

### Management im lateinamerikanischen Stil: auf der Suche nach dem Rhythmus der Region

Peña, Jorge; Ramalho, Cristina

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Peña, J., & Ramalho, C. (2012). Management im lateinamerikanischen Stil: auf der Suche nach dem Rhythmus der Region. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 11(17), 11-26. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-452381>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

# Management im lateinamerikanischen Stil. Auf der Suche nach dem Rhythmus der Region

*Latin American management style.  
In search for a region's rhythm*

**Jorge Peña**

Dr., wissenschaftlicher Mitarbeiter  
im Fachbereich Interkulturelle  
Wirtschaftskommunikation an der  
Friedrich-Schiller-Universität Jena

**Cristina Ramalho**

Training und Coaching in Inter-  
kultureller Kommunikation

## *Abstract (Deutsch)*

*In diesem Artikel soll auf der Basis einer ausführlichen Literaturrecherche analysiert werden, inwieweit es angemessen wäre, von einem lateinamerikanischen Managementstil zu sprechen. Wenngleich es kaum Studien gibt, die Managementpraktiken in den einzelnen Ländern Lateinamerikas vergleichend analysieren, so finden sich in der Literatur Ähnlichkeiten in der Beschreibung von Unstimmigkeiten zwischen in Lateinamerika verbreiteten Managementpraktiken und der Schlüssigkeit der Modelle, die transnationale Unternehmen anwenden. Diese Ähnlichkeiten in lateinamerikanischen Ländern<sup>1</sup> werden dann durch das gemeinsame Konzept der Hazienda erklärt.*

*Stichworte: Arbeitskultur, Lateinamerika, Werte in der lateinamerikanischen Arbeitswelt, Management in Lateinamerika*

## *Abstract (Englisch)*

*This article discusses the existence of a Latin American management model, performing a literature review to illustrate the state of this discussion in the Latin American context. Despite the lack of empirical studies analysing comparative management practices in each of the countries of the study area, the literature showed great similarities in the description of interference between Latin American management style and the logic of models developed by transnational corporations. The similarities between Latin American countries would be created by common historical and cultural links: the concept of the hacienda.*

*Keywords: work culture, Latin America, Latin American work values, Latin American management*

## **1. Einleitung**

Seit der Jahrtausendwende lässt sich in Kreisen lateinamerikanischer Wissenschaftler ein anhaltendes Unbehagen gegenüber dem sogenannten westlichen Managementstil<sup>2</sup> konstatieren. Zum einen bezieht sich die Kritik auf die

geografischen Grenzen und die Reichweite des vorgeschlagenen Modells. Zum anderen wird die Frage aufgeworfen, wie sich lokale Gewohnheiten auf die Implementierung des Modells auswirken und welche Folgen das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Managementstile in den Unternehmen

vor Ort zeigt. Wichtige Impulse für die Beantwortung dieser Fragen bietet vor allem Darío Rodríguez (2002). Weitere wichtige Aufschlüsse geben Calderón-Moncloa / Viardot 2009, Chu / Wood 2008, Elvira / Dávila 2005.

## 2. Die Hazienda und ihre Rolle beim Entstehen einer lateinamerikanischen Arbeitskultur

Die Untersuchungen, die sich mit dem Thema Arbeitskultur in Lateinamerika befassen, haben zumeist eines gemeinsam: Sie beschreiben ein unvollständiges Modell, das im Wandel begriffen und hybrid ist, da es ständigen Spannungen zwischen lokalen Praktiken und dem gemeinhin als Vorbild propagierten westlichen Managementmodell unterliegt (Calderón-Moncloa / Viardot 2009, Chu / Wood 2008, Elvira / Dávila 2005, Rodríguez 2002).

Wenn das westliche Managementmodell, so wie es von Rodríguez verstanden und beschrieben worden ist, in lateinamerikanischen Ländern zum Einsatz kommt, werden regelmäßig ähnliche Schwierigkeiten festgestellt. Diese könnten ihren Ursprung in einer Institution haben, die an einem bestimmten Ort in allen Ländern der Region implementiert war: der *Hazienda*<sup>3</sup>.

Der chilenische Soziologe Darío Rodríguez, der gemeinsam mit anderen chilenischen Wissenschaftlern eng mit den Modernisierungsprozessen in lokalen und nordamerikanischen Unternehmen mit Sitz in Chile vertraut ist, betrachtet die *Hazienda* als den Ursprung eines Managementstils, der sich hinsichtlich seiner Werte deutlich vom *westlichen Modell* unterscheidet.<sup>4</sup>

Rodríguez stellt fest, dass das sogenannte westliche Managementmodell bis vor kurzem weltweit exportiert wurde. Dies geschah in der Regel ohne tiefer gehende Reflexion darüber, ob es überhaupt als kulturübergreifendes Modell betrachtet werden kann oder ob es nicht vielmehr Ergebnis konkreter historischer und kultureller Entwicklungen einer oder mehrerer Regionen

ist. Schwierigkeiten, die beim Einsatz des *westlichen Modells* in Lateinamerika auftraten, werden seiner inadäquaten Umsetzung zugeschrieben. Das Modell selbst blieb dabei von der Kritik ausgenommen. Rodríguez greift die Gründe, die für einen erfolglosen Einsatz des Modells verantwortlich gewesen sein sollen, auf ironische Weise auf: Für das Scheitern seien die Rasse<sup>5</sup>, die Unterentwicklung der Region, die fehlende Bildung sowie die Tatsache, dass die Spanier und nicht die Angelsachsen Lateinamerika kolonialisiert hätten, ursächlich (Rodríguez 2002:274).

Erst als das sogenannte japanische Modell in den 1980er Jahren Aufsehen erregte (Rodríguez 2002:274), begann man die jahrzehntelange Dominanz des *westlichen Modells* zu hinterfragen. Die Konfrontierung mit diesem Modell eröffnete zwei neue Aspekte: Erfolgversprechende Praktiken werden in anderen Ländern scheinbar unreflektiert imitiert und es begann eine Debatte über die Notwendigkeit, der Anpassung von Managementstandards an das jeweilige kulturelle Umfeld. Erhofft wurde das Ideal von hoher Effizienz im Arbeitsprozess, welches die kulturelle Prägung nicht außer Acht lässt (Rodríguez 2002:274). Von diesem Gedanken geleitet, unternimmt Rodríguez den Versuch, die Existenz eines *modo de ser latinoamericano*, einer spezifischen lateinamerikanischen Existenzweise zu begründen. Laut Rodríguez handelt es sich bei seinen Überlegungen dazu um eine Arbeitshypothese, die unter Experten in Argentinien, Chile, Mexiko und Paraguay schon großen Zuspruch erfahren habe (Rodríguez 2002:275).

Rodríguez' Modell basiert auf vier Schlüsselkonzepten: *paternalismo* (Paternalismus), *respeto* (Respekt), *desconfianza* (Misstrauen) und *individualismo* (Individualismus). Hierbei wird von einem starken Einfluss der Agrarkultur, welche die Region bis vor kurzem noch stark bestimmt hat, ausgegangen (Rodríguez 2002:275ff).

*Paternalismo*: Dieser Wert wird als persönliche Beziehung zwischen Vertretern

unterschiedlicher Hierarchieebenen beschrieben. Die in der sozialen Hierarchie niedriger stehende Person kann damit rechnen, von dem ihr übergeordneten Vertreter einer höheren Hierarchieebene geschützt zu werden und bietet diesem im Gegenzug seine Loyalität an. Dieses Konzept hat seinen Ursprung in der *Hazienda*. Die kulturelle Entwicklung des *paternalismo* in der Hazienda wird von Rodríguez nicht beschrieben, doch lassen sich dazu in der zeitgenössischen Literatur ausführliche Erklärungen finden.

Das Phänomen der Unterordnung der landwirtschaftlichen Arbeitskräfte unter einen *patrón* (also einen Landherrn) wird von Historikern als *subordinación ascética* bezeichnet. Bei dieser sogenannten asketischen Unterordnung gibt der Arbeiter seine Freiheiten zugunsten der Unterstützung durch einen Schutzherrn auf und erhält die Möglichkeit, in der Hierarchie der Hazienda aufzusteigen. Er ist im Gegenzug seinem *Patrón* zum Gehorsam verpflichtet (Rojas 2005:7).

Dieses Phänomen darf nicht losgelöst von seinem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entstehungskontext betrachtet werden. Die iberischen Eroberer gingen in ihrem vormodernen Denken davon aus, dass Nichtstun besser sei als Arbeit – eine symbolträchtige Haltung, die die Privilegierten von den Nichtprivilegierten unterschied (Salazar/ Pinto 2002:163ff).

Diese Arbeitsmoral führte zusammen mit dem raschen Verschwinden einheimischer Völker in Lateinamerika dazu, dass der Mobilisierung von Arbeitskräften in der Region eine besondere Bedeutung zukam. Da im Zeitraum zwischen der Kolonialisierung im 16. Jahrhundert bis zu Beginn des 20. Jahrhunderts nicht nur die personellen, sondern auch die finanziellen Mittel knapp wurden, setzten die Landherren anstelle von finanziellen Anreizen auf Strafmaßnahmen.

Geschildert wird diese Praxis etwa in der argentinischen Literatur des 19. Jahrhunderts, konkret in den *novelas gauchas*, die dem Milieu der Bauern, den *Gauchos*, entstammt und in welcher neben Verfolgung die Bestrafung in

Form von gewaltsamen Einzug zur Armee oder auf Haziendas beschrieben wird.<sup>6</sup>

Auch in Chile existierten vergleichbare Strafmaßnahmen. Dem chilenischen Historiker Gabriel Salazar zufolge war es seinerzeit unter den Eliten des Landes allgemeiner Konsens Arbeitskräfte nicht durch attraktive Vergütungen zu gewinnen und zu halten, sondern mittels politischer und wirtschaftlicher Kontrollmechanismen zum Arbeiten zu verpflichten (Salazar / Pinto 2002:166).

Diese Strafmaßnahmen waren in Lateinamerika nicht die einzige Methode, um Arbeitskräfte zu mobilisieren. In Chile entwickelte sich beispielsweise parallel zur *subordinación ascética* das Phänomen der *inquilinaje*, welches Ähnlichkeiten mit dem europäischen Lehnswesen des Mittelalters aufweist. Hierbei gewährte der Landherr freien Bauern, sich auf seinem Land niederzulassen und in kleinen Parzellen Subsistenzwirtschaft zu betreiben, wenn sie im Gegenzug für ihn arbeiteten. Damit machte er sie zu seinen *inquilinos*, zu einer Art Lehnmännern oder Vasallen. Dadurch konnte der Besitzer sein Land effektiv nutzen und sich – ohne finanzielle Mittel dafür aufzubringen – die erforderlichen Arbeitskräfte für landwirtschaftliche Tätigkeiten, die er selbst nicht alleine hätte bewerkstelligen können, beschaffen.

Die Tatsache, dass in Lateinamerika bis zu Beginn des 20. Jahrhunderts kaum Geld im Umlauf war<sup>7</sup> (Abbildung 1. S. 14), führte dazu, dass Arbeit in der Region in erster Linie mit Lebensmitteln oder auch gemeinschaftlichen Feiern (*festines*) entgolten wurde (Salazar / Pinto 2002:164f.). Ein Beispiel dafür ist die sogenannte *minga* auf der Insel Chiloé im Süden Chiles, welche ihren Ursprung in einer indigenen Tradition hat und aus heutiger Perspektive als gemeinschaftliche Nachbarschaftshilfe verstanden werden könnte. Bei dieser traditionellen Form der Gemeinschaftsarbeit gibt der begünstigte Nachbar, sobald die Arbeit beendet ist, eine Feier zu Ehren seiner Helfer. In der Hazienda stellten diese Feierlichkeiten meist das Ende einer Arbeitsphase, z. B. der

Weinlese oder Ernte, dar. Sie können als zusätzliche Leistungen zu den formlos vereinbarten Zahlungen und Gefälligkeiten für die *inquilinos* bzw. saisonalen Arbeitskräfte verstanden werden.

Die chilenische Redewendung *Lo comido y lo bailado no me lo quita nadie*, die sinngemäß so viel bedeutet wie: *Das Essen und Tanzen lasse ich mir von niemandem nehmen* und wahrscheinlich ein Relikt aus der Zeit der Hazienda ist, beschreibt nicht nur die symbolische Vergütung der Arbeit durch Essen und Feiern, sondern auch das allseitige Einverständnis damit. Außerdem griff der Landherr in Form der *subordinación ascética* auf dieselbe Methode wie bei der Beschäftigung der Arbeitskräfte zurück (Salazar / Pinto 2002:164ff). Niedrige Löhne wurden durch soziale Leistungen wie gute Behandlung der Arbeiter, Essen und Feierlichkeiten ausgeglichen. Ähnliche Methoden können bis in die Gegenwart, zum Beispiel bei der Schafschur in Patagonien, beobachtet werden.

Der Führungsstil, der heutzutage in Lateinamerika dominiert, wird von Elvira und Dávila als *paternalista benevolente*, als wohlwollender Paternalismus, beschrieben und stimmt in seinen Merkmalen mit der Rolle des Landherren bei der *subordinación ascética* überein. Der Vorgesetzte ist demnach in Lateinamerika persönlich dazu verpflichtet, den ihm unterstellten Mitarbeitern in vielfältiger Weise Schutz zu gewähren, was teilweise so weit geht, dass er für die persönlichen Bedürfnisse der Arbeiter einsteht. Dies erinnert an die Rolle eines Vaters, der sich nachgiebig und mit moralischer Unterstützung um seine Kinder kümmert und diese versorgt. Somit wird der Begriff *Familie* auch als eine Metapher verwendet, um die Art und Weise zu beschreiben, wie ein Unternehmen geführt wird (Elvira / Dávila 2005:30).

In mexikanischen Unternehmen findet man heute nichtmonetäre Vergütungssysteme, die auf Kooperation und Loyalität abzielen und mit den Praktiken in der Hazienda vergleichbar sind, wobei im Unterschied zu damals die Leistungen heute eher teure Autos, Gebühren für renommierte Privatschulen

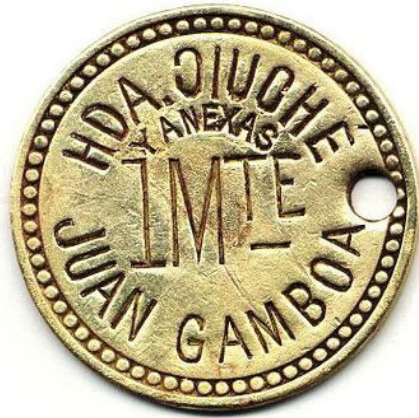


Abb. 1: Marke (ficha) aus einer mexikanischen Hazienda des 19. Jahrhundert. Quelle: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Ficha\\_por\\_1\\_Mecate\\_de\\_Chapeo\\_de\\_la\\_Hacienda\\_Dziuch%C3%A9,\\_Yucat%C3%A1n\\_\(01\)\(anverso\\_y\\_reverso\).jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Ficha_por_1_Mecate_de_Chapeo_de_la_Hacienda_Dziuch%C3%A9,_Yucat%C3%A1n_(01)(anverso_y_reverso).jpg).

oder Mitgliedschaften in Fitnesscentern umfassen. Solche Vergütungssysteme wirken weitaus motivierender auf die Mitarbeiter, als rein monetäre, wie sie in westlichen Gesellschaften üblich sind (Elvira / Dávila 2005:37). Letztere werden in Lateinamerika der Vetternwirtschaft verdächtigt und gelten somit als inakzeptabel. Diejenigen Zusatzleistungen, die hingegen einen Zusammenhang mit der Hierarchieebene und deren Statussymbolen aufweisen, scheinen bei weitem erfolgreicher zu funktionieren (Elvira / Dávila 2005:37).

Elvira und Dávila sehen das Hauptziel der lateinamerikanischen Arbeitnehmer darin, das Überleben ihrer Familien zu sichern. Sie betonen, dass auch dieses Phänomen seinen Ursprung in der Region hat und zudem durch die Arbeitsgesetzgebung in Lateinamerika unterstützt wird, die darauf abzielt, den Arbeitnehmer in wirtschaftlichen Krisen zu unterstützen. Man kann davon ausgehen, dass in solchen Krisen zuvorderst dem eigentlichen Lohn die Gefahr der Entwertung droht, nicht aber den meist steuerfreien Zusatzleistungen, wie sie von den großen Unternehmen angeboten werden (2005:37). Vor diesem Hintergrund erscheint die *subordinación ascética* als ein traditionelles, in der Region verwurzelt System, das durchaus imstande ist, sich zu verändern und sich an neue Gegebenheiten anzupassen.

Dem aufkommenden Populismus (*populismo*)<sup>8</sup> in Lateinamerika kam

eine Funktion zu, die bis heute einige Ähnlichkeiten mit den Anstellungs-, Führungs- und Vergütungssystemen aus Zeiten der Hazienda aufweist. Dessen negative Auswirkungen werden noch heute von den Verwaltungen transnationaler Firmen angeprangert.

*„Dieser Populismus ist ein Phänomen, welches zuvor traditionell geprägte Transformationsgesellschaften charakterisiert, die sich in einem nicht-linearen Prozess des Wandels befinden. In Lateinamerika schafft man vergangene Systeme, wie hier ein Prinzip der Landbewirtschaftung, nicht ab, sondern man lässt verschiedene nebeneinander existieren“ (Gonzales 2007:78).*

Die populistische Form der Führung verfolgt auf einer symbolischen Ebene die Idee, für die bäuerlichen Migranten, das heißt die ehemaligen *campesinos*, die sich im neuen politischen und wirtschaftlichen Gefüge der Städte zurechtfinden müssen, eine sie repräsentierende Vaterfigur zu schaffen. Diese symbolische Vaterrolle, der *compadrazgo*, dient dazu, ein Sicherheitsgefühl zu erzeugen, indem es die *väterliche* Führungsperson mit der breiten Masse verbindet. Diese Rollenverteilung weist nach Meinung der Autoren große Ähnlichkeiten mit der Figur des Landherrn bei der *subordinación ascética* in der Hazienda auf (Gonzales 2007:80).

*Respeto*: Respekt ist ein weiterer Wert, den Rodríguez für typisch lateinamerikanisch hält. Ohne ihn würde der Paternalismus nach den Worten des Autors wohl eher einer Knechtschaft gleichen (2002:275). Aus einer historischen Sichtweise, die von Rodríguez zwar nicht behandelt wird, seine Argumentation aber zusätzlich untermauert, könnte man behaupten, dass der *respeto* eine Art Geschäftsbeziehung zwischen dem Landherren und den ihm in der sozialen Hierarchie untergeordneten Bauern darstellt, welche den Beteiligten ein Gefühl von einer Beziehung auf Augenhöhe vermittelt. Mit anderen Worten: „Er lässt das Leben in der Hazienda und das Fehlen von finanziellen Mitteln nicht als Armut erscheinen, sondern eher als Möglichkeit Viehzucht zu betreiben und sich eine kleine

Existenz aufzubauen“ (Rojas 2005:7). Dieser Lesart nach handelt es sich bei der *subordinación ascética* nicht um eine reine Ausbeutung ohne Aussicht auf Verbesserung, sondern um ein Mittel zum Zweck, eine Art Tauschgeschäft, in Zuge dessen die *inquilinos* ihre Freiheit aufgeben und im Gegenzug Schutz bekommen sowie sich Aufstiegschancen innerhalb der Hazienda erhoffen können.

*Desconfianza*: Laut Rodríguez ist *desconfianza* (Misstrauen) ein weiteres typisches Merkmal des *lateinamerikanischen Seins*. Er beschreibt die *campesinos*, welche bis ins 20. Jahrhundert die Mehrheit der Gesellschaft ausmachten, als von Haus aus misstrauisch. Die Auswirkungen sollen sich bis heute zeigen. Mit Verweis auf Niklas Luhmann macht Rodríguez darauf aufmerksam (Rodríguez 2002:267), dass Vertrauen eine Investition in die Zukunft darstellt, welche auf vergangenen Erfahrungen basiert. Mit anderen Worten: auf der Basis von Misstrauen kann kein neues Vertrauen entstehen. Dieses Defizit an wechselseitigem Vertrauen erklärt den fast schon rituellen Charakter, den Geschäftsessen in der Region einnehmen können. Es gehört sich, sich über verschiedenste Themen auszutauschen und nicht nur über rein Geschäftliches zu sprechen, um damit notwendiges Vertrauen für einen Geschäftsabschluss herzustellen (Osorio 2011).

*Individualismo* (Individualismus): Rodríguez geht davon aus, dass der lateinamerikanische Arbeiter individualistisch ist, wenngleich eine derartige Ausrichtung des Wertegefüges in primär katholisch geprägten Gesellschaften, wie der lateinamerikanischen, zunächst nicht zu erwarten sei. Die wachsende Bedeutung des *individualismo* im Wertekanon der Bevölkerung ist Rodríguez zufolge durch das steigende Bildungsniveau in der Region bedingt. Je höher das Bildungsniveau, desto höher ist der Wert von Individualismus (Rodríguez 2002:276).

Rodríguez lässt keinen Zweifel daran, dass in den 1990er Jahren in Lateinamerika ein gesellschaftlicher Wendepunkt eingetreten ist. In dieser Zeit erlebte die

Region einen Paradigmenwechsel von einem stark durch den Staat regulierten (nach innen orientierten) Entwicklungsmodell – hin zu einem (nach außen orientierten) Entwicklungsmodell, welches eher auf die Privatwirtschaft fixiert ist.

Im Verlauf der 1930er bis 1980er Jahre dominierten staatliche bzw. vom Staat gelenkte Unternehmen, die ihre Belegschaft meist auf Lebenszeit anstellten. Diese Unternehmen stellten Arbeiter ein, die zuvor in der Landwirtschaft tätig waren und die paternalistische Verhaltensweisen der vorindustriellen Zeit gewohnt waren (Gonzales 2007).

Ab den 1990er Jahren führte die Öffnung der internationalen Märkte in Lateinamerika zu einer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Krise. Die Arbeiter profitierten von dieser Veränderung, auch wenn diese zu Lasten der Arbeitsstabilität ging. Das alte Modell hatte ausgedient, weil neben den traditionellen geringeren Gehältern seit den 1990er Jahren noch große Arbeitsunsicherheit herrschte. Um zu überleben war es notwendig, eine größere Bereitschaft zu Arbeitsmobilität durch dauerhafte Qualifikation bzw. neue *Vermittlungsfähigkeit* zu zeigen. Diese Mobilität legitimierte dann eine Erhöhung der Gehälter.

Seit dieser Zeit gibt es kaum noch Unternehmen, die ihren Mitarbeitern wie in der Vergangenheit Arbeitsstellen auf Lebenszeit garantieren können. Das führte dazu, dass sich das Festhalten an den patriarchalischen Elementen in den neueren Generationen auflöste (Rodríguez 2002:289).

Nach Rodríguez' Ansicht generierte die Krise der 1990er Jahre zwei Arbeitertypen. Auf der einen Seite den sogenannten *trabajador antiguo* (alter Arbeitertyp), der einen geringeren formalen Bildungsstand aufweist und an einen paternalistisch geprägten Arbeitsstil gewöhnt ist. Dieser Typus legt großen Wert auf soziale Leistungen sowie Beständigkeit, wohingegen er technologischen Innovationen misstraut und diese als Bedrohung für seine Arbeit empfindet. Der *trabajador nuevo* (neuer

Arbeitertyp) ist initiativfreudig und erwartet nicht nur Anweisungen, ist formell gebildeter und steht technischen Herausforderungen aufgeschlossen gegenüber. Des Weiteren ist er vielseitig einsetzbar und plant seine individuelle berufliche Laufbahn. Er bevorzugt die rein finanzielle Vergütung gegenüber der Bezahlung durch Zusatzleistungen (Rodríguez 2002:287).

Dieser Generationswechsel vom alten zum neuen Arbeitertyp könnte ein Hinweis darauf sein, dass die auffälligen Differenzen zwischen dem westlichen Managementsystem und lateinamerikanischen Praktiken bzw. Gewohnheiten bald der Vergangenheit angehören könnten.

Dabei gilt es indes, die Wandlungsfähigkeit von Kulturen und die Geschwindigkeit, mit der sich solche Prozesse vollziehen, nicht zu überschätzen. Man sollte daher eher davon ausgehen, dass sich einige „Unzulänglichkeiten“ als wandlungsresistent erweisen und ungeachtet entsprechender Reformbemühungen Bestand haben können. Auch wenn moderne Begrifflichkeiten eingeführt werden, bleiben die sich dahinter verbergenden Vorgehensweisen im Management an sich gleich.

Dieses Phänomen wird von Chu und Wood als *formalismo* bezeichnet. Chu und Wood beschreiben es als koloniales Erbe, das durch das Aufstellen strenger Regeln gekennzeichnet ist, welche dann in der Anwendung von niemandem beachtet und damit regelmäßig verletzt werden. Die erwünschten Veränderungen werden nur dem Anschein nach angenommen. Das tatsächliche Verhalten verläuft hingegen entlang der gewohnten, aber ungeschriebenen Regeln (Chu/ Wood 2008).

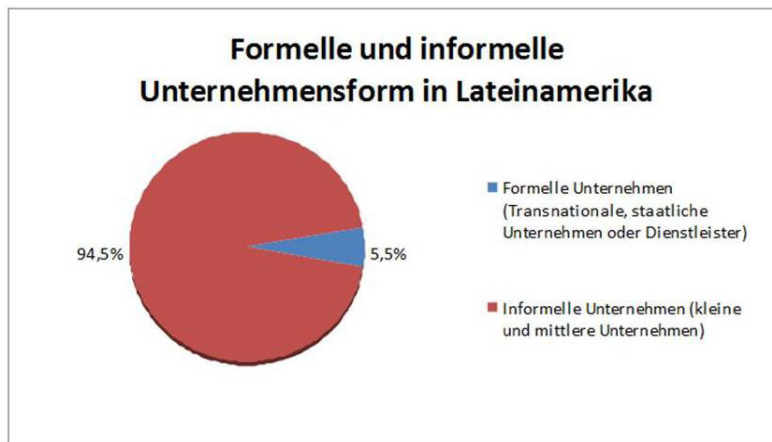


Abb. 2: Formelle und informelle Unternehmensform in Lateinamerika.  
Quelle: In Anlehnung an Calderón-Moncloa / Viardot 2009:21f.

### 3. Welche Unternehmen prägen den lateinamerikanischen Managementstil?

In seiner Beschreibung des japanischen Managementmodells macht Darío Rodríguez darauf aufmerksam, dass dieses nur ein theoretisches und abstraktes Abbild der Realität darstellt und möglicherweise circa 30% aller Unternehmen in Japan betrifft, vor allem die großen und bekannten (Rodríguez 2002:274).

Von dem gegebenen Modellcharakter und dem eher geringen Umfang seiner und bekannten (Rodríguez 2002:274). Von dem gegebenen Modellcharakter Anwendung ausgehend, sollte man sich fragen, welche Akteure dem vermeintlichen lateinamerikanischen Managementmodell ihren Stempel aufdrücken.

Auffällig ist die sogenannte *economía informal*<sup>9</sup> (informeller Sektor), welche einen sehr hohen Anteil der Wirtschaftskraft in lateinamerikanischen Ländern einnimmt.

Nur 5,5% der lateinamerikanischen Unternehmen erfüllen die rechtlichen Auflagen, und von diesen sind fast alle entweder transnational bzw. landesweit agierende Unternehmen oder staatliche Unternehmer und Dienstleister. Die verbleibenden 94,5% der Unternehmen sind die weniger formellen *pequeñas y medianas empresas (PyMES)*, die kleinen und mittleren Unternehmen (Calderón-Moncloa / Viardot 2009: 21f.).

In São Paulo, dem industrialisiertesten und globalisiertesten Bundesstaat Brasiliens, hatten z. B. in der Mitte der 90er Jahre nur 4% aller Unternehmen eine eigene Personalabteilung (Wood 2004:73). Bei der ersten Registrierung der *PyMES* in Chile im Jahr 2009 wurde erfasst, dass von den 744.186 formal registrierten Unternehmen gerade einmal 8.000 große Unternehmen sind. Das heißt wiederum, dass 99% der chilenischen Unternehmen in die Kategorie der *PyMES* fallen. Diese bestehen im Durchschnitt seit 10,6 Jahren, wohingegen die großen Firmen durchschnittlich 17,6 Jahre alt sind. Etwa 60,5% der großen und nur 4,1% der kleinen Unternehmen werden von einem Geschäftsführer geleitet. Die restlichen Firmen werden vom Inhaber (davon 68% ohne Universitätsabschluss) geführt (Orellana 2009).

Beim Erheben dieser Daten in anderen lateinamerikanischen Ländern würde ebenso deutlich werden, dass die administrativen Formalitäten bei den meisten Unternehmen in der Region sehr gering sind. Das heißt, es gibt kaum professionelle Rekrutierungsprozesse oder Vergütungssysteme. In jedem Fall erweist sich der Anspruch, das Management professioneller zu gestalten, fast schon als lächerlich, da der größte Teil der Unternehmen (in Chile z. B. 81,9%) Mikrounternehmen mit durchschnittlich zwei Mitarbeitern sind. Die *großen* Unternehmen in Chile haben hingegen im Durchschnitt 256 Mitarbeiter (Orellana 2009).

Es ist unumgänglich, die Frage nach den Traditionen oder Akteuren, die für ein lateinamerikanisches Managementmodell stehen könnten, zu stellen. Thomaz Wood nähert sich seinem Artikel „*Gestión de recursos humanos en Brasil: tensiones e hibridismo*“ dem Thema anhand des Zentrum- und Peripheriekonzeptes. Laut Wood wird dieses *Zentrum* Brasiliens von multinationalen und staatlichen Unternehmen sowie großen nationalen Privatgruppen gebildet. Diese Unternehmen sind im Allgemeinen komplex und multidimensional strukturiert und verwenden im Personalbereich moderne Methoden, wie Headhunter und



Assessment Center. In der Peripherie herrschen eher kleine industrielle Unternehmen vor, die veraltete Technologien und Methoden verwenden und die sich oftmals nicht an Arbeitnehmerrechte halten (Stichwort *Sweatshop*). Anstatt ein Personalmanagement zu entwickeln, arbeitet der Großteil dieser Unternehmen aus einer personalwirtschaftlichen Perspektive, welche die Arbeitskräfte eher unter dem Kostenaspekt sieht. Außerhalb der *Peripherie* findet Wood in Brasilien ein informelles System vor, das 40% der Wirtschaft ausmacht. Hierbei handelt es sich um einen Sektor, in dem es weder Arbeitsverträge noch regelmäßige Gehälter oder Zusatzleistungen gibt, von einem Personalsystem oder Karriereplanung ganz zu schweigen (Wood 2004:74ff.).

Den Überlegungen Woods zufolge müsste man also eher die Unternehmen im *Zentrum*, d. h. die Probleme und Herausforderungen der großen Unternehmen, anstatt die der Peripherie analysieren, um Untersuchungen zum lateinamerikanischen Managementstil anzustellen. Und auch wenn die großen Unternehmen eine Minderheit darstellen, sind es deren gesammelte Erfahrungen, die – mit einem gewissen Grad an Verzögerung und mit einigen Anpassungen in Bezug auf Unternehmensgröße und Anwendbarkeit – von der sogenannten Peripherie aufgenommen werden (Wood 2004:76). Calderón-Moncloa und Varliot weisen darauf hin, dass ein umgekehrter Austausch, also von der Peripherie ins Zentrum, auch stattfinden kann.

Sie stellen außerdem fest, dass die sogenannte *informalidad* (Informalität) selbst in den formell organisierten Unternehmen und lokalen Niederlassungen der transnationalen Firmen allgegenwärtig ist; das heißt, persönliche Kontakte werden vorgezogen. Etablierte Normen werden zugunsten des eigenen Interesses vernachlässigt und es wird Einfluss auf Netzwerke und Kontakte ausgeübt, um davon zu profitieren. Dieses Phänomen wird von Calderón-Moncloa und Viardot als *feudalismo organizacional y valores de mafia* (eine patriarchalische Organisation mit ma-

fiosen Werten) bezeichnet (Calderón-Moncloa / Viardot 2009:21f.).

Die Autoren klagen auch darüber, dass diese beschriebenen Strukturen von vielen lateinamerikanischen Akademikern gar nicht wahrgenommen werden und nennen als Grund dafür die *ceguera transcultural*, die *transkulturelle Blindheit*. Diese führt in ihren Augen dazu, dass Methoden nordamerikanischer *Business Schools* übernommen werden, die weder über das nötige Interesse noch die Konzepte verfügen, andere lokale Praktiken einzubeziehen (Calderón-Moncloa / Viardot 2009:16).

#### 4. Symptome des Nicht-Funktionierens: Widersprüche beim Einsatz westlicher Managementmethoden

Das lateinamerikanische Managementmodell wird von den meisten der hier zitierten Autoren als ein Modell charakterisiert, das sich in der Entwicklung befindet und zwischen lokalen Traditionen und globalen Impulsen schwankt. Im folgenden Abschnitt sollen diese Spannungen ausführlicher diskutiert werden.

*Personalbeschaffung:* Nach Elvira und Dávila wurden die Praktiken der Personalbeschaffung in Lateinamerika ausführlich, aber vor allem mit Bezug auf die Rolle von Persönlichkeitsmerkmalen und äußerem Erscheinungsbild untersucht. Die Persönlichkeit der Mitarbeiter ist ein entscheidendes Element bei der Auswahl von Personal, da es sehr wichtig scheint, dass ein Mitarbeiter zu einem harmonischen Arbeitsklima beiträgt und gut mit seinen Vorgesetzten kooperiert. Loyalität, Vertrauen, Flexibilität und betriebswirtschaftliche Effizienz beruhen auf empathischen persönlichen Beziehungen (Calderón-Moncloa / Viardot 2009:16). In Lateinamerika steht die Vermeidung von Konflikten und Konfrontationen, nicht nur mit den Vorgesetzten sondern auch im Umgang mit den Kollegen, im Vordergrund. Es wird ein direkterer Führungsstil angenommen, bei dem die Führungskraft außerdem bei Konflikten



Abb. 3: Quelle: Las Últimas Noticias, Seite 27. URL: <http://www.lun.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=2011-11-16&PaginaId=27&bodyid=0>.<sup>10</sup>

zwischen den Konfliktparteien vermittelt (Elvira / Dávila 2005:39). Das hier beschriebene System, welches als *complejo de armonía* (Harmoniekomplex) bezeichnet werden kann, bildet also zwei Verhaltensweisen aus:

- Einerseits die *subordinación ascética*, die ihren Ursprung in der Hazienda hat und imstande ist, mit dem *inquilino* ein Individuum zu entwickeln, das frei von jeglicher Rebellion ist.
- Andererseits unterstützt der *populismo* mit seiner versöhnlichen Politik eine paternalistische Führung (Gonzales 2007:95, Rojas 2005:7).

*Buena presencia* (Gutes Auftreten): Äußerlichkeiten scheinen bei der Personalbeschaffung in Lateinamerika und besonders in Chile ein wichtiges Kriterium zu sein (Elvira / Dávila 2005: 34). Häufig taucht dieser Faktor in

Stellenanzeigen – bei der Suche nach Führungskräften oder Angestellten in repräsentativen Tätigkeiten, wie Sekretärinnen, Verkäufern oder Rezeptionisten – unter dem Deckmantel der *buena presencia* auf (Abbildung 3).

Überspitzt gesagt, werden bei der Verteilung von Führungsaufgaben fachliche Fähigkeiten vernachlässigt und das Erscheinungsbild bzw. soziale Herkunft (als Faktor sozialer Netzwerke) überdurchschnittlich hoch bewertet. Bei der Einstellung von Führungskräften wird der Faktor der *buena presencia* oft anderen Faktoren, wie fachlichen Fähigkeiten, Kenntnissen, Qualifikationen oder Noten vorgezogen.

Dies geschieht in der Regel in der Hoffnung, die sozialen Netzwerke des Mitarbeiters im Interesse des Unternehmens nutzen zu können. Die Vermutung ist, dass das Vertrauen eine so wichtige Rolle in wirtschaftlichen Beziehungen spielt, dass sie dann zu Lasten der Vielfältigkeit in Unternehmen geht. Dieses Vertrauen in der Berufswelt zeichnet sich u. a. dadurch aus, dass man sich kennt und die gleichen Werte teilt. Hier spielen auch Dinge wie Vetternwirtschaft, Religionszugehörigkeit und die Zugehörigkeit zu der gleichen Gesellschaftsschicht eine große Rolle (Rodríguez 2003).

Im Fall der chilenischen Elite wird die Mehrzahl der Führungskräfte meist aus einem kleinen Kreis an Auserwählten, wie Absolventen bestimmter Universitäten (die häufig den Besuch privilegierter Privatschulen voraussetzen) oder auch oftmals Mitgliedern kirchlicher Zirkel, von den Jesuiten bis hin zu *Opus Dei*, ausgewählt<sup>11</sup>. Somit scheint die *buena presencia* als Zeichen der Zugehörigkeit zu auserwählten Zirkeln, in denen die Elite reproduziert wird, legitimiert zu sein und hat in dieser Form nichts mit Eliteallüren, ideologischer Blindheit oder Rassendiskriminierung zu tun.

Es handelt sich hierbei um ein kompliziertes Thema, da ohne Zweifel schwierig auszumachen ist, welches primäre Motiv einer Einstellung zugrunde liegt: das Erscheinungsbild (und in dem Sinne die soziale Herkunft) oder die fachliche

Eignung. Optimistische Stimmen gehen davon aus, dass in einem Skalensystem der Faktor der „sozialen Diskriminierung“ höchstens 20 von 85 Punkten ausmacht, wohingegen der Bildung 65 Punkte zukommen. Demnach wäre der Faktor Bildung weitaus wichtiger als der der sozialen Herkunft (Rodríguez 2003).

Diese Daten geben Anlass zur Vermutung, dass die Gesellschaft immer demokratischer wird und sich die soziale Ordnung nicht mehr so sehr an der Herkunft, sondern eher am persönlichen Verdienst orientiert. Dennoch bestätigen Untersuchungen zur chilenischen Elite eher das Gegenteil, und für die eher pessimistischen Stimmen des Landes ist diesbezüglich keine Verbesserung absehbar (Consortio de Universidades Estatales de Chile 2011). Sie gehen davon aus, dass die traditionellen Universitäten ihren Platz als Ort der Elite an sogenannte Elitecolleges, Privatuniversitäten und weitere exklusive soziale (u. a. auch religiöse) Kreise verloren haben. Somit muss ein Elitestudent in diesem Sinne nicht mehr zwangsläufig eine gute Aufnahmeprüfung an Universitäten ablegen, da ihm in jedem Fall ein Platz an einem der exklusiven Bildungsinstitute als Teil eines übergreifenden elitären Bildungssystem sicher ist. Die Verlierer dieser Entwicklung sind diejenigen Familien, die ihre sozialen Aufstiegschancen in der Bildung sehen, da – wie man hier sehen kann – viele weitere Faktoren einen Einfluss auf die soziale Mobilität haben (Consortio de Universidades Estatales de Chile 2011).

Die Bedeutung und das enorme Potenzial sozialer Netzwerke in der Region werden z. B. anhand der Aussage deutlich, dass Loyalität in mexikanischen Unternehmen eine sehr große Rolle spielt. Die Führungskräfte wüssten ganz genau, dass ihre Unternehmen mehr auf die sozialen, familiären bzw. staatlichen Beziehungen als auf die Unterstützung durch das nationale Finanzsystem angewiesen sind (Elvira / Dávila 2005:32). Auch wenn diese sozialen Netzwerke in Unternehmen tatsächlich eine strategische Rolle übernehmen können,

besteht auch die Gefahr, dass sie nahezu krankhafte Verhaltensweisen mit sich bringen. Somit überrascht es nicht, dass das Zurückhalten kritischer Informationen weit verbreitet und moralisch vertretbar ist, solange es die Interessen des Einzelnen oder seiner Untergruppe schützt. Dieses Phänomen resultiert aus dem Dilemma zwischen der Loyalität zur formalen Unternehmung und der Loyalität zur Primärgruppe (Calderón-Moncloa / Viardor 2009:19). Laut Elvira und Dávila bevorzugen Lateinamerikaner in Konfliktsituationen eher Solidarität zu ihren Primärgruppen als die Befolgung abstrakter Vertragsklauseln (Elvira / Dávila 2005).

*Vergütung:* Welches Vergütungssystem die Mitarbeiter in Lateinamerika am meisten motiviert, lässt sich nicht verallgemeinernd klären. Der in Brasilien lebende uruguayische Akademiker Alfredo Behrens bestätigte in einem Interview mit *América Economía*, dass Anreize, die sich auf die persönliche Leistung beziehen ein Vergütungstyp seien, der vielleicht für 5% der lateinamerikanischen Arbeitskräfte passend scheint. Laut seiner Aussage würde sich die Mittelschicht, welche er auf 30% des Arbeitsmarktes schätzt, wohl an ein rein finanzielles Vergütungssystem gewöhnen, auch wenn diese sich damit nicht unbedingt wohl fühle. Die restlichen Arbeitnehmer (65%) würden sich dem widersetzen. Ein Wandel zum monetären Vergütungssystem könne weitaus unproblematischer funktionieren, würde man kulturelle Unterschiede beachten. Er schlägt vor, dass man mehr auf die Gruppe als Ganzes eingehen und nicht so sehr auf finanzielle Anreize setzen solle. Also könnte man die Anreize eher auf die Anerkennung innerhalb der Gruppe ausrichten (Almeida 2011).

In völliger Übereinstimmung damit kann man in Lateinamerika bei Angestellten eine Präferenz von Systemen mit festen Gehältern gegenüber variablen feststellen. Die Mehrzahl der Versuche Vergütungssysteme, die auf variablen Gehältern basieren, einzuführen, fand in den transnationalen Unternehmen und einigen wenigen großen Unternehmen statt. Die meisten dieser Bemü-

hungen stießen offensichtlich nicht auf besonders große Akzeptanz. Dies liegt daran, dass die faktischen Möglichkeiten, Verantwortungen, die sich direkt auf die Leistungen niederschlagen, zu übernehmen, in stark hierarchisch strukturierten Unternehmen kaum vorhanden sind (Elvira / Dávila 2005:38). Sowohl die Ergebnisse als auch mögliche Indikatoren für die Steigerung der Produktivität nach der Einführung variabler Vergütungssysteme, sind noch unklar.

*Teamarbeit:* In Lateinamerika findet man eine generell sehr positive Einstellung gegenüber Teamarbeit vor, da persönliche Kommunikation und Empathie in der Region als bedeutende Tugenden gelten, die ein gutes Arbeitsklima ermöglichen. Bedingungen wie flachere Hierarchien oder Verantwortungsabgabe, die die Teamarbeit erleichtern, sind jedoch schwer einzufordern. Vorgesetzte tun sich sehr schwer damit, Information und Wissen mit den ihnen untergeordneten Mitarbeitern zu teilen (Calderón-Moncloa/ Viardot 2009:20). Außerdem ist die Kommunikation im Unternehmen in der Regel sehr hierarchisch strukturiert. Da die Verantwortung dafür allem Anschein nach bei den zentralen, charismatischen Machtfiguren liegt, werden die Bemühungen der Manager, die Machtdistanz zwischen Vorgesetzten und Untergeordneten zu minimieren, erschwert (Elvira / Dávila 2005:31). Laut Elvira und Dávila gibt es jedoch eine Ausnahme von dieser Tendenz, nämlich die Gruppe der Führungskräfte des mittleren Managements und aufwärts. Hier ist die Fähigkeit, aber auch der notwendige Ehrgeiz vorhanden, um Entscheidungen zu übernehmen und in Teams zusammenzuarbeiten. Dies könnte auch ein generationsbedingtes Phänomen sein, welches eventuell mit dem von Rodríguez angegebenen steigenden Bildungsniveau zusammenhängt (Rodríguez 2002:276).

*Subunternehmertum:* Eine weitere Maßnahme des modernen Managements, die in Lateinamerika zu Konflikten führt, ist das Subunternehmertum. Wie schon erwähnt, sind die Löhne in der Regi-

on traditionsgemäß eher niedrig und werden deshalb durch Zusatzleistungen erweitert. Aus diesem Grund weigern sich lateinamerikanische Arbeiter häufig gegen Subunternehmen, da diese keine sozialen Zusatzleistungen bieten, die ihr niedriges Gehalt aufbessern würden. Des Weiteren leiden die Aufstiegschancen, die Stabilität und das Gefühl der Betriebszugehörigkeit darunter (Elvira/ Dávila 2005:39) – alles Faktoren, die von dem *trabajador antiguo* – sehr geschätzt werden.

*Fortbildung:* Abgesehen von wenigen Ausnahmen, sind Begriffe wie *Training* oder *Personalentwicklung* in der Region eher unbekannt, was als Folge eines kaum entwickelten Personalmanagements in Lateinamerika angesehen werden kann. Dazu kommt ein Mangel an geeigneten Angeboten, da viele Bildungsprogramme, die in *entwickelten* westlichen Staaten konzipiert wurden, nicht zu den regionalen Eigenheiten passen und letztlich abgelehnt werden (Elvira / Dávila 2005:36).

*Mobilität:* Die Wichtigkeit der Familie in der Region führt dazu, dass der weltweite Einsatz lateinamerikanischer Führungskräfte niedrig ist. Somit wird die geografische Ausbreitung von *empresas multilatinas* (internationale Unternehmen aus Lateinamerika) – sei es durch Direktinvestitionen im Ausland oder nur Investitionen im eigenen Land – erschwert. Das rein finanzielle Entgelt scheint den Wert, der der Familie und dem sozialen Umfeld zukommt, nicht kompensieren zu können. Als Beispiel: Das durchschnittliche Monatsgehalt eines Geophysikers in Chile nach zwei Jahren Betriebszugehörigkeit beträgt 3.200 US\$. Ein Ingenieur hingegen verdient unter gleichen Bedingungen 2.100 US\$. Dennoch scheint das höhere Gehalt des Geophysikers die schlechten Arbeitsbedingungen (in isolierten Gegenden und fern vom gewohnten sozialen Umfeld) auf dem Gebiet nicht wettzumachen. Wenn man die Mitarbeiter vor die Entscheidung stellt, entweder in der Hauptstadt Santiago zu bleiben oder mit dem doppelten Gehalt außerhalb zu arbeiten, bevorzugen die meisten die erste Option (Rodo 2011).

	<b>Ausgewählte Merkmale des Managements in Lateinamerika</b>
<b>Rekrutierung</b>	In der Regel sucht man den besten Kandidaten unter eigenen Bekannten. Nur große Unternehmen greifen bei wichtigen Posten zu Anzeigen oder Rekrutierungsmaßnahmen. Sehr oft sind die Loyalität und die Beziehungen des Kandidaten (eine Art Mitgift) wichtiger als Noten, Titel oder Qualifikationen.
<b>Karriereplanung</b>	Man belohnt vor allem die Loyalität gegenüber den Vorgesetzten, Dienstalter statt Produktivität.
<b>Beziehung</b>	Persönlich. Freundlich.
<b>Arbeitsverpflichtung</b>	Paternalismus. Beziehung zwischen Vertretern unterschiedlicher Hierarchieebenen. Die in der sozialen Hierarchie niedriger stehende Person kann damit rechnen, von dem ihr übergeordneten Vertreter einer höheren Hierarchieebene geschützt zu werden und bietet diesem im Gegenzug seine Loyalität an.
<b>Kommunikation</b>	Sehr hierarchisch und anweisungsorientiert.
<b>Verantwortung</b>	Diffuse Verantwortung. Im Zweifelsfall ist der Chef bzw. Abteilungsleiter immer verantwortlich. Kaum Delegation von Seiten der Chefetage und kaum eigene Verantwortung seitens der Mitarbeiter.
<b>Mitbestimmung</b>	Mitbestimmung ist nicht erwünscht. Die Verantwortung wird selten delegiert.
<b>Motivation</b>	Ältere Mitarbeiter bevorzugen öffentliche Anerkennung von Loyalität und Dienstalter, jüngere Generationen eher Geld statt Anerkennung.
<b>Hierarchie</b>	Diffus definiert, aber extrem ausgeprägt falls es Zweifel gibt.

Abb. 4: Ausgewählte Merkmale des Managements in Lateinamerika. Quelle: Eigene Angaben in Anlehnung an Rodríguez 2002 und Elvira / Dávila 2005.

Im klaren Gegensatz zur fehlenden Mobilität von Führungskräften oder höheren Angestellten steht die Dunkelziffer der illegalen Migration tausender Lateinamerikaner, die versuchen über Mexiko in die USA zu gelangen oder auch der Migration aus Uruguay und Argentinien nach Europa. Ohne Zweifel sind dies Extremfälle, die im Gegenteil zu beispielsweise den genannten Führungskräften, einen höheren Grad an Flexibilität im Hinblick auf ihre geographische Mobilitätsbereitschaft aufweisen. Was auch immer die Gründe für oder gegen eine Migration sind, ist es nicht von der Hand zu weisen, dass die Ursachen, die den Unterschied zwischen dem einen und dem anderen Extrem ausmachen, in der Region verkannt werden.

## 5. Schlussfolgerung

Im Artikel wurde gezeigt, dass sich die lateinamerikanische Kultur von einer auf Landwirtschaft basierenden Arbeitskultur weiterentwickelt hat. In der jüngsten Vergangenheit ist diese

Arbeitskultur systematischer geworden und hat an Komplexität gewonnen. Das Ausmaß der Entwicklung hält sich jedoch in Grenzen, wenn man beachtet, dass der Großteil der Bevölkerung noch in einem informellen wirtschaftlichen Kontext lebt und arbeitet.

Auch wenn in der Region ein intellektuelles Unbehagen herrscht, besteht noch viel Forschungsbedarf im Hinblick auf die unterschiedlichen Praktiken, die in der Region vorzufinden sind. Ganz konkret fehlt es an vergleichenden Studien, die die Unternehmer und Arbeiter stark einbeziehen würden. Wichtig erschien es zu beschreiben, wie die Interaktion zwischen Kern und Peripherie bei der Gestaltung bzw. Entwicklung eines Modells für die ganze Region oder einzelnen Länder funktionieren würde.

Somit erweist sich selbst nach der vorangegangenen Analyse die Frage als riskant, ob die hier beschriebenen Spannungen herangezogen werden können, um das regionale Management dennoch als homogene Einheit zu charakterisieren.

As der untersuchten Literatur geht jedoch hervor, dass kaum nationale Unterschiede bestehen, wenn es um die Existenz eines spezifischen Managementmodells geht. Alles deutet darauf hin, dass es in Lateinamerika trotz seiner geografischen, historischen und sprachlichen Unterschiede eine enorme Ähnlichkeit bei den Schwierigkeiten gibt, die bei der Anwendung des westlichen Managementmodells auftreten. Wir haben in diesem Artikel das Konzept der *Hazienda* eingeführt, um das gemeinsame Erbe der *subordinación ascética* als vereinendes Element der Region zu verstehen.

## 6. Literatur

- Almeida, A. (2011): *Behrens: El profesor que cuestiona paradigmas de RRHH en América Latina*. In: América Economía. URL: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/behrens-el-profesor-que-cuestiona-paradigmas-de-rrhh-en-america-latina> [Zugriff am 23.06.2011].
- Calderón-Moncloa, L. / Viardot, E. (2009): *El impacto de los valores latinoamericanos en la gerencia del cambio organizacional*. Oikos. 2009. Heftnummer 27, S. 13-30. Santiago de Chile: Escuela de Administración y Economía, Universidad Católica Silva Henríquez (UCSCH). URL: [http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/Luis\\_Felipe\\_Calderon.pdf](http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/Luis_Felipe_Calderon.pdf) [Zugriff am 25.05.2011].
- Chu, R. / Wood, T. (2008): *Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?* URL: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a08v42n5.pdf> [Zugriff am 25.05.2011].
- Consortio de Universidades Estatales de Chile (2011): *Presentan estudio que caracteriza al sistema de educación chileno y su estudiantado*. URL: <http://www.universidadesestatales.cl/cue/?q=node/2762> [Zugriff am 24.06.2011].
- Elvira, M. / Dávila, A. (2005): *Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina*. In: Universia Business Review, 28-45. URL: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=43300504> [Zugriff am 25.04.2011].
- Gonzales, O. (2007): *Los orígenes del populismo latinoamericano. Una mirada diferente*. In: Cuadernos del CENDES, septiembre-diciembre, año/vol. 24, número 066. Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela. Seiten 75-104. Universidad Central de Venezuela. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=40306604> [Zugriff am 25.04.2011].
- Orellana, G. (2009): *Primer catastro nacional elaborado por el Ministerio de Economía: Micro, pequeñas y medianas empresas dan 60% del empleo*. In: El Mercurio URL: <http://www.estudiosdeltrabajo.cl/wp-content/uploads/2009/11/radiografia-pyme-genera-debate-por-aporte-al-empleo.doc> [Zugriff am 26.11.2009].
- Rodo, M. (2011): *Chile busca mineros*. In: América Economía. URL: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/chile-busca-mineros> [Zugriff am 23.06.2011].
- Rodríguez, D. (2002): *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, R. (2003): "Chile ¿Una sociedad clasista?". La Tercera, Suplemento: Reportajes.
- Rojas, J. (2005): *Los trabajadores chilenos, desde la colonia hasta 1973*. URL: [http://www.archivochile.com/Mov\\_sociales/Doc\\_gen/MSdocgen0012.pdf](http://www.archivochile.com/Mov_sociales/Doc_gen/MSdocgen0012.pdf) [Zugriff am 30.05.2011].
- Salazar, G. / Pinto, J. (2002). *Historia Contemporánea de Chile III. La Economía: mercados, empresarios y trabajadores*. Santiago: Verlag LOM.
- Wood Jr., T. (2004): *Gestión de recursos humanos en Brasil: tensiones e hibridismos*. In: Academia. Revista Latinoamericana de Administración, segundo semestre, 68-80. URL: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=71603305> [Zugriff am 07.05.2011].

## Endnoten

1. Lateinamerika ist ein politisch-kultureller Begriff, der dazu dient die spanisch- und portugiesischsprachigen Länder Amerikas von den angloamerikanischen Ländern Amerikas abzugrenzen. Zu Lateinamerika gehören die Länder Argentinien, Bolivien, Brasilien, Chile, Costa Rica, Dominikanische Republik, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Kolumbien, Kuba, Mexiko, Nicaragua, Panama, Paraguay, Peru, Puerto Rico, Uruguay und Venezuela.
2. Das Modell des westlichen Managements ist eine abstrakte Konstruktion, die der chilenische Soziologe Darío Rodríguez in Anlehnung an die Werke Webers, Taylors und Fayols vorgeschlagen hat (Rodríguez 2002:274).
3. Die Bezeichnung Hazienda (hacienda) stammt aus dem Andalusischen; vermutlich wurde sie zum ersten Mal im 16. Jahrhundert in Nueva España (Mexiko) verwendet und hat sich von dort aus im Laufe des 17. Jahrhunderts in ganz Lateinamerika verbreitet. Bei einer Hazienda handelt es sich um eine spezielle Form landwirtschaftlicher Zusammenarbeit, welche das wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben in der Region rund 400 Jahre lang bestimmt hat.
4. Rodríguez' Werk kann als echter Klassiker für die Intellektuellen der Region bezeichnet werden, da es in zahlreichen Aufsätzen zum Thema Management in Lateinamerika aufgegriffen wird (Rodríguez 2002).
5. La raza lässt sich nur ungenügend als Rasse ins Deutsche übersetzen. Um die Ironie von Rodríguez zu verstehen, muss man wissen, dass das Konzept Rasse in Lateinamerika als ethnische Zugehörigkeit – nämlich Indianer, Schwarzer oder Spanier – bis in die Mitte des 20. Jahrhundert in einer Art allgemeinen Wissens als Synonym minderwertiger Gruppierungen galt. Dem gegenüber als hochwertige Gruppierungen galten vor allem die angelsächsische Kulturen. Ein verbreiteter Scherz aus dieser Zeit sagte, dass die Länder Lateinamerikas schon länger "reiche Länder" wären, wenn sie von Engländer oder Deutschen statt von Spanier entdeckt worden wären.
6. Zum Beispiel der Roman „Der Gaucho Martín Fierro“ von José Hernández, Argentinien 1872, schildert diese Zustände.
7. Sowohl in den Haziendas als auch in den Minen in Chile war es bis zum letzten Drittel des 20. Jahrhunderts üblich, das

Gehalt in sogenannten fichas (Marken) ausgezahlt zu bekommen, um damit in den Geschäften des Arbeitgebers einzukaufen (Salazar / Pinto 2002:164f).

8. Populismus (el populismo) bedeutet die Entstehung von Beteiligung größerer Massen am politischen Leben, sei es durch politische Parteien oder andere Organisationen, wie Gewerkschaften. Es entstand in Lateinamerika um die Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert.

9. Als *economía informal* werden gewinnbringende Aktivitäten verstanden, die ohne arbeits- oder handelsrechtliche Grundlage erfolgen (Wood 2004:76).

10. Die staatliche Bank Chiles (BancoEstado) machte im Jahr 2011 Werbung mit der Botschaft, dass es nicht von Bedeutung ist, ob jemand Anhänger von Colo (Colo-Colo), der populärsten (proletarischen) Fußballmannschaft oder zu jung ist, um bei ihnen ein Konto zu eröffnen. Dies soll zu verstehen geben, dass ein Schwarzhaariger mit rundem Gesicht (wie die meisten Nachfahren der Ureinwohner Chiles) und Anhänger einer Fußballmannschaft mit einem indigenen Namen sagt, dass die Kunden dieser Bank nicht wegen ihres Aussehens oder Alters diskriminiert werden. Elitebanken in Chile eröffnen hingegen in der Regel problemlos Kontos für Studierende von Fachrichtungen wie Medizin, Jura oder Ingenieurwesen. Die junge Frau in der Anzeige wird eher als alternativ dargestellt und gilt nicht als klassische Vertreterin der genannten Studiengänge. Direkte Übersetzung: Hay un banco al que sólo le importa que tu vida sea mejor. – Es gibt eine Bank, die es nur interessiert, dass dein Leben besser wird. En 4 años, 4 millones de CuentaRUT. – In 4 Jahre 4 Millionen neue Kontos. No les importó si soy del Colo. – Es spielte keine Rolle, ob ich Anhänger von Colo bin. No les importó si soy joven. – Es spielte keine Rolle, ob ich jung bin.

11. In den wichtigsten und erfolgversprechendsten Studiengängen an der Universidad Católica und der Universidad de Chile – Bau- und Wirtschaftsingenieurwesen – haben fast zwei Drittel der Studenten ihren Schulabschluss an kostenpflichtigen, privaten Schulen gemacht und auch etwa 85% der Geschäftsführer unter 40 Jahren sind ehemalige Schüler dieser Universitäten (Rodríguez 2003).

