande iakttagelser.

Vad är Tyskland?

Skulle man fråga historiker eller politiker skulle de nog kunna hålla föredrag i flera timmar om ämnet. Vi ska se lite närmare på den frågan med tanke på vad som präglar tyskar och därmed också den tyska affärskulturen.

Tyskland är en mycket ung nationalstat. År 1871 grundades kejsarriket Tyskland. Innan dess fanns det många mindre och större "riken" på "tysk" mark – kungariket, hertigdömen, grevskap, riddargods. Förutom de världsliga rikena fanns det även kyrkliga som kloster, biskopsdömen osv. osv. Så sent som på 1600-talet fanns det fler än 1000 riken på tysk mark.

Samtidigt har det alltid funnits en hög befolkningstäthet i "Tyskland". Fastän eller just för att de alla var "tyskar" fanns det alltså jämnt hög konkurrens. Härskarna emellan, riken emellan, företagen emellan, människorna emellan, grannarna emellan. I värsta fall blev det konflikt eller till och med krig mellan vissa riken. Rikena bytte ägare och härskare, ibland var folk då också tvungna att byta religion. Det var alltså rätt oroliga tider.

På medeltiden fanns det fler än 20.000 välbefästa borgar på tysk mark. Ett tydligt tecken på att folk kände sig

hotade, att de hade behov att försvara sig mot främmande och även mot grannar.

Tyskland var alltså inte en enhetlig stat utan en otrolig och oöverskådlig mångfald. Som alla medaljer så har även denna mångfald två sidor.

Å ena sidan så garanterade den hög kultur vid de många furstliga hoven. Den gav rum och inspiration för vetenskap, litteratur, filosofi, konst, teater. Men samtidigt som det fanns utbyte fanns det också konkurrens mellan de olika landsdelarna och staterna. Och detta faktum – inspiration, utbyte och konkurrens – har gjort Tyskland stort inom vetenskap, industri, näringsliv osv.

Å andra sidan så försöker folk helt naturligt skydda sig mot denna enorma mångfald och förändring. Folk utvecklar strategier som skyddar dem för en osäker omgivning och omvärld. De utvecklar tänke- och handlingsmönster som hjälper dem att klara sig. Och där kommer vi in på det vi kallar affärskultur.

Vilka är tyskarna?

Det finns inte "den typiska tysken". Det verkar kanske vara självklart. Det finns ju inte heller "den typiska svensken". Men frågan är ändå mera komplex vad som gäller tyskarna än vad som gäller svenskarna.

Som vi har sett ovan är Tyskland en rätt så ung nationalstat. Först var Tyskland ett nationalistiskt kejsarrike, 1914 började Tyskland första världskriget, misslyckades med Weimarrepubliken, gick 1933 över i Nazityskland som sedan slutade i andra världskriget med Förintelsen. Det är ingenting som tyskar är stolta över.

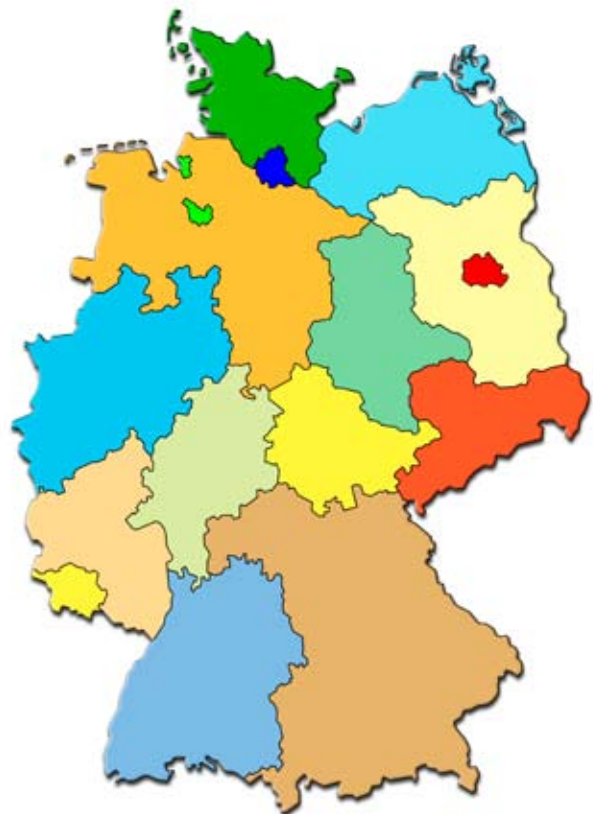
Tyskar är väldigt självkritiska och brukar knappast identifiera sig med Tyskland som nationalstat (även om den tyska nationalkänslan fick ett starkt uppsving av världsmästerskapet i fotboll år 2006). Däremot brukar tyskar identifiera sig med de regioner de lever i. Och då gäller det oftast just dessa historiska små riken som vi har berört ovan.

Om vi t.ex. ser lite närmare på den tyska delstaten Bayern så identifierar sig bayrarna med de regioner

de bor i, t.ex. Oberfranken, Unterfranken, Oberpfalz, Allgäu, Bayrisch Schwaben, Oberbayern osv. De lever visserligen alla i delstaten Bayern men de känner sig som oberfranke, unterfranke osv. Det är som att trampa i klaveret att säga till någon som är franke att han är bayer.

Och så är det i alla tyska delstater. Det är de gamla historiska regionerna folk identifierar sig med. Och de skiljer sig genom de geografiska villkoren och historia, genom natur och livsvillkor, genom dialekter och språk, genom kultur och mentalitet, de har olika delikatesser, olika byggnadstekniker osv.

Dessutom är Tyskland också politiskt en federal stat. Än idag har varje delstat en egen författning, egna lagar, skatterna och avgifterna varierar, skolsystemet är olika i varje delstat osv.



Tyskland är inte en enhetlig stat. Även idag finns det 16 delstater med var sin författning, sina lagar och skatter samt olika skolsystem osv

Tyskland är absolut decentralt och tyskarna är mycket olika beroende på om de kommer från land eller stad, om de har vuxit upp i östra, västra, norra eller södra

Tyskland. Om de lever vid havet eller i närheten av en av de stora floderna eller om de måste arrangera sig med något av de många tyska fjällstråken, om de är lutherska eller katolska osv.

Det finns inte "den typiska tysken" det finns många olika tyskar som identifierar sig med just den lilla region de kommer ifrån.

Vad präglar tyskarna?

Det ligger nära till hands att den höga befolkningstätheten och denna otroliga mångfald präglar tyskarna – på gott och ont. Å ena sidan inspirerar den men å andra sidan så hotar den också. 82 miljoner invånare är inte bara en stor marknad – det är också hög konkurrens.

Det är därför tyskar lär sig från barnsben att de måste hävda sig. Ödmjukhet är negativt belagt, ordet omtanke finns inte på tyska (och inte fenomenet heller). I stället måste tyskarna hävda sig. Tyskar är inte minst därför också väldigt konflikt- och diskussionsglada – och det tycker de är positivt!

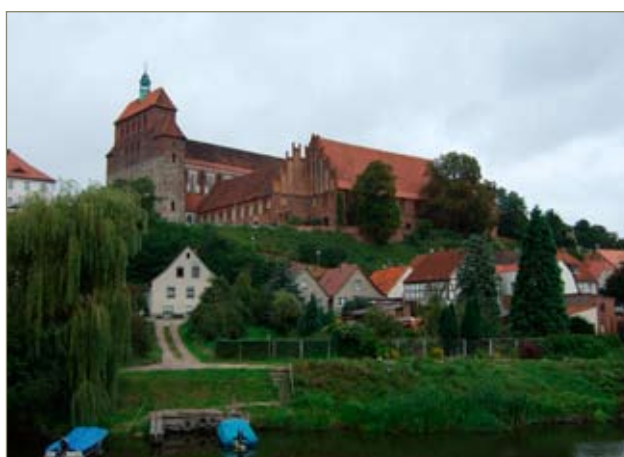
Denna trångboddhet och höga konkurrens leder också till att det är hög fart överallt – inte bara på motorvägen utan på alla plan – inom näringslivet, inom politiken, i utbildningen, i föreningslivet och så klart också i det privata livet. Tyskar har ofta bråttom, allting ska gå fort.

Detta tryck leder till att tyskar gärna undviker osäkerhet – på alla plan. Och osäkerhet kan man undvika om man har klara och tydliga regler, om man planerar, strukturerar och organiserar noggrant osv. Och även det har med affärskultur att göra.

Men innan vi ser närmare på vad tysk affärskultur är så ska vi se på ytterligare två fenomen som den höga befolkningstätheten och den historiska uppsplittringen för med sig.

Å ena sidan har det för det mesta funnits tillräckligt många män för verksamheten. Kvinnorna har (för det mesta) inte behövts inom arbetsmarknaden, i politiken osv eller så har männen kunnat konkurrera bort dem. Och även denna aspekt har så klart följder för arbetslivet och affärskulturen...





Å andra sidan har också de många feodala småstaterna präglat människorna. De är vana vid att det finns hög och låg, att det finns olikheter mellan befolkningsskikten. Medan många svenskar tycker att alla människor är lika mycket värda så tycker tyskarna inte alls detta. De kan maximalt acceptera att alla människor bör få samma chanser – men inte att de är lika mycket värda. Och

även denna del av den tyska världsbilden präglar den tyska affärskulturen.

Vad är tysk affärskultur?

Ja, vad är tysk affärskultur egentligen? Det är en bra fråga. Det finns inte någon enhetlig tysk affärskultur. Så som människorna är olika präglade och har olika mentaliteter i de många regioner så olika är de ju också på jobbet. Och så spelar det viss roll också om de har levt i den gamla förbundsrepubliken eller om de kommer från de nya delstaterna, i vilken bransch och på vilket företag de jobbar osv.

Ändå finns det gemensamma värden som tyskarna lär sig som "bra" från barnsben: ordning och reda, renhet, punktlighet, artighet, hög prestation, pålitlighet, disciplin, snabbhet, styrka anses vara bra egenskaper. Alla dessa värden hjälper tyskar att hävda sig, att finna sin plats i samhälle och hierarki och att undvika osäkerhet.

Dessa värden (som tyskarna så klart inte är medvetna om) avgör vad en tysk tycker är ett bra jobb.

Fons Trompenaars – en nederländare – definierar affärskultur som "de lösningar man finner för problem och arbetsuppgifter".

I alla länder och nationer, i alla organisationer och företag förekommer liknande uppgifter och problem: vi måste komma överens, planera, organisera, fatta beslut, uppnå mål, hålla tider osv. Men beroende på de värden och den världsbild vi har kommer vi fram till olika svar på samma frågor. Vi alla – tyskar och svenskar – vill göra ett bra jobb. Men vad som är ett bra jobb – det har vi (delvis) olika uppfattningar om.

Om man vill uppfatta vad tysk affärskultur är bör man alltså förstå hur tyskarna funkar, vad de har för värden och världsbild. Det är det som avgör vad deras affärskultur är.

Om jag t.ex. tycker att ödmjukhet och omtanke är positiva – vad de flesta svenskar gör – så tycker jag att en bra chef bör se till att alla tillsammans rådslår om mål och beslut, att alla trivs i teamet, att arbetsvillkoren är

bra, att alla kan utveckla sin potential osv. Han bör helst vara en bra coach för sina medarbetare.

Inför de tyska värdena bör en bra chef planera och fatta beslut, delegera och kontrollera. Beroende på hierarkin och utbildningen kan medarbetarna också förvänta sig att chefen säger till vad, hur och när sakerna ska göras. Inför tyska ögon är detta snabbt, effektivt och så ger det (planerings-)säkerhet för medarbetarna. Chefer enligt svenskt mönster anses ofta vara svaga chefer i Tyskland.

Det är samma fråga i Sverige och i Tyskland: vad bör en bra chef göra? Men svaren är helt olika – även om också tyska chefer vet att en bra atmosfär i teamet är viktigt. Men tyngdpunkterna och tillvägagångssättet är olika.

Och det är det som är affärskultur: dessa olika lösningar vi finner för samma problem och uppgifter. Vi finner olika lösningar på alla plan som är viktiga för ett välfungerande och framgångsrikt företag. Vi finner olika lösningar t.ex. inom

- ledarskap
- beslutsfattning
- kommunikation
- samordning
- konfliktmanagement
- organisation
- projektledning
- förhandlingar
- (marknads-)strategier
- osv.

Det är det som är affärskultur. Inte bara olika sätt att hälsa och tilltala varandra utan olika tänke-, handlings- och lösningsmönster.

Vad ska jag alltså tänka på?

Det gäller att inte tro att man vet allt om Tyskland. Tyskland är en något annan värld. Tyskland är en otrolig mångfald med många chanser och en stor marknad men samtidigt finns det många skillnader inom Tyskland, hög hastighet, stark konkurrens och hård prestationsanda.

Det gäller att ha en helhetssyn så att man kan tyda signalerna på rätt sätt, att man kan ställa de rätta frågorna för att få de rätta svaren.

Det gäller att förstå just den "tysken" jag nu har att göra med, var just han kommer ifrån, hur just han funkar, vad just han har för förväntningar.

Det gäller att förstå vad just de tyskar jag har att göra med tycker är en bra chef, en bra leverantör, en bra kund, ett bra möte, en bra diskussion, en bra presentation, ett bra samarbete. Försök att se från en tysk synvinkel.

Som sagt – beroende på de olika värden vi svenskar och tyskar har kommer vi fram till olika svar på många av dessa frågor. Men tyvärr – det finns inga enkla lösningar. Förstår vi dock kärnan och hur orsak och följd hänger ihop och varför vi och de kommer fram till olika svar då får vi en jättestor chans att lära oss något nytt, nya tänke-, handlings- och lösningsmönster.

Och det är inte minst en jättestor konkurrensfördel på den internationella marknaden över huvud taget.

Om SveTys

SveTys hjälper nordiska företag att förstå hur den tyska marknaden och tyskarna "funkar".

Därtill erbjuder SveTys

- omfattande tjänster och full service
- träning och coaching i interkulturell kompetens
- översättningar
- tolkning
- vetenskapliga analyser och publiceringar
- rådgivning hur du kan organisera och strukturera ditt företag så att du tar vara på den potential som ligger i de olika kulturerna
- ett förgrenat och tätt knutet nätverk till kompletterande tjänster
- hjälp för skandinaver och finländare på den tyska marknaden
- hjälp för tyskar på den skandinaviska marknaden



Uta Schulz

Schmiedesberg 18 a
D-21465 Reinbek
E-Mail: uta.schulz@svetys.net

Telefon: (49) 40 72 00 41 93
Mobil: (49) 160 94 87 17 05
Telefax: (49) 40 72 00 48 88