

# DER WEITE WEG ZUR VERSTÄNDIGUNG

## INTERKULTURELLE BEGEGNUNG AM BEISPIEL DEUTSCHLAND – FRANKREICH

VON  
ULRICH T. BÖHMER

PROJEKTARBEIT IM RAHMEN DES  
KONTAKTSTUDIENGANGES  
MASTER OF BUSINESS COMMUNICATION



STUDIENZENTRUM SCHLOSS LANGENRAIN  
INSTITUT FÜR WEITERBILDUNG DER FACHHOCHSCHULE KONSTANZ

JANUAR 2001

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>ZITATE.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>VORWORT.....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>KULTUR.....</b>	<b>6</b>
4.1	NATIONALE KULTUREN.....	8
4.1.1	Machtdistanz .....	9
4.1.2	Kollektivismus gegenüber Individualismus .....	11
4.1.3	Feminität gegenüber Maskulinität.....	13
4.1.4	Unsicherheitsvermeidung .....	15
4.2	ORGANISATIONSKULTUREN .....	16
<b>5</b>	<b>INTERKULTURELLE BEGEGNUNGEN .....</b>	<b>20</b>
5.1	DIE SPRACHE.....	21
5.2	KOMMUNIKATION .....	23
5.3	DIE MEDIEN.....	24
5.4	DAS LERNEN INTERKULTURELLER KOMMUNIKATION.....	25
<b>6</b>	<b>UNTERSCHIEDE AUF DIE ES ANKOMMEN KANN .....</b>	<b>27</b>
6.1	VERHANDLUNGEN, BESPRECHUNGEN, MEETINGS .....	27
6.2	VERHÄLTNIS ZUR ZEIT.....	29
6.3	BEZIEHUNGSEBENE SCHLÄGT SACHEBENE.....	30
6.4	DAS GESCHÄFTSSESSEN IN FRANKREICH.....	31
6.5	DER ALLTAG.....	32
6.6	ÜBERBLICK WESENTLICHER MISSVERSTÄNDNISSE.....	34
<b>7</b>	<b>HINTERGRÜNDE AUS DEM GESCHICHTLICHEN KONTEXT .....</b>	<b>35</b>
7.1	KIRCHE-STAAT-REFORMATION.....	35
7.2	REVOLUTION .....	36
7.3	BISMARCK.....	36
7.4	DIE WELTKRIEGE .....	37
7.5	DE GAULLE.....	38
7.6	FAMILIE.....	38
7.7	BILDUNGSWESEN.....	39
7.8	ZENTRALISIERUNG UND DEZENTRALISIERUNG .....	40
7.9	WIRTSCHAFT – EU .....	41
<b>8</b>	<b>SCHLUSSFOLGERUNG.....</b>	<b>42</b>
<b>9</b>	<b>ANHANG .....</b>	<b>43</b>
9.1	GLOSSAR.....	43
9.2	QUANTITATIVE UNTERSUCHUNG VON GEERT HOFSTEDE.....	44
9.3	ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	45
9.4	TABELLENVERZEICHNIS.....	45
9.5	LITERATURVERZEICHNIS .....	46

---

# 1 Zitate

*„Wer nicht weiß woher er kommt, weiß nicht, wohin er geht, weiß daher nicht, wo er steht.“*  
Otto von Habsburg

*„Das größte Problem bei europäischen Kooperationen sind nicht die interkulturellen Unterschiede, sondern die Annahme, dass es sie nicht gibt.“*  
Litters, 1995, Seite 38

*„Gemeinsame Kulturteilhabe erleichtert die Kommunikation, unterschiedliche Kulturteilhabe erschwert sie.“*  
Hinnekamp, 1990, Seite 47

*„Bei der BASF bildet der Ausdruck: interkulturelle Kompetenz, einen der 6 Leitsätze des Unternehmens“*  
managerSeminare, Heft 44 – 09.2000, Seite 102

*„Alle Menschen und Gesellschaften werden durch ihre Geschichte geprägt. Das was sie selbst mitprägen, kann nur die Zukunft sein.“*  
Jacques Pateau, VDI nachrichten, 31.12.1999

*„Die Gier der Deutschen sich selbst zu verstehen, ist ebenso unermesslich wie die Unfähigkeit, die zu tun.“*  
Daniel Vernet, Chefredakteur von „Le Monde“

*„Kultur ist viel häufiger eine Quelle des Konflikts als der Synergie. Kulturelle Unterschiede sind bestenfalls etwas Lästiges und oft eine Katastrophe. Aber wenn wir wirklich globalisieren wollen, so führt kein Weg an ihnen vorbei, so dass es besser ist, wenn wir sie so nehmen wie sie sind.“*  
Max Pagés

*„Die Thematik kultureller Unterschiede betrifft jeden, der Menschen von außerhalb seines eigenen engen Kreises trifft, und heutzutage ist das praktisch jeder !“*  
Geert Hofstede (1997)

*„Bei der Entwicklung unserer Unternehmenskultur legen wir großen Wert darauf, die unterschiedlichen Sprachen und Traditionen zu respektieren und zu bewahren, in denen sich unsere Geschichte manifestiert. Wir sehen diese Vielfalt als eine unserer Stärken.“*  
Jürgen Dormann, Vorstandsvorsitzender Aventis SA. (2001)

---

## 2 Vorwort

An dieser Stelle halte ich es für wichtig zu erläutern, warum ich gerade das Thema „interkulturelle Begegnung“ am Beispiel Deutschland Frankreich erörtere. Wie hinreichend bekannt, fusionierte die ehemalige Hoechst AG zusammen mit dem französischen Chemiekonzern Rhône-Poulenc zu einem der größten Life Science Unternehmen der Welt - die Aventis SA, ein Unternehmen nach französischem Recht, mit Hauptsitz in Straßburg.

Da ich nun für dieses Unternehmen tätig bin, begann seit dem 01.01.1999 die Begegnung mit der französischen Kultur.

*„Wenn man sich wissenschaftlich mit Kultur beschäftigt, ohne das Erlebnis eines kulturellen Schocks zu haben, dann ist das, als ob man schwimmen will ohne Wasser.“*

Geert Hofstede (1997)

Seit dem wird mir klar, kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich sind Realität und sie finden ihren Ausdruck in der alltäglichen Zusammenarbeit - Besprechungen, Projekte, Kommunikation.

Geprägt und getrieben durch den ein und anderen Kulturschock und die Frage „Warum ist das so?“ mache ich mich in dieser Arbeit auf den Weg, dies zu ergründen und zu begreifen. Dabei habe ich mich bemüht, eine Sprache zu vermeiden, die eine Bewertung der französischen und deutschen Kultur impliziert.

Sich mit Kultur und Kulturunterschieden zu beschäftigen, ist der Eintritt in ein sehr breites Themengebiet. Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich sind das zentrale Thema dieser Arbeit. Um diese Unterschiede aufzuzeigen, wird im ersten Teil der Begriff Kultur näher erläutert. Da Deutschland und Frankreich „Nationen“ im eigentlichen Sinne darstellen, wird im weiteren Verlauf auf die Unterschiede zwischen nationalen Kulturen eingegangen, inkl. eines kleinen Ausflugs in die Welt der Organisationskulturen unter internationalem Aspekt.

Der „Praxisbezug“ wird in den Kapiteln „Interkulturelle Begegnungen“ und „Unterschiede auf die es ankommen kann“ aufgezeigt. Hier fließen wissenschaftliche Erkenntnisse und Praxiserfahrungen zusammen. An dieser Stelle gilt es jedoch zu relativieren. Die „Praxiserfahrung“ stammt von einem Deutschen, von mir, der dies mit seinen deutsch-kulturellen Grundwerten sieht. Aus diesem Grund sind viele Praxistipps auf Deutsche bezogen, die sich in der französischen Kultur bewegen.

Zum Abschluss der Arbeit werden die Deutsch-Französischen Unterschiede noch einmal im geschichtlichen Kontext beleuchtet. Frankreich und Deutschland haben beide eine sehr interessante Vergangenheit, aus der viele der heutigen Unterschiede resultieren.

---

### 3 Einleitung

Jeder von uns muss aufhören aus dem Fenster seines kulturellen Zuhauses in die Welt hinaus zu blicken als ob sich die Menschen anderer Länder durch eine landestypische Besonderheit von anderen unterscheiden, das eigene Zuhause aber das Normale ist. Was kulturelle Angelegenheiten betrifft, gibt es aber keine normale Position. Dies ist die unbequeme Botschaft, die ebenso unbequem ist wie Galileo Galileis Behauptung aus dem 17. Jahrhundert, dass die Erde nicht der Mittelpunkt des Universums ist.

Die Welt steckt voller Begegnungen und Konfrontationen zwischen Menschen, Gruppen und Völkern, die unterschiedlich denken, sprechen, fühlen und handeln.

Die Konsolidierung der internationalen Märkte sowie die Unternehmenszusammenschlüsse der großen Konzerne tragen dazu bei, dass wir in einer Zeit leben, in der Kommunikation in bisher nie gekannter Weise zunimmt. Gestützt und vereinfacht wird dies durch den Vormarsch immer modernerer Transport-, IT und Kommunikationstechniken. Datenautobahnen werden oft über Nacht gebaut, auf denen Menschen mit anderen Menschen auf der Welt kommunizieren. Deren Computer sind zwar gleich programmiert, aber deren Denken ist es nicht.

Die Anzahl der Menschen, die heute auf der Welt ihr Heimatland hinter sich lassen und sich in einer vollkommenen anderen Umgebung ansiedeln, ist größer als jemals zuvor. Von den großen Volkswanderungen in den ersten Jahrhunderten nach Christus waren weitaus weniger Menschen betroffen, als von den heutigen Auswanderungswellen. Die Gründe dieser Auswanderungswelle sind Krieg, politische Umwälzungen, Suche nach Arbeit, Armut in dem einen Land und erhoffter Wohlstand in dem anderen oder aber auch internationale Unternehmenszusammenschlüsse. Der Effekt ist in allen Fällen gleich. Der einzelne Mensch und ganze Familien finden sich in einer kulturell vollkommen anderen Umgebung wieder, als die, in der sie aufgewachsen sind und die sie prägte. Häufig sind diese Menschen nicht darauf vorbereitet,

Unbeabsichtigte Konflikte sind die Folge. Konflikte, die auftreten, wenn zwei Kulturen aufeinandertreffen, und die entstehen, obwohl niemand sie beabsichtigt hat und alle darunter leiden. Diese Konflikte haben in der Vergangenheit schon manchmal zum Ausbruch von Kriegen beigetragen. Es ist zwar naiv anzunehmen, dass ein Krieg durch eine verbesserte internationale Kommunikation verhindert werden kann, jedoch kann Kommunikation einen Beitrag zum Gelingen von Verhandlungen leisten, von deren Ergebnis die Lösung schwerwiegender, globaler Probleme abhängt.

Und globale Probleme sind es, vor denen alle Menschen – WIR stehen: ökologische, wirtschaftliche, militärische, hygienische und meteorologische Entwicklungen, machen nicht an nationalen oder regionalen Grenzen halt. Auch nicht vor unserer Haustür. Der Umgang mit Bedrohungen wie Atomkrieg, Meeresverschmutzung, Ausrottung von Tierarten, Aids, aktuell BSE oder einer weltweiten Rezession erfordert die Zusammenarbeit !

Diese gemeinsamen weltweiten Probleme erfordern konzertierte Aktionen, aber wenn wir warten müssen, bis WIR alle die gleichen kulturellen Werte teilen, so warten wir für immer. Denn nicht allein die kulturelle Verschiedenartigkeit wird weiterbestehen, es hat sogar den Anschein, dass die Unterschiede innerhalb eines Landes immer größer werden. Gemeinsame Praktiken sind es, nicht gemeinsame Werte, die praktische Probleme lösen.

## 4 Kultur

Um kulturelle Unterschiede erklären und begreifen zu können, ist es wichtig den Begriff „Kultur“ im Vorfeld genauer zu erläutern.

*„Kultur ist diese komplexe Gesamtheit, die Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Recht, Bräuche und viele andere Fähigkeiten und Gewohnheiten umfasst, die der Mensch als Mitglied der Gesellschaft erworben hat.“*

Edward B. Taylor (1990)

Alle menschlichen Gesellschaften teilen sich einige grundsätzliche Probleme, die schon immer existiert haben und immer existieren werden. Diese sind die Probleme der:

- (Un)gleichheit
- Gruppensolidarität
- geschlechtsspezifischen Rolle
- ungewissen Zukunft
- Bedürfnisbefriedigung

Verschiedene Gesellschaften haben über Jahrtausende hinweg ihre eigenen Lösungen für diese Probleme entwickelt. Zwischen ihnen unterscheiden sich die Lösungen jedoch derartig, dass sie von Gesellschaft zu Gesellschaft nicht immer nachvollziehbar sind. Dies ist der Bereich der Grundwerte, die das Fundament jeder nationalen Kultur sind.

*„Man entdeckt die Grundwerte einer Kultur erst dann, wenn man mit einer anderen Kultur in Kontakt kommt, so wie ein Fisch erst dann den Wert des Wassers entdeckt, wenn er gefangen ist.“*

Geert Hofstede (1997)

Kultur ist erlernt, und nicht ererbt. Sie leitet sich aus unserem sozialen Umfeld ab, nicht aus unseren Genen. Man sollte die Kultur unterscheiden von der menschlichen Natur einerseits und von der Persönlichkeit eines Individuums andererseits. In Analogie zur Computerwelt sieht dies nach Hofstede (1997) wie folgt aus:

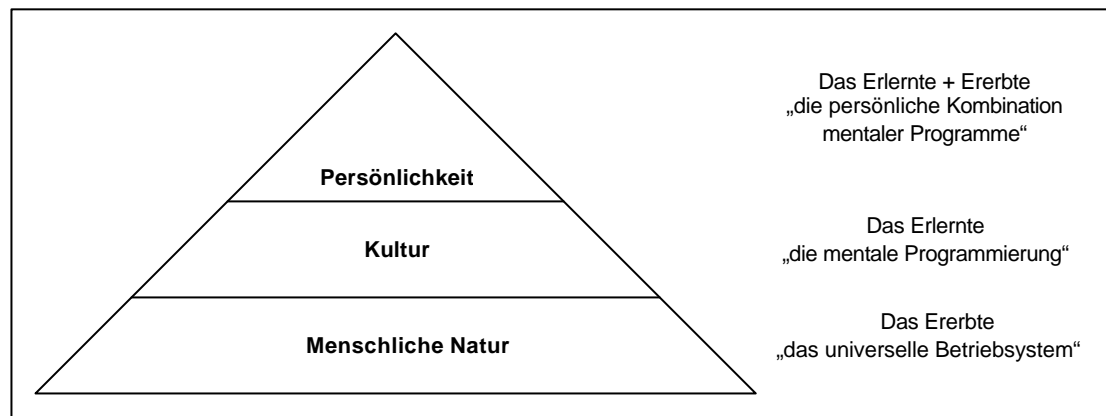


Abbildung 1: Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen

Kultur ist somit die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.

Muster des Denkens, Fühlens und Handelns sind alles mentale Programmierungen. Diese hat der Mensch sein Leben lang erlernt. Ein Großteil davon wird in der frühen Kindheit erworben, denn in dieser Zeit ist der Mensch am empfänglichsten für „mentale Programmierungen“. Ist eine mentale Programmierung erst einmal erfolgt, muss der Mensch diese erst wieder ablegen, bevor er in der Lage ist, etwas anderes, eine neue Kultur zu erlernen bzw. zu begreifen.

<sup>1</sup> Hofstede, Geert: „Lokales Denken, globales Handeln“, Seite 5

Da fast jeder Mensch gleichzeitig einer ganzen Reihe von verschiedenen Gruppen und Kategorien angehört, trägt man zwangsläufig verschiedene Ebenen mentaler Programmierung in sich. Zum Beispiel: eine nationale Ebene, eine regionale Ebene, eine religiöse Ebene, eine geschlechtliche Ebene, eine Ebene der Generation, eine Ebene der sozialen Klasse, etc.

In all diesen Ebenen sind kulturelle Unterschiede zu beobachten. Kulturelle Unterschiede manifestieren sich auf verschiedene Weise. Geert Hofstede hat vier Begriffe definiert, die den Gesamtzusammenhang recht gut darstellen:

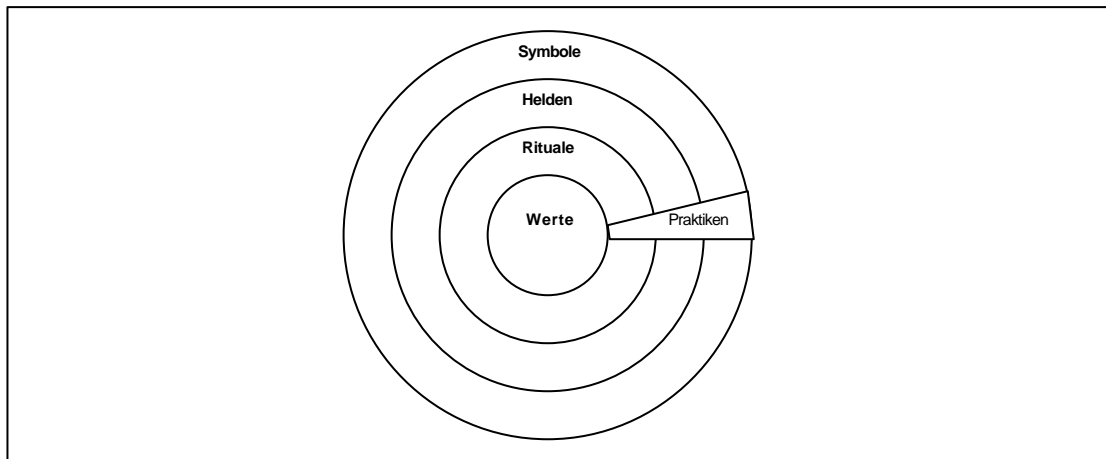


Abbildung 2: Das Zwiebelmodell: Manifestationen von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen<sup>2</sup>

Das Zwiebelmodell soll verdeutlichen, dass Werte die tiefgehendsten Manifestationen und Symbole die oberflächlichsten darstellen.

**Symbole** sind: Worte, auch Worte einer Sprache; Gesten; Bilder; Objekte wie auch z.B. Coca Cola; Kleidung; Flaggen; Statussymbole. Neue Symbole entwickeln sich rasch und alte verschwinden.

**Helden** sind: Personen tot oder lebend; oder aber auch fiktive Personen wie z.B. Batman oder Bart Simpson.

**Rituale** sind: kollektive Tätigkeiten, die für das Erreichen der Ziele nicht notwendig sind, aber innerhalb einer Kultur als sozial notwendig gelten; Formen des Grüßens, Formen der Ehrerbietung; religiöse Zeremonien.

**Praktiken** sind: die Zusammenfassung von Symbolen, Helden und Ritualen. Diese sind für einen außenstehenden Beobachter sichtbar, aber ihre kulturelle Bedeutung nicht. Diese liegt nämlich genau in der Art und Weise wie diese Praktiken von Insidern interpretiert werden.

**Werte** sind: Gefühle mit einer Orientierung zum Positiven oder negativen; gut-böse; sauber-schmutzig; schön-hässlich; rational-irrational; normal-anormal; logisch-paradox; etc

Zurückzuführen auf die mentale Programmierung, gehören Werte zu den ersten Dingen, die ein Kind lernt. Im Alter von 10 Jahren ist das Grundwertesystem bei ihnen schon fest verankert. Viele der eigenen Werte sind dem einzelnen Menschen nicht bewusst, da er sie so früh im Leben erworben hat. Man kann daher Werte schlecht diskutieren, man kann einzig aus der Art und Weise, wie Menschen unter verschiedenen Umständen handeln, auf sie schließen.

<sup>2</sup> Hofstede, Geert: "Lokales Denken, globales Handeln", Seite 8

## 4.1 Nationale Kulturen

Bei der Untersuchung nationaler kultureller Unterschiede ist die Staatsangehörigkeit eines Menschen mit Vorsicht zu betrachten. Grund dafür ist das Phänomen der Nationen. Nahezu die ganze Welt ist darin aufgeteilt, und fast jeder Mensch gehört zu einer von ihnen, was letztendlich durch seinen Pass zum Ausdruck gebracht wird. Dieses System der Nationalstaaten wurde erst Mitte des 20. Jahrhunderts weltweit eingeführt. Es folgte auf das Kolonialsystem. Die Grenzen zwischen den Staaten, die früher Kolonien waren, spiegeln noch immer das koloniale Erbe wieder. Besonders in Afrika entsprechen Staatsgrenzen mehr der Logik der Kolonialmächte als den kulturellen Trennlinien der jeweiligen Bevölkerung. Nationalstaaten sollten daher nicht mit Gesellschaften - die sich historisch entwickelt haben - gleichgesetzt werden. Ebenso sollte ein nationaler Vergleich immer unter Personen gleicher sozialer Schichten mit vergleichbaren Tätigkeiten erfolgen; also nicht den französischen Arbeiter mit der deutschen Sekretärin vergleichen.

Mit Blick auf das Zwiebelndiagramm (Abbildung 2 – Seite 7) liegen nationale kulturelle Unterschiede mehr in den Werten, weniger in den Praktiken.

Fragt man Deutsche sowie Franzosen, die jeweils in die anderen Länder umsiedelten, so unterscheidet sich in ihren Augen die deutsche und französische Kultur in folgenden Grundwerten:

Deutschland	Frankreich
Geld	Macht
Nutzen/Rentabilität	Originalität
Sicherheit	Herausforderung
Anerkennung	Bewunderung
Gleichheit	Freiheit
Perfektion	Funktionsgerechtigkeit
Beständigkeit	Wechsel
Freizeit	Spaß

Tabelle 1: Unterschiede in den Grundwerten

Im Jahr 1954 veröffentlichten zwei Amerikaner Alex Inkeles und Daniel Levinson, eine Untersuchung über die weltweiten Grundunterschiede zwischen Kulturen. Nach ihnen sind dies:

1. Verhältnis zur Autorität
2. Selbstverständnis, insbesondere
  - i. Die Beziehung zwischen Individuum und Gesellschaft
  - ii. Die Vorstellung des Individuums von Maskulinität und Feminität
3. Die Art und Weise, mit Konflikten umzugehen, einschließlich der Kontrolle von Aggression und des Ausdrückens von Gefühlen.

Geert Hofstede bezeichnet diese Grundunterschiede mit den Begriffen:

1. Machtdistanz
2. Kollektivismus gegenüber Individualismus
3. Feminität gegenüber Maskulinität
4. Unsicherheitsvermeidung

Zusammen bilden sie Hofstede's vierdimensionales Modell von Unterschieden zwischen nationalen Kulturen.

### 4.1.1 Machtdistanz

Eines der Grundunterschiede ist nach Inkeles und Levinson das Verhältnis zur Autorität. Dies bezeichnet Hofstede's erste Dimension: Machtdistanz.

**Machtdistanz** beschreibt nach seiner Definition das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.

Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und mit großer Machtdistanz sind:

Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
Ungleichheit unter den Menschen sollte so gering wie möglich sein	Ungleichheit unter den Menschen wird erwartet und ist erwünscht
Eltern behandeln ihre Kinder wie ihresgleichen	Eltern erziehen ihre Kinder zu Gehorsam
Lehrer erwarten von ihren Schülern Eigeninitiative	Jede Initiative geht vom Lehrer aus
Lehrer sind Experten, die losgelöstes Wissen vermitteln	Lehrer sind Gurus, die ihr eigenes Wissen vermitteln
Menschen mit höherer Bildung neigen zu weniger Autorität als Menschen mit weniger Bildung	Jene mit weniger Bildung sowie jene mit mehr Bildung haben die gleiche Einstellung zur Autorität.
Hierarchische Struktur in einer Organisation bedeutet eine ungleiche Rollenverteilung aus praktischen Gründen.	Hierarchische Strukturen in Organisationen sind ein Spiegelbild einer Ungleichheit von Natur aus zwischen oberer und unterer Schicht.
Tendenz zu Dezentralisation	Tendenz zu Zentralisation
Geringe Gehaltsunterschiede zwischen oberer und unteren Hierarchiestufen	Große Unterschiede im Gehalt innerhalb der Hierarchie
Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen miteinbezogen zu werden	Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten.
Der ideale Vorgesetzte ist der einfallsreiche Demokrat	Der ideale Vorgesetzte ist der wohlwollende Autokrat oder gütiger Vater
Privilegien und Statussymbole stoßen auf Missbilligung	Privilegien und Statussymbole für Manager werden erwartet und sind populär.

Tabelle 2: Übersicht Machtdistanz<sup>3</sup>

Nach einer quantitativen Untersuchung von Geert Hofstede (Erläuterung der Studie Seite 44) ergibt sich folgender Machtdistanzindex (MDI) für Deutschland und Frankreich (Auszug aus einer Ländertabelle):

Position	Country / Region	MDI
1	Malaysia	104
2	Guatemala	95
...	...	...
<b>15</b>	<b>Frankreich</b>	<b>69</b>
...	...	...
<b>42</b>	<b>Deutschland</b>	<b>35</b>
...	...	...
48	Schweden	31
...	...	...
53	Österreich	11

große Machtdistanz

↑

geringe Machtdistanz

↓

Tabelle 3: quantitative Untersuchung Machtdistanz<sup>4</sup>

Führungsstrategien wie z.B. „*Management by Objectives (MBO)*“, funktionieren in Ländern mit großer Machtdistanz wie z.B. Frankreich nicht, da diese Methode eine Form des Verhandeln zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem voraussetzt, und dies ist in diesen Ländern nicht üblich.

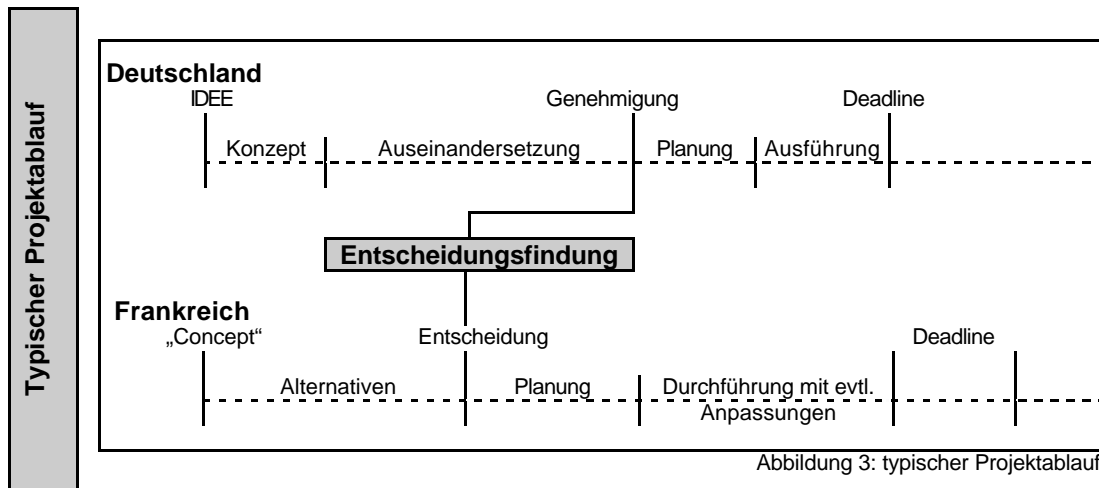
<sup>3</sup> Hofstede, Geert: "Lokales Denken, globales Handeln", Seite 46

<sup>4</sup> Hofstede, Geert: "Lokales Denken, globales Handeln", Seite 30/31

Aufgrund des historischen Hintergrundes (Kapitel 7) hat der Wert „Macht“ eine geringere Bedeutung in Deutschland als in Frankreich. Anstatt wie die Franzosen eine geopolitische „Vision“ zu verfolgen, geht es dem Deutschen schlicht und einfach darum, die festgelegten Ziele zu erreichen und vor allem Geld zu verdienen.

Für Franzosen ist Macht der Hauptantrieb. Für sie gilt: „Wer die Macht hat, hat das Geld!“. Für Deutsche ist Geld (das Materielle) eher der Hauptantrieb: „Wer Geld hat, hat die Macht“. Man sagt oft: „Deutsche denken in Geldeinheiten, Franzosen in Machteinheiten.“

Überträgt man die Ergebnisse der Tabellen von Seite 9 bzgl. der Machtdistanz auf die Berufswelt, fokussiert auf die Schlüsselbegriffe Projekt, Entscheidungsfindung und Führungsstil bedeutet dies:



**Entscheidungsfindung**

**Deutschland:** Die Rolle des Chefs: Genehmigen, Abstimmen, Moderieren  
 Auseinandersetzung ? Abstimmung ? Konsens (Kompromiss) ?  
 Genehmigung durch den Chef ? Jeder hält sich daran  
 In Deutschland wird der Mitarbeiter in die Entscheidung mit einbezogen

**Frankreich:** Die Rolle des Chefs: Entscheiden, Kontrollieren, Motivieren  
 Globaler Rahmen wird vorgegeben ? wait and see, oder Revolte, ständiges Abtasten der Dehnbarkeit ? Chef ist Maßstab für Toleranzspanne ?  
 Rahmen passt sich neuen Situationen an.  
 In Frankreich entscheidet der „Patron“. Die Umsetzung ist den Mitarbeiter überlassen

**Führungsstil**

	Deutschland	Frankreich
<b>Autorität</b>	Durch Kompetenz	Durch Persönlichkeit
<b>Motivation</b>	Durch materielle Anreize	Durch emotionale Anreize
<b>Druck</b>	Durch Ansprache des Gewissens und des Gemeinschaftsgeistes	Durch Autorität

Tabelle 4: Unterschiede im Führungsstil

*Mit Blick auf die soziokulturellen Unterschiede zwischen Franzosen und Deutsche weist Timmer daraufhin, dass ein französischer Vorstandsvorsitzender mehr die Rolle des autonomen Patron verkörpert als der deutsche Manager, der im Rahmen eines betrieblichen Meinungsbildungsprozesses eine eher konsensanale Entscheidung vertritt.*

*VDI Interview mit Hans-Joerg Timmer, HR Vorstand Aventis Cropscience (2000)*

In Deutschland ist die Distanz zwischen dem Machthaber und seinen Untergebenen meist kürzer als in Frankreich. Der „Chef“ muss eher einen Konsens mit seinen Fachleuten suchen, die viel autonomer sind als in Frankreich. Abstimmungsgespräch ist ein Wort, das es in Frankreich nicht gibt. Entscheidungen werden in Deutschland zwar länger und sorgfältiger vorbereitet, dann aber auch diszipliniert umgesetzt.

In Frankreich hingegen regiert der Chef oft als Monarch („le Patron“). Der Patron wechselt willkürlich den Kurs. Seine Leute haben nach der Entscheidung jedoch viel mehr Freiheit und Kreativität und Improvisation bei der Umsetzung.

Die historisch-politische Wurzeln dafür liegen weit zurück: Ganz Gallien wurde von den Römern erobert und unterworfen, auch wenn Asterix das Gegenteil behauptet. In Deutschland dagegen war am Limes Schluss. Die Germanen bewahrten ihre Vielfalt und Eigenständigkeit der Stämme - die Kultur des kleinen Territoriums, die Gemeinschaftskultur. Auch aus diesem Grund spielen Aufgabenorientierung, Fachkompetenz und das Denken in Zuständigkeitsbereichen in Deutschland eine zentrale Rolle. Niemals gelang es, die deutschen Stämme in einem Zentralstaat zu vereinen. Gerade diese Struktur der vielen Deutschen Kleinstaaten bildete die Wurzel der deutschen Neigung zur Konsensbildung.

In Frankreich hingegen regierte der Einheitsstaat. Am Hofe konzentrierte sich Jahrhunderte lang die Macht und dehnte sich territorial aus. Paris und Versailles sind steingewordene Symbole des Zentralismus. Dieser Einheitsstaat ist eine der maßgeblichen Grundlagen der höfisch geprägten Arbeitskultur. Noch heute ist dieser Zentralismus in dem auf Paris zulaufenden Verkehrssystem zu sehen.

Viele Beobachter behaupten, dass Deutschland ein autoritäres und hierarchisches Land ist. Es stellt sich die Frage, warum eigentlich, wo doch in der deutschen Kultur eine relativ geringe Machtdistanz festgestellt wurde.

Beobachter beschreiben dies oft mit stereotypischen Anekdoten wie: ungehobelte und herrische Bürokratie, die demjenigen mit Bußgeldern drohen, der seinen Wohnort nicht rechtzeitig ummeldet; Finanzbeamte, die das Gesicht kaum zu einem Lächeln verziehen, wenn sie auf der Einhaltung von Zahlungsfristen bestehen; übergreifende Nachbarn, die einem vorschreiben wollen, wo man die Wäsche aufzuhängen hat und wann die Kinder ins Haus geholt werden müssen, um sie ins Bett zu bringen, usw.

Jedoch all dies hat, wie später noch genauer erläutert wird, mehr mit Unsicherheitsvermeidung zu tun, als mit Machtdistanz.

#### 4.1.2 Kollektivismus gegenüber Individualismus

Die Beziehung zwischen Individuum und Gesellschaft ist nach Inkeles und Levinson ein weiterer Grundunterschied. Dies bezeichnet Hofstede's zweite Dimension: Individualismus und Kollektivismus.

**Individualismus** beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindung zwischen den Individuen locker ist: man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der **Kollektivismus**, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen.



In Kulturen, in denen Menschen relativ individualistisch sind, hängen sie normalerweise auch nicht so stark von mächtigen anderen Personen ab. Hier stellt jedoch Frankreich eine Ausnahme dar:

Der französische Soziologe Michel Crozier beschreibt die Kultur seines Landes wie folgt:

*„Abhängige persönliche Beziehungen gelten... im kulturellen Umfeld Frankreich als schwer zu ertragen. Dennoch ist die vorherrschende Sicht der Autorität noch immer diejenige... des Absolutismus... Diese beiden Haltungen sind widersprüchlich. Sie lassen sich jedoch in einem bürokratischen System miteinander vereinbaren, dass unpersönliche Regeln und die Zentralisation es ermöglichen, eine absolutistische Vorstellung von der Autorität mit der Beseitigung der deutlichsten Abhängigkeitsbeziehungen zu vereinbaren.“*

*Michel Crozier – französischer Soziologe*

Philippe d'Iribane beschreibt das französische Organisationsprinzip als „Logik der Ehre“ (da logique de l'honneur). Es besagt, dass zwar jedermann einen Rang hat (große Machtdistanz), die Rechte und Pflichten, die zu dessen Rang gehören, allerdings weniger von der Gruppe festgelegt als vielmehr durch die Tradition bestimmt sind. Es ist „nicht so sehr das, was man anderen schuldet, sondern das, was man sich selbst schuldet (großer Individualismus). Es handelt sich um die hierarchische Form des Individualismus.“

Aus diesen vorhergehenden Betrachtungen lassen sich wesentliche Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen im Sozialverhalten ableiten:

Deutschland	Frankreich
Der gemeinschaftliche Egoist	Der individualistische Egoist
Handelt stark gruppenorientiert	Sorgt zunächst für sich und seine Familie
„Das ist mein gutes Recht“	„Das ist guter Krieg“

Tabelle 7: Unterschiede im Sozialverhalten

Deutsche und Franzosen sind in vielerlei Hinsicht Antipoden: Die deutsche Stammeskultur bemisst den Einzelnen nach der Qualität der Aufgaben, die er im Interesse der Gruppe ausführt (kollektivistisch). Die Autorität ist nah, verinnerlicht, funktional und spezialisiert. Das System beruht auf Konsens. Die imperiale Kultur Frankreichs hingegen führt zu einer fernen, äußerlichen, persönlichen und undefinierten Autorität. Der Wert des Einzelnen bemisst sich nach der Qualität seiner Beziehung zu den Machträgern (individualistisch). Das System ist am Dissens orientiert; eine permanente scharfe politische Opposition gegen die ferne Zentrale und periodisch auftretende Revolten gehören dazu... STREIK !!!

### 4.1.3 Feminität gegenüber Maskulinität

Die Vorstellung des Individuums von Feminität und Maskulinität ist nach Inkeles und Levinson ein weiterer Grundunterschied. Dies bezeichnet Hofstede's dritte Dimension: Feminität gegenüber Maskulinität.

**Maskulinität** kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Rolle der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. **Feminität** kennzeichnet eine Gesellschaft, in der sich die Rollen der Geschlechter überschneiden: sowohl Frauen als auch Männer sollten bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen.

Hauptunterschiede zwischen femininen und maskulinen Gesellschaften:

Feminin	Maskulin
Fürsorglich, zwischenmenschliches ist wichtig.	Geld und materielle Dinge sind wichtig
Bescheiden sein wird erwartet. Männer und Frauen dürfen sensibel sein	Männer müssen bestimmt, hart, ehrgeizig sein
In der Familie sind Vater und Mutter für Fakten und Gefühle zuständig	Vater ist für Fakten, Mutter für Gefühle zuständig
Sympathie mit den Schwachen	Sympathie mit den Starken
Durchschnittlich guter Schüler ist die Norm	Bester Schüler ist die Norm
Versagen in der Schule ist nicht so schlimm	Versagen in der Schule ist eine Katastrophe
Arbeiten, um zu leben	Leben, um zu arbeiten
Gleichheit, Solidarität und Qualität des Arbeitslebens	Fairness, Wettbewerb unter Kollegen und Leistungen
Konflikte werden beigelegt, indem man miteinander verhandelt und nach einem Kompromiss sucht.	Konflikte werden beigelegt, indem man sie austrägt

Tabelle 8: Übersicht Femininität / Maskulinität<sup>7</sup>

Nach einer quantitativen Untersuchung von Geert Hofstede (Erläuterung der Studie Seite 44) ergibt sich folgender Maskulinitätsindex (MAS) für Deutschland und Frankreich (Auszug aus einer Ländertabelle):

Position	Country / Region	MAS
1	Japan	95
...	...	...
<b>9</b>	<b>Deutschland</b>	<b>66</b>
...	...	...
<b>35</b>	<b>Frankreich</b>	<b>43</b>
...	...	...
53	Schweden	5

maskulin

↑

feminin

↓

Tabelle 9: quantitative Untersuchung Maskulinität<sup>8</sup>

Deutschland ist ein sehr „maskulines“ Land. Der materielle Erfolg und handfeste Leistungen haben Priorität Nummer eins. Es wird hart und schnell gearbeitet. Man kommt nicht ohne Entschlossenheit und Durchsetzungsvermögen aus. Man will überall der erste sein und hat wenig Sympathie mit denjenigen, die nicht mithalten können oder wollen. Es wird vollkommen akzeptiert, dass persönlicher Wohlstand und Erfolg nach außen hin gezeigt wird. Ein traditionelles Klassenbewusstsein wie in Frankreich gibt es nicht. Harte Arbeit wird zu Recht belohnt.

In der Kombination mit dem Talent der deutschen Industrie für Systeme und Präzision macht diese Maskulinität den Erfolg der deutschen Exportwirtschaft sehr anschaulich: Die Qualität des Produktes muss tadellos sein. Anders als in Frankreich liegen die Gebiete der Spitzentechnologie nicht in der Hightech Elektronik oder in der Telekommunikation, sondern auf dem Gebiet des Maschinenbaus und der Automobil-industrie. Es kommt mit Sicherheit nicht von ungefähr, dass mit dem Auto fast so was wie ein mystischer Wert in Deutschland verbunden wird und das auf deutschen Straßen sehr schnell – und dies auch noch ganz legal – und aggressiv gefahren wird. Ausländische Besucher sind immer wieder darüber erstaunt wie schnell und aggressiv in Deutschland gefahren wird. Die Autobahn ist kulturelles Sicherheitsventil: *eine strukturierte, regulierte, nackte Aggression.*

<sup>7</sup> Hofstede, Geert: „Lokales Denken, globales Handeln“, Seite 133

<sup>8</sup> Hofstede, Geert: „Lokales Denken, globales Handeln“, Seite 115/116

### 4.1.4 Unsicherheitsvermeidung

Die Art und Weise, mit Konflikten umzugehen, einschliesslich der Kontrolle von Aggression und des Ausdrückens von Gefühlen ist nach Inkeles und Levinson der letzte Grundunterschied zwischen Kulturen. Dies bezeichnet Hofstede's vierte Dimension: Unsicherheitsvermeidung.

**Unsicherheitsvermeidung** ist der Grad in dem Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen. Dieses Gefühl drückt sich unter anderem in einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit aus - ein Bedürfnis nach geschriebenen und ungeschriebenen Regeln. Unsicherheitsvermeidung sollte jedoch nicht mit Risikovermeidung verwechselt werden. Unsicherheit zu Risiko verhält sich wie Angst zu Furcht; und Furcht und Risiko sind beide auf etwas bestimmtes hin ausgerichtet.

Hier eine Gegenüberstellung der grundlegenden Merkmale von nationalen Kulturen bzgl. der Unsicherheitsvermeidung:

Geringe Unsicherheitsvermeidung	Große Unsicherheitsvermeidung
Unsicherheit ist normal und wird hingenommen wie sie kommt	Unsicherheit ist alltägliche Bedrohung
Geringer Stress, Gefühl des Wohlbefindens	Großer Stress, Gefühl der Angst
Aggression und Emotion nicht zeigen	Aggression und Emotion können herausgelassen werden
Was anders ist, ist seltsam	Was anders ist, ist gefährlich
Schüler mögen open-end Lernsituationen und gute Diskussionen	Schüler mögen strukturierte Lernsituationen und richtige Antworten
Nicht mehr Regeln geben als nötig	Regeln, selbst wenn diese nicht funktionieren
Zeit ist Orientierungsrahmen	Zeit ist Geld
Präzision, Pünktlichkeit müssen erlernt werden	Präzision, Pünktlichkeit sind natürliche Eigenschaft
Toleranz gegenüber abweichenden und innovativen Gedanken und Verhaltensweisen	Unterdrückung abweichender Gedanken und Verhaltensweisen; Widerstand gegen Innovationen
Lockere Regeln für Kinder hinsichtlich dessen, was schmutzig und tabu gilt	Strenge Regeln für Kinder hinsichtlich dessen, was schmutzig und tabu gilt

Tabelle 10: Übersicht Unsicherheitsvermeidung<sup>9</sup>

Nach einer quantitativen Untersuchung von Geert Hofstede (Erläuterung der Studie Seite 44) ergibt sich folgender Unsicherheitsvermeidungsindex (UVI) für Deutschland und Frankreich (Auszug aus einer Ländertabelle):

Position	Country / Region	UVI
1	Griechenland	112
...	...	...
<b>10</b>	<b>Frankreich</b>	<b>86</b>
...	...	...
<b>29</b>	<b>Deutschland</b>	<b>65</b>
...	...	...
53	Singapur	8

große Unsicherheitsvermeidung

↑

kleine Unsicherheitsvermeidung

↓

Tabelle 11: Quantitative Untersuchung Unsicherheitsvermeidung<sup>10</sup>

In Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung gibt es tendenziell mehr detaillierte Gesetze. Deutschland z.B. hat Gesetze für den Fall, dass alle anderen Gesetze nicht mehr durchsetzbar sind, das Notstandsgesetze.

<sup>9</sup> Hofstede, Geert: "Lokales Denken, globales Handeln", Seite 176

<sup>10</sup> Hofstede, Geert: "Lokales Denken, globales Handeln", Seite 157/158

Diese kulturelle Tendenz Deutschlands, Unsicherheit zu vermeiden und Uneindeutigkeiten mit Regeln auszuschließen, kann etwas Licht in einige scheinbare Stärken und Schwächen der deutschen Wirtschaft bringen. Man stellt eine zutiefst ernsthafte Einstellung im Geschäftsleben fest, in der alles Spekulative als suspekt gilt, und alles Unseriöse verurteilt wird. Diese im wesentlichen konservative Haltung wird erkennbar in der Art der Finanzierung der meisten Geschäfte durch Rückstellungen sowie in der engen Zusammenarbeit mit Hausbanken. All dies fördert wiederum das Langzeitdenken und die Überzeugung, dass man mit finanzieller Umsicht den Folgen der zyklischen Rezession entgegenwirken und die Stabilität aufrechterhalten kann.

Solch eine deutsche Vorsicht kann jedoch zur Inflexibilität führen, und allem Anschein nach mangelt es auf Deutschlands Finanzmärkten trotz der neusten Veränderungen an Einfallsreichtum und Innovationen.

## 4.2 Organisationskulturen

Der Begriff Organisationskultur taucht in der englischsprachigen Literatur erstmalig in den 60er Jahren als Synonym für „Arbeitsklima“ auf. Das Äquivalent Unternehmenskultur (corporate culture) wurde in den 70er Jahren geprägt. Seit Anfang der 80er Jahre sind beide Begriffe ein Modethema. Sie unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von nationalen Kulturen

*Analog zu Kultur lässt sich Organisationskultur wie folgt definieren: Die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von einer anderen unterscheidet.*

Geert Hofstede (1997)

Mit Blick auf das Zwiebelmodell (Abbildung 2 – Seite 7) liegen, wie schon erwähnt, kulturelle Unterschiede auf der nationalen Ebene, vor allem in den Werten. Auf der Organisationsebene liegen die kulturellen Unterschiede dagegen vor allem in den Praktiken. Unternehmenskulturen sind verwurzelt in den Werten der Unternehmensgründer und bedeutenden Führungspersonen. Ihre Werte wurden umgewandelt in die Praxis und zu Praktiken, die für alle Mitarbeiter des Unternehmens gelten.

Im Gegensatz zum Grundwertesystem, dessen Programmierung im Alter von 10 Jahren meist abgeschlossen und in den Denkweisen eines Menschen fest verankert ist, erlernt man Organisationspraktiken durch Sozialisation am Arbeitsplatz. Dies geschieht bei den meisten Menschen durch den Eintritt ins Berufsleben, d.h. wenn der Großteil der Werte bereits fest verankert ist und es für den Menschen sehr schwer ist, sein Grundwertesystem zu ändern.

Insbesondere Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung sind es, welche unsere Denkweise über Organisation schlechthin mit beeinflussen, denn organisieren setzt immer die Beantwortung von zwei Fragen voraus:

1. Wer hat die Macht was zu entscheiden ? (Machtdistanz)
2. Welche Regeln oder Vorgehensweisen sind zu befolgen, um das angestrebte Ziel zu erreichen ? (Unsicherheitsvermeidung)

Die beiden anderen Dimensionen, Individualismus und Maskulinität, betreffen eher unsere Denkweise zum Thema: der Mensch in der Organisation.

Gerade im Zeitalter der Industriekonsolidierung und massiven Fusionen gibt es im Bereich der Organisations- / Unternehmenskulturen erhebliche Problem- und Konfliktfelder. Bei nationalen Zusammenschlüssen treffen unterschiedliche Organisationskulturen aufeinander; bei internationalen Zusammenschlüssen kommt noch erschwerend der Faktor der unterschiedlichen nationalen Kulturen hinzu.

Entscheidend für die Einleitung einer Fusion sind oft die finanziellen Gesichtspunkte und die schlichte Größe im Markt. Die Fusion ist Teil eines Spieles zwischen Macht und Geld und gilt als eine Art Verteidigung gegen die - tatsächliche oder vermeintliche - Bedrohung durch die Konkurrenz. Der Erfolg von Fusionen und Übernahmen innerhalb eines Landes ist oft zweifelhaft; allerdings ist die Wahrscheinlichkeit, bei multinationalen Unternehmungen Erfolg zu haben, noch geringer.

Hauptursache hierfür dürften die versteckten Unterschiede in den Organisationsmodellen sein. In der neuen integrierten Organisation soll alles harmonisch ablaufen. Aber wie kann das funktionieren, wenn die Hauptbeteiligten verschiedene Modellansätze darüber vertreten, wie eine Organisation auszusehen hat und zudem auf nationaler Ebene unterschiedliche Grundwerte vertreten ?

Multinationale Fusionen und Firmenübernahmen haben sich oft als dramatische Fehlentscheidungen erwiesen: Leyland-Innocenti, Imperial Typewriters, Vereinigte Flugzeugwerke Fokker, Hoogovens-Hoesch, Citroen-Fiat sind nur einige wenige typische Beispiele. Es besteht kaum Zweifel daran, dass die Liste noch länger wird, solange die Entscheidung über internationale Zusammenschlüsse einzig und allein aufgrund finanzieller Überlegungen erfolgt. Den kulturellen Gesichtspunkten sollte das gleiche Gewicht zugebilligt werden, um in einem internationalen Markt erfolgreich zu sein.

„Kochrezepte: Wie fusioniere ich unter kulturellen Aspekten richtig“ gibt es nicht. Auch hier ist der wichtigste Ansatzpunkt, das „Bewusstmachen“: Sich verdeutlichen, dass es Unterschiede gibt, diese aufdecken und integrative Probleme im Vorfeld vermeiden, oder umgehen.

Bei Fusionen und Übernahmen könnte eine ideale Vorgehensweise wie folgt aussehen:

#### **1. Ermittlung der Bereiche potentieller Kulturkonflikte zwischen den Partnern.**

Dies kann möglicherweise ein Entscheidungsfaktor für oder gegen die Fusion sein, bzw. für die Art und Weise der Fusion oder des Zusammenschlusses.

Die interkulturellen Interaktion zwischen Organisationskulturen kann nach der Kulturanalyse auf folgende Art und Weise erfolgen:

##### **„Der Greenfield Start“:**

Er bedeutet, dass das Unternehmen im Ausland eine Tochtergesellschaft von Grund auf neu aufbaut. Diese Greenfield Starts laufen von Natur aus recht langsam an; das damit verbundene kulturelle Risiko ist aber begrenzt. Die Erfolgsrate eines solchen Neuanfangs ist hoch. Die Expansion von IBM hat fast ausschließlich auf diesem Wege stattgefunden.

##### **„Die Übernahme im Ausland“:**

Sie ist das genaue Gegenteil. Ein einheimischer Betrieb wird in seiner Gesamtheit von einem Käufer im Ausland aufgekauft. In diesem bestehenden Betrieb werden auf einmal sowohl eine andere Organisationskultur als auch Elemente der nationalen Kultur des fremden Landes zusammengebracht. Anders ausgedrückt kann man sagen: Eine Übernahme im Ausland verhält sich zu einem Greenfield Start in etwa so, wie sich die Erziehung eines in der Pubertät adoptierten Pflegekindes zu der Erziehung eines eigenen Kindes verhält. Übernahmen im Ausland ziehen häufig die Zerstörung des menschlichen Kapitals nach sich, was letztendlich auch die Zerstörung des finanziellen Kapitals bedeutet.

**„Die internationale Fusion“:**

Sie ähnelt der Übernahme im Ausland, abgesehen davon, dass hier Partner ungefähr gleich groß sind. Das kulturelle Risiko ist hoch. Internationale Fusionen haben gerade aus dem Grund, dass eine Seite seine ausschließliche Macht demonstrieren und umsetzen kann, eine extrem geringe Erfolgsrate. Ist erst einmal über den Aktienanteil und die Zusammensetzung des neuen Vorstandes entschieden worden, glauben viele Führungskräfte, dass der Prozess der Fusion funktionieren wird. Fälle in denen eine internationale Fusion geglückt ist, sind Shell und Unilever: Hier blieben zwei Firmenzentralen bestehen, um nicht den Eindruck zu erwecken, dass das Unternehmen nur von einem der beiden Länder aus geführt wird. Die Integrationsphase wurde von einer starken und charismatischen Führungskraft begleitet. Es gab eine Bedrohung von außen, was wie schon erwähnt, meist zum innern Zusammenhalt führt. Dadurch waren die Partner aufeinander angewiesen. Ebenso hielten sich die Regierungen aus der ganzen Sache heraus. Shell und Unilever sind jedoch Ausnahmen und stehen einer Vielzahl von gescheiterten Fusionen gegenüber.

**„Das internationale Joint-Venture“:**

Dies kann quasi als Greenfield Start beginnen. Sie stellen ein kleineres Risiko dar als Übernahmen oder Fusionen, vorausgesetzt, es sind klare Abkommen darüber getroffen worden, welcher Partner welche Mittel einbringt und mit welchen Führungsaufgaben er betraut ist. Internationale Joint-Ventures bieten die Möglichkeit, mit geringem Risiko in einem fremden Land auf einem unbekanntem Markt Fuß zu fassen.

**2. Fusionsentscheidung schon vollzogen:**

Ist die Fusionsentscheidung bereits gefallen, sollte man ein Planungskremium zur Bewältigung der Integration nach der Fusion bilden, um Reibungsverluste zu minimieren und um einzigartiges Kulturkapital zu erhalten.

Bei Kulturänderungen nach Fusionen konzentriert sich die Aufmerksamkeit häufig auf neue Symbole. Sie sind deutlich sichtbar: neuer Name, neues Logo, Slogans, Bilder – Symbole der Corporate Identity (CI). Aber Symbole, bezugnehmend auf das Zwiebelmodell (Seite 7), stellen lediglich die oberflächlichste Ebene der Kultur dar. Neue Symbole einzuführen, ohne grundlegende Änderungen auf den tieferen Ebenen (Helden, Rituale, Werte) der wichtigsten Führungspersönlichkeiten, sind nicht mehr als Arbeitsbeschäftigungsmassnahmen, und die Wirkung wird rasch verpuffen.

Im folgenden wird eine Check-Liste wichtiger Schritte wiedergegeben, um die Kultur einer Organisation zu ändern, zu führen oder zu akzeptieren:

- Organisationskultur ist eine Aufgabe der obersten Führungsebene, die nicht delegiert werden kann. Sie erfordert sowohl Macht als auch Sachkenntnis.
- Organisationskultur sollte bei der kulturellen Struktur der Organisation beginnen. Dies erfordert im ersten Schritt eine Kulturdiagnose
- Eine Änderung der Organisationskultur erfordert strategische Entscheidungen:
  - o Entspricht die gegenwärtige Kultur der Strategie ?
  - o Wenn nein, lässt sich die Strategie anpassen ?
  - o Wenn nein, welche Änderungen an der Kultur sind erforderlich ?
  - o Ist diese Änderung praktikabel – haben wir die richtigen Leute ?
  - o Wie hoch sind die Kosten an Management-Aufmerksamkeit und finanziellen Mitteln ?
  - o Gleicht der erwartete Nutzen diese Kosten aus ?
  - o Was ist ein realistischer Zeitrahmen für diese Änderungen ?
  - o Im Zweifel ist auf jeden Fall die Strategie zu ändern.
  - o Verschiedene Subkulturen können verschiedene Ansätze erforderlich machen.

- Aufbau eines Netzes von Befürwortern der Änderungen in der Organisation
  - o Eine Schlüsselfigur auf jeder Ebene.
  - o Wenn die Schlüsselfiguren mit den Änderungen beginnen, werden andere folgen.
  - o Lassen sich Gegner umgehen ?
- Planung der erforderlichen Prozessänderungen
  - o Abschaffung oder Einrichtung von Kontrollen.
  - o Automatisierung oder Entautomatisierung.
  - o Einrichtung oder Trennung von Kommunikationsverbindungen.
  - o Ersetzung der Kontrolle des Input durch eine Kontrolle des Output.
- Überprüfung der Personalpolitik
  - o Überprüfung der Einstellkriterien.
  - o Überprüfung der Beförderungskriterien.
  - o Ist das Personalmanagement der neuen Aufgabe gewachsen ?
  - o Planung rechtzeitiger Jobrotation.
  - o Die Notwendigkeit einer Fortbildung muss den Teilnehmern selbst klar sein.
- Weitere Überwachung der Entwicklung der Organisationskultur
  - o Anhaltende Aufmerksamkeit, Ausdauer
  - o Periodische Wiederholung der Kulturdiagnose

## 5 Interkulturelle Begegnungen

Die interkulturelle Zusammenarbeit ist zum Alltag geworden. Gründe dafür sind:

- Neue grenzüberschreitende Fusionen und Unternehmenskäufe.
- Die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften wird zunehmend internationalisiert.
- Auslandsposten werden in wachsendem Maße mit Leuten vor Ort und nicht aus der Zentrale besetzt, da diese sich besser auf lokale Gegebenheiten einstellen können.
- Die Personalentwicklung wechselt den Fokus. Das polyzentrische Konzept löst das althergebrachte ab. Mitarbeiter aller Länder werden in die Karrierepläne einbezogen, nicht mehr nur die Manager aus der Zentrale.
- Die Konzerne begreifen sich inzwischen als heimatlose „Global Citizens“ – das Geld der Aktionäre wandert heute in diese und morgen in jene Region, als hätte es Ländergrenzen nie gegeben.
- Management Teams, die einst rein national besetzt waren, bilden inzwischen die Globalität der Unternehmen ab.

Die simpelste Form des interkulturellen Kontaktes findet zwischen dem Fremden und seiner neuen kulturellen Umgebung statt. Der Fremde erlebt normalerweise so etwas wie einen Kulturschock. Er wird in der fremden Kultur wieder selbst mental in seine Kindheit zurückversetzt und muss erst wieder die einfachsten Dinge lernen. Dies führt zu Gefühlen von Angst, Hilflosigkeit und Feindseligkeit gegenüber der neuen Umgebung.

Bei Menschen, die im Auftrag ihrer Firma für eine bestimmte begrenzte Zeit in einer fremden kulturellen Umgebung leben, kann man eine Kurve der kulturellen Anpassung feststellen:

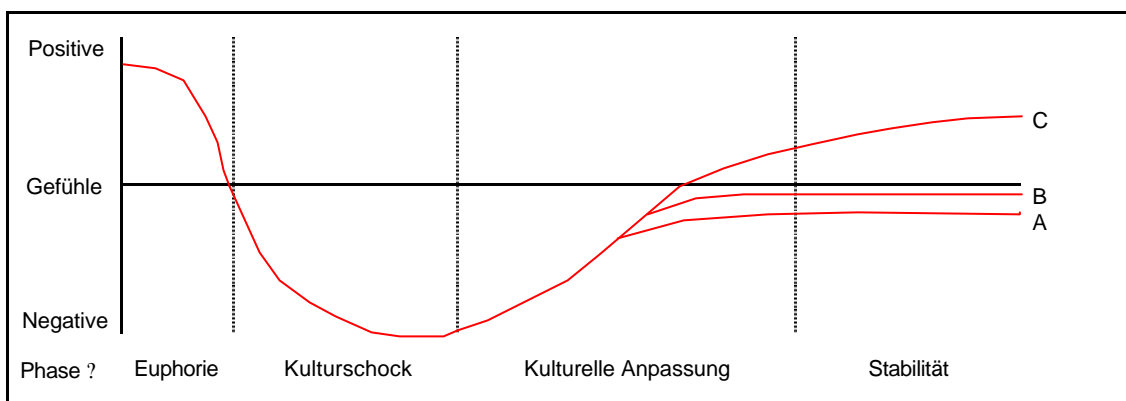


Abbildung 4: Kurve der kulturellen Anpassung<sup>11</sup>

Die Phase der Euphorie ist meist von kurzer Dauer. Sie endet in vielen Fällen mit dem Verfliegen der Neugier. Die Phase des kulturellen Schocks setzt ein, wenn der Alltag in der neuen Umgebung beginnt. Die Phase der kulturellen Anpassung setzt dann ein, wenn der Besucher beginnt unter den neuen Bedingungen zu leben, und anfängt sich in das soziale Netzwerk zu integrieren.

Die Phase Stabilität stellt die mentale Stabilität dar. Sie kann, verglichen mit dem Zuhause, mit negativen Gefühlen verbunden sein (A), wenn sich der Besucher zum Beispiel weiterhin wie ein Fremder fühlt. Der Zustand kann aber fast genauso stabil sein wie vorher (B), oder kann sogar stabiler ausfallen als vorher (C). In diesem Fall ist der Besucher zum Einheimischen geworden.

Im Ausland entsandte Mitarbeiter und ausländische Arbeitnehmer, die ihren kulturellen Anpassungsprozeß erfolgreich überwunden haben und dann nach Hause zurückkehren, werden umgekehrt einen Kulturschock erleben, wenn sie sich wieder an ihre alte, kulturelle Umgebung anpassen müssen.

<sup>11</sup> Hofstede, Geert: „Lokales Denken, globales Handeln“, Seite 288

Im folgenden Schaubild wird aufgezeigt, welche Faktoren einen interkulturellen Kontakt beeinflussen können:

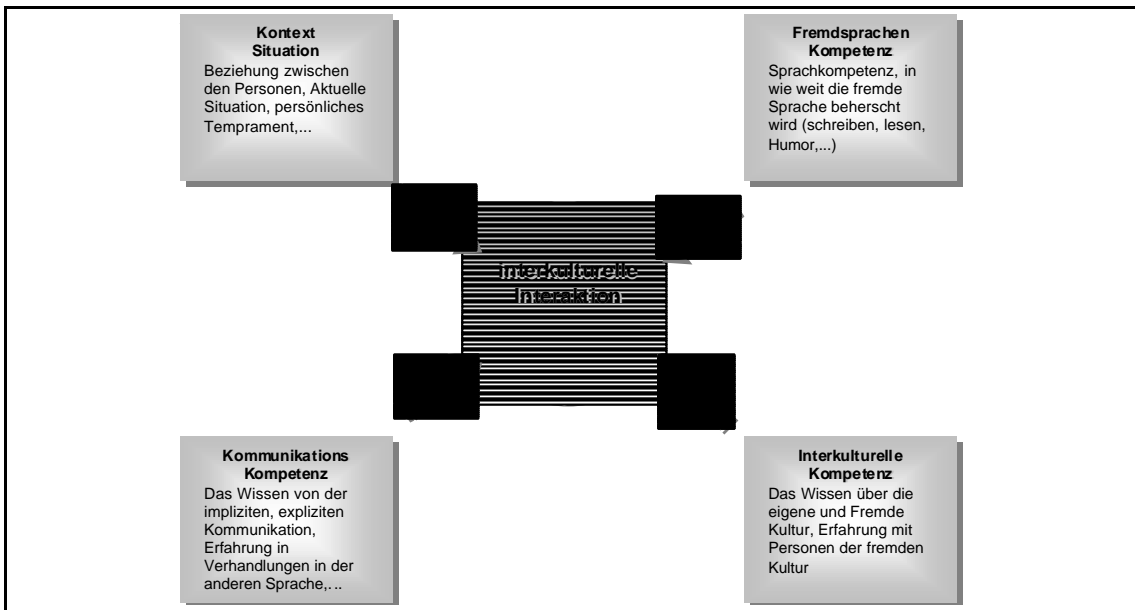


Abbildung 5: Faktoren interkultureller Interaktion

Mit einem Blick auf dieses Bild wird einleuchtend, wie komplex die interkulturelle Interaktion sein kann. Alle aufgeführten Faktoren beeinflussen die Entwicklung sowie den Erfolg der Interaktion und den Wert eines Mitarbeiters einer Firma in einer fremden Kultur.

## 5.1 Die Sprache

*“It is impossible to think of culture without language.”*

Edward T. Hall (1990)

Bei den meisten interkulturellen Begegnungen sprechen die verschiedenen Gruppen eine andere Muttersprache. Oft sind Unterschiede in der Sprache an kulturellen Missverständnissen schuld. Um ein tiefergehendes Verstehen der verschiedenen Kulturen untereinander herbeizuführen, ist es unabdingbar, dass der Fremde die Sprache der Gastgeberkultur lernt. Ebenso ist sehr zweifelhaft, ob man bikulturell sein kann, ohne gleichzeitig auch zweisprachig zu sein. Obwohl die Wörter, aus denen eine Sprache besteht „Symbole“ sind und zur äußeren Hülle einer Kultur gehören, sind sie aber auch gleichzeitig das Medium, mit denen eine Kultur zu einer anderen hinübergebracht wird

Die Fähigkeit, sich in mehr als einer Sprache ausdrücken zu können, ist sehr ungleich über die verschiedenen Länder verteilt:

Land	Keine	Eine	Zwei	Drei	Durchschnitt
Deutschland	60%	33%	6%	1%	<b>0,5</b>
Frankreich	67%	26%	6%	1%	<b>0,4</b>
Irland	80%	17%	3%	0%	<b>0,2</b>
Niederlande	28%	29%	32%	12%	<b>1,3</b>
UK	74%	20%	5%	1%	<b>0,3</b>

Tabelle 12: Fähigkeit, sich in einer fremden Sprache zu unterhalten; Vergleich 5 EG-Länder<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Eurobarometer

Wer die Sprache nicht kennt, wird von den Feinheiten einer Kultur vieles nicht mitbekommen. Eine dieser kulturellen Feinheiten ist der Humor. Was als lustig gilt, ist sehr kulturspezifisch. Viele Europäer finden, dass die Deutschen keinen Sinn für Humor besitzen, aber das bedeutet lediglich, dass sie einen anderen Sinn für Humor haben. Treffen verschiedene Kulturen aufeinander, so wird der erfahrene Reisende wissen, dass Witz und Ironie solange tabu sind, bis man sich absolut sicher ist, was in der anderen Kultur als Humor aufgefasst wird.

In den Sprachen zwischen Deutschland und Frankreich erfährt man besonders deutlich wie scheinbar gleichlautende Wörter in beiden Kulturen mit ganz unterschiedlichen Bedeutungsfeldern und Assoziationen verbunden sind. Wird nicht begriffen, was dahinter steht, entstehen Missverständnisse und Irritationen. Werden sie dagegen transparent, erschließt sich der ganze Reichtum deutsch-französischer Komplementarität.

Das erste Missverständnis zwischen Deutschen und Franzosen ist schon das Wort „concept“. In Frankreich oft der Ausdruck einer Generellen, aber wenig präzisen Idee, während das Deutsche „Konzept“ bereits ein verfestigtes Projekt darstellt, welches präzise durchdacht und zu Papier gebracht ist. Hier eine Gegenüberstellung ähnlicher Begriffe:

Begriff	Deutschland	Frankreich
Effizienz / efficacité	Das Geplante erreichen. SOLL und IST im Griff haben. Alles klappt wie am Schnürchen.	Mehr als das Geplante erreichen, schnell und gewandt auf Unvorhergesehenes reagieren.
Herausforderung / défi	1-20% Restrisiko	50-70% Restrisiko
Improvisation / improvisation	Dieletantisch	Intelligent. Mit geringstem Aufwand das Ziel erreichen, flexibel bleiben.
Katastrophe / catastrophe	Passieren selten. Wird nur gebraucht wenn es wirklich eine ist. Beunruhigt stark.	Passieren dauernd, da schlimme Situationen emotional aufgebauscht werden. Der Franzose geht mit Katastrophen gelassener um, da er dieses Wort oft gebraucht. Er reagiert ruhiger wenn dieses Wort im Munde eines sehr stark beunruhigten Deutschen auftaucht. Er kann ja nicht wissen, dass es wirklich eine ist.
Komplize / complice	Gefährte, meist im verbrecherischen Sinn.	Vertrauter, jemand mit dem man durch dick und dünn geht.
Kompromiss / compromis	Eine vernünftige Lösung	Eine schlechte Lösung, bei der jeder verloren hat.
Kritik / critique	Konstruktive Kritik. Zeigt Engagement und Kompetenz	Kritik gilt als negativ und destruktiv.
Nobel / noble	Wird meistens mit adelig gleichgesetzt	Gilt mehr als Bewertung von Tätigkeiten und Ideen.
Strategie / stratégie	Wirtschaftliche Unternehmensziele setzen und den Weg zu deren Erreichung möglichst Präzise festlegen.	Machtpolitische Unternehmensziele setzen. Geopolitische Zusammenhänge einbeziehen. Hypothesen aufstellen.
Synthese / synthèse	Zusammenfassung des Für und Wieder	Das wesentliche, die Quintessenz Esprit de synthèse: Fähigkeit das wesentliche von dem unwesentlichen zu trennen.

Tabelle 13: Begriffe und ihre unterschiedlichen Bedeutungen

## 5.2 Kommunikation

Nach Edward T. Hall (1990) kann man unterschiedliches Kommunikationsverhalten zwischen Kulturen durch sogenannte „high-context“ und „low-context“ Kulturen erklären. In „low-context“ Kulturen benötigen die Individuen extrem viele Informationen, denn sie verfügen über keine informellen Informationsnetze und sind oft schlecht informiert. In „high-context“ Kulturen ist die Situation umgekehrt; hier sind die Individuen über informelle, indirekte Kanäle immer informiert. Hall zufolge unterscheiden sich die Franzosen mit ihren sehr dichten Informationsnetzen von den Deutschen, bei denen aufgrund ihrer „low-context“ Kultur Informationsbedarf besteht.

Nach ihm gehören Franzosen einer high-context Kultur an. In bezug auf die Kommunikation bedeutet dies, dass sie „zwischen den Zeilen“ – implizit kommunizieren. Deutsche hingegen gehören einer „low-context“ Kultur an. Sie kommunizieren explizit - benötigen und geben viele detaillierte Informationen. Treffen nun diese beiden Kommunikationsformen aufeinander, kommt es unweigerlich zu Missverständnissen.

Wer zum Beispiel in einem deutschen Bus den Knopf zum Halten drückt, dem antwortet ein Schild „Bus hält“; in Frankreich leuchtet „Arret demande“, das heißt „Halt verlangt“ – und also wird der Bus halten. Das heißt Deutsche sind direkter als Franzosen, die viel Dinge implizit meinen, aber nicht deutlich ansprechen. Auf der deutschen Seite findet man oft einen sehr direkten und zielorientierten Stil, auf der französischen Seite einen mehr impliziten und andeutenden Stil. Hier ein paar weitere Beispiele:

Was der Franzose sagt	Was der Franzose wirklich meint	Was der Deutsche versteht
„Ich habe ein Konzept“	Ich habe eine Idee	Ich habe einen ausgearbeiteten Rohentwurf
„Ich bin nicht überzeugt, dass dieses Projekt das Beste ist.“	Ich halte es für den größten Mist.	Ich muss noch ein paar bessere Argumente bringen
„Wenn Sie wollen...“	Ich schalte ab	Jetzt habe ich ihn endlich auf meiner Linie
„Es wäre vielleicht sinnvoll, sich um diese Akte zu kümmern.“	Ich möchte, dass sie das sofort erledigen.	Der andere fragt mich, wer das wohl machen könnte
„Wir werden sehen.“	Irgendwie werden wir das schon schaffen. Hauptsache, wir fangen endlich an.	Der andere ist verantwortungslos (konzeptlos)
„Das ist ein netter Kerl“	Er lässt sich leicht ausnutzen.	Er muss nett sein.

Tabelle 14: Beispiele französischer Kommunikationsformen

Was der Deutsche sagt	Was der Deutsche wirklich meint	Was der Franzose versteht
„Hier ist mein Konzept“	Ich habe an dem Projekt intensiv gearbeitet.	Der Deutsche will mir seine Idee aufzwingen.
„Zunächst mal zum Prozedere“	Ohne Ablaufplanung kein Erfolg.	Der andere will mich in sein Schema zwingen.
„Ich habe einen Verbesserungsvorschlag“	Ich bin im Prinzip einverstanden.	Der andere will mein Projekt kippen.
„Ehrlich gesagt...“	Ich will ganz offen sein	Der andere verbirgt etwas
„Wir müssen das diskutieren“	Der Teufel steckt im Detail.	Kleinkrämerei
„Was kommt unter dem Strich dabei heraus“	Bleiben wir auf dem Boden der Tatsachen.	Der Deutsche hat immer nur seine Rentabilität im Kopf.

Tabelle 15: Beispiele deutscher Kommunikationsformen

Vorteile der Kommunikationsformen:

<b>Deutschland</b> (low-context)	<b>Frankreich</b> (high-context)
<ul style="list-style-type: none"> <li>??Zielklarheit</li> <li>??Fördert die Gründlichkeit</li> <li>??Kontinuität der Prioritäten</li> <li>??Klare Aufgabenverteilung</li> <li>??Voraussehbarkeit</li> <li>??Versachlichung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>??Schneller Fluss der Informationen</li> <li>??Schnelle Entscheidung</li> <li>??Fördert die Kreativität</li> <li>??Große Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit</li> <li>??Fördert die Selbstverantwortung</li> <li>??Lockere Umgangsformen</li> </ul>

Tabelle 16: Vorteile der Kommunikationsformen

### 5.3 Die Medien

Medienleute wie Journalisten, Reporter, Radio- und Fernsehleute spielen eine besonders wichtige Rolle dabei, Grundlagen für ein multikulturelles Verständnis - oder Missverständnis - zu legen. Der Kampf ums Überleben in einer multikulturellen Welt kann zu einem großen Ausmaß in den Medien ausgetragen werden.

Das Bewusstsein, dass Menschen anderer Gesellschaften anders Denken, Fühlen und Handeln, kann von Medienleuten erkannt und entsprechend in ihren Sendungen reflektiert werden. Ein einfaches informieren der Öffentlichkeit kann gravierende Missverständnisse verhindern.

Ein besonderes Problem kleiner Länder besteht zum Beispiel darin, dass sowohl das Fernsehen wie die Presse ihr Material von größeren Ländern aufkaufen, ohne die verschiedenen kulturellen Zusammenhänge, in denen dieses Material produziert wurde, hervorzuheben.

Man stelle sich zum Beispiel mal vor was alleine passieren würde, wenn „Le Monde“ all seine Beiträge von der FAZ beziehen würde, die natürlich alles schon detailliert für die „low-context“ Deutschen aufbereitet hat. Ich denke, die „high-context“ Franzosen würden diese Ausgabe als verletzend ansehen: „Ja denkt der Autor den, ich weiß all diese Details nicht?“

Was das Fernsehen angeht, beschritt das öffentlich-rechtliche Fernsehen in Frankreich und Deutschland ähnliche Wege. Zunächst nahm es eine Monopolstellung mit jeweils drei Programmen ein. In Frankreich bestand eine stark zentralisierte Struktur, auf die politische Instanzen unmittelbaren Einfluss nahmen. Das Organisationsprinzip des deutschen Fernsehens war Dezentralisierung, Regionalisierung und die Kontrollfunktion der gesellschaftlichen Gruppen, was jedoch einen erheblichen Einfluss der politischen Parteien nicht ausschloss. Beide Systeme wurden seit Mitte der achtziger Jahre durch die Öffnung von Rundfunk und Fernsehen für private Anbieter und durch die rasche Entwicklung neuer Telekommunikationstechniken grundlegend in Frage gestellt.

Auch wenn die Strukturen nun anders sind, stehen Deutschland und Frankreich vor den gleichen Problemen bezüglich der Medienlandschaft. Die Zuschauer wünschen vor allem Unterhaltung. Anspruchsvolle kulturelle Sendungen sind kaum gefragt. Angesichts der immer schärfer werdenden Konkurrenz um Einschaltquoten sind die Programmplaner kaum geneigt, kulturelle Bedürfnisse von Minderheiten zu berücksichtigen.

Doch gerade Fernsehen stärkt vor allem die schon vorhandenen Meinungen und verstärkt die entsprechenden Einstellungen. Was das deutsch-französische Verhältnis angeht, ist die Berichterstattung recht lückenhaft. Um dies zu verbessern wurde im Kontext der deutsch-französischen Zusammenarbeit ARTE „Fernsehen im interkulturellen Dialog“ geschaffen. Ein Kulturprogramm mit politischem Auftrag und Anspruch. Laut Gründungsvertrag soll ARTE „das Verständnis und die Annäherung der Völker in Europa fördern.“

ARTE hat zum Ziel Fremd- und Eigenbilder in einen interkulturellen Dialog zu bringen. Ein Programm also, das die audiovisuelle Vielfalt Europas nicht einebnen, sondern als Quelle zur gegenseitigen Bereicherung nutzt. Es soll den Dialog, der Kulturen fördern, indem es deren Unterschiedlichkeit respektiert und artikuliert.

Programmarbeit für und bei ARTE bedeutet eine tägliche Gratwanderung zwischen unterschiedlich nationalkulturellen Erfahrungshorizonten – den eigenen wie denen der Zuschauer.

Das deutsch-französische Fundament von ARTE ist nach 8 Jahren erfolgreich und ausbaufähig. Dies zeigt neben der Anerkennung, die das Programm europaweit genießt, auch die an den jeweiligen landesspezifischen Möglichkeiten orientierte Zusammenarbeit mit dem belgischen, spanischen, polnischen und Schweizer Fernsehen. ARTE hat gezeigt, dass Fernsehen nicht nur Spiegel der kulturellen Vielfalt Europas ist, sondern diese auch prägen und in den Dialog führen kann.

## 5.4 Das Lernen interkultureller Kommunikation

*„Wer nicht weiß woher er kommt, weiß nicht, wohin er geht, weiß daher nicht, wo er steht.“*

Otto von Habsburg

Nach Otto von Habsburg besteht der erste Schritt zum Verstehen der kulturellen Unterschiede darin, zu verstehen, was die eigene Kultur ausmacht. Interkulturelle Verständigung beginnt immer zuerst mit der Analyse der Eigen – und Fremdwahrnehmung. Wer glaubwürdig sein will, muss seine innere Einstellung ändern. Dies ist eine der wichtigsten interkulturellen Faustregeln: „Je mehr ich den anderen in seinem Anderssein respektiere, um so mehr respektiert er mich.“

Der gesamte Prozess des Erlernens der interkultureller Kommunikation besteht aus drei Phasen:

1. Dem **Bewusstwerden** (Awareness):

Erkennen, dass ich durch die Umgebung, in der ich aufgewachsen bin, mit einer bestimmten „mentalen Software“ ausgestattet bin, und dass andere, die in einer anderen Umgebung aufgewachsen sind, aus genauso guten Gründen mit einer anderen „mentalen Software“ programmiert sind.

2. Dem **Wissen** (Knowledge)

Der Umgang mit bestimmten Kulturen erfordert etwas über diese Kultur zu lernen. Symbole, Helden und Rituale sollten erlernt werden - Bewusst machen. Es ist selten, dass man die Werte dieser Kultur zu teilen lernt, aber man kann versuchen zu begreifen, inwieweit diese von den eigenen abweichen.

3. Den **Fertigkeiten** (Know How)

Sie bauen auf dem Bewusst machen und Wissen auf. Wir müssen die Symbole der anderen Kultur erkennen und anwenden, ihre Helden erkennen, ihre Rituale praktizieren.

*„85% aller deutschen Unternehmen schicken ihre Mitarbeiter unvorbereitet in die interkulturelle Zusammenarbeit. Die Leute springen meist „als Tiger ab, und enden als Bettvorleger“. Damit interkulturelle Zusammenarbeit nicht zur Zeitbombe wird, sollten Manager den Sprung ins kalte Wasser auf jeden Fall vermeiden.“*

Prof. Jürgen Rothlauf, FH Stralsund

Ein interkulturelles Seminar über einige Tage in einer entspannten Atmosphäre könnte sehr hilfreich sein. Der Moderator sollte ein hinzugezogener Spezialist auf diesem Gebiet sein. Das Seminar sollte folgende Punkte enthalten:

**1. Stufe I: Information und Sensibilisierung**

- Zuerst mononational trainieren
- Information und Sensibilisierung für die „andere Seite“
- Vorbereiten und Vorurteile abbauen
- Erläutern der Fragen: Wer sind wir, Was sind unsere Eigenarten und Wer sind die Anderen ?
- Die Auseinandersetzung mit der eigenen kulturellen und der fremdkulturellen Thematik.
- Aufklärung über typische Fettnäpfchen
- Unterschiede in der verbalen und non-verbalen Kommunikation
- Praxis: Die Gruppe stellt sich Fragen wie: Was finden wir gut an unserer eigenen Geschäftskultur ? Was finden wir gut an der Kultur der Anderen ? Was finden wir dort weniger gut ?
- Das sprachliche Verständnis. Interkulturelle Trainings ohne Sprachtraining nutzen nichts, denn dann weiß der deutsche Mitarbeiter zwar wie und warum die Franzosen so handeln, aber er versteht sie nicht !

**2. Stufe II: Den Ernstfall proben**

- Die reale Begegnung. Nicht gleich in einer Geschäftsdiskussion, sondern eher während des Trainings in Begleitung des Trainers.
- Interkulturelle Trainings sollten als Inhouse-Veranstaltung durchgeführt werden, das sichert die Fokussierung auf die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens.
- Bei wenig Zeit, Unterstützung durch Coaching. Der Trainer schlüpft nach der Grundschulung in die Rolle des persönlichen Betreuers.
- Nach aller Erfahrung reichen die Do- und Do-not Listen (Beispiel: Inder verstehen Kopfschütteln als Zustimmung) nicht aus.
- Eine nach wie vor wenig genutzte Quelle für gute Trainings sind die Expatriates.

## 6 Unterschiede auf die es ankommen kann

Während meiner Recherchephase bin ich auf viele „kleine“ Dinge gestoßen bei denen ich oft einen „AHA-Effekt“ verspürte, oder zu mir selbst sagte „Stimmt, genau das habe ich auch bemerkt oder erlebt“. Aus diesem Grund füge ich hier ein Kapitel bei, das kleine Unterschiede zwischen Franzosen und Deutschen aufzeigt, auf die es manchmal ankommen kann.

### 6.1 Verhandlungen, Besprechungen, Meetings

Offenheit und vertrauensvolles Zusammenwirken lassen sich nicht einfach lehren. Unser Verhalten wird bestimmt von Erwartungen und Ängsten, die sich zu Vorurteilen oder sogar zu Erbfeindschaften verfestigen. Gerade im deutsch-französischen Geschäftsleben lässt sich folgendes beobachten: Deutsche fürchten den gerissenen Franzosen, der Zusagen nicht einhält und versucht bei Verhandlungen seine deutschen Partner über den Tisch zu ziehen. Franzosen hingegen haben Angst vor dem gut vorbereiteten deutschen Manager, der ihnen vorgefertigte Konzepte aufdrücken will und jeden Einwand niederwalzt.

Man stelle sich folgende Situation aus dem Arbeitsalltag vor: Franzosen und Deutsche treffen sich, um ein gemeinsames Projekt zu besprechen. Bereits zur ersten Sitzung erscheinen die Deutschen mit dicken Ordnern und ausgefeilten, gleichermaßen kühl wie schnurgerade vorgetragenen Konzepten. Die Franzosen sitzen da mit leeren Händen und viel Zeit, denn der Franzose liebt es, Lösungen gemeinsam zu entwickeln - auf kommunikativem Wege. Er sieht in dem deutschen Konzept bereits eine Entscheidung, die ohne ihn getroffen wurde. Deshalb fühlt er sich über den Tisch gezogen. Der deutsche Geschäftspartner dagegen hat keine Zeit zu verlieren. Er fühlt sich wenig ernstgenommen, wenn der Franzose anscheinend vollkommen unvorbereitet in die Sitzung kommt. Während der Deutsche deutlich zwischen Arbeit und Freizeit trennt und die Tür zum Sitzungszimmer mit einem lauten „Mahlzeit!“ hinter sich zuzieht, geht es für den Franzosen beim Mittagessen erst richtig zur Sache.

Ebenso weiß jeder Deutsche Manager, dass in Frankreich die Uhren anders schlagen. Trotzdem ist er gestresst, wenn die Besprechung wieder mal mit 20 Minuten Verspätung beginnt, da er diese Arbeitsweise für ineffizient hält. Um die verlorene Zeit wieder aufzuholen, pocht der Deutsche dann auch schnell auf die Einhaltung der Tagesordnung. Der Franzose geht nach einigem Zögern darauf ein und nach 2 Stunden sind die Themen abgehakt. Zufrieden lehnt sich der Deutsche zurück. Der französische Partner hat es jedoch auf einmal sehr eilig und verabschiedet sich. Zufrieden, da die Besprechung ja doch noch effizient verlaufen ist, fährt der deutsche Manager zurück und macht sich daran, das Vereinbarte umzusetzen. Der Haken bei der Sache ist, dass er entweder von dem Franzosen nie wieder etwas hört oder dass dieser beim nächsten Treffen wieder alles in Frage stellt. Quintessenz: Das Treffen war zwar effizient aber nicht effektiv.

Grundsätzlich gilt, wenn man als Deutscher im französischen Umfeld an Meetings teilnimmt oder diese führt: „Ablauf vorprogrammiert – Stress vorprogrammiert.“

Auf folgendes sollte man achten:

<b>Vorher</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mit Änderungen rechnen (Tagesordnung, Inhalt, Teilnehmer)</li> <li>- Pufferzeiten einplanen</li> <li>- Positive Erwartungshaltung „Ich lasse mich überraschen“</li> <li>- Schachspielen üben „Sie haben es mit Strategie“ zu tun</li> </ul>
<b>Während</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auf National-Stolz Rücksicht nehmen</li> <li>- Bei weiterem Abschweifen behutsam zum Thema zurück „Sagen Sie es durch die Blume“, Ersticken Sie den Beitrag nicht !</li> <li>- Der Intuition Mitspracherecht geben</li> <li>- Bei Unterbrechungen gelassen bleiben</li> <li>- Sich gestatten, auch mal zu scherzen und zu lachen</li> <li>- Regelmäßig wiederholen und zusammenfassen !</li> </ul>
<b>Nachher</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissen, dass Beschlüsse nicht unbedingt verbindlich sind.</li> </ul>

Gerade in der Argumentation gegenüber einem französischen Kollegen liegen viele kleine „Fallen“ bzw. Ursachen für Missverständnisse verborgen. Explizite und implizite Kommunikationsformen stoßen aufeinander und die Gefahr ist sehr groß, dass man aneinander „vorbei redet“. Es besteht die Gefahr, dass man den französischen Kollegen „überfährt“.

Hier einige Tipps für die Argumentation gegenüber einem französischen Kollegen:

- Zwischen den Zeilen hören: „Wie meinen Sie das?“
- Ideen des Partners aufnehmen: „Auf emotionale Beweggründe aufbauen“
- Selbstwertgefühl anregen und steigern
- Zukunftsorientierte Argumente anführen
- Motivation erzeugen durch Vorgabe herausfordernder Ziele
- Problem ganzheitlich angehen
- Erreichte Punkte klar, aber einfühlsam festhalten
- Den Franzosen Ihre Vorschläge zuspähen und aufgreifen lassen
- Einen kurzen, visuell konzipierten Vortrag vorbereiten
- Möglichst mehrere „Concepte“ mit Alternativen vorbereiten
- Eigene Argumente systematisch abwägen
- „Phantasiegebilde“ ausdenken lassen“: Unkonventionelles eröffnet neue Perspektiven

Deutlich werden auch die Spannungsquellen zwischen deutschen und französischen Kollegen:

- Belehrung (belehrend beweisen statt suggerieren)
- Sterile Ruhe am Arbeitsplatz
- Langwierige Detaildiskussionen / der Sache auf den Grund gehen
- Übertriebene deutsche Gründlichkeit
- Zu ausführliche Erklärungen
- Selbstverständlichkeiten breit walzen
- Festhalten an deutschen Prinzipien
- Lautes Sprechen und Lachen
- „Preußische“ Förmlichkeit
- Unbedingtes Einhalten der Tagesordnung (vorprogrammiert, unflexibel)
- Fehlendes Takt- / Fingerspitzengefühl
- Nüchterne Ergebnisorientierung (was kommt unter dem Strich dabei heraus)

Oft hatte ich das Problem, dass mein französischer Kollege mich nicht zurückrief oder der Rückruf einige Tage dauerte. Hier eine Liste von Tipps, die mir das Leben mit diesem Problem erleichtert haben:

- Grundsätzlich: nicht mit dem Rückruf rechnen
- Liste der erwarteten Rückrufe anlegen und selbst nachhaken
- Kein barsches Anmelden
- Gutes Verhältnis zur Sekretärin
- Bei besonderer Dringlichkeit: die Sekretärin in die Verantwortung einbeziehen
- Für sofortigen Rückruf eventuelle Vorteile andeuten bzw. neugierig machen
- Unter Vorwand zurückrufen
- Anderen Geschäftspartnern unter Vorwand anrufen lassen

Wie zu Anfangs erläutert, gehören Erfolgs-, Spass- und Angstfaktoren zu den Grundwerten einer jeden Kultur. Hier eine Gegenüberstellung dieser Faktoren in der deutschen und französischen Businesskultur:

<b>Erfolg heißt für den Deutschen</b>	<b>Erfolg heißt für den Franzosen</b>
?? Ein Ziel wie geplant erreichen	?? Mehr als das erwartete zu erreichen
?? Eine angemessene Rentabilität erzielt zu haben	?? Der Erste, Beste oder Mächtigste geworden zu sein
?? Etwas Nützliches getan zu haben	?? Etwas Originelles, Bahnbrechendes geschaffen zu haben
?? Mit Partnern gemeinsam etwas erreicht zu haben	?? Den Rivalen ein Bein gestellt zu haben
?? Die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung weiter verbessert zu haben	?? Die „Lettres des noblesse“ zu erhalten, d.h. zu einer Elite zu gehören.
<b>Was dem Deutschen Spaß macht</b>	<b>Was dem Franzosen Spaß macht</b>
?? Sich zu spezialisieren	?? Ständig etwas neues zu tun
?? Nützliche Ideen zu haben	?? Verrückte Ideen zu haben
?? Als zuverlässig zu gelten	?? Unberechenbar zu sein
?? Als Fachmann anerkannt zu sein	?? Als Genie bewundert zu werden
?? Abläufe zu systematisieren und zu standardisieren	?? Denkfehler zu finden und ein Konzept in Frage zu stellen
?? Risiken von vornherein auszuschalten und Lösungen bereitzuhalten	?? Risiken einzugehen, die wirkliche Herausforderung darstellen.
<b>Der Deutsche fürchtet</b>	<b>Der Franzose fürchtet</b>
?? Ein instabiles Umfeld	?? Monotones (Ab-) Arbeiten
?? Unvorhergesehene Ereignisse	?? Einengung seiner persönlichen Freiheit
?? Chefs, die unklare Anweisungen geben	?? Chefs, die den Überblick verlieren
?? Nicht einschätzbare Geschäftspartner	?? Raffiniertere Geschäftspartner als er selbst
?? Unrentable Projekte	?? Nicht genug Macht zu haben
?? Zur Rechenschaft gezogen zu werden	?? Das Gesicht zu verlieren

Tabelle 17: Erfolgs-, Spass- und Angstfaktoren

## 6.2 Verhältnis zur Zeit

Ähnlich wie die Unterscheidung zwischen „high-context“ und „low-context“ Kulturen unterscheidet Hall Kulturen bezüglich des Faktors Zeit: polychron versus monochron.

Die polychronen Kulturen sind Ausdruck des Mittelmeermodells; das Individuum ist in mehrere Ereignisse und Situationen gleichzeitig involviert und betrachtet die Zeit eher als einen Punkt als eine lineare Achse. Die monochronen Kulturen entsprechen dem nordeuropäischen Modell. Die Ereignisse stellen getrennte Einheiten dar, weshalb eins nach dem anderen getan wird. In diesen Kulturen wird Organisation extrem positiv gewertet und man ist stärker aufgaben- als personenorientiert.

Franzosen sind eher polychron. Sie erledigen oft viele Dinge gleichzeitig. Ein deutscher Student, der sein Praktikum in Frankreich absolvierte, beschreibt dies wie folgt:

*„Oft wurde ich mit typisch polychronen Verhaltensweisen konfrontiert. Die sind mir zwar vollkommen fremd, aber sympathisch, weil die Leute so Stress vermeiden: man kann kommen, wann man will, man wartet nicht zu lange und wird trotz allem freundlich empfangen. Ich wurde oft aufgefordert, mein Problem darzulegen, selbst wenn mein Gesprächspartner mich nicht direkt ansehen konnte, weil er mit etwas anderem beschäftigt war. Anfangs wartete ich immer auf ein Zeichen, dass er bereit war, mir zuzuhören, aber das war vollkommen unnötig“<sup>13</sup>*

<sup>13</sup> Pateau, Jacques: „Die seltsame Alchimie in der Zusammenarbeit von Deutschen und Franzosen“, Seite 63, 1999

Deutsche hingegen sind eher monochron, und erledigen Aufgaben mehr sequentiell. Eine Französische Studentin betont bei ihrem Praktikumsbesuch in Deutschland die systematische Durchführung der Aufgaben:

*„Der Handlungsspielraum des Einzelnen ist sehr eng, und das Konzept, demzufolge man aus Fehlern lernt, ist hier fehl am Platz. Das vielgelobte Modell der deutschen Ausbildung erlaubt es sicherlich, sich nach und nach mit der Funktionsweise des Unternehmens vertraut zu machen, fördert aber meines Erachtens keineswegs Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft.“<sup>14</sup>*

**Übersicht polychroner / monochroner Kulturen:**

<b>Monochron</b> (D+USA+Japan+Nordeuropa)	<b>Polychron</b> (F+Lateinamerika, Mittelmeerraum+Naher Osten)
??Präzises Zeitverständnis ??Handlungsplan abhängig von der zur Verfügung stehenden Zeit ??Definiertes Programm hat Priorität vor persönlichen Beziehungen ??Abgrenzung der Tätigkeit ??Unterbrechungen werden vermieden – Fristen selten verschoben	Globales Zeitverständnis Anpassung der zur Verfügung stehenden Zeit an Umstände Persönliche Beziehungen haben Priorität vor definiertem Programm Überlappende Tätigkeiten Momentane Unterbrechungen werden gestattet – häufige Fristenverschiebung

Tabelle 18: Gegenüberstellung monochron - polychron<sup>15</sup>

### 6.3 Beziehungsebene schlägt Sachebene

In Deutschland geht es beim Erstkontakt zunächst um eine sachliche bzw. fachliche Akzeptanz des Gegenübers. Persönliches wird vorerst ausgeklammert. Der Zeitaufwand für den Aufbau der Beziehung wird von Deutschen oft als Zeitverlust empfunden. Die Beziehung kann man nach Feierabend vertiefen. Diese sachbezogene Ungeduld wird von Franzosen oft als Bestätigung für den deutschen Machtanspruch wahrgenommen, denn wenn Franzosen selbst derartig sachlich und distanziert auftreten, verdeutlichen sie damit ihren Machtanspruch.

Franzosen dagegen suchen zunächst die emotionale Akzeptanz unter Einbeziehung der persönlichen Ebene. Vertraut ein Franzose der Person, so wird er auch zum konstruktiven Geschäftspartner. Aufgrund der größeren Spontanität in den zwischenmenschlichen Beziehungen kann man in Frankreich bzw. mit den Franzosen vieles schneller erreichen, sobald die „Chemie“ stimmt. Türen öffnen sich und Unmögliches wird möglich.

Für Deutsche ist es aus diesem Grund unbedingt nötig, sich die Zeit zu nehmen, die Beziehungsebene aufzubauen und ständig zu klären – um Zeit zu gewinnen muss man vorher erst Zeit „verlieren“.

Achtet man als Deutscher beispielsweise nicht, dass Franzosen nicht zwischen „Sache“ und „Person“ trennen, und kritisiert gegenüber einem Franzosen evtl. ein Produkt, so hat man damit auch ihn angegriffen und verletzt!“

<sup>14</sup> Pateau, Jacques: „Die seltsame Alchimie in der Zusammenarbeit von Deutschen und Franzosen“, Seite 68, 1999  
<sup>15</sup> managerSeminare, 09.2000

## 6.4 Das Geschäftsessen in Frankreich

Geschäftsessen spielen in Frankreich eine essentielle Rolle. Wichtig ist, dass sich beim Essen die Gelegenheit ergibt sich kennen zu lernen, und dass man gemeinsam eine gute Zeit verbringt. Franzosen empfinden es gerade in der Kennlernphase als äußerst unkultiviert, wenn man in einem guten Restaurant nicht die Zeit hat, dieses auch entsprechend genießen zu können. Wer Zeit sparen möchte, muss zunächst Zeit einsetzen.

### Zehn nützliche Regeln zum Geschäftsessen

1. Laden sie nicht förmlich ins Restaurant ein. Dies geschieht meist implizit: Entweder der Gastgeber zahlt, oder derjenige, der beim letzten Mal eingeladen wurde.
2. Die Wahl des Restaurants ist Ausdruck für die Wertschätzung des Partners.
3. Je besser das Restaurant, um so mehr Zeit sollten sie sich nehmen.
4. Planen sie beim ersten Geschäftsessen mindestens zwei Stunden ein.
5. Im guten Restaurant ist ein guter Wein zum Essen obligatorisch. Möchten sie trotzdem keinen Alkohol trinken, so lassen sie sich zumindest ein Glas einschenken, und nippen sie einfach von Zeit zu Zeit daran. Damit lassen sie ihrem französischen Partner nicht alleine.
6. Während des Essens geschieht das Wichtigste für den weiteren Verlauf der Geschäfte, vor allem am Anfang einer Kooperation: Man beschnuppert sich, um die gemeinsame Wellenlänge zu finden. Selten wird das Geschäft angesprochen.
7. Desserts und anschließender Kaffee sind ein unantastbares Ritual in Frankreich. Wenn sie kein Dessert wollen, lassen sie zunächst ihre Partner wählen, damit diese nicht wider Willen ihrem Beispiel folgen.
8. Zwischen Kaffee und Dessert beginnt meistens die wichtigste Phase des Essens: Man kommt urplötzlich zum Geschäftsthema zurück. Je nach dem Zustand der Beziehungsebene werden ihre französischen Partner kurz angebunden, höflich, zurückhaltend oder sehr aktiv, ja sogar Feuer und Flamme sein. Im letzteren Fall nutzen sie diesen Moment und drängen sie nicht auf die Rückkehr ins Büro. Sie können jetzt Nägel mit Köpfen machen und später im Büro die Details regeln.
9. Bezahlen sie diskret oder lassen sie ihren Partner diskret bezahlen. Keine langen Scheingefechte nach dem Motto: „Ach bitte, lassen Sie mich das doch machen !“. Meistens ist implizit sowieso klar wer zahlt.
10. Wenn sie eingeladen wurden, bedanken sie sich bei ihrem Gastgeber, wenn sie aufstehen oder beim Verlassen des Restaurants, aber nicht zu überschwänglich.

## 6.5 Der Alltag

Hier einige „kleine“ Unterschiede in der französischen Kultur, die einem als deutschen helfen können, das ein oder andere „Fettnäpfchen“ zu meiden:

### Anrede / Namen und Titel

- Ansprache: Monsieur, Madame und Mademoiselle ohne Nachnamen
- Mündlich werden Titel wie Dr. und Prof. nicht benutzt. Ausnahme Rechtsanwälte werden mit Maître angesprochen und Ärzte einfach mit Docteur.
- Hände werden sehr häufig geschüttelt.
- Wenn Handkuss, dann ausschließlich für Ehefrauen und nicht im Freien.

### Gesprächsthemen

- Leidenschaftliche und stundenlange Diskussionen über ein einziges Thema vermeiden.
- Vorsicht bei Themen wie Geld, Kosten, Preise, vernünftiges Handeln, Politik, Religion.
- Frivolität bei ernsten Themen gelassen hinnehmen.
- Belehrende Erläuterungen unterlassen.
- Bei Geschäftsessen können die wichtigsten Botschaften oftmals erst zum Schluss, und dann meist unterschwellig aufkommen „entre la poire et le fromage“.

### Kleiderordnung

- Wird nicht so streng gehandhabt. Oft der gute Mittelweg
- Am besten vorher anfragen

### Getränke

- Am Tisch trinkt der Franzose meistens Leitungswasser oder Wasser ohne bzw. mit wenig Kohlensäure für den Durst, und in einem zweiten Glas (dem kleineren) Wein für den Genuss.
- Kein systematisches Zuprosten wie in Deutschland
- Franzosen trinken viel „café“ (starker Espresso). Deutscher Kaffee wird oft als Spülwasser bezeichnet.

### Zu Tisch / im Restaurant

- Franzosen in Deutschland auch in ein gutes deutsches Restaurant mitnehmen.
- Franzosen frühstücken oftmals ohne Teller.
- Fleisch: deutsches Medium entspricht in Frankreich dem „bien cuit“
- Salat wird als eigenständiger Gang nach dem Hauptgang serviert; Salatblätter falten (nicht zerschneiden).
- Im Freundeskreis wird die Rechnung meistens einfach durch die Anzahl der Köpfe geteilt, Einzelabrechnen gilt als kleinlich.

### **Sie werden eingeladen**

- Geschäftliche Erstkontakte erfolgen selten zu Hause (das Niveau des Restaurants ist aussagefähig)
- Ab 10 Minuten nach vereinbarter Zeit vor der Tür stehen.
- Aperitif dient nicht nur als Appetitanreger, sondern auch als „Warteakt“ für die Verspäteten.
- Keine Wohnungsbesichtigung, wenn Gastgeber nicht dazu auffordert.

### **Geschenke / Neujahrswünsche**

- Blumen verpackt lassen (keine Chrysanthemen, Nelken und Hortensien, Vorsicht bei roten Rosen !)
- Männern keine Blumen schenken
- Geschenke gleich auspacken
- Eine Französin wird nie älter als 39 Jahre – eine Deutsche übrigens auch nicht !
- Neujahrswünsche werden ohne weiteres noch bis in den Februar verschickt.
- Freundschaften sind ungezwungen (man braucht sich nicht regelmäßig zu schreiben)

### **Sie sind Gastgeber**

- Aperitif anbieten
- Abendbrot nicht zu früh servieren: vor 20 Uhr ist der Franzose nicht hungrig.
- Franzosen nie ohne Vorwarnung nur Aufschnitt oder eine Suppe auftischen (Der Franzose ist mindestens 3 Gänge gewohnt).
- Mitgebrachte Getränke oder Schokolade werden am gleichen Abend serviert
- Kein „Baguette“, sondern ein Sortiment guter deutscher Brotarten auftischen
- Guten Wein zum Essen, nicht danach
- Nach dem Abendbrot trinken Franzosen gerne „café“ oder auch Kräutertee.
- Das Programm der Einladung nicht verplanen: „gemütlich“ bedeutet ungezwungen !

### **Feten / Feste**

- Vorsicht vor dem deutschen Biergelage (Franzosen haben oftmals Angst bzw. sogar Abscheu davor)
- Auf „feuchten“ Festen lassen sich Franzosen selten gehen ! Vorsicht: auch hier bleibt die Hierarchie gewahrt !
- Vom „Erst nach Feierabend-Denken“ Abstriche machen

### **Sonstiges**

- Geht ein Mann mit einer Frau auf dem Bürgersteig spazieren, hält er sich auf der Borsteinseite des Gehweges
- Taxi: ausschließlich hinten einsteigen

## 6.6 Überblick wesentlicher Missverständnisse

Abschließend ein Überblick der wesentlichen Missverständnisse zwischen Deutschen und Franzosen, festgemacht an einigen Schlüsselbegriffen:

Deutschland	Frankreich
<b>Strategie</b>	
?? Präzise und beständig	?? Global und flexibel
?? Nutzen- und rentabilitätsorientiert	?? Macht- und prestigeorientiert
?? Marktbesetzung	?? Markteroberung
<b>Arbeitsweise</b>	
?? Perfektionsstreben	?? Funktionserfüllung
?? Konstantes und sequentielles Arbeiten	?? Variables und überlappendes Arbeiten
?? Arbeiten nach verbindlichen Procederen	?? Arbeiten nach flexibel gehandhabten Richtlinien
<b>Beziehungsebene</b>	
?? Striktes Ausklammern der persönlichen Ebene im Berufsleben	?? Ständige Einbeziehung der persönlichen Ebene
?? Vertrauen muss verdient werden und ist zunächst sachbezogen	?? Vertrauen wird oftmals spontan gewährt und ist zunächst personenbezogen
<b>Informationsaustausch</b>	
?? Bringschuld	?? Holschuld
?? Explizite und schriftliche Kommunikation	?? Implizite und mündliche Kommunikation
?? Besprechungen zwecks Entscheidung	?? Besprechungen zwecks Gedankenaustausch
<b>Management</b>	
?? Kompetenzbezogener Führungsstil	?? Personenbezogener Führungsstil
?? Delegieren von Verantwortung/Aufgaben	?? Delegieren von Macht/Zielen
?? Im Konsens getroffene Entscheidungen	?? Direktive Entscheidungen
<b>Zeitverständnis</b>	
?? Präzises Zeitverständnis	?? Globales Zeitverständnis
?? Zeit wird eingeteilt	?? Zeit wird zerteilt
<b>Projektablauf</b>	
?? Lange Planungsphase	?? Kurze Planungsphase
?? Kurze und strikte <u>Aus</u> führungsphase	?? Lange und flexible <u>Durch</u> führungsphase
<b>Denkweise</b>	
?? Lineares und induktives Denken	?? Assoziatives und deduktives Denken
?? Ausführlich durchdachte Konzepte	?? Globale und intuitive Ansätze
?? Realismus/Effizienz	?? Nichts ist unmöglich

Tabelle 19: Überblick wesentlicher Missverständnisse

## 7 Hintergründe aus dem geschichtlichen Kontext

*„Es gibt keine Geschichte Frankreichs oder Deutschlands, sondern eine Geschichte Europas.“*

Marc Bloch

Ein Kontrast zu Frankreich betrifft die Haltung gegenüber der Nation. In Frankreich ist auch heute noch das Geschichtsbewusstsein ganz natürlich an den nationalen Rahmen gebunden. In Deutschland hingegen ist es gerade das nationale Faktum, das in ein Problem bereitet. Es wird ständig thematisiert. Die Deutsche Geschichte reduziert sich in vielen Augen auf eine kurze Periode der Vergangenheit: Die zwölf Jahre des Nationalsozialismus und ihre Vorgeschichte. Die Auseinandersetzung mit der Vergangenheit vollzieht sich daher auch in einer zutiefst kritischen bis selbstkritischen Haltung - oberste Forderung Kritik und Selbstkritik.

Deutsch-französische Unterschiede offenbaren sich bereits in den Begriffen, in denen in beiden Ländern die Debatte um die historische Erinnerung geführt wird. In Frankreich wird die Rede über das Gedenken völlig von der Trilogie „Gedächtnis, Identität, nationales Erbe (patrimoine)“ dominiert. In Deutschland wird zwar der Begriff Identität ebenso inflationär gebraucht wie in Frankreich, dem relativ seltenen Begriff „Gedächtnis“ wird aber in der Regel das Wort „Erinnerung“ vorgezogen. Die Bezeichnung „nationales Erbe“ schließlich taucht nie auf, was wiederum auf den maßlosen Gebrauch zurückzuführen ist, den sie in der Zeit des Nationalsozialismus und in der DDR erlebte.

In einem wiedervereinigten Deutschland, das sich wieder auf der Suche nach nationalen Symbolen befindet, ist das Nachdenken über die Geschichte dringlicher als je zuvor. Der deutsche Sonderweg, der durch Hitler und die Folgen bestimmt ist, macht die Frage nach dem nationalen Gedächtnis in Deutschland ebenso unerquicklich wie notwendig. Auschwitz ist die nationale Katastrophe, die das kulturelle Gedächtnis der Deutschen gesprengt hat und immer noch sprengt. Die Konsequenz dieser Katastrophe kann aber nicht „Vergessen“ sein, sondern ein kritisch geschärftes Interesse für die komplexe Funktion, die das kulturelle Gedächtnis in der deutschen Geschichte gehabt hat und die es weiterhin hat.

### 7.1 Kirche-Staat-Reformation

Franzosen, die nach Deutschland kommen, sind in der Regel erstaunt über die starke Präsenz der Kirche im öffentlichen Leben. Bei der Einfahrt in Ortschaften stellen sie Hinweisschilder auf sonntägliche Gottesdienste fest, in Rundfunk- und Fernsehsendungen erleben sie wöchentlich ein geistliches „Wort zum Sonntag“ und jedes Jahr gibt es mindestens eine Briefmarke mit kirchlichen Motiven. Vor allem aber erstaunt sie, dass eine Partei sich als „christlich“ bezeichnet. Aus geschichtlicher Sicht betrachtet stellt die christliche Politik jedoch eine demokratische Alternative zur kirchenfeindlichen Linie des damaligen Hitler Staates dar.

Während die Franzosen seit 1905 eine strenge Trennung von Staat und Kirche kennen und keinen Religionsunterricht mehr in öffentlichen Schulen haben, praktizieren die Deutschen nach wie vor in Abwandlungen Modelle einer Volkskirche. Diesem Modell zufolge, zieht der Staat Kirchensteuer ein, garantiert Religionsunterricht in allen öffentlichen Schulen und finanziert die theologischen Fakultäten an den Universitäten.

Diese Sachverhalte erklären sich aus der unterschiedlichen Geschichte der beiden Länder. Während in Frankreich der Einfluss der Kirchen auf das öffentliche Leben im Laufe der Jahrhunderte kontinuierlich zurückgedrängt worden ist, haben in Deutschland Theologie und Geistlichkeit immer einen herausragenden Platz in den politischen Strukturen und kulturellen Traditionen gehabt. Bis in die Sprache hinein wirkten sich diese Unterschiede der Entwicklung aus. So verkümmerte im Französischen der Begriff Schuld „culp“ zu dem rationalen des Fehlers „faute“, während im Deutschen die Kategorie der Schuld ihre Vollbedeutung sowohl im privaten als auch im öffentlichen Bereich hielt

*Es ist nicht meine Schuld = Ce n'est pas de ma faute*

## 7.2 Revolution

Revolution und revolutionär sind für die meisten Franzosen positive Wörter, die sich mit der Vorstellung von freudiger Begeisterung, dem Abschaffen längst überfälliger Missstände und bürgerlicher Freiheit verbinden. Sagt einer in Deutschland Revolution, so wird er bei den meisten auf bedenkliche Mienen stoßen: Revolution wird gleichgesetzt mit Unruhe und Unsicherheit, gar Bürgerkrieg und keiner weiss, ob es hinterher besser ist.

Mit dieser unterschiedlichen Auffassung von Revolution ist man tief eingetaucht in die deutsch-französischen Verständigungsschwierigkeiten. Lange Jahrhunderte war Revolution für Franzosen wie Deutsche ein ziemlich gleichgültiges Wort. Jedoch am 14. Juli 1789, nach dem Sturm auf die Bastille, haben die Franzosen dieses Wort für sich umgewandelt. Die glücklichen und unglücklichen Ereignisse der folgenden zehn Jahre und viele langfristige Änderungen, die sich seit Menschengedenken anbahnten, galten als Wirkung und Folge der Französischen Revolution.

In keinem anderen Land Europas hat die französische Revolution so viel Anteilnahme erregt wie in Deutschland, und dies nicht nur bei Schriftstellern, sondern auch in breiten Schichten der Bevölkerung. Für viele deutschen politischen Denker und Historiker des 19. Jahrhunderts war die Französische Revolution der Beginn auch ihrer Zeitgeschichte. In der Folge der Französischen Revolution erst hatten sich die Deutschen zur Nation gebildet. Anfangs machte man es sich leicht und dachte, die Franzosen holten endlich nach, was die Deutschen schon mit der Reformation und andere mit den Freiheitsbewegungen des 17. und 18. Jahrhunderts geschafft hatten. Aber der Weg in die Moderne ist schmerzhaft und schwierig, und den Deutschen sollte keine Revolution glücken, 1848 nicht, nicht nach dem ersten Weltkrieg, und 1945 schon gar nicht.

Die Französische Revolution blieb einmalig. Sie lässt sich nicht nachahmen, und sie kommt auch nicht von selbst. Aber kein Fehler wäre es, wenn man sie begreifen würde. Sie kommt von weit her und vollzieht gewaltsam einen lange angebahnten Schritt in dem Prozess gesellschaftlicher und staatlicher Erneuerung, der die europäische Neuzeit bestimmt. Für die neuere deutsche Geschichte ist die Französische Revolution das wichtigste und anregendste Ereignis. Und es kann heute Franzosen und Deutsche im politischen Gespräch mit dem Blick auf die Zukunft verbinden.

## 7.3 Bismarck

Nach dem Krieg 1870/71 nannten manche Franzosen ihren Hund „Bismarck“. Was eigentlich seltsam ist, denn die meisten Hundebesitzer mögen ja ihren Hund. Und nach 1945 nannte ja auch niemand seinen Hund „Hitler“. Wenn Bismarck in Frankreich auch verhasst war, weil er Frankreich besiegt, gedemütigt und dann auch noch Elsass-Lothringen geraubt hatte, so umgab seinen Namen doch eine Aura von Respekt und unwilliger Bewunderung.

Ohne die militärischen und politischen Niederlagen, die Bismarck Napoleon dem III bereitet hatte, wäre es kaum zum Sturz des Kaiserreiches und zum Triumph der Republik gekommen. Bismarck schaffte mit ungewöhnlicher Staatsmannskunst und gleichzeitig mit Selbstbeherrschung und einer gewissen Mässigung in kurzer Zeit für sein Land eine Serie von fast atemberaubenden Erfolgen zu erzielen.

Bismarck hatte ein neues Gleichgewicht der Mächte in Deutschland wieder hergestellt. Er war im Grunde ein konservativer Staatsmann, der das Bestehende nur soweit verändern wollte, wie die Veränderung zum Erhalt des Bestehenden unerlässlich war. Wenn man etwas an der alten Ordnung retten wollte, so musste man diese in seinen Augen mit den neuen heraufkommenden Kräften kombinieren.

Bismarck hat sein Deutsches Reich als Ergebnis dreier siegreicher Kriege geschaffen, musste dafür aber einen hohen und mit schlimmen historischen Folgen verbundenen Preis zahlen: den Ausschluß von Millionen von Deutschen. Er beließ sie im Habsburgerreich von Kaiser Franz-Joseph, dessen Erhaltung ihm im Interesse des europäischen für unverzichtbar galt.

Die unter Helmut Kohl vollzogene Vereinigung zieht einen Schlußstrich unter die Anerkennung des Verlustes von einem Viertel des Territoriums, das einst Bismarcks Deutschland gehörte. Aber Kohl's Deutschland war keine große Weltmacht mehr. Das historische Verdienst jener, die es möglich machten, dass aus dem Deutschland von 1945 das Deutschland von 2001 wurde, hält jedem Vergleich zu Bismarck stand: Statt drei neue Kriege zu gewinnen, behoben sie die Verwüstungen einer beispiellosen Niederlage.

## 7.4 Die Weltkriege

Der erste Weltkrieg war zwar kein deutsch-französischer Krieg, wie der von 1870/71, aber er war doch zutiefst geprägt vom deutsch-französischen Gegensatz. An der Marne gelang den Franzosen das Wunder, den Siegeszug der Deutschen nach Paris aufzuhalten, und in Verdun, 1916, verteidigten sie ihren Boden mit ungeheurer Hingabe. Marne und Verdun symbolisieren bis heute den Verteidigungswillen und die Verteidigungsfähigkeit einer Nation.

Das Frankreich des Boulangismus, des Panama-Skandals, der Dreyfus Affäre und der von innenpolitischen und sozialen Krisen gebeutelten Republik galt vielerorts als politisch kaum noch zurechnungsfähig. Der deutsche Reichskanzler Bülow sprach verächtlich von „dieser Republik gottverdammter Zivilisten“. Auch der berühmt-berüchtigte deutsche Aufmarschplan von 1905/06, der sogenannte Schlieffen-Plan, ist letztlich Ausdruck dieser Arroganz und Fehleinschätzung. Frankreich in vier bis sechs Wochen auszuschalten bedeutete konkret, dass den deutschen Armeen Tagesmärsche von mehr als 40 Kilometer zugeplant waren, was natürlich nur funktioniert, wenn der Gegner wie ein Hase davon rennt. Dies war aber nicht der Fall !

Die bis heute kaum wiederhergestellten Mondlandschaften von Verdun und der Somme sind wie Visitenkarten des unfreundlichen Besuchs der Deutschen in Frankreich. Kein Wunder also, dass in Frankreich der Slogan „le boche payera“ so verbreitet war und das der Vertrag von Versailles für die Franzosen eher ein Akt der gerechten Strafe als ein Schritt zum wirklichen Frieden darstellte.

Die Deutschen hingegen fühlten sich ganz überwiegend schuldlos an einem Krieg, den sie zwar den Russen und Franzosen erklärt hatten, zu dem sie sich gleichwohl allein aus Gründen der nationalen Verteidigung gezwungen sahen. Wenn nur der Stärkste überleben kann, dann ist Kampf um Leben das Gesetz der Stunde, und es war diese Überzeugung, die für die Deutschen aus dem Krieg einen Verteidigungskrieg machte.

Anders als für die Deutschen war für die Franzosen nach 1918 die Vorstellung eines baldigen weiteren Krieges aus den Köpfen gebannt. Frankreich hatte den Krieg unter Aufbietung aller Kräfte geführt: 1,5 Millionen Tote bei einer Bevölkerung von ca. 33 Millionen. Im Unterschied zu Deutschland waren die mächtigen Organisationen überwiegend pazifistisch eingestellt, und irgendwie war die französische Gesellschaft rückwärtsgewandt, auf der Suche nach dem doch verlorenen goldenen Zeitalter. Dass man schließlich versuchte, das Land mittels der Maginot-Linie wie mit einer chinesischen Mauer zu schützen, war nur ein weiteres Zeichen dafür, dass die französische Gesellschaft aufgehört hatte, sich wirklich als Weltmacht zu sehen. Deshalb wurde die eigene Kriegserklärung an Deutschland (1940) nach dessen Überfall auf Polen von der französischen Gesellschaft erst nicht recht ernstgenommen.

Der Westfeldzug von 1940 war für die Deutschen wie ein Nachholen des verpassten Sieges von 1918, eine Ehrenrettung der Verdun-Kämpfer durch die nachfolgende Generation. Gestapo, Sicherheitsdienst und SS übernahmen seit dem Frühjahr 1942 weitgehend die innenpolitische Gewalt Frankreichs. Dadurch leistete Frankreich zur deutschen Kriegswirtschaft einen der substantiellsten Beiträge unter den vom Großdeutschen Reich besetzten Ländern.

Erst mit der totalen Niederlage von 1945 wurde in Deutschland auch die schmerzliche Erinnerung an den Ersten Weltkrieg ausgelöscht. Insoweit war 1945 für Deutschland eine wirkliche Stunde Null – und die Möglichkeit, Beziehungen mit Frankreich einzugehen, ohne wieder im Schatten der Vergangenheit stehen zubleiben.

## 7.5 De Gaulle

Denkt man in Deutschland an de Gaulle, so assoziiert man in der Regel den Verfechter der „Grande Nation“, eine Führungspersönlichkeit, die Frankreich aus der Niederlage von 1940 herausgeführt hat, und Frankreich eine Großmachtpolle im Zeitalter der atomaren Supermächte verschaffte.

Im Mittelpunkt steht die Erinnerung an einen Staatsmann, dem in kritischen Momenten der republikanische Konsens wichtiger war als ideologische Differenzen, der dem Land eine Verfassungsordnung gegeben hat, mit der es sich gut leben lässt, und der Frankreich mit Hilfe der europäischen Integration eine Stellung in der Welt verschafft hat, die angemessen ist.

Er war es auch, der schon bei Kriegsende befand, dass den Deutschen in dem neuen Europa eine Zukunft geboten werden müsse, und ging, als sich die Schaffung eines westdeutschen Staates 1948 als unvermeidlich erwies, entschlossener als viele seiner Landsleute auf eine Partnerschaft mit der Bundesrepublik zu.

## 7.6 Familie

Die Franzosen sehen die Familie als ihren Lebensmittelpunkt, heiraten mehr, haben mehr Kinder, feiern mehr Familienfeste und halten im Alltag mehr Kontakt mit der Familie, aus der sie kommen. Für die Deutschen hat dagegen die familiäre Intimsphäre -die Familie als Ort der Gefühlsbindung, als emotionaler Halte- und Ruhepunkt - eine besonders große Bedeutung. Aus diesem Grund bleiben Deutsche in der Regel deutlich skeptischer als Franzosen, wenn es um die Arbeit der Mütter außer Haus, um Kinderkrippen und Kindergärten, um Ganztagschulen, um Feriencamps für die Kinder und getrennte Ferien für Eltern und Kinder geht. Alles was die Bindung der Mütter oder Kinder und die Familie zu schwächen droht, widerstrebt den Deutschen mehr als den Franzosen. Die französische Philosophie, derzufolge frühe, intensive Kontakte der Kinder außerhalb der Familie gut sind, um die Fähigkeit zum sozialen Umgang zu entwickeln und auf das Leben gut vorbereitet zu sein, ist den Deutschen eher fremd. Sie glauben im allgemeinen, dass viel und stabile Nestwärme während der Kindheit am besten auf das Leben vorbereitet und im späteren Leben Selbstsicherheit gibt. Gleichzeitig wird in Deutschland von den Eltern, vor allem von den Müttern, meist mehr erwartet. Sie stehen in Deutschland unter massiverem moralischen Druck bei der Erfüllung ihrer Mutterrolle und in einem schärferen inneren Konflikt zwischen der Familie und dem Beruf sowie den gesellschaftlichen und öffentlichen Aktivitäten. In den Vorstellungen der meisten Deutschen ist es deshalb schwer nachvollziehbar, dass es in Frankreich nicht nur weit mehr erfolgreiche Karrierefrauen gibt, sondern wie sie auch zwei, drei, vier Kinder haben können.

Nur in der Kindheit und in der Elternphase ist die deutsche Familie nach außen abgeschlossener und emotional bindender. Im jungen Erwachsenenalter dagegen wird von den Deutschen die Unabhängigkeit und Eigenständigkeit der jungen Erwachsenen in der Regel wichtiger genommen als von den Franzosen. Während in Frankreich die familiäre Erziehung stärker auf moralische Pflichten und mitmenschliche Rücksichtnahme ausgerichtet ist, steht in Deutschland eher die individuelle Selbstentfaltung und Selbständigkeit im Mittelpunkt.

Der Schutz der Familie vor dem Staat wird in Frankreich weniger dringlich angesehen als in Deutschland. Die Franzosen lassen in der Regel vor allem mehr Staatsintervention, mehr Eingriffe des Staates, in die familiäre Sphäre zu.

Drei historische Erklärungen könnten für das Entstehen dieser Unterschiede wichtig sein:

- Schon vor hundert Jahren hatten die französischen Ehefrauen mehr Freiräume außerhalb der Familie. In der Ausbildung, im Beruf, in der Öffentlichkeit.
- Eine Folge der deutschen Erfahrungen mit dem NS-Regime, das über Schulen, über Kindergärten, über die Hitler Jugend die Kinder und Jugendlichen aus den Familien herauslösen und an den Nationalismus zu binden versuchte.

Die Erfahrungen mit der DDR, die in ihrer ersten Zeit sozialistische Erziehung durch Lockerung der Familienbindung der Kinder und Jugendlichen betrieb.

- In den 50er und 60er Jahren war in Frankreich ein außergewöhnlicher gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Modernisierungsschub. In Westdeutschland war dies eher eine Zeit der politischen Modernisierung.

## 7.7 Bildungswesen

Dort, wo Kultur, Zivilisation und das Verhalten prägende Sozialmuster von Generation zu Generation weitergegeben werden, bestehen grundlegende Unterschiede.

Erziehung, Bildung, Ausbildung und die Auswahl anerkannter Themen in Lehrplänen und Examensordnungen, Denkweisen, Argumentationsformen, Verhaltens und Karrieremuster beruhen in beiden Ländern auf voneinander abweichenden gesellschaftlichen Grundlagen und Traditionen

Frankreichs zentralistischer Staat schuf seit dem 18. Jahrhundert sein öffentliches Bildungssystem zur Stärkung militärisch-technischer Leistungsfähigkeit und seit der Revolution und Napoleon zur sprachlichen und kulturellen Vereinheitlichung der Nation.

Der pyramidalen Struktur des Staates entspricht bis heute ein auf ganz Frankreich gleichartigen Programmen und Leistungsanforderungen beruhendes Bildungssystem. Dieses ist stark von Prinzipien des Wettbewerbs geprägt, der den Zugang zu den Elitehochschulen, den Grandes Ecoles regelt. Schulischer Erfolg nach strengen formalen Kriterien bestimmt auf allen Ebenen die Lebenschancen des einzelnen und damit die beruflichen und gesellschaftlichen Hierarchien in der Gesellschaft.

In Deutschland war Bildung eher der Weg individueller Befreiung aus den beengten Verhältnissen provinzieller Kleinstaaterei. Pfarrer, Dichter und Denker schufen den geistigen Raum der Kulturnation lange bevor an staatliche Einigung und Modernisierung überhaupt zu denken war. Erhalten blieb gerade im Bildungswesen die regionale Prägung und damit die für Deutschland so charakteristische kulturelle Binnenvielfalt. Auch heute sind die Bildungssysteme der 16 Bundesländer in wichtigen Punkten unterschiedlich. Gewiss sind auch in Deutschland schulischer und akademischer Erfolg wichtig. Die Verknüpfung von Diplom und Karriere und damit von Schule und Gesellschaft ist aber lange nicht so wie in Frankreich.

Die Gegensätzlichkeit kommt bis heute in ganz konkreten Regelungen des Bildungsalltags zum Ausdruck, die banal scheinen mögen, aber weitreichende Folgen haben. Die erste ist die, dass französische Kinder von der Vorschule bis zum Abitur eine Ganztagschule besuchen, deutsche dagegen den halben Tag auf sich selbst beziehungsweise ihre Familien, Freunde und vielerlei außerschulische Aktivitäten gestellt sind. Vergleichende Managementstudien belegen, dass dies zu tiefgreifenden Unterschieden in der Einstellung zu Freizeit, Privatleben und Familie, zum Tagesablauf und zur Gruppe der Kollegen führt. Andere Schulformen erzeugen anderes Kommunikationsverhalten.

Deutsche Karrieren setzen eine gute Ausbildung voraus, sie haben aber ihre Wurzeln in Betrieb oder Verwaltung, wo man sich durch spezialisierte fachliche Leistung hochdient. Frankreich bevorzugt für Führungsaufgaben aller Ebenen Generalisten, denen jeweils Experten zuarbeiten. In Deutschland ist nur anerkannt, wer als Fachmann auftreten kann. Das französische System schult hochsynthetisches strategisches Denken, das deutsche das geduldige Zusammensetzen spezialisierter Fachwissen.

In Frankreich rekrutieren Wirtschaft und Politik ihren Spitzennachwuchs aus der Ecole Nationale d'Administration (ENA) mit dem vorgeschalteten Institut d'Etudes Politiques oder aus anderen Grandes Ecoles. Sie bilden „polyvalente“ Schüler aus, die nach Schema jedes Problem entscheidungsreif behandeln können. Das geschieht über die Gliederung in These, Antithese und Conclusio., nach der Rhetorik der römischen Anwaltsausbildung. Die jungen Leute landen als „parachutes“ nach der Ausbildung gleich in den obersten Rängen der Wirtschaft und wirken oft hochnäsig.

Deutsche Manager hingegen machen Karriere als Fachleute und steigen langsam innerhalb der Firma auf. Eine Karriere wie sie Jürgen Schrempp vom Automechaniker zum Vorstandsvorsitzenden von Daimler-Benz gemacht hat, ist in Frankreich undenkbar. Die detailverliebten Deutschen sind mehr Bergsteiger !

Daniel Gouedever, der frühere französische Markenvorstand der VW AG, hat beobachtet, dass 65% der deutschen Führungskräfte aus dem Unternehmen stammen, das sie leiten. Im Vergleich dazu sind es in Frankreich nicht einmal 45%.

<b>Die Kluft zwischen den Bildungssystemen</b>	
<b>Die jungen Deutschen lernen</b>	<b>Die jungen Franzosen lernen</b>
?? Gemeinschaftsdenken	?? Wettbewerbsdenken
?? Autorität hinterfragen, Gesetze und Regeln respektieren	?? Gesetze und Regeln hinterfragen, Autorität respektieren
?? Info gründlich verstehen	?? Info schnell aufnehmen
?? Diskutieren	?? In Frage stellen
?? Selbständige Arbeitseinteilung	?? Unter schnell wechselnden Rahmenbedingen arbeiten
?? Druck vermeiden	?? Unter Druck arbeiten
?? Pragmatisch denken	?? Denken in übergeordneten Zusammenhängen
?? Die beste Lösung finden und standardisieren	?? Alternativen ausarbeiten und Denkmodelle bilden
?? Mit Sachkompetenz darstellen	?? Brilliant präsentieren

<b>Was die Bildungssysteme fördern</b>	
<b>Deutschland</b>	<b>Frankreich</b>
?? Unvorhergesehenes durch detaillierte Planung zu vermeiden	?? Zusammenhänge schnell erfassen und große Linien zu definieren
?? Zukunft in den Griff zu bekommen	?? Auf Unvorhergesehenes flexibel reagieren zu können
?? In seinem Fachbereich anerkannt zu sein	?? Zur Elite zu gehören

Tabelle 20: Die Kluft zwischen den Bildungssystemen

## 7.8 Zentralisierung und Dezentralisierung

Das im Laufe von Jahrhunderten von der Monarchie geschaffene, durch die Französische Revolution und Napoleon Bonaparte vollendete Werk der Zentralisierung war aufs engste mit dem französischen Verständnis der Nation und des Nationalstaates verbunden. Sie bildete den Sockel für die Identität der Republik, deren wichtigstes Fundament im Prinzip der Gleichheit der Bürger vor dem Gesetz bestand. Der zentralisierte Staat galt als Schutzwall gegen Ungerechtigkeiten, ungleiche Lebensverhältnisse, ja sogar gegen lokale Formen der Tyrannei.

Über lange Zeit verkörperte Frankreich für die Deutschen ein unitäres und modernes Organisationsmodell, da es ihm gelungen war, sowohl Staat wie auch eine Nation zu schaffen.

Die im 19. Jahrhundert unter preußischer Führung realisierte Einheit Deutschlands war in weiten Bereichen ein Abbild der französischen Erfahrung der Zentralisierung.

Die Weimarer Republik hingegen entwickelte sich in eine Richtung eines dezentralisierten Einheitsstaates. Dies ließ erstmals in der deutschen Geschichte eine autonome Zentralmacht entstehen, die mehr und mehr finanzielle und fiskalische Kompetenz in ihren Händen konzentrierte. Hitler hingegen etablierte eines auf ihn und seine Einheitspartei ausgerichtetes totalitäres Herrschaftssystem.

## 7.9 Wirtschaft – EU

Die Chronik der Europäischen Union ist übersät mit kleinen und großen deutsch-französischen Psychodramen:

- Das erfolgreiche französische Begehren, die Industriepolitik im Vertrag von Maastricht in den Katalog der gemeinsamen EU-Politiken aufzunehmen, wurde in deutschen Wirtschaftskreisen als höchst gefährlich kritisiert.
- Das Beharren Frankreichs auf Ausnahmeklauseln für die Landwirtschaft und die Filmindustrie bei den weltweiten GATT-Verhandlungen Anfang der 90er.
- Die Deutsche Subventionspraxis in den neuen Bundesländer wurde immer und immer wieder von französischer Seite kritisiert, da sie nicht im Einklang mit dem Bekenntnis zur freien Marktwirtschaft stand.
- Dramatisch wurde es immer wenn es um die europäische Währungspolitik ging.
- Jüngst, das Psychodrama auf dem EU Gipfel in Nizza Ende 2000, bei der Neuvergabe der „Machtanteile“ in Europa...

Bei diesen Psychodramen geht es um mehr als um Interessengegensätze oder unterschiedliche Wirtschaftskonzepte.

Betrachtet man die Wirtschaft, so ist Frankreich der wichtigste Partner für die Bundesrepublik mit etwas 12 Prozent Anteil am Export. Die Deutschen halten umgekehrt 18 Prozent an den französischen Einfuhren und sind ebenfalls Nummer eins. Renault zum Beispiel ist seit Jahren mit 5 Prozent Marktanteil der größte ausländische Autohersteller in Deutschland. Jeder Peugeot besteht zu 15 bis 20 Prozent aus deutschen Teilen. Für die Marke Volkswagen wiederum ist Frankreich der zweitwichtigste Exportmarkt.

Und getreu dem schönen Spruch „Leben wie Gott in Frankreich“ sind die Deutschen die weltgrößten Importeure von Roquefort, Brie, Camembert, Cidre, Calvados, Champagner sowie von weißem Burgunder und von rotem Bordeaux. Deutsche haben aber auch in 2433 Firmen fast 25 Milliarden Mark in Frankreich investiert; ihre 225000 Mitarbeiter erzielen 116 Milliarden Mark Umsatz im Jahr. So produzieren die Hannoveraner Nachbarn Continental und Varta in Werken in Frankreich. Als Beispiel auch die SWATCH Auto Fabrik, die in Lothringen entstanden ist.

Umgekehrt haben Franzosen in 1088 Firmen rund 20 Milliarden Mark in Deutschland investiert. Sie beschäftigen 165000 Menschen die 89 Milliarden Mark Umsatz im Jahr erreichen- So produziert der Weltmarktführer Michelin Reifen in vier deutschen Werken; auch die Kosmetikfirma L'Oreal hat hier eine Fabrik. (Quelle: Robert Bosch Institut 1996)

## 8 Schlussfolgerung

Jedes kulturelle System, und sei es für uns noch so „seltsam“ und nicht nachvollziehbar, hat seine Intelligenz !

Die Vor- und Nachteile des deutschen und französischen Systems sind offenkundig: Kontinuität und die Schwierigkeit, eine Idee schnell umzusetzen auf der einen Seite, hohe Kreativität und eine gewisse Unbeständigkeit auf der anderen Seite. Um diese Schwierigkeiten zu umgehen ist es zwingend notwendig, seine eigene Gewohnheit nicht als universelle Regelung zu begreifen. Vielmehr muss man sich in die Lage versetzen, die Logik des anderen besser zu verstehen. Auch wenn vieles auf den ersten Blick seltsam scheint: Wir müssen es wollen !

Alle Völker haben ihr Land schon immer als den Mittelpunkt der Welt betrachtet. Und noch heute ist dies zu erkennen. Eine Weltkarte, die man in Asien bezieht, zeigt Asien als Mittelpunkt der Welt - eine Karte in Europa natürlich Europa... Nur zu gerne zieht der Einzelne sich in „seinen Mittelpunkt“ zurück, und betrachtet seine Grundwerte und Praktiken als die Normale. Genau hier fusst Geert Hofstede's Aussage zum Umdenken: „Denke lokal und agiere global...“ Die Unterschiede im Denken basieren zwar auf unauslöschlichen Unterschieden in den Werten, die man verstehen muss, jedoch die Unterschiede in der Praxis können und sollten überwunden werden !

Vor jeder Beurteilung oder Handlung sollte man sich immer über die Art der kulturellen Unterschiede zwischen den betroffenen Gesellschaften sowie über ihre Ursprünge und Folgen informieren. Im Beispiel „Deutschland-Frankreich“ sollten man weniger versuchen Franzosen zu überzeugen sondern vielmehr sie für sich einzunehmen. Man stelle sich immer die Frage: „Ist meine Methode geeignet um meinen Partner im Nachbarland zu überzeugen?“ Profitieren sie vom kulturellen Reichtum des Partners.

Wir werden zwar als Franzosen oder Deutsche geboren, jedoch sind wir alle Europäer und jeder hat die Freiheit, über seine Prägung und Grenzen hinauszugehen. Wir sind keine Roboter. Letztendlich geht es darum, eine kulturelle Flexibilität zu erreichen. Voraussetzung ist, die Vorurteile zu überwinden sowie die Unterschiede und Ihre Wurzeln zu erkennen. Was vielen Managern fehlt, sind Instrumente, um die Intelligenz des jeweils anderen Systems zu erkennen und zu nutzen. Also sich das Beste aus beiden Kulturen herauszugreifen und sogar spielerisch damit umzugehen, ohne seine eigene Identität aufzugeben. Das Schaffen einer Mischkultur, denn ob man es will oder nicht: Synergien kommen zwischen Menschen zustande, nicht zwischen Unternehmen. Misstrauen ist und bleibt der Produktivitätseingpass Nr. 1.

Das Schaffen dieser Mischkultur sollte das Ziel eines Jeden für das 21. Jahrhundert sein. In einem vereinten Europa werden die Grenzen verschwimmen. Es kommt die Zeit, da wird man in Europa nicht mehr unterschieden... „Bist Du Franzose oder Deutscher?“ es wird letztendlich nur noch darum gehen... „Bist Du Europäer?“. Für uns wird es die „Mischkultur“ sein, die Europa ausmacht, für die nachfolgenden Generationen jedoch, wird es „Ihre europäische Kultur“ sein, die durch ein Europa, was einmal in viele kleine Nationen aufgeteilt war, geschichtlich geprägt wurde.

Hier möchte ich ein Zitat von Jaques Pateau anführen, das in meinen Augen den Appell zum Schaffen dieser Mischkultur ausdrückt:

*„Alle Menschen und Gesellschaften werden durch ihre Geschichte geprägt. Das was sie selbst mitprägen, kann nur die Zukunft sein.“*

*Jacques Pateau, VDI nachrichten, 31.12.1999*

## 9 Anhang

### 9.1 Glossar

#### **Antipode**

der; 1. am entgegengesetzten Punkt auf der anderen Seite der Erde lebender Mensch, Antichthone 2. den entgegengesetzten Standpunkt Einnehmender 3. charakterlich gegensätzlicher Mensch

Quelle: <http://www.langenscheidt.aol.de>

#### **Dissens**

der; 1. Meinungsverschiedenheit, Verschiedenheit des Standpunkts, Ggs. Konsens 2. (jur.) fehlende Übereinstimmung von Wille und Willensäußerung der Vertragspartner bei Abschluss eines Vertrages, Einigungsmangel, Ggs. Konsens

Quelle: <http://www.langenscheidt.aol.de>

#### **Femininität**

Das Gegenteil von Maskulinität; zusammen bilden beide Begriffe einer der Dimensionen nationaler Kulturen. Femininität repräsentiert eine Gesellschaft, in der sich die gesellschaftlichen Geschlechterrollen überschneiden: sowohl Männer wie Frauen gelten als bescheiden, sensibel und um Lebensqualität bemüht.

Quelle: Hofstede

#### **geopolitisch, Geopolitik**

geopolitisch, die Geopolitik betreffend, auf ihr beruhend.

Geopolitik: die; Auswirkungen geographischer Faktoren auf die Politik von Staaten

Quelle: <http://www.langenscheidt.aol.de>

#### **imperial**

1. kaiserlich, herrschaftlich 2. das Imperium betreffend, zu ihm gehörend 3. den Imperator betreffend

Quelle: <http://www.langenscheidt.aol.de>

#### **Individualismus**

Das Gegenteil von Kollektivismus; zusammen bilden sie eine Dimension nationaler Kulturen. Individualismus repräsentiert eine Gesellschaftsform, in der die sozialen Bindungen zwischen Individuen nicht sehr fest sind. Von jedem wird erwartet, dass er sich nur um sich selbst oder seine eigene, unmittelbare Familie kümmert.

Quelle: Hofstede

#### **interkulturell**

mehrere Kulturen betreffend

Quelle: <http://www.langenscheidt.aol.de>

#### **Kollektivismus**

Das Gegenteil von Individualismus: zusammen bilden sie eine Dimension nationaler Kulturen. Kollektivismus repräsentiert eine Gesellschaft, in der die Menschen von Geburt an in Wir-Gruppen leben, d.h. in Gruppen mit einem starken Zusammengehörigkeitsgefühl, die ihnen das ganze Leben lang Schutz für ihre außer Frage stehende Loyalität gewähren.

Quelle: Hofstede

#### **Konsens**

der; 1. Übereinstimmung, Einigung in strittigen Fragen, Consensus, Konsensus, Ggs. Dissens 2. Zustimmung, Einwilligung, Genehmigung, Consensus, Konsensus 3. (jur.) Übereinstimmung von Wille und Willensäußerung der Vertragspartner bei Abschluss eines Vertrages, Ggs. Dissens

Quelle: <http://www.langenscheidt.aol.de>

---

### **Machtdistanz**

Der Grad, bis zu dem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen und Organisationen in einem Land die ungleiche Verteilung der Macht erwarten und akzeptieren. Eine der Dimensionen nationaler Kultur (gering bis groß).

Quelle: Hofstede

### **Maskulinität**

Das Gegenteil von Femininität; zusammen bilden beide Begriffe eine der Dimensionen nationaler Kulturen, Maskulinität steht für eine Gesellschaft, in der die sozialen Geschlechterrollen klar festgelegt sind: Männer sollen durchsetzungsfähig und hart sein und sich auf materiellen Erfolg konzentrieren; Frauen sollen bescheiden und zärtlich sein und sich mit der Lebensqualität beschäftigen.

Quelle: Hofstede

### **Patron**

der; 1. Großgrundbesitzer 2. Schutzheiliger, Schutzgeist 3. Schirmherr, jemand, der ein Patronat übernimmt, Gönner, Förderer 4. (ökon.) (veraltet) Herrscher, Schiffseigentümer 5. übler Bursche, Kerl

Quelle: <http://www.langenscheidt.aol.de>

### **polyzentrisch**

zu mehreren Zentren gehörend, von ihnen ausgehend

Quelle: <http://www.langenscheidt.aol.de>

### **Stereotyp / stereotypisch**

das; vorurteilsbehaftete, mit Klischees verbundene Vorstellung von Gruppen

Quelle: <http://www.langenscheidt.aol.de>

### **soziokulturell**

den sozialen und kulturellen Bereich betreffend, auf ihm beruhend, zu ihm gehörend

Quelle: <http://www.langenscheidt.aol.de>

### **Unsicherheitsvermeidung**

Der Grad, bis zu dem sich die Angehörigen einer Kultur durch ungewisse oder unbekanntere Situationen bedroht fühlen. Eine der Dimensionen nationaler Kulturen (schwach bis stark).

Quelle: Hofstede

## **9.2 Quantitative Untersuchung von Geert Hofstede**

Ausgangsmaterial für die quantitative Studie von Geert Hofstede war eine ländervergleichende Studie aus den Antworten von Beschäftigten bei Tochtergesellschaften des IBM Konzerns in verschiedenen Ländern, wobei immer die gleichen schriftlichen Fragebögen eingesetzt wurden.

Die Fragen befassten sich vor allem mit den persönlichen Werten der Beschäftigten in Bezug auf die Arbeitssituation, und sie bildeten einen Teil einer umfangreicheren Fragenliste über die persönlichen Einstellungen von Mitarbeitern. Die Datenbasis umfasste Beschäftigte in 72 nationalen Tochtergesellschaften, 38 Berufen, 20 Sprachen und zu zwei Zeitpunkten: um 1968 und um 1972. Insgesamt wurden über 116000 Fragebögen mit jeweils mehr als 100 einheitlichen Fragen eingesetzt.

1980 validierte Hofstede diese Daten mit Daten aus unabhängigen externen Quellen. Die Daten korrelierten miteinander, so dass ein „reiner Zufall“ auszuschließen war.

## 9.3 Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1:** Seite 6; Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen
- Abbildung 2:** Seite 7; Das Zwiebeldiagramm: Manifestationen von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen
- Abbildung 3:** Seite 10; typischer Projektablauf
- Abbildung 4:** Seite 19; Kurve der kulturellen Anpassung
- Abbildung 5:** Seite 20; Faktoren Interkultureller Interaktion

## 9.4 Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1:** Seite 8; Unterschiede in den Grundwerten
- Tabelle 2:** Seite 9; Übersicht Machtdistanz
- Tabelle 3:** Seite 9; quantitative Untersuchung Machtdistanz
- Tabelle 4:** Seite 10; Unterschiede im Führungsstil
- Tabelle 5:** Seite 12; Übersicht Individualismus/Kollektivismus
- Tabelle 6:** Seite 12; quantitative Untersuchung Individualismus
- Tabelle 7:** Seite 13; Unterschiede im Sozialverhalten
- Tabelle 8:** Seite 14; Übersicht Feminität/Maskulinität
- Tabelle 9:** Seite 14; quantitative Untersuchung Maskulinität
- Tabelle 10:** Seite 15; Übersicht Unsicherheitsvermeidung
- Tabelle 11:** Seite 15; quantitative Untersuchung Unsicherheitsvermeidung
- Tabelle 12:** Seite 21; Fähigkeit, sich in einer fremden Sprache zu unterhalten
- Tabelle 13:** Seite 22; Begriffe und ihre unterschiedlichen Bedeutungen
- Tabelle 14:** Seite 23; Beispiele französischer Kommunikationsformen
- Tabelle 15:** Seite 23; Beispiele deutscher Kommunikationsformen
- Tabelle 16:** Seite 24; Vorteile der Kommunikationsformen
- Tabelle 17:** Seite 29; Erfolgs, Spass- und Angstfaktoren
- Tabelle 18:** Seite 30; Gegenüberstellung monochron - polychron
- Tabelle 19:** Seite 34; Überblick wesentlicher Missverständnisse
- Tabelle 20:** Seite 40; Die Kluft zwischen den Bildungssystemen

## 9.5 Literaturverzeichnis

**Gloger Axel:** Der weite Weg zur Verständigung – Interkulturelle Trainings; managerSeminare, Heft 44, 09.2000

**Hall, Edward T and Hall, Mildred Reed:** Understanding Cultural Differences: keys to success Germany, France and the US; Intercultural Press, INC. 1990

**Hinnenkamp, V.:** "Wieviel und Was ist 'Kulturell' in der Interkulturellen Kommunikation ? Fragen und Überblick" in: Spillner, B. (Hg.), 1990

**Hofstede, Geert:** Lokales Denken, globales Handeln; dtv Verlag 1997

**Kale, Sudhir H:** "Culture-specific Marketing Communications: An Analytical Approach", International Marketing Review, 1990

**Litters, Ulrike:** Interkulturelle Kommunikation aus fremdsprachendidaktischer Perspektive - Konzeption eines Zielgruppenspezifischen Kommunikationstrainings für Deutsche und Französische Manager, Gunter Narr Verlag, Tübingen 1995

**Pateau, Jacques:** Die seltsame Alchimie in der Zusammenarbeit von Deutschen und Franzosen; Campus Verlag 1999

**Picht, Robert; Hoffmann-Martinot; Lasserre, René und Theiner, Peter:** Fremde Freunde: Deutsche und Franzosen vor dem 21. Jahrhundert; Piper Verlag 1997

**Stern, Susan:** These Strange German Ways; Atlantik-Brücke 1997