

**Westsächsische Hochschule Zwickau (FH)
Fachbereich Sprachen
Studiengang Wirtschaftsfrankoromanistik**

DIPLOMARBEIT

**Strategien der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen
Deutschen und Franzosen**

Betreuer:

Prof. Dr. Gabriele Berkenbusch
Dr. Pascale Levesque-Mäusbacher

Eingereicht von:

Harzendorf, Cornelia
Matrikelnummer 19091

Abgabetermin: 18.12.2007

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Allgemeine Begrifflichkeiten	4
2.1 Kommunikation	4
2.2 Kultur	7
2.3 Interkulturalität und interkulturelle Kommunikation	10
3 Umgang mit kultureller Vielfalt	14
3.1 Vor- und Nachteile kultureller Vielfalt	14
3.2 Multikulturelle Gruppen	16
3.2.1 Auswirkungen der kulturellen Vielfalt auf die Gruppe	16
3.2.2 Führen kulturell verschiedener Gruppen	18
3.3 Synergiemanagement	21
3.4 Zwischenfazit	22
3.5 Interkulturelle Trainings	24
4 Untersuchungsmethodik	29
4.1 Methode - Experteninterview	29
4.2 Der Interviewleitfaden	31
4.3 Die Interviewpartner	31
5 Datenauswertung und Interpretation	34
5.1 Allgemeine Erfahrungen in deutsch-französischen Geschäften	35
5.2 Anpassung an die andere Kultur	37
5.3 Erfolgsfaktoren	40
5.4 Maßnahmen zur Vorbereitung auf die Zusammenarbeit	46
5.5 Weitere Interessante Aussagen zur Beziehung zwischen Deutschland und Frankreich	53
5.5.1 Die Rolle der Politik und der Wirtschaft	53
5.5.2 Vergleich früher zu heute	54
5.5.3 Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen	55
5.6 Praktische Beispiele der Interviewten	61
6 Zusammenfassung der Ergebnisse	63
7 Schlussbemerkung	66
Literaturverzeichnis	68

Anhang	74
Eidesstattliche Erklärung	136

Abbildungsverzeichnis

Abbildung	1	Übermittlung einer Nachricht	4
Abbildung	2	Interkulturalität = das „Dazwischen“	11
Abbildung	3	Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews	30

1 Einleitung

Deutschland und Frankreich bilden die wichtigsten Säulen der Wirtschaft in der Europäischen Union. Sie sind jeweils die Haupthandelspartner im In- und Export, d.h., Deutschland ist der wichtigste Wirtschaftspartner von Frankreich und umgekehrt, Frankreich ist der bedeutendste Partner der deutschen Wirtschaft (Liouville, Schmidt 1999: 12). Seit dem Elysée Vertrag von 1963 hat sich der Austausch von Waren zwischen beiden Ländern um das 20fache vergrößert. Dies wird seit 2001 durch die gemeinsame europäische Währung noch vereinfacht. Es kann also festgehalten werden, dass Frankreich und Deutschland auf Grund der intensiven politischen und wirtschaftlichen Beziehungen eng miteinander verwoben sind und die gemeinsame nationale Grenze ihre teilende Wirkung von früher verloren hat (Kläsgen 2004: 71). Jedoch scheint es gerade im Bereich der direkten gegenseitigen Investitionen und Kooperationen auf beiden Seiten noch Berührungspunkte zu geben. Bei der Zusammenarbeit von Unternehmen ähnlichen Profils in z.B. Forschung und Entwicklung bedarf es weiterhin meist staatlicher Unterstützung. Die Schwierigkeit privater Unternehmen, egal welcher Größe, mit dem jeweiligen Nachbarland spontan und natürlich zu kooperieren, ist auffallend (Strübing 1999: 91ff). Beide Länder haben trotz der engen wirtschaftlichen Verflechtungen ihre kulturellen Eigenheiten, das wird bei Geschäftsverhandlungen manchmal vergessen. Bei Begegnungen von Personen unterschiedlicher Nationalitäten kommt es sehr oft vor, dass diesen Personen nicht bewusst ist, dass sie gewisse Logiken, Handlungs- und Verhaltensweisen eher benutzen als andere. Wenn jede Person, die ihrer Kultur eigenen Logiken anwendet, kann es leicht zu Missverständnissen kommen, da jede Denkweise nicht die gleichen Ergebnisse zur Folge hat (Demorgon et al. 2001: 182). Bei der Kommunikation zwischen Deutschen und Franzosen kann es daher sehr oft zu Verständigungsschwierigkeiten und Problemen kommen. Auf das weisen u.a. Edward T. Hall (1990) und Jacques Pateau (1999) hin. Die wachsende Notwendigkeit international zu kommunizieren, aber auch die Probleme, die bei einer internationalen Verständigung auftreten können, machen bewusst, wie wichtig es ist, die Menschen im Umgang mit Interkulturalität zu schulen. Es werden differenzierte Herangehensweisen und Strategien angewendet, um den im internationalen Geschäft auftretenden Problemen und Missverständnissen vorzubeugen bzw. sie zu lösen. In der vorliegenden Arbeit soll es

vorrangig um die neuere Forschung gehen. Speziell sollen Strategien der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Frankreich behandelt werden, wobei ausschließlich auf den Bereich der interkulturellen Kommunikation eingegangen werden soll. Unter dem Begriff der „Strategie“ werden ausgearbeitete Lösungsansätze und Konzepte (z.B. interkulturelle Trainings zur Vermittlung von interkultureller Kompetenz) im Umgang mit anderen Kulturen, aber auch reines Erfahrungswissen verstanden. Es wird in einer ersten These davon ausgegangen, dass jede Person, die in engem Kontakt mit dem jeweiligen Nachbarland (Deutschland oder Frankreich) steht, spezielle Strategien für die Arbeit mit Geschäftspartnern oder Kunden aus der andern Kultur besitzt und diese auch anwendet. Des Weiteren soll die These vertreten werden, dass kleine und mittelständige Unternehmen¹ sowie Konzerne auf Grund ihrer Größe und dem damit verbundenen Budget unterschiedliche Möglichkeiten besitzen, auf kulturelle Vielfalt einzugehen. Forschungseinrichtungen, die im Bereich der deutsch-französischen Beziehungen und Kultur tätig sind, werden als eigenes Untersuchungsobjekt angesehen. Die Mitarbeiter solcher Forschungseinrichtungen gelten einerseits als unabhängige Experten und andererseits als involvierte Akteure, die im Gegensatz zu den Unternehmen durch ihr Wissen andere Strategien im Umgang mit der französischen oder der deutschen Kultur anwenden.

Nach einer ersten Klärung der Begriffe „Kommunikation“, „Kultur“ und „Interkulturalität“ bzw. „interkulturelle Kommunikation“ unter Punkt zwei wird unter Gliederungspunkt drei auf den Umgang mit kultureller Vielfalt eingegangen. In diesem Abschnitt wird geklärt, welche Vor-, aber auch Nachteile die kulturelle Mannigfaltigkeit für ein Unternehmen haben kann. Außerdem wird die Arbeit mit multikulturellen Gruppen beleuchtet und der Begriff des „Synergiemanagements“ geklärt. Abschließend wird in diesem Teil auf interkulturelle Trainings hingewiesen, die zur Vermittlung, der im internationalen Geschäft nötigen, interkulturellen Kompetenz abzielen. Im vierten Gliederungspunkt wird die Untersuchungsmethodik dieser Arbeit näher erklärt. Außerdem werden Angaben über den Interviewleitfaden gemacht und alle 13 interviewten Personen in Bezug auf ihre Tätigkeit vorgestellt. Unter Punkt fünf werden die geführten Interviews ausgewertet und interpretiert. Es

¹ KfW Mittelstandsbank (2005): KMU-Definition: mittlere Unternehmen bis 249 Mitarbeiter und bis 50 Mio. € Umsatz; kleine Unternehmen bis 49 Mitarbeiter und bis 10 Mio. € Umsatz; Kleinstunternehmen bis 9 Mitarbeiter und bis 2 Mio. € Umsatz

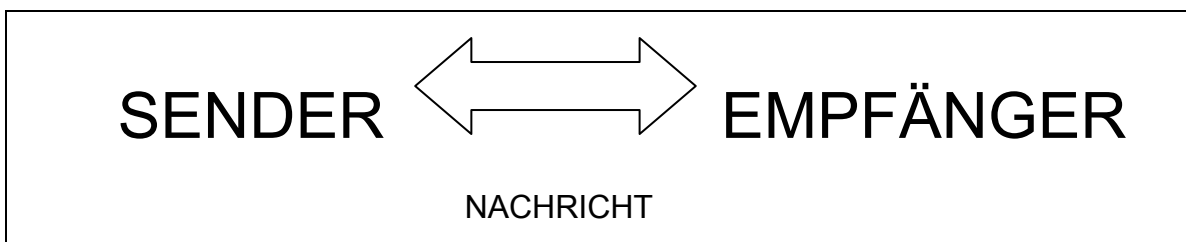
geht dabei vorrangig um positive Erfahrungen in der deutsch-französischen Zusammenarbeit im Hinblick auf mögliche Erfolgsfaktoren im Umgang mit Personen aus der andern Kultur. Des Weiteren werden Maßnahmen der Unternehmen zur Vorbereitung auf eine deutsch-französische Zusammenarbeit untersucht. In den beiden letzten Gliederungspunkten der vorliegenden Arbeit erfolgen eine Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse und abschließende Bemerkungen.

2 Allgemeine Begrifflichkeiten

2.1 Kommunikation

Unter „Kommunikation“ wird das Übermitteln von Informationen zwischen mindestens zwei Protagonisten, genannt Sender und Empfänger, verstanden. Das Medium, für die Übermittlung der vom Sender entsandten Information, kann beispielsweise die gesprochene Sprache sein, aber auch mit Hilfe der Informatik geschehen. Die Nachricht bzw. die Botschaft, die übermittelt wird, kann Informationen über die Person oder die Psyche des Senders enthalten. In diesem Zusammenhang ist sich der Sender meist gar nicht bewusst, dass er überhaupt eine Nachricht übermittelt hat. Der Empfänger hat die Aufgabe, die gesendete Nachricht zu entschlüsseln, d.h. die vom Sender erhaltenen Symbole, in eine für ihn verständliche Nachricht zu decodieren (Adler 1997: 68; DFJW/OFAJ 2000: 1).

Abb. 1: Übermittlung einer Nachricht



Quelle: eigene Darstellung (nach Schulz von Thun 1998)

Der Kommunikationsbegriff kann v.a. als Transmissions- und als Interaktionsbegriff definiert werden. „Kommunikation“ kann als Transmissionsbegriff gesehen werden, wenn sich vorrangig an der Botschaft, die der Sender an einen Empfänger übermitteln will, orientiert wird. Primär geht es also um den Kommunikations*inhalt* und nicht um die Kommunikations*beziehung* zwischen den Gesprächspartnern während des Prozesses der Kommunikation. Bei dieser Bedeutung des Kommunikationsbegriffs besteht die Möglichkeit des Empfängers nur darin, den übermittelten Inhalt anzunehmen und somit zu akzeptieren oder ihn abzulehnen und sich somit zu verweigern. Wird „Kommunikation“ als Interaktionsbegriff verstanden, liegt ein wechselseitiges Zusammenspiel vor, welches Inhalts- und Beziehungsaspekte verknüpft (Bolten 1999: 14f). Nach Paul Watzlawick vermittelt

der Inhaltsaspekt die Botschaft und der Beziehungsaspekt ist dafür verantwortlich, wie die Daten dieser Botschaft aufzufassen sind (Watzlawick et al. 1990: 11). Die Beziehungsebene schließt Selbst-, Fremd- und Metabilder der an der Kommunikation beteiligten Personen mit ein und übernimmt dadurch eine wichtige Steuerungsfunktion in der Kommunikation (Bolten 1999: 15).

Auf der Grundlage der Modelle von Karl Bühler und Paul Watzlawick entwickelte Friedemann Schulz von Thun (1998: 19f) ein Kommunikationsmodell, in dem die verschiedenen Botschaften einer Äußerung oder Nachricht auf vier verschiedene Weisen, sowohl vom Sender als auch vom Empfänger, interpretiert werden können. Eine dieser vier Aspekte einer Botschaft spricht den Sachinhalt, der zu übermittelnden Information an. Eine weitere kann als Appell verstanden werden. Die dritte spricht die Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern an. Die vierte kann Teil einer Selbstoffenbarung sein und sich auf die aktuelle Befindlichkeit des Senders beziehen.

Die Auffassung der Gesprächspartner über die Kommunikationssituation kann nie identisch sein, da jede der Personen ihre eigenen subjektiven Erwartungen und ihr Vorwissen mit einbringen (Adler 1997: 68; Oksaar 1993: 15). In der Kommunikation spielen nicht nur verbale Elemente eine Rolle, sondern es gibt auch eine Reihe von nichtverbalen Faktoren (nonverbale, paraverbale und extraverbale Aspekte), die die Interpretation der Aussage direkt oder indirekt beeinflussen. Nonverbale Aspekte sind z.B. die Körpersprache, Mimik, Gestik und das Blickverhalten. Zu den paraverbalen Faktoren zählen u.a. die Lautstärke, der Sprechrhythmus, die Betonung und Pausen bzw. das Schweigeverhalten. Extraverbale Elemente sind die Zeit, der Ort, die Kleidung, fühl- und riechbare Aspekte der Umgebung, in der die Kommunikation stattfindet. Diese vier Ebenen, auf der sich eine Kommunikation ereignen kann, stehen in Wechselbeziehung zueinander und bilden somit ein Kommunikationssystem (Bolten 1999: 16f).

Faktoren, die die Kommunikation beeinflussen können, sind u.a. gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Hierzu zählt die Hierarchie der beteiligten Personen. Äußere Bedingungen, wie z.B. Lärm, wirken ebenso auf die Kommunikation ein wie psychosoziale Faktoren der Beteiligten. Das können Charaktereigenschaften, die

gegenwärtige Stimmung, ein gegenseitiges Entgegenbringen von Sympathie oder Antipathie sowie Werte und Normen des Einzelnen sein. Diese Faktoren beeinflussen auf der einen Seite den Sender in Bezug auf Form und Inhalt der Nachricht und auf der anderen Seite die Art und Weise, wie der Empfänger die Botschaft interpretiert und entschlüsselt. Eine erfolgreiche Kommunikation hängt also davon ab, ob die Kommunikationsteilnehmer ein gemeinsames Repertoire an Zeichen besitzen, d.h. ideologische und linguistische Codes teilen (Demorgon 1999: 127; DFJW/OFAJ 2000: 2). Inwieweit eine Nachricht oder Mitteilung vom Gegenüber verstanden wird, ist demnach abhängig vom Maß, der in der Nachricht enthaltenen oder der schon im Kontext vorhandenen Redundanz. Als Redundanz werden die überflüssigen Elemente in einer Nachricht definiert, die die Grundinformation stützen und somit keine zusätzlichen Informationen liefern. Würde die Mitteilung zu viele neue Angaben für den Empfänger enthalten, würde sie unverständlich bleiben bzw. wäre der zur Decodierung erforderliche Aufwand sehr groß. Es muss daher darauf geachtet werden, einen entsprechenden Kontext herzustellen, so dass die Information an sich, eher kurz ausfallen kann (Merkens 2007: 21). Eine Fehlinterpretation der gesendeten Botschaft kann durch unterschiedliche Wahrnehmungen, Erfahrungen und Bewertungsmuster erfolgen (Litters 1995: 16). Kommunikative Kompetenz hat die Entwicklung von Fähigkeiten zum Ziel, mit denen soziale Situationen angemessen verstanden und interpretiert werden können, um dann in ihnen agieren zu können (Demorgon et al. 2001: 104).

Ein gemeinsames Repertoire an Verhaltensmustern oder das Wissen um dieses kann nur über die Interaktion mit anderen Mitgliedern der gleichen Kultur erworben werden (Knapp 1995: 11). Um die interkulturelle Kommunikation genauer erläutern zu können und sie fehlerfrei zu ermöglichen, bedarf es demnach zunächst der Auseinandersetzung mit dem Begriff der „Kultur“.

2.2 Kultur

Für den Kulturbegriff an sich existieren zahlreiche Definitionsversuche. Grundsätzlich gibt es aber zwei verschiedene Bedeutungsraster, zum Einen das des engen und zum Anderen, das des erweiterten Kulturbegriffs. Der enge Kulturbegriff ist zugleich auch der traditionellere und ältere der beiden und ist gekennzeichnet

durch die Abgrenzung der Kultur gegen etwas Anderes, wie z.B. als Oppositionsbegriff zu Natur, zu Massenkultur oder zu Zivilisation. Diese Sichtweise erscheint überholt, da die ausgegrenzten Bereiche negativ bewertet werden und Kultur im Gegensatz dazu als das „Schöne“ oder das „Wahre“ verstanden wird (Bolten 1995: 28). Heute wird deshalb in der Kulturwissenschaft hauptsächlich mit dem erweiterten Kulturbegriff gearbeitet, der einerseits eine dynamische und gesellschaftsbezogene Betrachtungsweise gewährleistet und es andererseits auch vermeidet Normen zu setzen (Bolten 1995: 28).

In der weit gefassten anthropologischen Auffassung von Kultur werden alle Lebens- und Verhaltensmöglichkeiten eines jeden Menschen mit einbezogen. Es handelt sich also um die Zusammenfassung aller Werte, Normen und Symbolsysteme einer Gesellschaft, die sowohl das Denken und Handeln, als auch die Einstellungen und Wahrnehmungen aller Mitglieder dieser Gesellschaft prägen. Kultur kann in diesem Sinne auch als Lebensweise bezeichnet werden, die für eine soziale Gruppe eigen ist. Das bezieht sich auf das Empfinden, Handeln und Denken in dieser Gruppe. Die Mitglieder einer Gesellschaft teilen ein gemeinsames Wissen, das sich auf Weltbilder, Werte, Normen und Handlungsmuster bezieht (Ladmiral, Lipiansky 2000: 18; Litters 1995: 17; Knapp 1996: 60; Traub 1997: 4). Nach Meinung der Anthropologen ist Kultur weitgehend erlernt und schon in den Köpfen der Personen verankert. Geert Hofstede (1993: 19) und Nancy Adler (1997: 15) sprechen von der „kollektiven Programmierung des Geistes“. Eine andere Sichtweise sieht Kultur als einen individuellen Prozess des Lernens von Symbolen und Bedeutungen an. Dieser Lernprozess ermöglicht dem Individuum, genaue Vorstellungen von bestimmten Erscheinungen zu haben. Hierbei spielen Vorerfahrungen und vorher gewonnene Erkenntnisse eine wichtige Rolle. „Kultur“ ist in diesem Sinne ein sich ständig entwickelnder Prozess, der individuell und einmalig ist (Litters 1995: 18).

Kultur ist universell, aber für eine Gesellschaft, eine Nation, eine Gruppe oder eine Organisation ein ganz typisches System der Orientierung. Dieses System besteht aus speziellen Symbolen, wie Sprache und Verhaltensweisen, die in der Gesellschaft von Generation zu Generation weitergegeben werden. Da Kultur das Wahrnehmen, Denken und Handeln aller Mitglieder beeinflusst, definiert es dadurch die

Zugehörigkeit der Mitglieder zu dieser Gesellschaft. Das Gefühl der Zugehörigkeit dient dem Zusammenhalt und der Funktionsfähigkeit einer Gruppe. Dieses gemeinsame Wissen ermöglicht den Personen eine eigene Umweltbewältigung und eine rasche Kommunikation untereinander (Adler 1997: 14f; Keller 1982: 118; Hagemann, Thomas 1996: 174f). Soziale Zeichen wie beispielsweise Bilder, Symbole und historische Erzählungen bilden eine gewisse kulturelle Identität, die es den Mitgliedern einer Gesellschaft erlaubt, sich darüber zu definieren (Ladmiral, Lipiansky 2000: 19).

Christoph I. Barmeyer (2004: 85; 2005: 54) beschreibt Kultur mit Hilfe von drei Konzepten. Er sieht Kultur als Interpretationssystem, indem er auf die Sichtweise von Geertz zurückgreift und den kollektiven und kommunikativen Charakter von Kultur hervorhebt. Das innerhalb einer Gesellschaft existierende semantische Inventar ermöglicht den Individuen mit Hilfe von Symbolen und Bedeutungsinhalten eine korrekte Interpretation kommunikativen Handelns. Als nächstes bezeichnet er Kultur als Wertesystem, worin er die von Hofstede beschriebene Programmierung des menschlichen Geistes versteht. Dies erlaubt, die Mitglieder einer bestimmten Gesellschaft von einer anderen zu unterscheiden. Die hauptsächlich in der Kindheit erworbenen Modelle des Denkens, Handelns und Fühlens werden im späteren Leben zu Werten und Verhaltensweisen. Diese beeinflussen wiederum die Beziehung des Individuums zu Raum, Zeit und Hierarchie. Das letzte Konzept in den Ausführungen Barmeyers (2004: 85; 2005: 55) ist das der Kultur als System der Problembewältigung und Zielerreichung. Die Werte in einer Gesellschaft beeinflussen die Verhaltensweisen von Individuen und speziell deren Art, Probleme zu lösen. Jede Gesellschaft sieht sich damit den gleichen existenziellen Problemen und Herausforderungen ausgesetzt, nur die Art diese zu lösen, kann von Kultur zu Kultur variieren.

Fons Trompenaars und Charles Hampden-Turner (1997: 21ff) vergleichen Kultur auf Grund ihrer Vielschichtigkeit mit einer Zwiebel. Bei der äußeren Schicht handelt es sich um explizite Produkte und Artefakte, wie Sprache, Essgewohnheiten, Gebäude, Kunstobjekte usw. In den mittleren Schichten sind Normen und Werte enthalten, die auf den ersten Blick nicht sofort wahrnehmbar sind. Der innere Kern gibt Annahmen über die Existenz und beinhaltet, die von einer Gesellschaft

geteilten Meinungen. Alle Schichten sind aber nicht unabhängig voneinander, sondern miteinander verbunden. Ein anderes bekanntes Kulturmodell ist das Eisbergmodell von Robert Kohls. Nur die Spitze des Eisberges ist sichtbar. Dieser Teil wird oft mit den offensichtlichen, beschreibbaren und beobachtbaren kulturellen Kundgebungen und Artefakten einer Gesellschaft gleichgesetzt. Das beinhaltet so z.B. wieder Sprache, Kleidung, Essen usw. Im unteren, unsichtbaren Teil des Eisberges sind die nicht offensichtlichen, komplexen Konzepte des Wahrnehmens, Denkens und Handelns einer Kultur in impliziter, d.h. verschlüsselter Weise vorhanden. Mit diesen Modellen wird gezeigt, dass es nicht ausreicht, nur die Oberfläche zu beschreiben. Es muss tiefer eingetaucht werden, um mehr von der jeweils fremden Kultur verstehen und begreifen zu können (Ammon 2005: 162).

Kultur wird in der Literatur oftmals gleichgesetzt mit einer Gesellschaft, die auf Grund nationalstaatlicher Grenzen oder konstanter ethnischer Merkmale von anderen Gesellschaften unterschieden werden kann. Es handelt sich aber nicht um ein homogenes Gebilde, da innerhalb einer Gesellschaft mehrere Subkulturen mit variierenden kulturellen Standards, jedoch gemeinsamem Kern existieren (Knapp 1996: 60). Katharina von Helholt (2005: 102) sieht Kultur als flexibles Gebilde, das nicht mit nationalen Grenzen identisch sein muss.

Kultur ist im Allgemeinen ständig der Entwicklung und dem Wandel unterworfen und somit kein statisches Gebilde, sondern ein Prozess der konstanten Weiterentwicklung. Jacques Pateau (1999: 181) meint: „Kultur ist mehr als ein vorübergehendes stabiles Produkt dominierender Verhaltensweisen; sie ist auch als ein ablaufender Prozess zu begreifen.“ und Demogon et al. (2001: 167) schreiben: „Kulturen [werden] inzwischen nicht mehr nur als bloßes Ergebnis historischer Entwicklungen, sondern ebenso als aktuelle Prozesse wahrgenommen.“ Eine Gesellschaft wird durch ihre Mitglieder geformt und weiterentwickelt. Kultur kann sich nur über Kommunikation äußern und deren Prozesse werden auf Grund verschiedener kultureller Strömungen unterschiedlich geprägt. Die Begriffe „Kultur“ und „Kommunikation“ stehen somit in einem engen Zusammenhang (Bolten 1999: 17).

Das Bewusstsein, zu einer bestimmten Gemeinschaft zu gehören, entsteht erst bei einem Aufeinandertreffen mit anderen Gemeinschaften, die von der eigenen

Gruppe als „fremd“ betrachtet werden (Ladmiral, Lipiansky 2000: 18). Edmund W. Schiffels (2001: 4) ist daher der Meinung, dass Kultur nur aus einem Vergleich zwischen der eigenen und einer fremden Kultur zum Vorschein kommt. Er bezieht sich dabei auf einen Ausspruch Heraklits, denn „jedes Ding braucht zu seinem Sein sein Gegenteil!“. Die bis hierhin erläuterten Konzepte von Kommunikation und Kultur sollen als Grundlage für die Klärung des Begriffs der „Interkulturalität“ bzw. der „interkulturellen Kommunikation“ dienen.

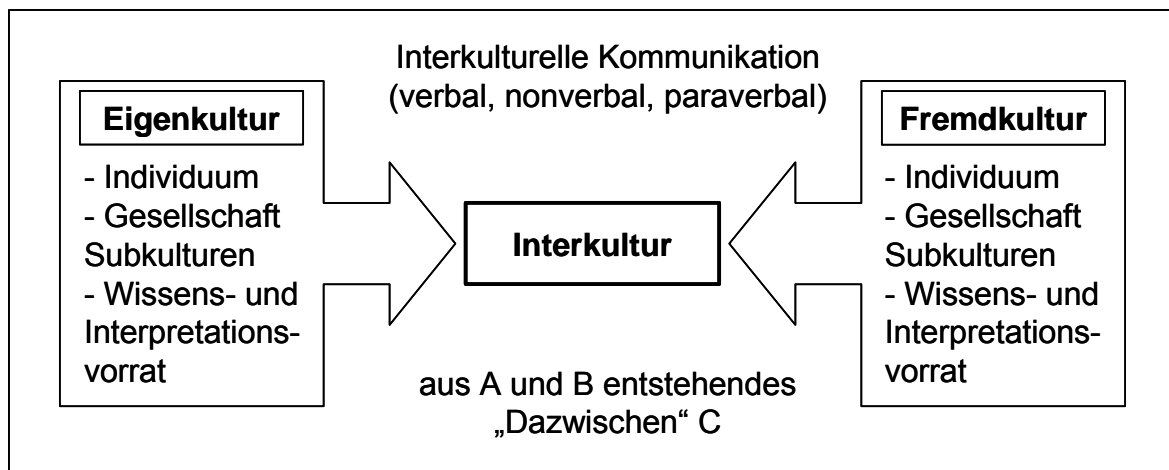
2.3 Interkulturalität und interkulturelle Kommunikation

Für die Begriffsklärung der Interkulturalität gibt es, wie schon bei der Klärung des Kommunikationsbegriffs, zwei unterschiedliche Definitionen. Bei der transmissionsorientierten Definition geht es vordergründig um die Kommunikationsinhalte und weniger um die Beziehung zwischen den Kommunikationsteilnehmern. Die jeweils einzeln beschriebenen Merkmale zweier Kulturen werden in Beziehung zueinander gesetzt. Es kann von einem Zusammenfügen zweier verschiedener Größen zu einer dritten gesprochen werden, welches auch Synthese genannt wird. Bei der interaktionalen Definition von Interkulturalität wird neben den Kommunikationsinhalten hauptsächlich die Beziehungsebene angesprochen. Die Wirkung der Kommunikationssituation auf das Verhalten der beteiligten Personen steht im Vordergrund. Des Weiteren geht es darum, wie sich das Denken und Handeln der Personen in einer Interaktion verändert. In einer so genannten Synergie wird ständig ein Handlungszusammenhang, in dem Elemente beider Kulturen der Kommunikationspartner zusammenfließen, erzeugt. Dabei handelt es sich um einen eigendynamischen Prozess, der durch viele voneinander unabhängige Faktoren bestimmt wird (Bolten 1999: 18ff).

Interkulturalität kann auch als das „Dazwischen“ beschrieben werden, worunter die Beziehung von Lebenswelten mit unterschiedlichen Wissensvorräten verstanden wird. Wenn Personen aus unterschiedlichen Lebenswelten miteinander handeln und kommunizieren, entsteht zwischen diesen beiden Kulturen eine Interkultur. Solch eine, zwischen Eigen- und Fremdkultur entstehende, Interkultur ereignet sich ständig neu und kann nur durch die Abhängigkeit, der an der Interaktion beteiligten Partner, existieren. In dieser Interkultur können andere Konventionen und

Handlungsroutinen für die Kommunikation gelten, als die in den jeweiligen Ausgangskulturen üblichen. Es ist demzufolge möglich, dass sie weder der einen, noch der anderen Lebenswelt der Interaktanten völlig entspricht (Bolten 1999: 18ff; Seidel 2006: 251).

Abb. 2: Interkulturalität = das „Dazwischen“



Quelle: eigene Darstellung (nach Bolten 1999: 21)

Interkulturelle Begegnungen finden zwischen Vertretern verschiedener Kulturen statt (Ammon 2005: 163; Ladmiral, Lipiansky 2000: 20), wobei sich mindestens einer dieser Vertreter einer fremden Sprache bedient (Knapp 1996: 76). Eine interpersonale Kommunikationssituation zwischen Personen verschiedener kultureller Gesellschaften oder Gruppen wird interkulturelle Kommunikation genannt. Hinnekamp (zitiert in Litters 1995: 20) hat die Hypothese aufgestellt, dass eine gemeinsame Kulturteilhabe, also das gleiche Hintergrundwissen, die Kommunikation begünstigt und somit auch erleichtert. Im Gegensatz dazu wird die Verständigung auf Grund unterschiedlicher Kulturteilhabe und verschiedener Wissensbestände erschwert. Erst die zwischenmenschliche Kommunikation erlaubt es, zu entscheiden welches Verhalten als normal und typisch für eine Gesellschaft eingestuft wird oder als außergewöhnlich und fremd betrachtet wird. Die Kenntnis über verschiedene Kulturstandards ermöglicht es, fremdes Verhalten interpretieren und verstehen zu können (Litters 1995: 20). Interkulturelle Kommunikation untersucht die Faktoren, die Ursache für das Gelingen oder Scheitern einer internationalen Verständigung sind. Im Mittelpunkt einer interkulturellen Analyse stehen die Faktoren, die die Kulturzugehörigkeit der Personen definieren. Die an der

Kommunikation beteiligten Personen aus verschiedenen Kulturkreisen bringen die ihrer Kultur eigenen Werte, Einstellungen, den geschichtlichen Hintergrund, ihr soziokulturelles Umfeld und sowohl verbale als auch non- und paraverbale Kommunikationskonventionen mit in die Kommunikation ein. Zentrales Ziel der interkulturellen Kommunikation ist es, diese Aspekte sowohl im Einzelnen als auch deren Einfluss auf die Kommunikation mit Angehörigen einer fremden Kultur zu analysieren (Schugk 2004: 54).

Die unterschiedliche Interpretation der Zeichen kann zu Kommunikationsproblemen führen, da Gegenstände und Handlungen vom fremdkulturellen Interaktionspartner nach dessen Gewohnheiten interpretiert werden. Interkulturelle Missverständnisse entstehen also nicht aus bösem Willen, sondern aus der Fehlinterpretation von Zeichen. Diese können zunächst für den Beteiligten völlig unerfindlich sein, da er nach seinem kultureigenen Schema handelt (Adler 1997: 71; Breuer, de Bartha 2005: 28; Litters 1995: 32). Probleme in der interkulturellen Kommunikation entstehen somit auf Grund unterschiedlicher kognitiver Schemata der beteiligten Personen. Kognitive Schemata sind Erwartungsstrukturen, die aus kulturspezifischen Erfahrungen entstanden sind. Mit deren Hilfe kann eine bestimmte Situation als normal, vernünftig, notwendig usw. eingestuft werden (Knapp 1996: 60). Joseph Rovin sagte (1996: 100), dass in der Realität immer ein Interpret, ein Soziologe, ein Psychologe und ein Historiker benötigt werden, die in der interkulturellen Kommunikation erklären, warum der Gegenüber dies sagt und nicht jenes. Nach Enid Kopper (1996: 231ff) sind die relevantesten Barrieren einer interkulturellen Zusammenarbeit die Sprache, also unterschiedliches Vokabular, und die nonverbale Kommunikation. Es ist eine große Sensibilität nötig, um Signale zu decodieren. Des Weiteren zählt Kopper Stereotype und die unterschiedliche Art und Weise, wie Informationen aufgenommen und weitergegeben werden, dazu. Jean-Réne Ladmiral und Edmond Marc Lipiansky (2000: 29) bezeichnen die Sprache bzw. die Sprachen als „sichtbare Spitze des Eisberges“. Je größer die Unterschiede zwischen zwei Kulturen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass in der Kommunikation Missverständnisse auftreten können (Adler 1997: 70).

Trotz guter Kenntnisse in der jeweiligen Fremdsprache kann es dennoch zu Missverständnissen kommen, da ein gleicher Sprachgebrauch die unterschiedlichen,

kulturbezogenen Interpretationen der Beteiligten leicht überdecken kann. Ebenso ist festzuhalten, dass der Anspruch an interkulturelle Kompetenzen mit steigender Fremdsprachenkompetenz zunimmt. Je besser eine fremde Sprache beherrscht wird, desto größer ist die Erwartungshaltung, dass die Hintergründe dieser fremden Kultur bekannt sind (Knapp 1996: 70; Litters 1995: 35; Müller 1993: 31ff).

Missverständnisse gehören zur menschlichen Kommunikation mit dazu. Die bloße Kenntnis von möglichen kulturellen Unterschieden ist keine Garantie dafür, diese auch während der Interaktionssituation zu erkennen. Aus diesem Grund gibt es in vielerlei Hinsicht Techniken zur Verringerung und Vermeidung solcher Probleme und zum Erlernen kommunikativer, fremdsprachlicher und interaktiver Fähigkeiten. Die Ursachenergründung ist jedoch gerade im unbewussten und nonverbalen Bereich, also dort, wo die meisten Kommunikationsprobleme bestehen, erschwert (Litters 1995: 38; Helmolt, Müller 1993: 517f).

In der heutigen globalisierten Welt werden immer häufiger Geschäftsverhandlungen zwischen Personen unterschiedlicher Herkunft geführt. Unternehmen agieren immer mehr weltweit und werden selbst innerhalb ihrer eigenen Organisation immer internationaler. Der nun folgende Abschnitt soll Einblicke in den Umgang mit kultureller Vielfalt geben. Es wird aufgezeigt, welcher Nutzen aus der Arbeit interkultureller Gruppen gezogen werden kann.

*„Bist du anders als ich,
bist du mir nicht abträglich,
sondern vielmehr eine Bereicherung“*
Antoine de Saint-Exupéry

3 Umgang mit kultureller Vielfalt

Durch die fortschreitende Internationalisierung der Märkte und auch der Unternehmen ergeben sich Belegschaften, Geschäftspartner und Kunden, die sozial und kulturell gesehen, immer vielfältiger werden (Chouhan 1994: 65; Stuber 2006: 70). Die Menschen handeln aber meist auch im internationalen Geschäft nach den im eigenen Land vorherrschenden Normen und Werten. So fällt beispielsweise die Wahl von möglichen Geschäftspartnern auf denjenigen, der am sympathischsten scheint, bei dem geglaubt wird, eine geschäftliche Beziehung aufbauen und ihm vertrauen zu können (Dorsch, Strunz 2001: 326). Erfolgreiche Kooperationen werden auf Grund dessen oft zwischen kulturell ähnlichen Organisationen geschlossen. Da es aber in der immer weiter fortschreitenden Globalisierung notwendig wird, sich auch mit kulturell sehr verschiedenen Personen und Organisationen zu verständigen, ist es wichtig, mit der kulturellen Vielfalt umgehen zu können. Es müssen daher Kompetenzen entwickelt werden, um die Potentiale, die sich aus der Vielfalt ergeben, nutzen zu können, um im internationalen Wettbewerb mithalten zu können (Stuber 2006: 70).

3.1 Vor- und Nachteile kultureller Vielfalt

Die kulturelle Vielfalt hat sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf die Organisation, denn neben zahlreichen Vorteilen gibt es auch Probleme, die auftreten können. Auf Grund einer reichen Anzahl an verschiedenen Perspektiven, Interpretationen und einer größeren Offenheit gegenüber neuen Ideen, kann das Meinungs- und Bedeutungsspektrum von Personen durch diese Mannigfaltigkeit verbreitert werden. Alternativen oder neue Innovationen werden durch mehr Kreativität, Flexibilität und Problemlösungsfähigkeiten erweitert, um so qualitativ bessere Lösungen zu erzielen. Durch eine Bündelung der Kompetenzen einer internationalen Belegschaft kann die Produktivität eines Unternehmens gesteigert werden.

Außerdem kann in der Zusammenarbeit mit einem speziellen Land ein gewisses Verständnis für die lokalen Arbeiter aufgebaut werden, um so u.a. die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Eine höhere Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter wirkt sich auch positiv auf die Kosten aus, da z.B. Fehlzeiten verringert werden. Durch Offenheit gegenüber der kulturellen Verschiedenheit kann ein höheres Verständnis für politische, soziale, wirtschaftliche, kulturelle und gesetzliche Gegebenheiten vor Ort erlangt werden. Mit Hilfe der Aufteilung der Belegschaft auf die einzelnen Absatzmärkte, kann effektiver mit einzelnen Kunden gearbeitet werden. Die kulturelle Vielfalt der Mitarbeiter ermöglicht damit eine bessere Kenntnis der Erwartungen, Lebensstile und Umgangsformen einer zunächst fremden Kultur. Dies erleichtert die Erschließung neuer Kundengruppen. Außerdem kann die Kundenzufriedenheit durch eine verbesserte Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter gesteigert werden (Adler 1997: 100; Aretz, Hansen 2002: 89; Becker 2006: 27f; Seidel 2006: 245ff; Stuber 2006: 71).

Der Multikulturalismus innerhalb einer Organisation kann Nachteile hervorrufen, die auf der Grundlage unterschiedlicher kognitiver Schemata entstehen können. Stereotypisierung, Fehlanpassung, Zweideutigkeit und Verwirrung sind Beispiele für solche Nachteile. Sprachliche Schwierigkeiten und Qualifikationsbarrieren können sich ebenso negativ auswirken, wie die zusätzlichen Anforderungen an die Personalführung, mit kultureller Vielfalt umzugehen. Außerdem können die vielen verschiedenen Meinungen und Ansichten die Kommunikation verschlechtern und es damit erschweren eine gemeinsame Basis zu finden. Eine fehlende Übereinstimmung kann wiederum zu Hindernissen bei der Umsetzung von Unternehmensinteressen führen. Es kann als Folge dessen zu Reibungsverlusten und einer verminderten Effizienz kommen. Die Gefahr interkultureller Konflikte ist groß. Ebenso kann die Effektivität der Organisation darunter leiden und deren Ziele verfehlt werden. Die unterschiedlichen Kulturen in einem Unternehmen können durch differenzierte Prozeduren, Strategien und Politiken ebenso zu Schwierigkeiten führen wie der Ethnozentrismus. Des Weiteren kann es zu einer Erhöhung der Kosten durch eine vielfältigere Belegschaft kommen, da diese einer intensiveren Unterstützung seitens der Führungsebene bedarf (Adler 1997: 100; Aretz, Hansen 2002: 90; Leenen, Scheitza, Wiedemeyer 2006: 131; Seidel 2006: 246).

Grundsätzlich muss sich jede Organisation selbst entscheiden, ob Vielfalt eher nachteilig oder eher von Vorteil für sie ist. Nach Leenen et al. (2006: 137ff) ergeben sich daraus fünf verschiedene Muster von Handlungsorientierungen für Unternehmen. Bei *diversitätsblinden* Organisationen spielt die Mannigfaltigkeit auf Grund der Kulturen keine Rolle. Die Unterschiede werden als irrelevant angesehen oder gar nicht erst wahrgenommen. Falls Probleme bei der Zusammenarbeit von kulturell verschiedenen Personen auftreten, so werden diese nicht mit einer unterschiedlichen Kultur in Verbindung gebracht. Für *diversitätsabwehrende* Organisationen hat die kulturelle Verschiedenheit keinen Mehrwert. Diese Form der Organisation nimmt Vielfalt zwar wahr, bringt sie aber nur mit Problemen und Schwierigkeiten in Verbindung. Heterogenität ist nicht gewollt, stattdessen wird Homogenität geschätzt. *Diversitätspragmatische* Organisationen erkennen, dass von kultureller Vielfalt ein bestimmter Nutzen ausgeht. Das bezieht sich aber nicht auf alle Bereiche, viele bleiben ausgegrenzt, wenn auch unbewusst. Ein weiteres Muster sind *diversitätsengagierte* Organisationen. Diese sehen in der Vielfalt der Belegschaft eine grundsätzliche Aufgabe des Managements. Die Unterschiede werden erkannt und vorteilhaft, im Sinne von Synergieeffekten, genutzt. Zum Schluss sind *diversitätsambivalente* Organisationen zu nennen. Bei dieser Orientierung werden sowohl Vor- als auch Nachteile mit kultureller Verschiedenheit in Verbindung gebracht.

3.2 Multikulturelle Gruppen

3.2.1 Auswirkungen der kulturellen Vielfalt auf die Gruppe

Häufig wird das Zusammenarbeiten und -leben von verschiedenen Kulturen mit Problemen in Verbindung gebracht. Die Vielfalt eines multikulturellen Teams macht das Funktionieren schwierig, da Dinge nicht auf die gleiche Art und Weise gesehen und verstanden werden. Hinzu kommt, dass in jeder Kultur anders auf Situationen reagiert wird. Es besteht, auf Grund fehlerhafter Prozesse, das Risiko größerer Verluste. Dennoch haben multikulturelle Gruppen mehr Potential, um eine höhere Produktivität zu erreichen als homogene Gruppen (Adler 1997: 131; Stuber 2006: 71).

Die Verschiedenheit in interkulturellen Teams kann als Nachteil gesehen werden, wenn der Zusammenhalt und damit verbunden der Erfolg der Gruppe darunter leidet. Es kann Misstrauen unter den Mitgliedern entstehen, welches zur Bildung von Stereotypen führen kann. Oftmals wird dann mehr innerhalb der eigenen Kultur kommuniziert und weniger mit den Personen der anderen Kultur. Hinzu kommen Übersetzungsprobleme bei Nichtmuttersprachlern, weniger Genauigkeit auf Grund fehlender Sprachkenntnisse, mehr kontraproduktives Verhalten und Nichtübereinstimmung. Durch den geringen Zusammenhalt ist es unmöglich, Ideen und ein weiteres Vorgehen zu bestätigen, Zustimmung und Konsens über notwendige Entscheidungen zu erhalten und gemeinsam zu handeln. Die Teams können somit weniger effizient, effektiv und produktiv arbeiten. Doch, wie bereits erwähnt, gibt es auch Vorteile, die die Arbeit mit einem multikulturellen Team mit sich bringen kann. In solchen Gruppen befinden sich Personen verschiedener kultureller Zugehörigkeiten. Der damit verbundene größere Umfang an unterschiedlichen Perspektiven, Erfahrungen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen, kann die Kreativität und den Ideenreichtum steigern. Eine erhöhte Kreativität innerhalb der Gruppe kann u.a. zu einer besseren Definition des Problems, zu mehr Alternativen, besseren Lösungen und auch qualitativ höherwertigen Entscheidungen sowie Innovationen führen. In einer heterogenen Gruppe herrscht außerdem weniger Gruppendenken durch die verschiedenen kulturellen Ausprägungen als in einer homogenen Gruppe. Die Teams können so im Allgemeinen effizienter und produktiver interagieren (Adler 1997: 132; Aretz, Hansen 2002: 37; Stuber 2006: 71).

Kulturell gemischte Gruppen tendieren entweder dazu, sehr effektiv zu arbeiten, oder genau das Gegenteil davon zu sein, nämlich uneffektiv. Monokulturelle Teams hingegen erzielen meist eine durchschnittliche Effizienz. Die jeweils hohe oder niedrige Effizienz und Produktivität multikultureller Teams hängt davon ab, wie gut mit kultureller Vielfalt umgegangen wird. Wenn diese Vielfalt gut geleitet wird, kann sie zum Trumpf für das Team werden. Wird sie hingegen ignoriert, führt dies in den meisten Fällen zu Problemen, die die Leistungsfähigkeit verringern. Die Produktivität hängt aber nicht nur von der Art und Weise ab, wie mit der Verschiedenheit der Gruppenmitglieder umgegangen wird, sondern auch von der Aufgabe selbst und der Entwicklungsebene auf der sich die Gruppe befindet, d.h. es spielen auch noch andere Faktoren eine Rolle. Wie viel Vielfalt erwünscht und

erforderlich ist, hängt u.a. von der Aufgabe der Gruppe ab. Handelt es sich um ein Team, in dem alle Mitglieder exakt das Gleiche tun, ist es einfacher, wenn die Personen ähnlich denken und handeln. Bei standardisierten Leistungen ist eine Einhaltung der Homogenität also sinnvoll. Ist die Aufgabe jedoch sehr differenziert, kann ein vielfältiges Team von Vorteil sein (Adler 1997: 137f; Becker 2006: 13). Diversity Management zielt auf eine positive Sichtweise der Vielfalt ab. Die kulturelle Verschiedenheit wird als eine wichtige Ressource gesehen, um die Kreativität, die Fähigkeit, Probleme zu lösen, die Arbeitsteilung oder auch die Marktabdeckung eines Unternehmens zu verbessern (Stuber 2006: 71).

3.2.2 Führen kulturell verschiedener Gruppen

Zu Beginn muss ein Team Zusammenhalt entwickeln, um späteren Problemen positiv entgegenwirken zu können. Die Mitglieder sollen sich daher in einer ersten Phase kennen lernen und untereinander Vertrauen aufbauen. Durch eine unterschiedliche Auffassung in Bezug auf die Aufgaben- bzw. Beziehungsorientierung mancher Länder, kann es hier zu Problemen kommen (Adler 1997: 139). Manche Kulturen spenden dem Aufbau von persönlichen Beziehungen mehr Zeit, andere wiederum weniger. So wird Deutschen nachgesagt, dass sie immer sofort zur Tat schreiten wollen, wohingegen Franzosen sich mehr Zeit für das Persönliche nehmen (Deußen 1995: 117; Hall, Reed Hall 1984A: 100; Hildenbrand 1997: 31; Litters 1995: 69). Nach dieser Einstiegsebene wird die Kreativität zum zentralen Thema der Gruppe. Das Team muss Wege finden, wie Ziele erreicht werden können. Es sollte Informationen sammeln, analysieren und Handlungsalternativen entwickeln. Am Ende ist die Konvergenz der Gruppe wieder wichtig, um die durchzuführenden Entscheidungen und Aktionen gemeinsam zu bestimmen (Adler 1997: 139f).

Damit eine Gruppe wirklich effektiv funktionieren kann, müssen die Teilnehmer spezielle Kommunikationsfähigkeiten besitzen. Sie sollten motiviert sein, überhaupt mit Personen anderer Kulturen zu kommunizieren. Die Fähigkeit, eine Situation aus der Perspektive anderer zu sehen, ist genauso wichtig, wie die Fähigkeit eine gemeinsam geteilte soziale Realität zu bilden und diese zu akzeptieren. Außerdem sollten die Teilnehmer Probleme zweckmäßig und passend erklären

sowie Normen der Interaktion festlegen können. Nicht zu vergessen ist das Vertrauen darauf, dass die anderen Gruppenmitglieder erfahren genug sind, um eine effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen. Es gibt aber nicht nur spezielle Fertigkeiten, die ein Mitglied einer multikulturellen Gruppe besitzen sollte, sondern auch Regeln für das Management. Diese sind wichtig, um die Integration in der Gruppe zu steigern und Produktivitätsverluste auf Grund der Vielfalt zu minimieren. Die Mitglieder sollten daher nach ihren aufgabenbezogenen Fertigkeiten ausgewählt werden. Hinzu kommt, dass kulturelle Unterschiede nicht ignoriert und minimiert, sondern erkannt, verstanden und respektiert werden sollten. Außerdem ist es notwendig, dass alle Teammitglieder einem übergeordneten Ziel zustimmen. Damit diese allgemeine Zustimmung zustande kommt, sollte es ein Ziel sein, dass die individuellen Unterschiede aller Mitglieder berücksichtigt bzw. diese übersteigt. Da der Erfolg von der Qualität der Zusammenarbeit abhängt, muss die Entscheidung über das Hauptziel von allen getragen werden. Neben dem gemeinsamen Ziel ist es wichtig, eine gemeinsame Identität oder eine gemeinsame Kultur zu schaffen. Innerhalb eines Teams sollte außerdem eine unproportionale Machtverteilung vermieden werden. Es darf keine Dominanz einer Kultur vorherrschen. Die Macht sollte demnach, entsprechend der Fähigkeiten jedes Mitgliedes in Bezug auf die Aufgabe, verteilt werden. Die Gruppenmitglieder müssen sich untereinander respektieren und der Leiter sollte dem Team ein positives Feedback entgegenbringen (Adler 1997: 142f). Das Kooperieren in einem gemeinsamen Aufgabenbereich hilft, die soziale Distanz der Gruppenmitglieder zu verringern. Stereotype und eher feindselige Einstellungen der Mitglieder untereinander, können so modifiziert werden und dazu dienen, künftige Konflikte zu minimieren. Eine Annäherung der Gruppenmitglieder untereinander kann dadurch erleichtert werden. Die bloße Kooperation zwischen Personen verschiedener nationaler Gruppen wird aber nicht dazu führen, Meinungsverschiedenheiten zwischen diesen komplett aufzulösen (Ladmiral, Lipiansky 2000: 191). Wichtig ist auch, den weit verbreiteten Ethnozentrismus hinter sich zu lassen, um von der Vielfalt der Teilnehmer zu profitieren. Die Tendenz mancher Menschen, die eigene Kultur als Maß aller Dinge zu sehen und sich anderen Kulturen gegenüber überlegen zu fühlen, führt zu einer Abwertung der anderen Kulturen und macht damit die Potentiale der Vielfalt zunichte. Nur die Vorteile der eigenen Kultur und Nachteile der andern Kultur zu sehen, stellt eine Gefahr für jeden dar. Ein erster bedeutender Schritt, um das

Verständnis der kulturellen Vielfalt zu erhöhen, besteht darin, allen Beteiligten ihre eigene Kultur bewusst zu machen, da sie oftmals nur das wahrnehmen, was ihren Werten entspricht und ihnen damit vertraut ist (Demorgon et al. 2001: 196; Ladmiral, Lipiansky 2000: 133f; Stuber 2006: 71). Neben der Sensibilisierung der Wahrnehmung und dem Lernen mit kultureller Vielfalt umzugehen, ist der zweite wichtige Schritt, dass die Personen neben der Verschiedenheit auch ihre Gemeinsamkeiten sehen (Aretz, Hansen 2002: 37f).

Leider ist es mehrheitlich so, dass kulturell verschiedene Teams selten ihr volles Potential ausschöpfen. Der Verständigungsprozess innerhalb der Gruppe wird erschwert, da die Mitglieder sich an verschiedenen kulturellen Konzepten orientieren und sich damit unterschiedlich verhalten. Es entstehen Verluste durch Misstrauen, Missverständnisse, Kommunikationsdifferenzen, dem daraus entstehenden Stress und einem Mangel an Zusammenhalt. Soziale Beeinflussung, das Bestreben eine Übereinstimmung zu erhalten und die unterschiedliche Gewichtung von Meinungen führen oft zu einer Minderung der Qualität der Entscheidungen. Inwieweit ein multikulturelles Team erfolgreich zusammenarbeitet, hängt stark von der Art und Weise ab, wie es geführt wird. Die Unterschiedlichkeit sollte unbedingt genutzt werden, um weitreichende Perspektiven, mehr Problemdefinitionen, Ideen und Möglichkeiten von Handlungsalternativen und Lösungen zu erhalten. Die Mitglieder eines Teams müssen trotz der Verschiedenheit lernen, einen Konsens zu erhalten. Diese Gruppenidentität kann erreicht werden, indem jedes Mitglied die Vielfalt der Gruppe akzeptiert und die verschiedenen Verhaltensweisen zu schätzen lernt. Ein kulturorientiertes Training ist besonders gut geeignet, um das Verständnis für die eigene und die fremde Kultur zu erhöhen (Adler 1997: 144f; Aretz, Hansen 2002: 37; Hagemann, Thomas 1996: 194f). Nur wenn die Mitglieder einer Organisation sowohl die kulturelle Mannigfaltigkeit als auch ihre möglichen positiven Wirkungen erkennen, können sie die Vielfalt erfolgreich managen und sich für den Erfolg des Unternehmens einsetzen, anstatt diese zu ignorieren oder zu minimieren. Das Ziel von Diversity Management ist deshalb die Anerkennung und Wertschätzung der verschiedenen Fähigkeiten, Ideen, Sichtweisen und Potentiale. Hierbei spielen praktische Maßnahmen eine ebenso wichtige Rolle wie Fragen der Geisteshaltung, der Grundwerte und der Überzeugungen (Adler 1997: 106; Jablonski 2006: 192; Stuber 2006: 70). Dieses Konzept,

basierend auf kulturellem Selbstbewusstsein, strebt eine größere Offenheit gegenüber der Mannigfaltigkeit an. Es sollen vielfältige Sichtweisen in das eigene Handeln einbezogen werden. Die Strategie besteht also darin, die Vielfalt der Mitarbeiter schätzen zu lernen und diese dabei effektiv zu nutzen (Aretz, Hansen 2002: 11; Stuber 2006: 71).

3.3 Synergiemanagement

Das Wort „Synergie“ stammt vom griechischen „synergiein“ ab und bedeutet so viel wie „zusammenarbeiten“. In der Naturwissenschaft, speziell der Chemie, wird von Synergie gesprochen, wenn auf Grund des Zusammenwirkens zweier unterschiedlicher Elemente, die daraus resultierende Gesamtwirkung größer ist, als das Ergebnis der jeweiligen Einzelwirkungen. Diese Definition findet auch in den Wirtschaftswissenschaften Anwendung. In der Betriebswirtschaftslehre wird in diesem Zusammenhang meist nur Bezug auf die Unternehmensebene genommen. Wenn nun in der interkulturellen Kommunikation die deutsche und die französische Kultur aufeinander treffen, gibt es oft Reibungsverluste. Diese entstehen durch Unterschiede in den Mentalitäten und unterschiedliches Verhalten. Es gilt also, die Reibungsverluste umzukehren und daraus einen Mehrwert zu entwickeln. Synergie innerhalb der interkulturellen Kommunikation heißt somit, die Stärken der verschiedenen Kulturen in der Organisation herauszufinden und diese optimal zu nutzen, um das Synergiepotential voll ausschöpfen zu können (Traub 1997: 92).

In einer interkulturellen Situation sollte eine Balance zwischen der eigenen Arbeitsweise und der der anderen Kultur gefunden werden. Nach Nancy Adler (1997: 115f) gibt es grundsätzlich fünf Möglichkeiten dieses Gleichgewicht entsprechend in der Praxis umzusetzen. Bei der *kulturellen Dominanz* handelt die Person nach der Art und Weise ihrer eigenen Kultur und sieht diese als die einzig richtige an. Die *kulturelle Anpassung* ist das genaue Gegenteil, denn bei dieser Methode werden die Praktiken des Gastgeberlandes imitiert. Bei dem so genannten *kulturellen Kompromiss* machen beide Seiten Einschränkungen, um erfolgreich zusammenarbeiten zu können. Wenn davon ausgegangen wird, dass keine Unterschiede und Konflikte existieren, wird von *kultureller Vermeidung* gesprochen. Als letztes ist die *kulturelle Synergie* zu nennen. Sie bringt Problemlösungen

hervor, die von allen beteiligten Kulturen respektiert und akzeptiert werden können. Diese Methode zum Managen der Auswirkungen kultureller Vielfalt erkennt beides, die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede der Kulturen, an, denn beide sind gleichermaßen wichtig. Es existieren viele Arten zu leben, zu arbeiten und Möglichkeiten, Ziele zu erreichen. Diese verschiedenen Arten sind alle als gleichwertig zu betrachten und keiner sollte sein eigenes Verhalten, als überlegen ansehen (Adler 1997: 107).

Organisationsprobleme können mit Hilfe von kultureller Synergie gelöst werden. In einem ersten Schritt wird die kritische Situation aus der Sicht jeder beteiligten Kultur beschrieben. Dann kann darauf aufbauend die Situation interpretiert und neue kulturell getragene, kreative Lösungen entwickelt werden (Adler 1997: 109). Um die Notwendigkeit von Änderungen basierend auf kulturellen Synergielösungen zu verstehen, muss kulturelles Selbstbewusstsein und interkulturelles Bewusstsein entwickelt werden. Ohne ein gewisses Verständnis für die kulturellen Dynamiken der beteiligten Kulturen, erscheinen Änderungen oft als nicht notwendig. Wenn hingegen das kulturelle Verständnis bereits vorhanden ist, kann die Organisation kulturell entstandene Probleme lösen und Änderungen vornehmen (Adler 1997: 112). Abschließend kann also gesagt werden, dass von Synergie gesprochen wird, wenn kulturelle Unterschiede als Ressource genutzt werden, um neue Problemlösungen zu entwickeln. Dieser Facettenreichtum sollte dementsprechend als Chance und Potential genutzt werden, wobei hier festgehalten werden muss, dass die Entwicklung solcher Strategien ohne die kulturellen Unterschiede gar nicht möglich wäre (Aretz, Hansen 2002: 8ff; Adler 1997: 194).

3.4 Zwischenfazit

Beim zweiten deutsch – französischen Dialog in Saarbrücken (ASKO Europa-Stiftung; Fondation Robert Schuman 2000: 34f) haben alle Beteiligten bestätigt, dass es künftig immer wichtiger werden wird, die einzelnen Unternehmen und Organisationen für die Kultur des Partnerlandes zu sensibilisieren. Denn die Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und das Gelingen jeder Fusion, Übernahme oder jedes Jointventures besteht aus einer erleichterten und somit besseren Verständigung zwischen den Ländern. Die Neugier an der anderen

Kultur muss geweckt werden. Die Beteiligten müssen bereit sein, sich mit bisher Fremdem und Unbekanntem auseinanderzusetzen. Mit dieser Haltung wird der erste Schritt getan, innovative Ideen über Ländergrenzen hinweg zu entwickeln. Neben den oft benannten sprachlichen Barrieren gilt es, auch mental bedingte Barrieren erkennen zu können und diese zu bewältigen. Die Herausforderung, vor der alle international handelnden Unternehmen und Organisationen heute stehen, und die sie überwinden müssen, besteht darin, die kulturellen Unterschiede zu verstehen und zu akzeptieren. Es gilt, die Stärken der jeweiligen Einzelkultur zu entdecken und zu einer Art „Mischkultur“ zusammenzufassen.

Für die Psychologie der Gruppe ist es wichtig, Personen einer fremden Kultur gleichzeitig als ähnlich und dennoch verschieden anzusehen. Die Anderen als ähnlich anzuerkennen, bedeutet, dass sie unabhängig von ihrer Kultur auch als Mensch gesehen werden. In Bezug auf die Organisation würde das heißen, dass Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen wertvoll sind. Es gibt Gemeinsamkeiten, durch welche die Mitglieder einer Organisation, Gruppe oder Gesellschaft zusammen halten. Seinen Gegenüber gleichzeitig als verschieden anzusehen, funktioniert nur, wenn das eigene Wertesystem relativiert wird, indem es mit dem anderen in Beziehung gesetzt wird. Zudem müsste sich eingestanden werden, dass es andere Gewohnheiten, Motivationen und Verhaltensweisen gibt als die eigenen. Zwischen den einzelnen Menschen existieren auf Grund der kulturellen Verschiedenheit, der Andersartigkeit und der Individualität eines jeden Menschen Unterschiede. Es sollte daher versucht werden, die Bedeutung der fremden Verhaltensweisen in der Art und Weise zu verstehen, wie es der Fremde selbst tut, anstatt sie nach den eigenen Schemata zu interpretieren. Dies alles setzt das Bewusstsein für die eigene kulturelle Identität voraus. Die Organisation muss die jeweilige Andersartigkeit der Mitarbeiter und Kunden anerkennen und versuchen, ihr entgegenzukommen. Abschließend bedeutet es, dass der Unterschied die Gemeinsamkeit nicht ausschließt und umgekehrt. Die Unterschiedlichkeit stellt also nicht zwangsläufig ein Hindernis in der interkulturellen Kommunikation dar, sondern sollte als Anreiz gesehen werden und bereichern (Aretz, Hansen 2002: 10; Hoffman 1994: 59; Ladmiral, Lipiansky 2000: 138).

Multinational und auch international handelnde Personen müssen, sowohl auf geschäftlichem als auch auf sozialem Niveau, miteinander kommunizieren können. Es gilt dabei die verschiedenen, kulturell bedingten Auffassungen und gesellschaftlichen Unterschiede zu tolerieren und auch zu akzeptieren. In Verbindung damit muss auf diese Unterschiede adäquat eingegangen werden. Dies erfordert Flexibilität, um sich einerseits anzupassen und andererseits die eigene Identität zu bewahren (Dorsch, Strunz 2001: 327f). Eine Begegnung auf internationaler Ebene kann nicht erfolgreich verlaufen, wenn jede der beteiligten Personen, in seinen vertrauten Lebens- und Erfahrungsniveaus agiert. Um ein besseres Verständnis der eigenen und der fremden Kultur zu erlangen, sind interkulturelle Trainings entwickelt worden. Im nächsten Abschnitt soll daher speziell auf diese Art der Schulung eingegangen werden.

3.5 Interkulturelle Trainings

Das Ziel eines interkulturellen Trainings ist es, die Menschen zu lehren, sich in interkulturellen Situationen und unter fremdkulturellen Bedingungen anpassen zu können. Dabei sollten sie weiterhin Entscheidungen sachgerecht treffen und Handlungen auf das Ziel hin ausgerichtet und effektiv ausführen können. Interkulturelle Trainings werden meist in der Führungsebene durchgeführt, da deren Tätigkeit die Arbeit mit Partnern aus einer fremden Kultur beinhaltet, was zu Problemen führen kann. Führungskräfte (aber auch Mitarbeiter) sollen im Hinblick auf diese speziellen Aufgaben des Managements qualifiziert werden. Sie werden in sozialen Fertigkeiten und interkultureller Kompetenz geschult, um das Verhalten von Menschen fremder Kulturen erkennen und begreifen zu können. Die Person soll daher eine gewisse Sensibilität für die fremde Mentalität entwickeln und diese in einer interkulturellen Situation erkennen. Außerdem fördert solch ein Training die Fähigkeit der international agierenden Mitarbeiter, sich zu integrieren. Das Bewusstsein für fremde Kulturen soll sensibilisiert werden, um kulturbedingte Einstellungen, Verhaltensweisen und Werte verstehen zu können. Ebenso wichtig ist es, die Kommunikationsfähigkeit mit Personen aus anderen Kulturen zu erhöhen. Abschließend sollen solche Trainings als praktische Orientierungshilfe dienen, um mit kulturbedingten Missverständnissen und daraus resultierenden Konflikten umgehen zu können. Es geht nicht nur darum, eine Person auf die Anforderungen im

Beruf mit einer fremden Kultur vorzubereiten, sondern auch um die Gestaltung persönlicher Lebensbereiche (Cybulla 2005: 1; Dorsch, Strunz 2001: 377; Hagemann, Thomas 1996: 174; Helmolt, Müller 1993: 518).

Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, mit Personen aus anderen kulturellen Kreisen und in anderen Ländern, trotz ihrer eigenen Erfahrungen, Handlungs- und Verhaltensmuster, zurecht zu kommen (Simer 2005: 5). Sie ist eng verknüpft mit einer gewissen geistigen Beweglichkeit, sozialer Offenheit, einer Fähigkeit, sich auf bestimmte Situationen einzustellen und auch umzustellen und einem hohen Maß an Toleranz (Hagemann, Thomas 1996: 176). Es kann als Fähigkeit bezeichnet werden, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren bei sich selbst und auch bei anderen zu erkennen, zu respektieren und produktiv zu nutzen. Dies bezieht sich sowohl auf das Wahrnehmen und Empfinden, als auch auf das Handeln und Urteilen (Straub 2006). Ekkehard Wirth (1992: 176) ist der Meinung, dass die interkulturelle Kompetenz aus drei voneinander abhängigen Ebenen besteht. Die Aufgabe eines interkulturellen Trainings ist es, diese Ebenen dem Teilnehmer näher zu bringen. Wirth spricht von der kognitiven, der affektiven und der kommunikativen Dimension. Maßnahmen zur Vorbereitung auf eine Zusammenarbeit mit einer anderen Kultur betreffen die Wissensebene, das Wertesystem und die Verhaltensebene (Dülfer 1999: 454; Helmolt, Müller 1993: 519).

Die Grundlage der kognitiven Dimension bildet die Wissensvermittlung der landestypischen Kultur. Das dient dazu, den Prozess der Anpassung zu erleichtern und Unsicherheiten zu reduzieren. Außerdem ermöglicht es eine erste Orientierung. Es werden kulturelle Besonderheiten, landestypische Glaubensmuster und Verhaltensweisen sowie politische, wirtschaftliche und soziale Verhältnisse vor Ort näher beleuchtet. Die Teilnehmer eines interkulturellen Trainings sollen befähigt werden, die Komplexität einer anderen Kultur zu begreifen. Es geht um das Verständnis des Kulturphänomens bezüglich des Wahrnehmens, Denkens, und Handelns. Außerdem soll ein Gefühl für fremdkulturelle Handlungszusammenhänge, für die Kulturunterschiede der Kommunikationspartner und die Besonderheiten der interkulturellen Kommunikation an sich vermittelt werden. Hierbei muss stark darauf geachtet werden, dass sich nicht in Verallgemeinerungen, Stereotypen und Klischeebildung verloren wird. In einem informationsorientierten Training geht es

vorrangig um die Aufnahme von Informationen und weniger um eine Auseinandersetzung und Verarbeitung auf emotionaler Ebene (Gersten zitiert nach Straub 2006; Hagemann, Thomas 1996: 184f; Helmolt, Müller 1993: 521f; Wirth 1992: 182).

Auf der affektiven Ebene spielt das Persönlichkeitsprofil eine zentrale Rolle. Es bezieht sich auf die individuellen Charakterzüge und Einstellungen einer Person, wobei Fähigkeiten wie Flexibilität, Vorurteilsfreiheit, Offenheit, Akzeptanz/Respekt gegenüber anderen Kulturen und geringer Ethnozentrismus eine wichtige Rolle spielen. In einem interkulturellen Training wird dem Teilnehmer vermittelt, das Gesehene und Gehörte logisch und rational zu erfassen und daraufhin auch zu verstehen. Ebenso ist es wichtig, sich in die Gefühlswelt der anderen Personen versetzen zu können. Ausgangspunkt ist das Bewusstmachen der eigenen Kultur und deren Einfluss auf das persönliche Verhalten. Nach der Analyse der eigenen Kultur stehen die Spezifika der fremden Kultur im Mittelpunkt. Da auf dieser Ebene der Charakter einer Person einen zentralen Stellenwert einnimmt, ist es verständlich, dass Fähigkeiten in dieser Dimension nur bedingt vermittelt werden können. Die Persönlichkeit ist nur schwer veränderbar und Generalisierungen können an dieser Stelle kaum vorgenommen werden. Der Teilnehmer soll aber im Allgemeinen eine positive Einstellung gegenüber der anderen, fremden Kultur erhalten und nicht seine eigene Kultur als die überlegene betrachten. Die Vermittlung von Informationen in diesem Bereich erfolgt meist mit Hilfe von verschiedenen Kulturstandards. Diese ermöglichen es, Auswirkungen sowohl auf das Leben des Individuums, als auch auf die Gesellschaft zu untersuchen (Gersten zitiert nach Straub 2006; Hagemann, Thomas 1996: 185; Traub 1997: 86f).

Die kommunikative Dimension soll, wie schon der Name erkennen lässt, das Kommunikationsverhalten der anderen Kultur verstehbar machen. Signale und Verhaltensweisen - sowohl verbaler als auch nonverbaler Art - sollen erkannt und richtig interpretiert werden. Der Sprachgebrauch, die Verhaltensweisen und das Nutzen von Mimik und Gestik differenziert von Kultur zu Kultur. Um den Beziehungsaufbau mit einer fremden Kultur zu erleichtern, sollen die Teilnehmer auf der kommunikativen Ebene eines interkulturellen Trainings lernen, ihr eigenes Kommunikationsverhalten dem der fremden Kultur anzupassen. Es geht u.a. um den

Willen, die Bereitschaft und die Fähigkeit zu kommunizieren. Hierbei spielt die Kompetenz, sich in der anderen Sprache ausdrücken zu können, eine zentrale Rolle. Die Fähigkeit, eine Beziehung und Vertrauen zu Interaktionspartnern einer anderen Kultur aufbauen zu können, wird soziale Kompetenz genannt. Sie ist ebenso wichtig wie die Handlungskompetenz, d.h. die Bereitschaft, seine Einstellungen auch konsequent umzusetzen (Gersten zitiert nach Straub 2006; Hagemann, Thomas 1996: 186f; Traub 1997: 87f).

Die Inhalte eines interkulturellen Trainings können durch Kulturstandards vermittelt werden. Grundsätzlich geben diese Standards eine Einführung in das Wertesystem der fremden Kultur. Sie leiten sich aus Einstellungen, Normen, Werten und Regeln ab, die die Mitglieder einer Gesellschaft bzw. einer Kultur vertreten (Helmolt, Müller 1993: 523). Die für eine Kultur spezifischen Grundmuster werden mit Hilfe von Fallbeispielen erarbeitet und versucht, transparent zu machen. Weitere Methoden zur Vermittlung von Informationen über eine andere Kultur sind z.B. Vorträge, Konferenzen, Rollenspiele, Culture Awareness-Training, Culture Assimilator und Unternehmensplanspiele (Dülfer 1999: 455; Helmolt, Müller 1993: 522f). Diese Methoden sollen der Vollständigkeit halber an dieser Stelle nur erwähnt werden, auf sie wird im Folgenden nicht näher eingegangen. In einem Training zur Vermittlung von interkultureller Kompetenz wird außerdem auf die gesellschaftlichen und kulturbedingten Konzepte und Vorstellungen hingewiesen, die die Personen so handeln lassen, wie sie handeln. Damit sind die jeder Kultur eigenen Handlungsschemata gemeint. Nach einem interkulturellen Training sollte der Teilnehmer über die Kompetenz verfügen, seine eigenen Kulturstandards und die der anderen Kultur zu erkennen und zu verstehen. Er kann damit sehen, was dahinter steckt, also warum so gehandelt wird (Traub 1997: 88f). Damit ein interkulturelles Training die Mitarbeiter auch wirklich für eine andere Kultur sensibilisiert, müssen die Personen schon im Voraus offen für die andere Kultur sein und eine gewisse positive Neugier in Bezug auf das Fremde haben. Wichtig ist u.a. auch, die Bereitschaft, die fremde Kultur und v.a. das fremde Verhalten zu akzeptieren (Dülfer 1999: 458f). Diese Trainings geben sicherlich viele hilfreiche Hinweise, räumen Hindernisse beiseite und ebener somit den Weg für ein interkulturelles Verständnis vor, aber letzten Endes können alles nur Hinweise sein (Breuer 2002: 397). Der Erfolg bzw. Misserfolg einer multinationalen Zusammenarbeit ist

hauptsächlich von den Menschen abhängig, die diese organisieren und durchführen (Furkel, Kasberger 1994: 92).

Nicht jede Organisation kann ihren Mitgliedern Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich interkultureller Kompetenzen ermöglichen. Hier muss deutlich zwischen multinationalen Unternehmen und Firmen, die lediglich durch Auslandsgeschäfte international tätig sind, unterschieden werden. In multinationalen Unternehmen wird in nahezu allen Bereichen täglich mit dem Ausland zusammengearbeitet. Diese Organisationen wissen daher um die Notwendigkeit interkultureller Kompetenz. Sie bilden ihre Mitarbeiter dahingehend aus und ermöglichen zudem eine sprachliche Ausbildung. Bei international agierenden Unternehmen, d.h. Firmen, die zusätzlich zu der inländischen Geschäftstätigkeit im Ausland Geschäfte und Direktinvestitionen durchführen, gibt es weiterhin große Defizite bei der interkulturellen Ausbildung (Dülfer 1999: 454). Einerseits wird es nicht als Notwendigkeit angesehen, die Mitarbeiter in interkultureller Kompetenz zu schulen und andererseits mangelt es an finanziellen Mitteln und an der Zeit für beispielsweise ein interkulturelles Training (Breuer 2002: 391; Jahn 2006: 88).

Im nun folgenden Abschnitt wird die Untersuchungsmethodik dieser Arbeit näher erläutert, bevor dann anschließend genauer auf Aussagen und Meinungen der interviewten Personen, v.a. im Hinblick auf positive Erfahrungen, aus der Praxis der deutsch-französischen Zusammenarbeit, eingegangen wird.

4 Untersuchungsmethodik

4.1 Methode - Experteninterview

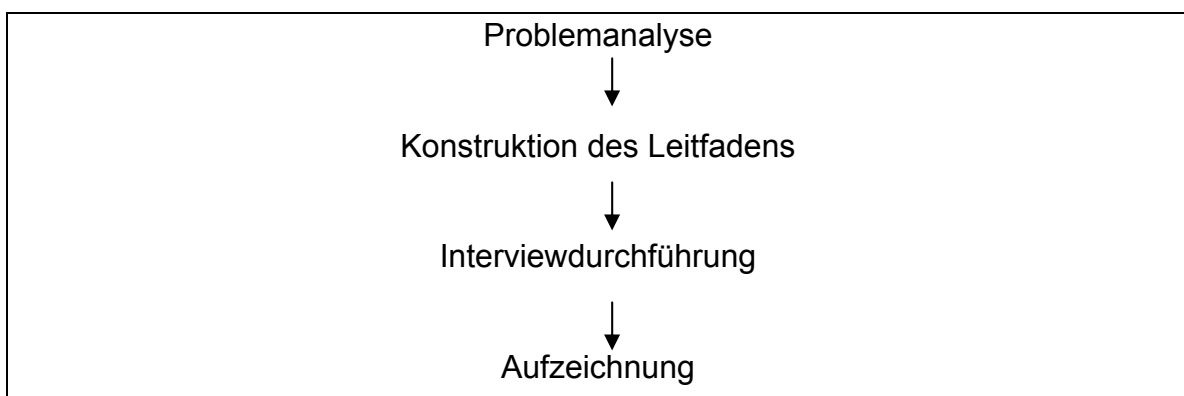
Für die Erforschung der Fragestellung bieten sich mehrere Methoden an. Qualitative Methoden erscheinen im vorliegenden Fall jedoch geeigneter als standardisierte quantitative Methoden. Dies liegt zum Einen in der geringen Anzahl von Interviewpartnern begründet und zum Anderen darin, dass genauer auf die Aussagen und Problemsicht der Befragten eingegangen werden kann. Mit Hilfe der qualitativen Methode entsteht Vertrauen und Offenheit bei den interviewten Personen. Die Offenheit kann sich v.a. durch das Vermeiden von Antwortalternativen entwickeln. Die entstandene Vertrauenssituation zwischen Interviewer und Interviewten, möglichst im normalen Umfeld des Experten, ermöglicht das Besprechen von kritischen Fragen und Themenkomplexen. Es fördert aber auch die Erinnerungsfähigkeit des Befragten und motiviert zur Selbstreflexion. Der Befragte soll sich nicht ausgehorcht fühlen, sondern merken, dass er ernst genommen wird (Diekmann 2002: 444f; Mayring 1999: 51; Witzel 2000: 6).

Um eine gewisse Struktur zu haben bzw. alle vorher geplanten Themenbereiche und Fragen anzusprechen, wird ein Leitfaden verwendet, der sich aus der bereits analysierten Problemstellung der „Interkulturalität“ ergibt (Diekmann 2002: 446; Gläser, Laudel 2004: 107; Mayring 1999: 50). Dieser Leitfaden dient als Gedankenstütze und Orientierungsrahmen für den Interviewer, um so eine objektive Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews gewährleisten zu können. Außerdem können im Leitfaden sowohl Ideen zur Einleitung bestimmter Themenbereiche als auch eine vorformulierte Frage für den Beginn des Gesprächs enthalten sein (Witzel 2000: 9). Die Reihenfolge der Themenkomplexe und Fragen ist variabel, beispielsweise wenn der Interviewte selbständig zu anderen Themen wechselt. Um einen flüssigen Verlauf zu gewährleisten, sollte der Interviewer alle Fragen und Themenkomplexe genau kennen. Die Befragung ist auf eine bestimmte Problemstellung ausgerichtet, auf die der Interviewer immer wieder zurückkommt, um den roten Faden beizubehalten. Während des Interviews soll eine Vorgabe von Antworten oder gewünschten Aussagen vermieden werden, ebenso wie das traditionelle Frage-Antwort-Spiel von Befragungen. Die qualitative Methode hat zum

Ziel, Einstellungen, Erfahrungen, Gründe und Meinungen des Experten zu einem bestimmten Thema zu erfahren.

Die Gestaltung des Gesprächs kann mittels erzählungsgenerierender und verständnisgenerierender Kommunikationsstrategien erfolgen. Erzählungsgenerierende Strategien sind der Gesprächseinstieg, also die vorformulierte Einleitungsfrage und allgemeine Sondierungsfragen, die sich aus der Erzählsequenz auf die Einleitungsfrage ergeben. Daraufhin folgen die Fragen aus dem Leitfaden. Werden spezielle, für die spätere Auswertung wichtige, Themenbereiche von dem Befragten ausgeklammert oder Aspekte angesprochen, die nicht im Leitfaden enthalten sind, aber dennoch wichtig erscheinen, werden Ad-hoc-Fragen notwendig. Diese werden am Ende des Interviews gestellt, um ein Frage-Antwort-Spiel im Hauptteil zu vermeiden (Mayring 1999: 52; Witzel 2000: 16). Auf unklare Fragen und Antworten kann vertiefend eingegangen werden. Interessanten Fragestellungen kann durch dieses induktive und flexible Vorgehen weiter vertiefend nachgegangen werden (Atteslander 2006: 124). Spezifische Sondierungen gehören zur Gruppe der verständnisgenerierenden Kommunikationsstrategien. Es kommt also zur Zurückspiegelung von Aussagen, zu klärenden Verständnisfragen und zu Konfrontationen (Witzel 2000: 17). Mit Erlaubnis der Experten wird jedes Interview mitgeschnitten, um zum Einen die Aussagen des Interviewten authentisch und präzise wiedergeben zu können und zum Anderen, um sich ganz auf das Gespräch konzentrieren zu können (Witzel 2000: 8). Falls dies nicht möglich ist, da es gegen den Willen des Befragten wäre, wird nach dem Interview ein Gedächtnisprotokoll erstellt (Mayring 1999: 52).

Abb. 3: Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews



Quelle: eigene Darstellung (nach Mayring 1999: 53)

Die so erhaltenen Gesprächsprotokolle mittels Tonband oder handschriftlicher Notizen werden transkribiert. Das verbal erhobene Material wird vollständig in eine Textfassung gebracht, um eine ausführliche Auswertung zu ermöglichen. Zum besseren Verständnis und der Nachvollziehbarkeit werden die Transkripte in normalem Schriftdeutsch bzw. -französisch dialektbereinigt, ohne Pausen abgefasst (Mayring 1999: 69f). Alle Transkripte befinden sich im Anhang der Arbeit.

4.2 Der Interviewleitfaden

Das Untersuchungsziel richtet sich auf drei Themengebiete:

- 1) Fragen bezüglich der Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Partnerland mit dem Schwerpunkt auf positiven Erfahrungen. Die Interviewpartner werden angeregt, über ihre persönlichen Erlebnisse zu sprechen und eventuelle Unterschiede im Umgang mit Personen aus der eigenen Kultur in Bezug zu denen der fremden aufzuzeigen.
- 2) Erforschen der Gründe für die erfolgreiche Zusammenarbeit. Wurden (bewusst oder unbewusst) Anpassungsmaßnahmen an das Verhalten der anderen Kultur durchgeführt oder wurden die Personen durch z.B. interkulturelle Trainings auf das Arbeiten mit anderen Kulturen vorbereitet? Außerdem wird jeder Interviewpartner um eine persönliche Einschätzung der Gründe des Erfolges gebeten.
- 3) Angaben über die Funktion der befragten Personen innerhalb des Unternehmens und auf der Ebene der Zusammenarbeit mit der jeweils anderen Kultur (deutsche/französische).

4.3 Die Interviewpartner

Die Auswahl der Interviewpartner ist abhängig davon, wer auf dem untersuchten Gebiet nützliche Informationen liefern kann. Sie beeinflusst entscheidend die Qualität der Arbeit (Gläser, Laudel 2004: 113). Für das Ziel der vorliegenden Arbeit erschienen Personen geeignet, die eng mit dem jeweiligen Partner, Deutschland

oder Frankreich, zusammenarbeiten und so über ihre Erfahrungen berichten können. Die Interviews wurden hierbei nicht auf eine spezielle Branche beschränkt, sondern sehr vielseitig durchgeführt, da es auf die Zusammenarbeit im Allgemeinen ankam und nicht in einem speziellen Zweig. Den Interviewpartnern wurde die Anonymität ihrer Aussagen zugesichert, da die Mehrheit dies forderte, deshalb werden sie im folgenden Abschnitt nur hinsichtlich ihrer Funktionen im jeweiligen Unternehmen beschrieben. Nach den Angaben zur Tätigkeit der Person erfolgt ein kurzer Hinweis auf die Nummer des Transkriptes, unter der das Interview im Anhang zu finden ist. Im Auswertungsteil wird als Quelle Bezug auf die Transkripte genommen. So würde sich z.B. eine Aussage mit nachfolgender Bezeichnung (T3, 54-58) auf das Transkript Nummer drei, Zeile 54 – 58 beziehen. Die Mitschnitte der Interviews befinden sich im Anhang auf CD.

Die deutschen Interviewpartner:

- D1²:** Geschäftsführer eines kleinen mittelständigen Unternehmens im Bereich des An- und Verkaufs von gebrauchten Maschinen für die Druckereiindustrie, Ableger einer französischen Firma. Transkript 1
- D2:** Direktor eines Institutes mit Sitz in Deutschland, welches sein Hauptaugenmerk auf die deutsch-französischen Beziehungen richtet. Transkript 2
- D3:** Kaufmännischer Geschäftsführer eines mittelständigen Unternehmens in Frankreich, welches eine 100%ige Tochtergesellschaft eines deutschen Motorenbauers ist. Transkript 3
- D4:** Angestellter bei einem französischen Konzern in Deutschland. Er ist momentan für die Organisation der Instandhaltung zuständig, hatte aber in einer früheren Funktion sehr viel Kontakt mit Frankreich. Transkript 4
- D5:** Angestellte bei einem französischen Konzern in Deutschland. Sie ist für Fortschrittsprojekte im Unternehmen zuständig, so z.B. für die Einführung

² Die Abkürzungen D1-D5/F1-F8 werden für die Zuordnung von Zitaten im Auswertungsteil benutzt.

von Managementsystemen direkt vor Ort. Auf dieser Ebene findet ein sehr großer Austausch mit Frankreich statt. Transkript 4

Die französischen Interviewpartner:

- F1:** Geschäftsführer einer deutschen Tochtergesellschaft einer französischen Gruppe, deren Muttergesellschaft ebenfalls französischen Ursprungs ist. Transkript 5
- F2:** Mitarbeiter eines deutsch-französischen Institutes mit Sitz in Deutschland. Transkript 6
- F3:** Geschäftsführer eines mittelständigen, französischen Unternehmens in der Druckmaschinenbranche mit einer Tochtergesellschaft in Deutschland. Transkript 7
- F4:** Angestellte in einem mittelständigen, französischen Unternehmen, mit der Aufgabe der Exportüberwachung in alle deutschsprachigen Länder. Transkript 8
- F5:** Sekretärin in einem französischen Konzern in Deutschland. Transkript 9
- F6:** Sekretärin in einem französischen Konzern in Deutschland. Transkript 9
- F7:** Exportmanager eines mittelständigen, deutschen Unternehmens. Er überwacht in seiner Funktion den Export nicht nur nach Frankreich sondern nach ganz Europa. Transkript 10
- F8:** Angestellte in einem mittelständigen, deutschen Unternehmen. Sie ist zuständig für den Außendienst nach Frankreich. Transkript 10

Nachdem die Methode und die Interviewpartner vorgestellt wurden, erfolgt nun die Auswertung der einzelnen Interviews.

*„Alle Menschen sind gleich,
aber als Person sind sie sehr verschieden!“*

Prof. Kasimir M. Magyar

5 Datenauswertung und Interpretation

Die deutsch-französischen Beziehungen sind ein gutes Beispiel für die interkulturelle Kommunikation, denn trotz verwandter Identitäten dreht es sich auch um kulturelle Verschiedenheiten. Diese Verschiedenheiten zwischen Deutschen und Franzosen begannen sich vor Jahrhunderten herauszubilden und zu entwickeln (Demogon et al. 2001: 181). Es kann gesagt werden, Frankreich und Deutschland „C'est pas la même bête!“³ (Ladmiral, Lipiansky 2000: 37). Auf Grund der geographischen, ideellen etc. Nähe Deutschlands zu Frankreich bzw. Frankreichs zu Deutschland werden oftmals die feinen, mitunter verborgenen Unterschiede und die schwachen Kontraste zwischen beiden Ländern übersehen, ignoriert oder falsch eingeschätzt. Viele sind sich durch die Nähe des Partners sicher, bereits über das nötige Verständnis für den jeweils anderen zu verfügen und sehen daher nicht die Notwendigkeit einer Vorbereitung (i.S. von speziellen Trainings) auf die Kultur des Anderen (Breuer 2002: 391; Hildenbrand 1997: 32; Jahn 2006: 88; Litters 1995: 89). Prof. Laurent vom Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD) bringt es auf den Punkt, indem er sagt: „Das größte Problem bei europäischen Kooperationen sind nicht die interkulturellen Unterschiede, sondern die Annahme, das es sie nicht gäbe.“⁴ Diese Ähnlichkeitsannahmen führen in vielen Fällen zu Komplikationen, Missverständnissen und Konflikten. Doch das muss nicht zwangsläufig so sein. Die Verschiedenheit sollte genutzt werden, um positive Synergien herzustellen. Klaus Walter Herterich (1991: 14) äußerte sich zu diesem Thema und schrieb so z.B., dass versucht werden sollte, die deutsche Effizienz und den deutschen Ordnungssinn mit der oftmals in Frankreich typischen Flexibilität und Intuition zu verbinden. In diesem Zusammenhang kommt es nicht nur darauf an, den Nachbarn zu akzeptieren, sondern es bedeutet, sich auch von ihm

³ Deutsche Übersetzung: Frankreich und Deutschland „sind nicht aus dem gleichen Holz geschnitzt“.

⁴ Zitat anlässlich eines Symposiums in Fontainebleau zum Thema: „Interaction between Management and Cultures“ (zitiert nach einer Pressemitteilung des Institutes für interkulturelles Management von 1991, S. 7)

beeinflussen zu lassen, also von der Kultur des Anderen zu lernen (Furkel, Kasberger 1994: 92; Litters 1995: 89).

5.1 Allgemeine Erfahrungen in deutsch-französischen Geschäften

Auf die Frage hin nach allgemeinen Erfahrungen in deutsch-französischen Geschäften kommt eine der interviewten Personen sofort auf Stereotypen zu sprechen und meint: „Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die klassischen Stereotype nach wie vor existent sind und auch nach wie vor als Grundauffassung vorhanden sind, wobei [...] die positiven Stereotype auf die Beziehung zwischen Franzosen zu Deutschen stärker betont sind als die negativen“ (T1, 4-9). Einer zweiten Person fällt im Hinblick auf diese Frage auf, dass trotz des großen industriellen Austausches zwischen Deutschland und Frankreich, die Kultur zu kurz kommt. „L'échange culturel franco-allemand n'ai pas à la hauteur de relation économique franco-allemande“ (T5, 42f).

Grundsätzlich haben alle Interviewpartner positive Erfahrungen im Umgang mit dem jeweiligen Partner der anderen Kultur gemacht. Es benennen zwar durchschnittlich alle Unterschiede zwischen den deutschen bzw. französischen Geschäftspartnern⁵, diese scheinen aber nicht als Hindernis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gesehen zu werden. D5 hatte zu Beginn der Kooperation mit Frankreich sogar die Befürchtung, dass diese nicht funktionieren könnte (T4, 61f). Doch nun sieht sie, dass viele Projekte im Unternehmen gut laufen und gute Ergebnisse erzielt werden (T4, 60f und 63). Eine effektive Zusammenarbeit ist nach D5 v.a. dann möglich, wenn sich die Deutschen auf Frankreich einlassen und sich von ihrer typischen Mentalität trennen (T4, 56-59). Sie führt es aber u.a. auch darauf zurück, dass sich viele Franzosen immer mehr an die deutsche Mentalität gewöhnt haben. Es herrscht „ein Geben und Nehmen und ein Miteinander“ (T4, 64-66). Missverständnisse entstehen zwar immer noch, aber das hat sich, ihrer Meinung nach, verbessert (T4, 67f). Die weiteren Gründe für eine positivere Kooperation gehen bei den befragten Personen etwas auseinander. Es kommt zu Aussagen, die sich eher auf den Umgang mit kulturellen Unterschieden beziehen und andere, die auf das spezielle Arbeiten in einer Branche Bezug nehmen.

⁵ Auf die benannten Unterschiede wird unter Punkt 5.5.3 näher eingegangen.

D1 führt die Gründe einerseits auf den Markt und die Branche, andererseits auf das Niveau seiner Sprachkenntnisse zurück (T1, 79-82). D3 sieht das Funktionieren der interkulturellen Beziehungen v.a. in der gegenseitigen Kenntnis des Partners, der Organisation und der Mentalität begründet (T3, 82-84). Für D5 ist die Rücksicht auf die Andersartigkeit ausschlaggebend (T4, 73f). Außerdem spricht sie von einem jahrelangen Annäherungsprozess und von einem intensiveren Austauschprozess zwischen beiden Ländern (T4, 81-83). Das hat für sie die Zusammenarbeit verbessert. D4 stimmt dem zu (T4, 79). Für F1 sind die Gründe zum Einen die Sprachkenntnisse und zum Anderen das Interesse am Anderen (T5, 156 und 208-210). Nach der Auffassung von F2 hängt es grundsätzlich erst einmal von beiden Seiten ab (T6, 76). Außerdem sieht er seine Situation als etwas differenzierter, da in einem deutsch-französischen Institut bereits die Mentalitäten und Nuancen zwischen den Ländern bekannt sind und daher sensibler auf etwaige Probleme eingegangen werden kann (T6, 77-83). F3 führt die gute Zusammenarbeit mit Deutschland auf die Klarheit der deutschen Angebote und den guten Service zurück. Weiterhin spricht er von einer Strenge bzw. Ernsthaftigkeit, die in keinem anderen Land existiert (T7, 21-23) und auch F2 bemerkt diese deutsche Ernsthaftigkeit (T6, 169). F4 wiederum sieht sich in einer speziellen Situation, da es sich bei ihrem Gewerbe um den Vertrieb von Gebrauchsgütern handelt. Sie ist der Meinung, dass es im Interesse beider Seiten ist, dass das Geschäft gut funktioniert. Für sie ist es eher eine Frage der günstigen Gelegenheit, um zur richtigen Zeit am richtigen Ort mit dem richtigen Preis zu sein (T8, 26-32). F5 und F6, beides Sekretärinnen für sowohl Deutsche als auch Franzosen (T9, 9 und 11), machen den Erfolg von der Person abhängig und nicht von der Nationalität (T9, 30f). Auch F7 meint, dass eine gute Kooperation von den Personen abhängt (T10, 170). Außerdem arbeitet er in Deutschland und bezieht sich daher eher auf das Verhältnis der deutschen Firma zu den französischen Kunden. In diesem Fall funktioniert die Zusammenarbeit gut, weil sich die Kunden auf die Lieferpünktlichkeit und die Qualität der Produkte verlassen können (T10, 36-41). F8 fügt hier noch die Sicherheit, die vom deutschen Unternehmen gewährt wird, hinzu (T10, 45).

5.2 Anpassung an die andere Kultur

Im Hinblick auf die Frage der Anpassung an den Geschäftspartner oder Kunden aus dem Nachbarland, kann gesagt werden, dass schon die Verwendung der anderen Sprache als Versuch einer Anpassung gedeutet werden kann. Dies trifft auf die Mehrheit der interviewten Personen zu, da zwölf von dreizehn Befragten die Sprache des Nachbarn beherrschen. D1 präzisiert: „Ich habe mich da angepasst. Ich habe mich auch über die 30 Jahre, die ich jetzt Französisch spreche, auch in meiner Intonation angepasst. [...] Ich tendiere auch dazu, anders zu sprechen und anders zu kommunizieren, auch mit dem Körper unbewusst, je nachdem, wen ich vor mir habe“ (T1, 223-228). D2 ist seit zwölf Jahren als Berater in deutsch-französischen Kooperationen tätig (T2, 333f). Er beschäftigt sich somit täglich mit den Unterschieden und kulturellen Prägungen, weiß mit ihnen umzugehen und sich dementsprechend zu verhalten. Auch D3 hat in der Kommunikation mit Franzosen sein Verhalten bzw. seine Arbeitsweise geändert. Er ist sich bewusst, dass es in Frankreich besser ist, „wenn man die Themen erst etwas peripher angeht“ (T3, 116f) und er erachtet es als „besonders wichtig, den Geschäftspartner persönlich zu respektieren und zu valorisieren“ (T3, 119f). D4 und D5 sagen, dass sie sich anpassen müssen (T4, 94). Sie arbeiten in einem „rein französischen Unternehmen, d.h. die ganze Kultur und alles, was um uns herum ist [...], ist [für das Werk in Deutschland] übernommen worden“ (T4, 24-28). D4 meint, dass er sich mit dem Zwang zur Anpassung abgefunden hat. Er sieht es als eine, zu seinem Beruf zugehörige, Aufgabe, diese französische Kultur zu leben (T4, 29-31). D5 stimmt dem zu und erklärt, dass sämtliche Abläufe im Unternehmen französisch geprägt sind (T4, 33). „Es gibt weder eine Möglichkeit, noch ist es sinnvoll“ (T4, 100f) sich dagegen zu stellen. Daher akzeptieren beide die Tatsache, dass der französische Charakter auch in Deutschland stark betont wird (T4, 97f). F1 sagt zum Thema Anpassung: „Il est donc très important d'adapter les cultures, la culture où on est. C'est primordiale“ (T5, 247-249) und auch F2 ist der Meinung, es sei wichtig sich anzupassen (T6, 112-114). Im Interview mit F4 wird klar, dass auch sie im täglichen Geschäft anders mit deutschen Kunden umgeht, als mit jenen aus anderen Ländern. „Je ne travaille pas forcément pareille avec les Allemands qu'avec les autres pays“ (T8, 88f). Sie nähert sich also den Besonderheiten der überwiegend deutschen Kunden an. Auch F5 und F6 passen sich an

(T9, 58f). Bei beiden kommt diese Annäherung automatisch. Sie sehen keine andere Möglichkeit, als sich an die Arbeitsweise und das Verhalten besonders ihres Chefs anzupassen. Es geschieht auch zu ihrem eigenen Wohl (T9, 66-72), denn auf diese Weise wird Konflikten aus dem Weg gegangen. F7 sagt von sich selbst, dass er „kein typischer Franzose mehr“ ist (T10, 90f) und sich daher auch in einer gewissen Art und Weise anpasst (T10, 97). F8 glaubt nicht, dass sie sich in Bezug auf die Mentalität verändert hat (T10, 73). Ihrer Meinung nach unterscheiden sich die Regeln des Arbeitslebens in Deutschland nicht so sehr von denen in Frankreich (T10, 74-77). Sie sagt aber auch, dass sie einen Anpassungsprozess vielleicht gar nicht bemerkt, da sie sich schon zu sehr an die Verhältnisse in Deutschland gewöhnt hat (T10, 77 und 80). Nur F3 ist sich einer Annäherung überhaupt nicht bewusst, da es seiner Meinung nach um eine Frage der Macht geht, wer sich wem anpassen muss (T7, 47). Er ist aber auch in diesem Zusammenhang der einzige, der keine Unterschiede in der Kommunikation mit deutschen bzw. französischen Geschäftspartnern erkennen kann (T7, 27). F3 vertritt die Ansicht, dass seine Firma eine der größten in ihrer Branche ist, daher sind die Leute gezwungen mit ihm zu arbeiten (T7, 48f) und sich dementsprechend an ihn anzupassen. Zehn von dreizehn Personen gaben jedoch direkt an, dass sie das eigene Verhalten und die persönliche Arbeitsweise gegenüber einem deutschen bzw. französischen Kunden oder Geschäftspartner verändern.

Es schließt sich die Frage an, wie die Interviewpartner nun genauer mit Personen aus dem Nachbarland umgehen, also die Art und Weise, wie sie die Zusammenarbeit managen bzw. wie sie sich anpassen. D1 nutzt die Stereotype aus, indem er die positiven betont und so versucht „den vermeintlichen Nachteil in einen Vorteil zu bringen“ (T1, 144). D2 bezieht sich auf „ein paar Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit das, was man als Problemfälle kennt, nicht [...] relevant wird“ (T2, 277-279). Er spricht davon, dass mehr kommuniziert werden muss (T2, 294f) und mehr Dinge explizit gemacht (T2, 307f) werden müssen, als normalerweise üblich. Die Sprache spielt dabei eine wichtige Rolle (T2, 321f). Grundsätzlich werden in Frankreich Besprechungen und Termine ebenso vorbereitet wie in Deutschland (T3, 129f). Doch D3 sieht auch die feinen Unterschiede in der Vorbereitung. So läuft in Deutschland alles „etwas gründlicher und umfassender, bis ins Detail gehend“ ab (T3, 134f), wohingegen es in Frankreich „etwas mehr spontan“

durchgeführt wird (T3, 135f). Außerdem werden in Frankreich die gefühlsmäßigen Aspekte stärker betont als dies in Deutschland der Fall ist (T3, 136-138). Bei D4 und D5 werden spezielle Unternehmensstrukturen und Vorgehensweisen, an die sich jeder halten muss, vom französischen Mutterkonzern vorgegeben (T4, 105-108). Das betrifft aber eher technische Bereiche (T4, 109). Auf zwischenmenschlichem Gebiet passen sich die Deutschen, nach der Aussage von D5, eher an, als die Franzosen (T4, 110f). So wird z.B. in einer gemeinsamen Besprechung, in der eine große Mehrheit an Deutschen vertreten ist, dennoch französisch gesprochen (T4, 114f). F1 sieht das Interesse am Anderen als ausschlaggebend: „Je m'intéresse à sa culture, donc le comprends mieux, donc je peux mieux travailler avec lui“ (T5, 406-408) und versucht das Beste aus beiden Kulturen zu nutzen (T5, 324f). Das zeigt, dass er versucht eine Synergie herzustellen. Er hebt v.a. das gute Verhältnis zwischen ihm und dem deutschen Betriebsrat in seinem Unternehmen als Beispiel hervor (T5, 414-417). Um Missverständnisse zu vermeiden, verlangt F2 immer genaue Auskünfte und ist selbst auch genauer im Umgang mit einem Deutschen als mit einem Franzosen (T6, 142f). Er geht hierbei besonders auf das Problem der „non-dits“ ein und meint, dass die Franzosen sehr viel im nonverbalen Bereich arbeiten. In Deutschland hingegen existiert das praktisch nicht (T6, 135-137). Für ihn entstehen daher Probleme hauptsächlich im Bereich der kulturellen Missverständnisse (T6, 148f). Auch D1 kommt auf die nonverbalen Aspekte zu sprechen. Er ist der Meinung, dass die Franzosen mehr nonverbal kommunizieren und dahingehend aktiver sind als die Mehrheit der Deutschen (T1, 221-223). F4 achtet in der Arbeit mit Deutschen mehr auf die Details (T8, 73f), ist kleinlicher (T8, 75) und gewissenhafter (T8, 80). Sie betont aber, dass das nicht bedeutet, dass sie weniger aufmerksam bei anderen Kunden ist. Sie weiß jedoch, dass die Konsequenzen, wenn etwas nicht gut funktioniert mit deutschen Kunden schwerwiegender sind (T8, 70-72). Sie umgeht das, indem sie alles noch gewissenhafter kontrolliert. F5 und F6 können sich an kein spezielles Vorgehen im Umgang mit ihren deutschen bzw. französischen Chefs erinnern. Ihrer Meinung nach ergibt sich alles automatisch aus der Interaktion mit der jeweiligen Person (T9, 77-81). Das liegt v.a. auch an der langjährigen Erfahrung beider. F7 kommt, wie auch schon D3 und F4 vorher, auf „die Einzelheiten, les détails, die kleinen Dinge“ zu sprechen (T10, 120f). Er erklärt, dass in Deutschland alles sehr genau besprochen und auch ausgedrückt wird, sodass es keine Überraschungen

im Nachhinein gibt (T10, 122f). Das ist in Frankreich eher selten der Fall (T10, 121). Er führt weiterhin an, dass wenn Probleme und andere Einzelheiten zu wenig mit den deutschen Kollegen besprochen werden, meist angemerkt wird, „Ja, aber Sie hatten mir das nicht gesagt“ (T10, 125f). Hier wird also deutlich, dass auch F7 im Umgang mit Deutschen aus Erfahrung mehr auf die Einzelheiten achtet und die Dinge präziser bespricht, um Missverständnisse zu vermeiden. Es kann gesagt werden, dass die Interviewpartner im Großen und Ganzen genauer mit dem jeweils anderen Partner kommunizieren, indem sie Dinge expliziter ansprechen und mehr auf Details achten. In der Literatur (Merkens 2003: 165) wird diese Aussage auch als ein möglicher Lösungsansatz für die interkulturelle Zusammenarbeit benannt. So soll implizites Wissen zwischen Geschäftspartnern verschiedener Kulturen explizit gemacht werden. Damit ist gewährleistet, dass die anderen Beteiligten das Wie und Warum verstehen können.

5.3 Erfolgsfaktoren

In der deutsch-französischen Kommunikation scheint es v.a. wichtig die *Sprache* des Partners zu beherrschen (Baasner, Neumann 2005: 17; Dülfer 1999: 461; Hildenbrand 1997: 49). Sprachkenntnisse werden in der einschlägigen Literatur z.B. als Schlüsselement angesehen, um Missverständnisse zwischen Deutschland und Frankreich zu verringern (Simer 2005: 8). Die Unkenntnis in Bezug auf die Sprache des Anderen kann sogar die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen beiden Ländern hemmen (Kläsger 2004: 71). So sagten auch schon Edward T. Hall und Mildred Reed Hall 1984, dass ohne gewisse Kenntnisse in der Sprache des Gegenübers kein Zugang zu dessen Kultur erreicht werden kann (1984B: 76). Die Theorie spiegelt sich in den Aussagen der Interviewpartner wider, so spricht D2 beispielsweise von einer „fundamentalen Rolle“ der Sprache (T2, 321f) und F1 vom Schlüssel des Erfolges (T5, 173f). D1 weiß, dass die Kommunikation mit Franzosen auf Grund seiner guten Sprachkenntnisse vereinfacht wird (T1, 81f). Im Unternehmen von D4 und D5 sind die Mitarbeiter verpflichtet zwei- wenn nicht sogar dreisprachig zu sein (T4, 121 und 137f). Es wird ihnen nahe gelegt, neben der Sprache des Werkes, Englisch und/oder Französisch zu sprechen bzw. es zu lernen (T4, 121-124). Dies wird als eine Voraussetzung für die Einstellung betrachtet (T4, 125f). Auch F5 ist der Meinung, dass eine wichtige Bedingung für den Erfolg

die Beherrschung beider Sprachen ist (T9, 114). Sowohl D3 als auch F2, F4, F6 und F8 sind zwar nicht explizit im Interview auf die Rolle der Sprache eingegangen, beherrschen aber jeweils die andere Sprache sehr gut. Das lässt die Schlussfolgerung zu, dass sie es als wichtig erachten, sich mit einem französischen bzw. deutschen Partner in dessen Sprache zu unterhalten. F3 beherrscht neben seiner Muttersprache Französisch hauptsächlich nur das Englische. Er hat aber in seinem Unternehmen Mitarbeiter, die deutsch, englische, italienisch, spanisch, portugiesisch, russisch und chinesisch sprechen⁶, womit auch hier geschlossen werden kann, dass er die Sprachkenntnisse als äußerst wichtig einstuft. Der Rückgriff auf die englische Sprache wird meist nicht als Lösung der Verständigungsprobleme in der deutsch-französischen Kommunikation gesehen, sondern als Ursache für mehr Missverständnisse (Kläsgen 2004: 80). Es ist möglich, dass dabei bedeutende Informationen, die Genauigkeit des Gesagten oder auch die Emotionalität verloren geht (Deußen 1995: 122). D2 behauptet in diesem Sinne sogar, dass englisch „lästig“ (T2, 328) und „kommunikationsverhindernd“ (T2, 329) ist. F1 spricht von einem Drama (T5, 70) und bezieht sich dabei auf die Tatsache, dass immer weniger Franzosen deutsch lernen und zusehends mehr die englische Sprache als Kommunikationsmittel genutzt wird (T5, 67-69 und 157). Streng gesehen tritt damit eine dritte Kultur hinzu und es kann von einer trilateralen Geschäftskommunikation gesprochen werden. F1 führt ferner an, dass nur oberflächlich in der englischen Sprache kommuniziert wird, ohne wirklich in sie einzudringen und sich mit ihr zu befassen (T5, 160f). Weiterhin wurde in einem Interview gesagt, dass es Vorteile mit sich bringt, wenn in der Sprache des Gegenübers verhandelt wird. „Je fais voir un client allemand et qui vois je suis Français et je me donne du mal, même si j'ai fait des fautes dans la grammaire et tout. Je suis déjà sympathique au départ. Un Français qui se donne du mal de parler allemand. Là, j'ai déjà dit point“ (T5, 169-172). Auch F7 sagt, dass es für Franzosen wichtig ist, in ihrer Sprache zu verkehren (T10, 52-56). Für die deutsche Firma, in der er arbeitet, ist es also von Vorteil einen Ansprechpartner für die französischen Kunden zu haben. In der einschlägigen Literatur findet sich oft die Aussage, dass Deutsche, im Gegensatz zu Franzosen, nicht unbedingt von Ausländern erwarten, dass diese die deutsche Sprache perfekt beherrschen. Oftmals reicht auch schon der Wille und Versuch sie zu benutzen aus, um Sympathien

⁶ Dies wurde nicht im Interview erwähnt, war der Interviewerin aber bereits im Voraus durch ihre Tätigkeit in dem entsprechenden Unternehmen bekannt.

auszulösen. Im Gegensatz dazu nehmen viele Franzosen eher weniger Rücksicht auf schwach ausgebildete sprachliche Kenntnisse des Geschäftspartners (Hall, Reed Hall 1984B: 76; Hildenbrand 1997: 31; Moog 1996: 44).

Ebenso wichtig und unabdingbar erscheint es, in der Kooperation mit dem Nachbarland *Kenntnisse über die Mentalität* und die landeskundlichen Eigenheiten, wie Umgangsformen, Bräuche und Gewohnheiten, zu besitzen (Hildenbrand 1997: 49f; Moog 1996: 149; Dorsch, Strunz 2001: 329). So werden u.a. auch Kenntnisse über die kulturellen Besonderheiten des Anderen als Schlüssel angesehen, um Missverständnisse zu verhindern (Simer 2005: 8). Es kann nicht erwartet werden, Erfolg im Nachbarland zu haben, indem die gleichen Regeln und Funktionsweisen des eigenen Landes angewendet werden (Hildenbrand 1997: 55; Moog 1996: 150). Eine erfolgreiche deutsch-französische Zusammenarbeit kommt nicht an einem gegenseitigen Verständnis der kulturellen Unterschiede vorbei. Ein interkulturelles Management hat daher zur Aufgabe, die nationalen Besonderheiten zu identifizieren, um herauszufinden, welches Verhalten für den Partner typisch ist. Diese Identifizierung macht die Unterschiede nicht zu einem Hindernis, sondern zu einer Bereicherung (Kläsgen 2004: 81). Joseph Rovon, einer der Gründerväter des deutsch-französischen Institutes, sagte, dass es wichtig für eine erfolgreiche internationale Kommunikation ist, die Fähigkeit zu besitzen, sich in die Lage des Anderen hineinversetzen zu können. Dies ist aber nicht ohne Kenntnisse über den Anderen möglich (1996: 103). D3 sieht daher auch ein Motiv für eine gute Zusammenarbeit in der Kenntnis der Mentalität des Partners begründet (T3, 83f) und auch F1 spricht davon, dass der kulturelle Austausch zwischen Deutschland und Frankreich verstärkt werden muss (T5, 47f). Er selbst bekundet sein Interesse, beide Kulturen zu verstehen (T5, 324f). F5, die in Deutschland bei einer französischen Firma arbeitet, meint, dass sie versucht mit beiden Mentalitäten zu „jonglieren“ (T9, 100-102). Außerdem erklärt sie weiter, dass „wenn man sich einleben kann, wenn man die Kultur akzeptiert und wenn man sie auch kennen lernen will [...]“ eigentlich keine großen Probleme entstehen. (T9, 175-177). F7 ist auch der Meinung, dass es wichtig ist, die Unterschiede zu kennen und sie zu akzeptieren (T10, 196-198). Probleme sollten besprochen werden, um sich untereinander auch annähern zu können (T10, 199f). Er weist besonders darauf hin, dass keine „Blockade“ im Kopf vorhanden sein darf (T10, 210). Das ist in der Literatur u.a. auch

bei Eberhard Dülfer (1999: 458) nachzulesen, der von der Offenheit gegenüber einer anderen Kultur spricht.

Auffällig ist, dass viele der Interviewten direkt oder indirekt auf *Schlüsselfiguren* zu sprechen kommen. D1 beispielsweise meint, dass der Erfolg einer deutsch-französischen Zusammenarbeit v.a. auch von den Akteuren abhängig ist. „Die richtigen Leute an der richtigen Stelle können ein Projekt zum Erfolg führen, genauso wie sie es zum Scheitern führen können“ (T1, 280-282). D1 befindet sich in einer Schlüsselposition: „weil ich durch meine Kenntnis der Akteure, durch meine Kenntnis der Sprache an den notwendigen Stellen eingreifen kann“ (T1, 263-265). Um an wichtigen Gelenkstellen im Unternehmen frühzeitig eingreifen zu können, „brauchen Sie Menschen, die [...] mit solchen kontrastiven Analysen umgehen können. Sie brauchen so eine Schlüsselfigur“ (T2, 280-285). Nach der Ansicht von D2 entstehen keine Konflikte, wenn ein Unternehmen eine Person in einer höheren Stellung beschäftigt, die weiß, wie die Abläufe in Deutschland und in Frankreich charakterisiert sind (T2, 285-288). Einige Aussagen von D3 beziehen sich auch auf Schlüsselfiguren. In seinem Unternehmen wurden, auf Grund sprachlicher Mängel zwischen der deutschen Muttergesellschaft und der französischen Tochtergesellschaft, einige Positionen mit Deutschen besetzt. Darunter zählt auch seine eigene Position im Unternehmen (T3, 41-49). F1 ist selbst in der Situation einer Schlüsselfigur, da er als Franzose in einer deutschen Tochtergesellschaft die Verbindung zur Muttergesellschaft in Frankreich aufrecht erhält. „Le patron de l'Allemagne, il faut qu'il vérifie que ce cadre allemand, que ça correspond à la politique en France. [...] Il faut surveiller est-ce que l'ensemble fonctionne.“ (T5, 316-319). Er kommuniziert mit den Kollegen in Frankreich, die die deutsche Kultur nicht kennen (T5, 277f) somit können Missverständnisse vermieden werden. Indirekt hat auch F3 die Positionen in seiner Exportabteilung mit Schlüsselfiguren besetzt. Die Exportabwicklung nach Deutschland und in alle deutschsprachigen Länder wird von einer Person durchgeführt, die die deutsche Sprache beherrscht und sogar einige Zeit in Deutschland gelebt hat.⁷ F3 hat seine Belegschaft auf die einzelnen Absatzmärkte aufgeteilt, um so effektiver mit den Kunden arbeiten zu können. Nach dem Interview mit F5 und F6 erzählten beide, dass es

⁷ Dies wurde nicht explizit im Interview erwähnt, war der Interviewerin aber bereits im Voraus durch ihre eigene Tätigkeit im entsprechenden Unternehmen bekannt.

am Anfang im Unternehmen sehr viel mehr Franzosen gegeben hat als heute. Sie sprachen v.a. von der Besetzung der Chefetage (T9, 201f). Es kann daher auch in diesem Fall geschlussfolgert werden, dass die französische Firma entschieden hatte, dass es zu Beginn der Zusammenarbeit besser ist, einige Positionen mit Schlüsselpersonen zu besetzen. In der Literatur wird auch über das Thema der Schlüsselfiguren referiert. So heißt es beispielsweise, dass es von Vorteil ist, in einer deutsch-französischen Kooperation Mitarbeiter auszuwählen, die über Sprachkenntnisse verfügen und bereits Erfahrungen über das jeweils andere Land gesammelt haben. Die Erfahrungen beziehen sich, sowohl auf die Arbeitsweise und Organisation als auch auf kulturelle Besonderheiten des Landes (Hall, Reed Hall 1984A: 126; Moog 1996: 135). Außerdem ist es wichtig zu wissen, mit welcher Person innerhalb der Organisation wann, über was gesprochen werden kann (Dülfer 1999: 461). Es sollten Kenntnisse über die von Kultur zu Kultur verschiedene Kompetenzverteilung gesammelt werden. Das macht u.a. die Schwierigkeit von interkulturellen Beziehungen aus.

Neben den entsprechenden Sprachkenntnissen und dem Vorhandensein von Schlüsselfiguren wurde v.a. auch das *gegenseitige Interesse* am Verhandlungspartner als ein Erfolgsgrund von mehreren Befragten hervorgehoben. So spricht D1 von der Kooperation bzw. Korrelation der Interessen als Grundlage seines Erfolges (T1, 262). „Ich brauche eine gewisse Korrelation der Interessen und der Bedürfnisse, um darauf eine Strategie für das gemeinsame Arbeiten [...] aufbauen zu können.“ (T1, 276-279). D3 erklärt, dass „gewisse Affinitäten zwischen den Geschäftspartnern“ vorhanden sein müssen (T3, 107f) und F1 meint, dass neben der Sprache das Interesse am Anderen einer der Schlüssel zum Erfolg ist. „Si vous voulez faire des affaires avec quel qu'un, il faut que vous lui montrez un minimum d'intérêt.“ (T5, 209f). Sowohl D1 als auch F1 vergleichen dieses Interesse am Anderen mit der Beziehung zwischen Mann und Frau. Wenn die Interessen gegenläufig sind und der Partner nicht mehr verstanden wird, dann kann die Beziehung nicht funktionieren (T1, 273-276; T5, 400-402). D3 meint jedoch im Gegensatz dazu, dass das internationale Geschäft nicht mit einer Liebesbeziehung verglichen werden kann (T3, 284f). Er ist aber auch der Meinung, dass kulturelle Besonderheiten zweitrangig sind (T3, 290f). Das es wichtig ist, Interesse an seinem Geschäftspartner zu zeigen, damit eine zwischenmenschliche Beziehung aufgebaut

werden kann, findet sich auch in der Literatur über die deutsch-französischen Beziehungen. Diese Aussage wird u.a. bei Hildenbrand bestätigt (1997: 48, 80).

Weitere Erfolgsgaranten, die während der Interviews genannt wurden, sind eine von beiden Seiten ausgehende „histoire de volonté“ (T6, 172 und 174) und „le rapport de puissance“, der von F3 neben der Existenz der deutschen Tochtergesellschaft als eine Grundlage für seinen Erfolg angesehen wird (T7, 72-74). Außerdem sprechen F5 und F6 von Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, die für eine gute Zusammenarbeit benötigt werden (T9, 118 und 122) und auch F4 nennt Anpassungsfähigkeit als einen Erfolgsgrund (T8, 121). Für F7 ist der Erfolg v.a. auf „das Ergebnis einer Mannschaftsarbeit, eine Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Franzosen“ zurückzuführen (T10, 185f). Er ist auch der Ansicht, dass der Erfolg einer Zusammenarbeit von den Personen abhängig ist und es darauf ankommt, wie mit den Kollegen umgegangen wird (T10, 170 und 172).

Im Großen und Ganzen haben alle interviewten Personen die Frage, ob sie die Zusammenarbeit als erfolgreich einschätzen würden, mit ja beantwortet. Lediglich D1 machte die Einschränkung, dass er den Erfolg in Bezug auf das Unternehmen bejahen kann. In Bezug auf sich persönlich ist er sich aber nicht so sicher und möchte dies eher mit „jein“ (T1, 253) beantworten. Er begründet es damit, dass er seiner Meinung nach zu stark auf das eingeht, was ihm „die Franzosen teilweise so überstülpen.“ (T1, 251f). Gleichzeitig betont er aber, dass er das nicht auf die Franzosen im Allgemeinen beziehen möchte (T1, 252f). Er spricht hier von einem Verhältnis zu einer bestimmten Person oder einer bestimmten Institution, die ihn sehr beeinflusst (T1, 72-74). D3 empfindet die Kooperation als sehr erfolgreich, was nicht nur durch das Wachstum seiner Firma in den letzten 15 Jahren bezeugt werden kann, sondern auch durch die guten Entwicklungschancen, die sich in der nahen Zukunft andeuten (T3, 168-172). Außerdem wurden der Firma vom deutschen Stammhaus zusätzliche Verantwortlichkeiten übertragen, welches für D3 als große Bestätigung seiner Arbeit angesehen wird (T3, 173-175). Gleichzeitig ist es eine Motivation für das gesamte Team. Weiterhin erwähnt er das gute Betriebsklima und dass es „keine Trennung zwischen den Deutschen und den Franzosen“ gibt (T3, 179-181). Einer der Kernpunkte des Erfolges ist für ihn, „dass man eigentlich gar nicht so richtig merkt, wer von welchem Land oder von welcher

Kultur kommt“ (T3, 185f). Er betont daraufhin, dass die Erfolgsgründe seiner Ansicht nach „nur ganz normale Grundverhaltensweisen und Grundtypen von Vorgehensweisen und gar nicht landesbezogen“ (T3, 208-210) sind. Als Beispiel hierfür nennt er gute Teamarbeit, Begeisterungsfähigkeit, Motivation und das Produkt selbst (T3, 194-196). D5 meint, dass ihnen nichts anderes übrig bleibt, als sich anzupassen und aufeinander zuzugehen (T4, 161f). Wenn das nicht gemacht wird, könnte es zu großen Problemen kommen (T4, 163). Ihr Erfolgsrezept lautet, „beide Parteien müssen sich annähern und einen Teil von ihren Vorurteilen auch über Bord schmeißen.“ (T4, 165f). Insgesamt kann festgestellt werden, dass, obwohl die Zusammenarbeit von allen befragten Personen als erfolgreich eingeschätzt wurde, es bei den Erfolgsgründen sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede gibt.

5.4 Maßnahmen zur Vorbereitung auf die Zusammenarbeit

Wie schon unter Gliederungspunkt 3.5 erläutert, kann nicht jedes Unternehmen seinen Mitarbeitern in gleicher Weise Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ermöglichen. Häufig scheitert es an fehlenden finanziellen Mitteln oder an der Zeitknappheit. D1 äußert sich zu diesem Thema wie folgt: „mein Wissen um die Zusammenhänge, oder mein vermeintliches Wissen müsste eigentlich noch stärker auf die Mitarbeiter transferiert werden.[...]Ich tue da zu wenig, eindeutig“ (T1, 152-155). Im Zweifelsfall übernimmt er die Frankreichgeschäfte selbst, weil einfach die Zeit fehlt, die Besonderheiten, welche beachtet werden müssen, anderen Mitarbeitern zu erklären (T1, 161-163). An dieser Stelle wird gut deutlich, dass es sich nicht ausschließlich um lernbare Strategien handelt, sondern viel mit zwischenmenschlicher Kommunikation zu tun hat. Daher ist das Thema der Interkulturalität von stetiger Brisanz, nicht zuletzt auf Grund unseres erweiterten europäischen Wirtschaftsraumes. Im Fall von D1 wird der Mangel an Fortbildungsmaßnahmen auf die Unternehmensgröße, die zur Verfügung stehende Zeit und die vorhandenen Mittel zurückgeführt (T1, 165). Die Erfahrung und das Wissen über die Unterschiede in der deutsch-französischen Kommunikation sind bei ihm zum Einen auf seine häufigen Auslandsaufenthalte und zum Anderen auf sein Studium zurück zu führen. Besonders im Studium hat er das bereits erfahrene Wissen aufgearbeitet und noch weiter vertieft (T1, 181f). D1 ist daher jetzt auch der Meinung, dass die

meisten, in der interkulturellen Kommunikation entstehenden, Probleme nicht durch die Interkulturalität hervorgerufen werden, sondern im Bereich der Kommunikation entstehen. So meint er, dass Personen, die gut kommunizieren können, auch auf interkultureller Ebene leichter zurechtkommen (T1, 188-195). „Aber jemand, der schon generell ein Kommunikationsproblem hat, der scheitert auf interkultureller Ebene schon mal gleich ganz und gar“ (T1, 195-197). Wer also gut zuhören und wahrnehmen kann, was sein Gegenüber sagt und meinen könnte, kommt auch international in der Kommunikation weiter. D3, der seit einigen Jahren in Frankreich arbeitet, sagt von sich selbst, dass er nicht auf seinen Einsatz vorbereitet wurde. Er kannte aber Frankreich schon aus der Kindheit und spricht seit der Schulzeit die Sprache. Auf Grund dieser Tatsache und anderer Auslandseinsätze seinerseits wurde von ihm erwartet, sich auch in Frankreich zurechtzufinden (T3, 140-146). Auf französischer Seite wird jedoch versucht, „möglichst viele, v.a. der jüngeren Leute, jüngere Franzosen, dazu [zu bewegen], sich sprachlich entweder auf deutsch oder auf englisch fortzubilden.“ (T3, 151-153). Doch der Prozess an sich ist sehr mühsam, da die entsprechenden Personen nicht unbedingt sprachlich begabt sind, sondern ihre Stärken mehr in technischen Bereichen haben (T3, 148-151). Die Firma versucht aber dennoch „durch Förderung, Bezahlung und Arbeitszeitfreistellung Leute zu Sprachkursen anzuregen“ (T3, 157f). D3 bedauert aber, dass beispielsweise ein Aufenthalt im deutschsprachigen Ausland, „um die Sprachkenntnisse zu vertiefen oder das Land näher kennen zu lernen“ (T3, 160f) eher selten angestrebt wird. Ein Argument dafür liegt seiner Meinung nach in der französischen Tradition begründet, den Urlaub in Frankreich zu verbringen und nicht im Ausland (T3, 162-164). Im Unternehmen von D4 und D5 lautet eine Bedingung bei der Einstellung, dass jeder die französische Sprache, sofern er sie noch nicht beherrscht, lernen muss (T4, 129f). Das war auch bei D4 der Fall. Die Firma unterstützt ihre Mitarbeiter in dieser Hinsicht sehr, da sie Französischunterricht anbietet (T4, 129-131). Das Angebot reicht von Einzel- über Gruppen- bis hin zu Intensivunterricht im Ausland (T4, 132f). D5 hat französisch bereits in der Schule gelernt, daher bestand bei ihr nicht die Notwendigkeit einer sprachlichen Weiterbildung (T4, 135f). Aber auch sie betont die Einstellungsvoraussetzungen der Firma in Bezug auf das Erlernen der Sprache (T4, 138f). Das Unternehmen selbst bietet, neben der sprachlichen Aus- und Weiterbildung, keine zusätzlichen Maßnahmen für die Vorbereitung auf die Zusammenarbeit an. D5 hat

jedoch schon einmal an einem interkulturellen Training mit dem Titel „Geschäftsbeziehungen mit Frankreich“ teilgenommen (T4, 140-142). Dieses, vom Arbeitgeberverband angebotene, Training empfand sie persönlich als sehr aufschlussreich (T4, 146). Das zeigt deutlich, dass Bedarf für ein besseres Verständnis der kulturellen Unterschiede vorhanden ist. Bei F1 gab und gibt es keine Vorbereitung auf die interkulturellen Unterschiede und Feinheiten (T5, 342). Er empfindet es als angebracht, die französische Kultur zu kennen, wenn für ein französisches Unternehmen gearbeitet wird. Es besteht aber kein Zwang (T5, 355 – 358). Für F1 ist es leicht, sich in Deutschland zurecht zu finden, da er schon immer an Deutschland interessiert war und es immer noch ist (T5, 24f). Außerdem empfindet er seine nordfranzösische Mentalität in Bezug auf die Arbeitsweise ähnlich der Mentalität der Deutschen (T5, 271f). „J’aime bien quand on commence les réunions à l’heure. [...] J’aime bien quand une décision est prise que ce serait répliquée“ (T5, 273-275). Das Unternehmen selbst bietet keine Maßnahmen zur Vorbereitung auf die andere Kultur an. Das liegt einerseits im Zeitmangel und an den Kosten (T5, 367) begründet, andererseits ist es eine internationale Gruppe, die sich nicht nur auf die Verbindung Deutschland – Frankreich konzentrieren kann, sondern auf die ganze Welt ausgerichtet ist. „Dans le cadre de l’entreprise non pour cette raison parce que c’est pas uniquement France – Allemagne qui importe. C’est le monde entier. C’est la raison pour laquelle il n’y a pas des formations de la culture.“ (T5, 380-383). F2 hat auch keine spezielle Aus- oder Weiterbildung im Hinblick auf deutsch-französische Besonderheiten genossen. Er lebt aber seit 16 Jahren in Deutschland (T6, 43) und hat nur kurze Zeit in Frankreich gearbeitet (T6, 36f). Es kann also davon ausgegangen werden, dass er sich gut mit der deutschen Mentalität zurechtfindet. Im Unternehmen von F3 und F4 gibt es ebenfalls keine Vorbereitungsmaßnahmen. Hierbei muss aber gesagt werden, dass F3 die Posten in seiner Exportabteilung mit Personen besetzt hat, die eine bikulturelle Prägung aufweisen.⁸ Er hat mehrere Angestellte, die auf die unterschiedlichen Mentalitäten und Verhaltensweisen seiner Kunden eingehen können, womit er, wenn auch unbewusst, auf kulturelle Vielfalt eingeht. Auch F5 und F6 wurden nicht auf die Zusammenarbeit mit Deutschen vorbereitet (T9, 98f). Sie haben es sich selbst beigebracht und mittlerweile reagieren sie automatisch auf die unterschiedlichen Mentalitäten ihrer Chefs (T9, 100 und 103-105). Hinzu kommt noch, dass

⁸ Dies wurde nicht in den Interviews erwähnt, war der Interviewerin aber bereits im Voraus durch ihre eigene Tätigkeit in dem entsprechenden Unternehmen bekannt.

sie nun schon sehr lange in Deutschland leben und sich daher sowohl im Geschäfts- als auch im Privatleben angepasst haben. Die Unterschiede fallen nicht mehr so sehr auf (T9, 156-158). Wie schon bei den anderen interviewten Personen wurden auch F7 und F8 nicht von Seiten des Unternehmens auf Deutschland vorbereitet (T10, 148). F7 ist mit einer deutschstämmigen Frau verheiratet und lebt seit einigen Jahren in Deutschland. Das und v.a. auch der tägliche Kontakt mit Deutschen hat ihm geholfen, sich zurechtzufinden (T10, 142-145). Für F8 kam die erste Berührung mit Deutschland an der Universität zustande. Dies war auch der Punkt, an dem sie sich entschloss nach Deutschland zu kommen (T10, 138-141). In der Firma selbst wurde zwar zu Beginn der Versuch unternommen Sprachunterricht zu geben, aber das wurde wieder eingestellt (T10, 157). F7 meint dazu, dass viele nicht bereit waren, die zusätzliche Arbeit, die das Erlernen einer Sprache mit sich bringt, zu leisten (T10, 160-162). Es kann also abschließend gesagt werden, dass kein Unternehmen seine Mitarbeiter auf die Besonderheiten in der deutsch-französischen Zusammenarbeit entsprechend vorbereitet. Die Unternehmen von D3 und auch von D4 und D5 bieten zwar Sprachkurse an, doch dies reicht nicht aus, um die benötigte Kooperationskompetenz zu vermitteln. Jacques Demorgon schrieb so z.B. (1999: 120), dass jemand mit einer zwei- oder mehrsprachigen Ausbildung zwar mehr Informationen über ein Land besitzen kann, dass das aber keineswegs bedeutet, dass auch mehr Kenntnisse und Verstehenskapazitäten über das entsprechende Land vorhanden sind. Das zeigt uns auch das Beispiel von D5, die trotz guter Sprachkenntnisse und eines interkulturellen Trainings Probleme in deutsch-französischen Besprechungen hat. Sie hat das Gefühl, die französischen Mitarbeiter würden ihr nicht zuhören, da sie mehrere Dinge gleichzeitig abarbeiten. D5 fühlt sich durch diese verminderte Konzentration missachtet. Eigentlich weiß sie, dass das nicht die Absicht ihrer französischen Kollegen ist, dennoch ist es schwierig für sie, dies zu akzeptieren (T4, 219-228).

Obwohl alle Interviewpartner (außer F3) Unterschiede in der Kommunikation mit dem Nachbarn benennen können und die Notwendigkeit der Annäherung an die Verhaltensweisen kennen, geben sie ihr eigenes Wissen nicht an die Mitarbeiter weiter. Das liegt oftmals in der Unklarheit über die Herkunft der Missverständnisse begründet, da Probleme auf Grund kultureller Unterschiede meist nicht als solche erkannt werden. Diese Unkenntnis über die Entstehung der Missverständnisse ist

somit wieder ein Zeichen für den Mangel an interkulturellen Trainings. D3 äußert sich zum Thema der interkulturellen Vorbereitung wie folgt: „das sind dann Nuancen, die relativ zweitrangig sind. Die Geschäftsregeln sind international so feststehend für bestimmte Branchen, dass dann gar nicht so viel Raum ist für unterschiedliche Verhaltensweisen“ (T3, 264-268). Seiner Meinung nach sind die Bestimmungen in technischen und komplexen Geschäftsfeldern so stark strukturiert, dass es keinen Platz für spezielle, landestypische Eigenarten gibt (T3, 247-249). Sie gelten für ihn als Randkondition (T3, 230). Der interkulturelle Approach sei für solche Unternehmen wie seines zweitrangig (T3, 290f). In diesem Fall kann also deutlich gesagt werden, dass die teilweise im Verborgenen liegenden Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich nicht als solche verstanden werden. Weitere Gründe für eine unzureichende Ausbildung im Bereich der interkulturellen Kompetenz liegen zum Einen an der geringen Zeit. Es muss schnell und effizient gearbeitet werden (T5, 364f), um in der heutigen globalisierten Welt erfolgreich sein zu können. Zum Anderen liegt es an den zur Verfügung stehenden Mitteln und an der Unternehmensgröße. Es gibt, laut der Aussage von D1, Unternehmen, die im Vergleich zu Firmen mit einer größeren Struktur zu klein sind, um auf die kulturellen Unterschiede eingehen zu können (T1, 172-176). Auch D2 weist darauf hin, dass zwischen kleinen und großen Betrieben unterschieden werden muss (T2, 291f). In einem Interview wurde z.B. gesagt, dass das betreffende Unternehmen so international ist, dass es nicht auf die spezielle Beziehung zwischen Deutschland und Frankreich eingehen kann (T5, 368 und 381f). Auch D4 ist der Meinung, dass nicht alle Besonderheiten zwischen verschiedenen Kulturen beachtet werden können. Da das Unternehmen, in dem er arbeitet, nicht nur auf dem Konsens zwischen Deutschland und Frankreich aufbaut, ist es für Frankreich einfach nicht möglich die vielen unterschiedlichen Ausprägungen zu managen. D4 sieht daher auch kein Problem in der Anpassung, so lange sich alle anpassen müssen (T4, 174-178). F7 erklärt ebenfalls, dass es nicht nur Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen gibt, sondern zwischen allen Nationalitäten kulturelle Differenzen aufzuzeigen sind (T9 149-151). Er ist der Ansicht, dass jeder für sich selbst diese Unterschiede herausfinden und dann dementsprechend handeln muss (T10, 153f).

Leenen et al. (2006: 142) stellen in Bezug auf die Branche die Hypothese auf, dass im kundenorientierten, eher flexiblen Dienstleistungssektor die Vielfalt der Mitarbeiter mehr genutzt wird, als in einer Branche, in der die Produktion an feste, komplexe Arbeitsabläufe gebunden ist. Dieser Diplomarbeit liegen keine ausreichenden Aussagen über den Dienstleistungssektor vor. Der Annahme von Leenen et al. kann dennoch insoweit zugestimmt werden, da der Großteil der Interviews in Unternehmen der technischen Branche durchgeführt wurde und in diesen Firmen die Vielfalt der Mitarbeiter weitestgehend ungenutzt blieb. Das Synergiepotential wurde, bis auf das Nutzen der sprachlichen Kenntnisse, nicht voll ausgeschöpft. Die zweite Hypothese bezieht sich auf die Unternehmensgröße. Leenen et al. vertreten die Meinung, dass je größer der Grad der Internationalisierung in beispielsweise große Konzernen, desto eher ist eine Beschäftigung mit kultureller Vielfalt denkbar. Gleichzeitig sagen sie aber auch, dass kleine Firmen gerade durch ihre geringe Größe die Möglichkeit besitzen, dass durch kulturelle Verschiedenheit entstehende Potential zu erkennen und zu nutzen. Dabei stellt sich ihnen die Frage, ob in mittleren Unternehmen eine Sensibilität für kulturelle Mannigfaltigkeit am geringsten ausgebildet ist. Diese Hypothese muss kritischer betrachtet werden, da sich keines der betreffenden Unternehmen genauer mit kultureller Vielfalt auseinandergesetzt hat. Der Grund hierfür könnte allerdings der Mangel von Aussagen über sehr große Konzerne sein. Zwei Unternehmen, die als größere Firmen betrachtet werden können, bieten ihren Mitarbeitern immerhin eine sprachliche Ausbildung an. In Bezug auf, die durch die Interviews besuchten, kleineren Unternehmen kann gesagt werden, dass diese sich kaum mit kulturellen Unterschieden befassen. Diese Firmen beschäftigen aber oftmals mindestens eine Person, die sich in den Mentalitäten beider Kulturen auskennt. Die Mehrheit der Interviews wurde in mittleren Unternehmen geführt, dabei konnte festgestellt werden, dass kaum auf interkulturelle Unterschiede eingegangen wird. Dies bestätigt die oben erwähnte Aussage von Leenen et al. Es wird hierbei deutlich, dass die Unternehmensgröße, neben anderen Faktoren, Einfluss auf die Art und Weise ausübt, wie mit kultureller Vielfalt umgegangen wird.

Die Befragungen, die in einem deutsch-französischen Forschungs- und Dokumentationszentrum stattfanden, lassen erkennen, dass mit dem Thema Interkulturalität viel sensibler umgegangen wird als in Unternehmen mit intensiven Beziehungen

zum jeweiligen Partnerland. So meint F2 (Mitarbeiter in diesem Institut), dass die Mentalitäten ebenso wie die Nuancen bereits bekannt sind (T6, 77-79) und so sensibler auf Probleme eingegangen werden kann (T6, 82f). Zu den inhaltlichen Schwerpunkten dieses Institutes gehören neben der Wirtschafts-, Sozial- und Europapolitik die Interkulturelle Kommunikation. Das Institut ermöglicht gesellschaftliche und kulturelle Analysen sowie die Vermittlung interkultureller Kompetenz und dies nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Behörden und Universitäten. Weiterhin wird das Institut in deutsch-französischen Kooperationen als Berater tätig (Tätigkeitsbericht dfi 2006: 59; Informationsbroschüre dfi 2003), so auch D2, der im Interview jeweils auf der Mikroebene, auf der mittleren Ebene und auf der Makroebene einen Ratschlag, der aus seiner Arbeit abgeleitet werden kann, gibt. Im zwischenmenschlichen Bereich auf der Mikroebene erklärt er, dass in der Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Franzosen, v.a. auf deutscher Seite, versucht werden muss, seinen „Gegenüber in die Lage zu versetzen, dadurch motiviert zu sein, dass sie gerne etwas mit ihnen machen möchten“ (T2, 111-113). Wenn also ein interpersoneller Kontakt hergestellt werden konnte, „dann wird auch alles möglich“. (T2, 118f). Auf der mittleren Ebene gibt er den Ratschlag, der Frage nachzugehen „wer entscheidet eigentlich, wann was? [...] Wer hat welche Kompetenzen?“ (T2, 160f). In seiner Tätigkeit als Berater sind ihm immer wieder Ungleichheiten zwischen Deutschland und Frankreich sowohl in der öffentlichen Verwaltung, als auch in Großunternehmen aufgefallen (T2, 167-169). „Asymmetrien einfach in der Zuweisung von Entscheidungsautonomien.“ (T2, 169f). Eine mögliche Lösung dafür ist, selbst mit zwei Ebenen gleichzeitig zu kommunizieren. Zum Einen sollte versucht werden, mit seinem vermeintlichen Gegenüber und zum Anderen mit der Person, die eine Ebene weiter oben sitzt, den Kontakt halten zu können. Das hängt aber auch von der eigenen Legitimation ab (T2, 183-189). Es gibt noch weitere Lösungsvarianten, aber laut D2 ist es v.a. wichtig, dass beide internen Organisationsformen zufrieden gestellt werden und zusätzlich die jeweils andere Form auch mit beachtet wird. „Also man doppelt gewissermaßen manche Dinge“ (T2, 218). Bei großen Jointventures, also auf der Makroebene, finden oft große Kollisionen statt z.B. in Bezug auf die unterschiedliche Arbeitsweise der Gewerkschaften (T2, 237f). Die Lösung dafür ist nicht immer leicht und D2 meint, dass die betreffenden Unternehmen daher versuchen, den massiven Transfer, der bei einem Jointventure entsteht, möglichst gering zu halten

(T2, 239-241). In Bezug auf sein Beispiel der Differenzen zwischen den Gewerkschaften und den Betriebsräten sieht er die einzige Möglichkeit, entweder in der Vermeidung des Problems, „indem sie den Betriebsrat schön getrennt halten von dem Comité d'entreprise“ (T2, 266f) oder in der Moderation beider Seiten, indem die unterschiedlichen Funktionsweisen erklärt werden (T2, 270f). Auch Christoph Barmeyer (2004: 84) hebt dieses Verhältnis zwischen einem deutschen Vorstand, Aufsichts- oder Betriebsrat in Bezug auf einen französischen hervor. Er meint, dass gerade bei deutsch-französischen Unternehmenskooperationen die unterschiedlichen Grundannahmen, Funktionen und Handlungsmöglichkeiten dieser beiden Parteien deutlich zum Ausdruck kommen.

5.5 Weitere interessante Aussagen zur Beziehung zwischen Deutschland und Frankreich

5.5.1 Die Rolle der Politik und der Wirtschaft

Vier der befragten Personen sprachen die Rolle der Politik und der Wirtschaft in den deutsch-französischen Beziehungen an. D1 ist der Meinung, dass gerade die Doppelspitze Deutschland – Frankreich die Zusammenarbeit positiv beeinflusst und es somit „heute einfacher ist, als es je war“ (T1, 37-40). Er sieht beide Staaten als die treibenden Kräfte in der Europäischen Union (T1, 42) und das bewirkt, gerade in Bezug auf die Geschäftstätigkeit, dass Deutschland und Frankreich „ein ganzes Stück zusammengewachsen“ sind (T1, 43-46). F1 hebt gleich zu Beginn des Interviews hervor, dass beide Länder privilegierte Partner im europäischen Handel sind und untereinander ein großer wirtschaftlicher Austausch stattfindet (T5, 28-31). Weiterhin spricht er vom „Zentrum Europas“ (T5, 229) und, dass es sich weder Frau Merkel noch Herr Sarkozy mit ihrem jeweils wichtigsten Nachbarn „verscherzen“ können (T5, 233f). Sie sind gezwungen miteinander zu kooperieren egal, ob sie sich verstehen oder nicht (T5, 231). F4 äußert, dass gerade auch auf politischer Ebene alles in die Wege geleitet wird, um die Beziehungen zwischen Frankreich und Deutschland weiterzuentwickeln (T8, 102-104). Außerdem ist sie der Meinung, dass es auf Grund der geographischen Lage Frankreichs (äußerster Westen Europas) im Interesse Frankreichs ist, dass der Handel mit Deutschland gedeiht und gut funktioniert. Deutschland liegt zentraler und kann so schneller

Verbindungen in andere europäische Länder aufnehmen (T8, 111-114). F7 spricht von der Abhängigkeit beider Staaten v.a. im Bereich der Wirtschaft (T10, 242f). Er kommt, wie auch schon F1 zuvor, darauf zu sprechen, dass Frankreich der Haupthandelspartner von Deutschland ist und umgekehrt (T5, 29f, T10, 244f). Er schafft die Verbindung von der Wirtschaft zur Politik und meint, dass die heutige Situation auf die Herren De Gaulle und Adenauer zurückzuführen ist. Diese beiden Personen stehen am Anfang der intensiven wirtschaftlichen Zusammenarbeit und haben damit auch zur Annäherung beider Staaten beigetragen. Sie waren es, die verstanden, dass etwas verändert werden muss und haben ihre Stärken miteinander verbunden (T10, 149-153). „Seit dem ist es gut gegangen und es wird gut gehen.“ (T10, 153f).

5.5.2 Vergleich früher zu heute

Im Vergleich früher zu heute fällt deutlich auf, dass die Meinung vertreten wird, dass die Kommunikation und die Zusammenarbeit heute besser funktionieren als damals. D1 hält so z.B. die Geschäfte zwischen Deutschland und Frankreich heute für viel leichter zu bewerkstelligen, als es je der Fall gewesen ist (T1, 43-45). Diese Entwicklung empfindet er als sehr positiv (T1, 45). Auch F3 meint, dass Schwierigkeiten in der deutsch-französischen Zusammenarbeit am Anfang sehr deutlich wahrgenommen wurden (T7, 66-68). Heute sind die wirtschaftlichen Beziehungen jedoch viel ausgeglichener (T7, 43f). F5 bemerkt die Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen kaum noch (T9, 181). Besonders in der jungen Generation fällt es zunehmend schwerer Verschiedenheiten auszumachen. Das war vor 20 oder 30 Jahren noch nicht der Fall (T9, 184f). So hatte F6 beispielsweise, als sie nach Deutschland kam, große Probleme in der Schule und der Gemeinde akzeptiert zu werden (T9, 196f). Beide (F5 und F6) empfinden daher die heutige Situation als sehr zufriedenstellend (T9, 206). F7 ist auch der Meinung, dass früher, in den 70er Jahren, noch gewisse „appréhensions“ zu spüren waren (T10, 230). Heute ist das jedoch nicht mehr der Fall. Gerade zwischen den jüngeren Leuten spielen die Unterschiede kaum noch eine Rolle (T10, 231-233). Vielleicht ist das auch der Grund, warum F8 keine Anpassung oder Veränderung ihrerseits in Bezug auf das deutsche Verhalten und die deutsche Arbeitsweise bemerkt (T10, 73 und 77). Sie ist jung, offen und arbeitet in einer Firma mit einer

sehr jungen Belegschaft.⁹ Aus diesem Grund fallen die Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen kaum auf und eine Anpassung wird nicht zwingend notwendig. F7 vertritt auf Grund der Einstellung der jungen Generation die Ansicht, dass Konflikte innerhalb Europas nicht mehr möglich sind. Das Potential ist einfach nicht mehr vorhanden (T10, 235-237). „Sie werden auch nicht die Franzosen so gegen die Deutschen aufhetzen können, wie es in unserer Vergangenheit der Fall gewesen ist.“ (T10, 237-239) und auch F1 meint, dass das nicht wieder geschehen wird (T5, 216-218). F5 sagt, dass es auf beiden Seiten, also sowohl in Deutschland als auch in Frankreich, Vor- und Nachteile gibt (T9, 173-175). Jeder muss gewissermaßen für sich selbst entscheiden, wo er leben möchte. Glücklicherweise hat heute jeder die Möglichkeit, sich auszusuchen, wo er seine Existenz aufbauen möchte. F7 erzählt im Interview, dass er es sich nicht mehr vorstellen kann in Frankreich zu arbeiten. Er hat sich nach den vielen Jahren, die er nun schon in Deutschland lebt, einfach zu sehr an die deutsche Mentalität gewöhnt (T10, 213-216). Auch er sagt, dass sich jeder vom Gefühl her selbst entscheiden muss, wo er am Besten leben kann (T10, 212f). Seine Familie gibt in dieser Hinsicht das beste Beispiel, da einer seiner Söhne in Deutschland lebt und der andere in Frankreich sein Zuhause gefunden hat (T10, 211f).

5.5.3 Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen

In diesem Abschnitt soll versucht werden, einige sich unterscheidende Ausprägungen zwischen Deutschen und Franzosen auf Grundlage der Aussagen der befragten Personen deutlich zu machen. Es muss jedoch gesagt werden, dass es hierbei nicht um die Charakteristik aller Deutschen und aller Franzosen, geschweige denn um bestimmte Deutsche oder bestimmte Franzosen, geht. Es werden nur grundlegende Orientierungen und tendenzielle Verhaltensweisen beider Kulturen aufgezeigt.

In der deutsch-französischen Kommunikation fällt auf, dass beide Kulturen eine unterschiedliche *Einstellung zur Zeit* haben. Das kann unter Umständen zu Missverständnissen führen. Beide Kulturen haben einen anderen Lebensrhythmus und teilen ihre Zeit anders ein. Für Franzosen ist Zeit ein eher dehnbarer Anhaltspunkt

⁹ Diese Tatsachen sind der Autorin während des Besuches in dem entsprechenden Unternehmen aufgefallen.

und kein fester und präziser wie in der deutschen Kultur (Breuer, de Bartha 2005: 397; Litters 1995: 89). So ist D5 z.B. aufgefallen, dass ihre französischen Kollegen ein anderes Zeitgefühl in Bezug auf die Pünktlichkeit haben (T4, 205-208). F5 meint auch, dass Franzosen entweder zu spät zu einem Termin erscheinen oder etwas vergessen haben (T9, 135f). Das verärgert wiederum die Deutschen (T9, 145f), da es in ihrer Kultur als unhöflich gilt, zu spät zu einem Termin zu erscheinen. F7 merkt an, dass Deutsche bei einer Verspätung von fünf Minuten schon nervös werden und zum Telefon greifen, wohingegen selbst eine viertel Stunde bei Franzosen noch keine Rolle spielt (T10, 63-67). F1 hat die Erfahrung gemacht, dass eine Besprechung in Deutschland immer pünktlich beginnt. In Frankreich ist das eher schwierig (T5, 273f). Die unterschiedliche Einstellung zur Zeit macht sich aber nicht nur in der Pünktlichkeit bemerkbar. F7 ist z.B. aufgefallen, dass in Deutschland die Arbeitszeit früher am Tag beginnt als in Frankreich (T10, 200-202). In ähnlicher Weise nahm auch D5 auf die unterschiedliche Arbeitszeit Bezug (T4, 215f). Nach Edward T. Hall (1990: 33f, 88f) haben Deutsche einen eher monochronen und Franzosen einen eher polychronen Ansatz bezüglich des Umganges mit der Zeit. Die deutsche monochrome Sichtweise hat eine starke Segmentierung der Aufgaben und Bereiche zur Folge. Die Aktionen erfolgen nacheinander. Das fördert eine genaue und präzise Bearbeitung von Aufgaben und zentriert die Aufmerksamkeit. F2 bemerkt hierzu, dass in Deutschland die Aufgabenverteilung und damit der Verantwortungsbereich genauer definiert sind, als dies in Frankreich der Fall ist (T6, 99-101). Der französische polychrone Ansatz verfolgt das Prinzip der Transversalität, indem Aktionen simultan nebeneinander ablaufen und die Aufmerksamkeit dezentriert ist (Pateau 1999: 189). D5 ist bei Besprechungen mit französischen Kollegen aufgefallen, dass diese häufig mehrere Dinge nebenbei erledigen. Für D5 ist das sehr schwierig, da sie glaubt, nicht beachtet zu werden bzw. den Eindruck hat, dass ihr die Franzosen nicht zuhören (T4, 217-288). Das ist aber nicht die Intention ihrer französischen Kollegen. In Frankreich sind z.B. Unterbrechungen und Überlappungen während eines Gespräches häufig anzutreffen und stellen ein Zeichen für geäußertes Interesse dar. In Deutschland hingegen werden Unterbrechungen als unhöflich gedeutet und daher eher vermieden (Demorgon et al. 2001: 236f; Litters 1995: 91).

In Bezug auf die *Kommunikation* ist der französische Ansatz eher implizit und der deutsche eher explizit. Deutsche gehen meistens davon aus, dass ihnen alle wichtigen Informationen zugetragen werden. In diesem Sinne wird von einer Bringschuld gesprochen. Franzosen hingegen sehen die Information als Holschuld. Sie gehen „à la pêche aux informations“¹⁰, indem sie sich beispielsweise beim Kaffeeautomaten oder am Kopierer treffen, um mit den Kollegen Neuigkeiten austauschen zu können. In Frankreich ist ein gut ausgebautes Netzwerk an Informanten wichtig. So kommt es in der deutsch-französischen Zusammenarbeit oft vor, dass Deutsche frustriert sind, auf Grund des Fehlens von Informationen. Franzosen hingegen empfinden ein Übermaß an Details als überflüssig. Mit Hilfe des hohen Kontextbezuges ist es Franzosen möglich, implizit mit ihrem Gegenüber zu kommunizieren. Die Informationen werden in Frankreich informeller auf eher mündliche Weise übermittelt. Wohingegen in Deutschland jedes Detail schriftlich festgelegt wird und wegen des schwächeren Kontextbezuges eher explizit kommuniziert wird (Breuer, de Bartha 2005: 296; Hildenbrand 1997: 36; Litters 1995: 90; Pateau 1999: 189). D3 ist so z.B. aufgefallen, dass in Deutschland kritische oder sensible Punkte direkter also expliziter angesprochen werden. In Frankreich dagegen findet eine Annäherung diplomatischer und höflicher statt (T3, 89-92). In Bezug auf die Gestik, Mimik und Körpersprache nimmt das Verständnis von nonverbalen Zeichen in Frankreich einen höheren Stellenwert ein, als in Deutschland, da diese in Frankreich stärker ausgeprägt sind. In Deutschland ist solch ein Verständnis zwar nützlich, aber keine notwendige Voraussetzung um die Gesprächsinhalte zu decodieren (Litters 1995: 91). D1 erklärt, dass in Frankreich mehr nonverbal kommuniziert wird als in Deutschland (T1, 221f). Auch F2 hebt hervor, dass in der französischen Kommunikation viel mehr im nonverbalen Bereich gearbeitet wird. Außerdem wird sehr viel in Bildern gesprochen. Er begründet diesen eher impliziten Ansatz der Franzosen mit sprachlichen Unterschieden, denn für ihn ist die französische Sprache eine diplomatische, im Gegensatz zur deutschen, die sehr präzise ist (T6, 135-140; 151-153). F2 weist zusätzlich darauf hin, dass in Deutschland sehr viel Zeit in Erläuterungen verloren geht. In Frankreich werden zu einer Aufgabe zwei, drei Anmerkungen gemacht und das sollte genügen, um die Arbeit ausführen zu können (T6, 52-55). F7 erwähnt, dass es große Unterschiede v.a. in Bezug auf Einzelheiten gibt. In Deutschland werden diese immer sehr

¹⁰ Deutsche Übersetzung: Sie gehen „zum Fischen/Angeln von Informationen“.

deutlich angesprochen, wohingegen die Franzosen Details oft weglassen (T10, 120-122). In diesem Fall kommt der eher implizite französische Ansatz und der explizite deutsche Ansatz sehr deutlich zum Ausdruck. Auch F3 erklärt, dass sich seine deutschen Geschäftspartner oder Kunden sehr klar und deutlich ausdrücken (T7, 13). F2 fällt zudem auf, dass Unterschiede in der Länge der E-Mails existieren (T6, 86). Das weist deutlich auf den schwächeren Kontextbezug in Deutschland hin. So wird in den E-Mails seiner deutschen Kollegen genauer ins Detail gegangen, um den Kontext herzustellen. F4 erklärt, dass ihre deutschen Kunden, alles schriftlich bestätigt haben möchten (T8, 89-93). Auf Bestätigungen in Schriftform kommt auch F7 zu sprechen. Er hat beispielsweise bemerkt, dass diese in Deutschland viel schneller vorliegen, als in Frankreich (T10, 98-102).

Ein nächster Unterschied wird auf der *Beziehungsebene* deutlich. In Frankreich findet eine stärkere Orientierung auf Personen und persönliche Beziehungen statt. Zu erst wird die emotionale Akzeptanz zum Gesprächspartner gesucht. Die persönliche Ebene wird in Frankreich stärker mit einbezogen als in Deutschland. Die Orientierung richtet sich in Deutschland mehr auf die Aufgaben, da über sie die Verbundenheit mit der Gruppe hergestellt wird. In einer geschäftlichen Beziehung wird erst die sachliche und auch fachliche Akzeptanz angestrebt, das Persönliche wird außen vor gelassen oder eventuell mit der Zeit aufgebaut (Breuer, de Bartha 2005: 271; Pateau 1999: 189). So wird in einer geschäftlichen Kommunikation in Deutschland schneller das Hauptthema angesprochen als in Frankreich, wo es bevorzugt wird, sich erst über allgemeine Dinge zu unterhalten, um eine angenehme Atmosphäre und den persönlichen Kontakt herzustellen (Demorgon et al. 2001: 194; Deußen 1995: 117; Hildenbrand 1997: 31; Litters 1995: 69). D2, der in deutsch-französischen Kooperationen als Berater tätig ist, merkt daher auch an, dass es gerade in der Zusammenarbeit mit Franzosen wichtig ist, einen interpersonellen Kontakt herzustellen (T2, 117). D3 ist aufgefallen, dass mit deutschen Geschäftspartnern schneller das Kernthema angesprochen wird, als mit französischen (T3, 87-89). Er ist der Meinung, dass es in Frankreich besonders wichtig ist, den Geschäftspartner zu respektieren und wertzuschätzen (T3, 119f). Außerdem fügt er hinzu, dass das Gefühl in Frankreich eine größere Rolle spielt, als in Deutschland (T3, 136f). Das macht den in Frankreich stärkeren Bezug auf die Person deutlich. Auch F7 spricht indirekt die Unterschiede zwischen

Aufgaben- und Personenorientierung an. So meint er z.B., dass in Frankreich durch Gespräche etc. versucht wird, seinen Gegenüber emotional zu beeinflussen, um damit seine Zustimmung zu einem Projekt oder Ähnlichem zu erhalten. In Deutschland ist das seiner Meinung nach nicht möglich, da Regeln sehr festgesetzt sind und nicht so leicht verändert werden können (T10, 102-108). Weiterhin merkt F7 an, dass Franzosen sehr emotional werden können, wohingegen Deutsche sachlicher bleiben (T10, 217f).

Ein weiterer Punkt für mögliche Konflikte ist die unterschiedliche *hierarchische Distanz* und das Kontrastpaar *Konsens – Dissens*. In Frankreich ist die hierarchische Distanz größer als in Deutschland. Das Unternehmen wird meist nur von einem Chef, dem Patron geführt. Diese Struktur führt u.a. zu einer mangelnden Einbeziehung der Mitarbeiter. Ein französischer Chef weist den Mitarbeitern die Richtung und ist ständig über alle Vorgänge innerhalb seiner Organisation informiert. In den meisten Fällen entscheidet nur der Chef allein, da Konsensentscheidungen in Frankreich als Schwäche ausgelegt werden können. Die Entscheidungsfindung erfolgt somit auf der Basis des Dissens. In Deutschland herrscht eine geringere hierarchische Distanz, bei der die Mitarbeiter stärker mit einbezogen werden. Die auf dem Konsens der Mitarbeiter getroffenen Entscheidungen werden von allen akzeptiert und befolgt. Der deutsche Chef hat die Möglichkeit Aufgaben „wegzudelegieren“ ohne einen Verlust seiner Autorität zu befürchten (Breuer, de Bartha 2005: 331; Pateau 1999: 189). F2 erklärt, dass ein Chef in Frankreich vieles selbst bestimmt und seine Mitarbeiter in ihren Tätigkeiten genau kontrolliert (T6, 94f; 101f). So merkt auch F5 an, dass der französische Chef immer noch die Rolle des „Patron“ verkörpert (T9, 53). In Deutschland hingegen gibt es oftmals mehrere Delegierte, an die Aufgaben verteilt werden. Somit muss ein deutscher Chef nur seine Delegierten kontrollieren, nicht aber die ganze Belegschaft (T6, 102f). D2 allerdings ist nicht der Meinung, dass es große Unterschiede in Bezug auf die Hierarchie zwischen Deutschland und Frankreich gibt. Für ihn begründen sich auftretende Missverständnisse in diesem Bereich auf der Existenz vieler Asymmetrien bezüglich der Entscheidungszuständigkeiten (T2, 175-182). Jacques Pateau (1999: 103) hingegen erklärt, dass Unterschiede in der Hierarchie der Auslöser dafür sind, dass Deutsche in Frankreich oftmals einen Gesprächspartner haben, der keine Entscheidungsberechtigung hat oder nicht weiß, wo sich

das eigentliche Problem befindet. Er meint, dass es in Frankreich „eine Kluft zwischen technischer Kompetenz und Entscheidungsbefugnis“ gibt, wobei er sich auf das Verhältnis zwischen „cadres“ und „nicht-cadres“ bezieht (Pateau 1999: 93).

Die *Arbeitsweise* in deutschen Unternehmen wird charakterisiert durch eine ausführliche Vorbereitung und Planung, durch strenge Aufgabensegmentierung und Rollenverteilung. In Frankreich hingegen steht Improvisation an der Tagesordnung. (Hildenbrand 1997: 37f; Pateau 1999: 90). D3 und D5 ist aufgefallen, dass Besprechungen in Deutschland gründlicher und umfassender vorbereitet werden und dass es einen genauen Zeitplan gibt. In Frankreich hingegen werden Konferenzen, nach den Erfahrungen von D3 und D5, spontaner geführt (T3, 134-136; T4, 74-78). Außerdem erklärt D5, dass gerade Franzosen in Sitzungen kein Ende finden (T4, 211f). Diese Bemerkung bezieht sich auf die genaue Zeitplanung und die gründliche Vorbereitung der Deutschen. Auf Grund dieser beiden Tatsachen (Zeitplan, Vorbereitung) ist es in Deutschland nicht notwendig, eine Besprechung länger als festgesetzt, zu führen. Im Gegensatz dazu orientieren sich Franzosen nicht so streng an einer Tagesordnung oder einem Zeitplan. Außerdem werden Besprechungen in Frankreich nicht so umfassend vorbereitet, sodass sich ein Gespräch dann in die Länge ziehen kann. Ein weiterer Punkt der hinzukommt, ist die französische Einstellung, bereits Vorbereitetes oder Abgeschlossenes in Frage zu stellen (Breuer, de Bartha 2005: 397). Dass Franzosen tendenziell unorganisierter sind als Deutsche, haben D1, F2, F5 und F8 festgestellt (T1, 89; T6, 58; T9 46-48; T10, 81f). Des Weiteren haben D1, D4, F2 und F7 angemerkt, dass Franzosen bestimmte Dinge lockerer sehen, spontaner sind und mehr improvisieren (T1, 94; T4, 247; T6, 57; T10, 84). In Deutschland existiert diese Spontaneität und das Improvisationstalent weniger, da einmal getroffene Entscheidungen kaum geändert werden (T5, 274f; T6, 161). Außerdem handeln Deutsche eher innerhalb einer gewissen Struktur (T10, 85). Franzosen benutzen für die Beschreibung dieser deutschen Charakteristik oft das Wort „carré“ (F7, 11; F8, 5), womit auf die exakte, viereckige Form eines Quadrates Bezug genommen wird. D4 bringt noch ein Beispiel zu Unterschieden in der Vorbereitung in Deutschland und Frankreich an. Er erzählt, dass aufgestellte Konzepte in Frankreich von heute auf morgen geändert werden können, wobei es vorkommen kann, dass kurz darauf festgestellt wird, dass das neue Konzept doch nicht ideal ist und wieder verändert werden muss.

D4 kann das nicht verstehen, denn seiner Meinung nach hätte vor der Änderung schon über deren Effektivität nachgedacht werden müssen (T4, 233-247). Bei diesem Beispiel wird deutlich, dass die Vorbereitungsphase in Deutschland einen hohen Stellenwert einnimmt. So können später auftretende Hindernisse schon vor der Realisierung überwunden werden. In Frankreich hingegen werden Entscheidungen meist schnell getroffen und die Phase der Umsetzung nimmt dann dem entsprechend mehr Zeit in Anspruch, auf Grund eventueller Änderungen (Pateau 1999: 102). F1 hat auch die Erfahrung gemacht, dass Deutsche mehr Zeit benötigen, um zu einer Entscheidung zukommen, als Franzosen. Er sieht das aber nicht als Nachteil, denn eine einmal getroffene Entscheidung wird in Deutschland auch übernommen. In Frankreich hingegen gibt es seiner Meinung nach immer eine oder mehrere Personen, die nicht einverstanden sind und zur Anfangsidee zurückkehren. Er ist der Ansicht, dass eine gewisse Struktur und Organisation dazu gehören, um effizient arbeiten zu können (T5, 255-266). D1 erwähnt, dass Franzosen, wenn sie aus Deutschland etwas kaufen, grundsätzlich höhere Erwartungen an Qualität, Termintreue und Organisation stellen, als wenn sie in ihrem eigenen Land etwas kaufen (T1, 95-98). Dass viele Franzosen in Deutschland eine gewisse Zuverlässigkeit und Qualität erwarten, meint auch F7 (T10, 25f).

Zum Abschluss dieser Darstellung der Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen soll noch die Aussage von F1 genannt werden, der erklärt, dass es v.a. die kleinen Unterschiede sind, die das Arbeitsleben erschweren. „Des petites différences qui rendent parfois la vie difficile dans la façon de travailler“ (T5, 115f). Mit dieser Ausführung von F1 kann deutlich gezeigt werden, dass es die unscheinbaren, verborgenen Wesensmerkmale sind, die Einfluss auf die deutsch-französische Zusammenarbeit nehmen und diese verkomplizieren.

5.6 Praktische Beispiele der Interviewten

Abschließend soll an dieser Stelle das Beispiel von D1 angebracht werden (T1, 282-315), das die Wichtigkeit des kulturellen Verständnisses für deutsch-französische Projekte untermauert. Eine französische Firma wird von einer deutschen aufgekauft. Für die französischen Eigentümer war das von Vorteil, aber die Mitarbeiter, die an der eigentlichen Kommunikation zwischen beiden Kulturen

beteiligt sind, hatten damit ein großes Problem. Von Beginn an bestand daher eine negative Herangehensweise an das Projekt Seitens der Franzosen und zusätzlich bestand „das Stereotyp, die Deutschen sind wieder da“ (T1, 289-291). Hinzu kommt noch, dass den Franzosen eine deutsche Frau vorgesetzt wurde, die ihnen Befehle erteilen sollte. „So, dann machen die zu und wenn die Franzosen eins können, dann können sie sehr gut ihren Nationalstolz herauskehren und auf der Grundlage richtig schön mauern“ (T1, 294-296). Die Deutsche erfüllte nach D1 eigentlich die wichtigsten Voraussetzungen. „Sie hatte die notwendige Fachkompetenz, sie war eine Frau, sie sah gut aus [...] Was ihr fehlte war Französisch“ (T1 299f). Seiner Meinung nach hätte die Frau heute noch ihre Anstellung in dem entsprechenden Unternehmen, wenn sie ein paar Worte französisch gelernt hätte und im positiven Sinne auf die Charmeattacken der französischen Kollegen eingegangen wäre. Doch damit hatte sie ein Problem und das führte zum Scheitern. Die Franzosen sahen sich grundsätzlich zwei Konflikten ausgesetzt. Zum Einen wurden sie von einer deutschen Firma aufgekauft und zum Anderen wurden sie mit der Tatsache konfrontiert, dass sie künftig eine Frau als Vorgesetzte haben werden. Auf Grund dessen hatte es die Deutsche von Anfang an schwer, sich bei den französischen Kollegen durchzusetzen, zumal sie nicht einmal die Sprache beherrschte. Außerdem konnte sie nicht angemessen auf den Charme der französischen Kollegen reagieren. Sie ist nicht auf die Franzosen eingegangen, daher war es ihr nicht möglich eine Vertrauensbasis aufzubauen und den für viele Franzosen so wichtigen Beziehungsaspekt in das Arbeitsverhältnis einzubringen. Das Projekt konnte somit nicht funktionieren und scheiterte.

D2 spricht ein Beispiel in genau umgekehrter Weise an. Er hat Einblicke in ein großes Jointventure, bei dem die Gegensätzlichkeiten sehr stark ausgebildet sind. „[...] da ist der Deutsche ganz groß und der Franzose ganz klein, trotzdem sollen sie fifty-fifty machen oder 51:49.“ (T2, 323f). Die Zusammenarbeit funktioniert aber gut, da auf deutscher Seite eine Person steht, die viel Erfahrung mit Frankreich hat und sehr gute sprachliche Kenntnisse besitzt. Der deutsche Chef kann also sensibler auf Dinge eingehen und auch bei informellen Angelegenheiten zugegen sein (T2, 325-328) ohne beispielsweise die Hilfe eines Dolmetschers in Anspruch zu nehmen. „Der sieht einfach mehr, spürt mehr.“ (T2, 328), welches die Kooperation um Vieles erleichtert.

*„Wenn du ein Schiff bauen willst,
so trommle nicht Männer zusammen,
um Holz zu beschaffen,
Werkzeuge vorzubereiten,
Aufgaben zu vergeben
und die Arbeit einzuteilen,
sondern lehre sie die Sehnsucht
nach dem weiten, endlosen Meer!“*

Antoine de Saint-Exupéry

6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Wie schon zu Beginn gesagt, wird in der Literatur sehr oft auf die auftretenden Probleme in der deutsch-französischen Kommunikation hingewiesen. Dennoch haben alle interviewten Personen geäußert, dass sie trotz der Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen die Zusammenarbeit im Allgemeinen als positiv betrachten. Die Gründe dafür unterscheiden sich zwar mehr oder weniger von Person zu Person, aber grundsätzlich wird die Kooperation erfolgreich eingeschätzt. Als eine Voraussetzung für diese erfolgreiche Zusammenarbeit können sprachliche Kompetenzen gesehen werden. Gute Sprachkenntnisse sind v.a. in der deutsch-französischen Kommunikation sehr bedeutend. Das beweist auch die Tatsache, dass alle interviewten Personen (bis auf eine) französisch und deutsch sprechen. Damit ist eine gute Kommunikation auf sprachlicher Ebene als Grundlage für die erfolgreiche Zusammenarbeit gegeben. Es ermöglicht einen direkten Kontakt mit dem Verhandlungspartner. Dadurch wird das Zurückgreifen auf eine dritte Sprache, wie z.B. Englisch, umgangen. Außerdem legen viele Franzosen Wert auf ihre Sprache und bevorzugen es, sich auf französisch zu unterhalten. Weiterhin bringt es auch in Deutschland Vorteile, wenn sich ein Ausländer bemüht Deutsch zu sprechen. Eine andere Voraussetzung für die erfolgreiche Kooperation zwischen Deutschland und Frankreich sind Kenntnisse über die andere Kultur und in diesem Zusammenhang ein Verständnis für die Verhaltensweisen des Anderen. Auch das Wissen über die Bedeutung und Funktion der Strukturen, auf denen diese Verhaltensweisen beruhen, kann von Vorteil sein. So meinen vier der Interviewten, dass es wichtig ist, die Unterschiede zwischen der deutschen und der

französischen Kultur zu kennen und sie zu akzeptieren. Weiterhin wird von drei befragten Personen die Wichtigkeit des Interesses am Anderen betont und eine Person weist auf einen von beiden Seiten ausgehenden Willen zur Zusammenarbeit hin. Ferner deutet die Hälfte der Interviewten direkt oder indirekt den Einfluss von Schlüsselpersonen an. Es ist demzufolge für ein Unternehmen wichtig, über Personen verfügen zu können, die sich mit den Gegebenheiten des anderen Landes auskennen. So können eventuell auftretende Kommunikationsschwierigkeiten auf Grund verschiedener kultureller Ausprägungen leichter aufgespürt und behoben werden. Ebenso ist es vorteilhaft über die politischen, sozialen und wirtschaftlichen Strukturen des anderen Landes informiert zu sein. Es ist mit Sicherheit nicht von Nachteil schon im Vorfeld zu wissen, wie die Zuständigkeiten und Kompetenzen im Unternehmen verteilt sind, wie die Hierarchie aufgebaut ist und welche konzerninternen Kommunikationsstrukturen angewendet werden. Ein Interviewter hebt so beispielsweise die Unstimmigkeiten in den Entscheidungsbefugnissen zwischen Deutschland und Frankreich hervor. In diesem Fall ist es wichtig, zu wissen welche Person der richtige Ansprechpartner ist.

In der deutsch-französischen Zusammenarbeit ist es demnach wichtig, sich den Gegebenheiten des anderen mehr oder weniger anzupassen. Die überwiegende Mehrheit der befragten Personen sagt daher auch, dass sie sich der Art und Weise der französischen bzw. deutschen Kultur versuchen anzunähern, um eine erfolgreich Kooperation zu ermöglichen. Drei Personen heben in diesem Sinne v.a. das Vorhandensein von Flexibilität und Anpassungsfähigkeit hervor. In den Interviews wurde deutlich, dass Franzosen speziell in der Zusammenarbeit mit Deutschen versuchen, sich genauer auszudrücken, um so der expliziteren Kommunikationsweise der Deutschen entgegenzukommen. Aber auch die Deutschen versuchen sich anzupassen, indem sie z.B. mehr Wert auf den Aufbau einer persönlichen Beziehung zu ihrem französischen Kollegen oder Geschäftspartner legen. Es wäre besonders von Seiten der Unternehmen sinnvoll, die Mitarbeiter auf die Eigenheiten der jeweils anderen Kultur vorzubereiten. Dahingehend werden aber kaum Maßnahmen unternommen. In lediglich zwei Unternehmen, in denen Interviews durchgeführt wurden, wird eine sprachlich Aus- und Weiterbildung angeboten. Weitere Schritte in Bezug auf die Herausbildung interkultureller Kompetenz im Sinne von interkulturellen Trainings etc. werden in keinem Unternehmen

ermöglicht. Das stellt eine Kontroverse dar, da allen befragten Personen Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen auffallen, sie aber nicht die Möglichkeit in Betracht ziehen, ihre Mitarbeiter auf diese verschiedenen Ausprägungen vorzubereiten. Abschließend kann gesagt werden, dass alle Interviewten in gewisser Weise eine Strategie haben, um mit dem jeweiligen Nachbarn erfolgreich kooperieren zu können. Diese speziellen Herangehensweisen beruhen bei der überwiegenden Mehrheit auf langjährigen Erfahrungen im Umgang mit Personen aus der anderen Kultur und weniger auf wohlüberlegten und niedergeschriebenen Unternehmensstrategien. In Bezug auf den Zusammenhang zwischen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich der interkulturellen Kommunikation und der Unternehmensgröße kann gesagt werden, dass nur zwei Firmen einen Schritt in diese Richtung unternehmen und wenigstens Sprachkurse anbieten. Diese beiden Unternehmen sind die einzigen beiden, unter den in dieser Arbeit behandelten, die in die Rubrik der größeren Firmen bis hin zu Konzernen zählen. Es kann somit gesagt werden, dass diese Unternehmen mehr Initiative im Hinblick auf die Ausbildung interkultureller Fähigkeiten zeigen, als kleine und mittelständige Firmen. Die Gründe dafür sind z.B. unterschiedliche Geld- und Zeitreserven oder aber auch ein Nichtwahrnehmen der Notwendigkeit solcher Maßnahmen seitens kleinerer Firmen.

7 Schlussbemerkung

Gerade im internationalen Geschäft wird immer mehr deutlich, dass Handlungs- und Verhaltensweisen von Kultur zu Kultur differieren können. Es wird zu oft angenommen, auch ohne Vorbereitung angemessen auf die Unterschiede reagieren zu können. Besonders bei Kooperationen zwischen Nachbarländern wird die Verschiedenheit der Kulturen, wenn sie denn als solche erkannt wird, ignoriert. Häufig ist das der Auslöser für Missverständnisse. Es ist also trotz fortschreitender Globalisierung oder gerade deshalb weiterhin notwendig, sich auf interkulturelle Begegnungen vorzubereiten, sei es durch interkulturelle Trainings oder andere Maßnahmen. Außerdem ist es wichtig selbst Initiative zu zeigen und nicht nur auf Schulungen etc. von Seiten der Unternehmen zu hoffen.

Das steife Festhalten an den eigenen Verhaltensweisen und Gewohnheiten trägt oftmals zur Verunsicherung der, einer anderen Kultur angehörigen, Verhandlungspartner bei. Das führt zu Spannungen in der Kommunikation und häufig auch zu Konflikten in den Verhandlungen. Eine Möglichkeit das zu umgehen, wäre, sich nach der Art und Weise des gastgebenden Landes zu richten und damit deren Umgangsformen, die Verhandlungsführung und andere situationsbedingte Umstände zu akzeptieren. Flexibilität ist v.a. gefragt, um rasch auf eine neue Situation reagieren zu können (Deußen 1995: 117f).

Weiterhin kann festgestellt werden, dass viele der genannten Erfolgsfaktoren in dieser Arbeit nicht nur in der deutsch-französischen Zusammenarbeit gelten, sondern auch in der Kooperation mit anderen Ländern zum Erfolg führen können. Darunter zählen z.B. Sprachkenntnisse aber auch Erfahrungen in Bezug auf kulturelle Eigenheiten. Sicherlich sind sprachliche Kompetenzen gerade in Frankreich von großer Bedeutung, aber es kann gesagt werden, dass es auch in jedem anderen Land von Vorteil ist, die Landessprache zu beherrschen. In der Zukunft wird es immer wichtiger die Ursachen zu erforschen, die den Erfolg einer internationalen Kooperation ausmachen.

Die deutsch-französische Zusammenarbeit wird mit Sicherheit auch künftig in Europa von grundlegender Bedeutung sein. Jedoch wird die Sonderbeziehung, die

seit dem deutsch-französischen Elysée Vertrag von 1963 bestand, in einem Europa der 25 oder 28 nicht mehr den selben Stellenwert aufweisen, wie in einem Europa der sechs oder der neun. Das konnte schon in einem Europa der 15 nicht mehr gewährleistet werden. Die deutsch-französischen Beziehungen werden selbstverständlich auch weiterhin von immenser Bedeutung sein, doch ergeben sich sowohl für Deutschland als auch für Frankreich weitere Möglichkeiten der Koalition innerhalb der Europäischen Union (Woyke 2004: 189). Es wird daher auch in der Zukunft wichtig sein, an deutsch-französischen Kooperationen zu arbeiten. Mit der europäischen Erweiterung und den sich damit ergebenden neuen Möglichkeiten darf der weitere Ausbau der deutsch-französischen Beziehungen nicht aus den Augen verloren werden.

Literaturverzeichnis

Adler, Nancy J. (1997): *International dimensions of organizational behavior*. 3. Auflage. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing

Ammon, Günter (2005): La compétence interculturelle: un concept et son champ d'application. In: Baasner, Frank (Hrsg.): *Gérer la diversité culturelle*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag, S. 157-166

Aretz, Hans-Jürgen; Hansen Katrin (2002): *Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht*. Münster, Hamburg, London: LIT-Verlag

ASKO Europa-Stiftung; Fondation Robert Schuman (2000): *Deutschland und Frankreich – Wirtschaftspartner oder Rivalen in Europa und der Welt?*. Diskussionsbericht des 2. Deutsch-Französischen Dialogs, Saarbrücken [online: http://www.asko-europa-stiftung.de/images/pdf-downloads/Diskussionsbericht_2000_dt.pdf., Zugriff: 22.03.2007]

Atteslander, Peter (2006): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin

Baasner, Frank; Neumann, Wolfgang (2005): *Grenzüberschreitende Kooperation. Deutschland – Frankreich: eine analytische Bestandsaufnahme*. In: Dokumente. Zeitschrift für den deutsch-französischen Dialog. 61. Jahrgang. Februar 2005. Gesellschaft für übernationale Zusammenarbeit e.V. (Hrsg.). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 11-17

Barmeyer, Christoph I. (2005): Communication interculturelle dans le management franco-allemand. Développement, défis méthodologiques et perspectives de recherche. In : Baasner, Frank (Hrsg.): *Gérer la diversité culturelle*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag, S. 43-67

Barmeyer, Christoph I. (2004): Interkulturelle Kommunikation im deutsch-französischen Management. Entwicklungen, Methodik und Forschungsperspektiven. In: *Frankreich Jahrbuch 2003. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Geschichte, Kultur*. 1. Auflage April 2004. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag GmbH, S. 79-99

Becker, Manfred (2006): Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management. In: Becker, Manfred; Seidel, Alina (Hrsg.): *Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 5-48

Bolten, Jürgen (1999): *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Forschungsstand und Perspektiven eines neuen Fachgebietes*. In: WDI Zeitschrift für sprachliche und interkulturelle Wirtschaftskommunikation. 1/99. Popp Verlag, S. 9-26

Bolten, Jürgen (1995): Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit. Interkulturelles Handeln aus interaktionstheoretischer Perspektive. In: Bolten, Jürgen (Hrsg.):

Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Band 1. Berlin: Sternfels Verlag, S. 24-42

Breuer, Jochen Peter; de Bartha, Pierre (2005): *Deutsch-Französische Geschäftsbeziehungen erfolgreich managen. Spielregeln für die Zusammenarbeit auf Führungs- und Fachebene*. 2. Auflage. München: Wolters Kluwer Deutschland

Breuer, Norbert J. (2002): *Geschäftserfolg in Frankreich. Fakten, Marktstrategien, Interkulturelles zu Deutschlands Handelspartner Nr. 1*. 1. Auflage. Bonn: Galileo Press GmbH

Chouhan, Karen (1994): Total Quality/Equality Management and Intercultural Human Resources Management. In: Jung, Rüdiger H.; Schäfer, Helmut M.; Seibel, Friedrich W. (Hrsg.): *Vielfalt gestalten – Managing Diversity*. Frankfurt am Main: IKO-Verlag für interkulturelle Kommunikation, S. 63-74

Cybulka, Elke (2005): *Erfahrungsbericht der städtischen Integrationsbeauftragten zu einem Interreg-Seminar: Umgang mit kultureller Vielfalt*. Leiterin Enid Kopper (Trainerin von Trans – Cultural – Relations) [online: http://www.translake.org/downloads/presse/LV%2005_04_12_Interreg-Seminar_Konstanzer%20Weg.pdf, Zugriff: 07.06.2007]

Deußen, Christiane (1995): Verständigung miteinander – Verständigung füreinander. Erfahrungen aus der deutsch-französischen kulturellen Zusammenarbeit. In: Bolten, Jürgen (Hrsg.): *Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*. Band 1. Berlin: Sternfels Verlag, S. 116-125

Deutsch-Französisches Institut (2007): Tätigkeitsbericht, Rapport d'activités 2006

Deutsch-Französisches Institut (2003): Informationsbroschüre dfi. Gedruckt mit Unterstützung der Wüstenrot Stiftung

Demorgon, Jacques (1999): *Interkulturelle Erkundungen. Möglichkeiten und Grenzen einer internationalen Pädagogik*. Frankfurt/Main: Campus Verlag

Demorgon, Jacques; Lipiansky, Edmond-Marc; Müller, Burkhard K.; Nicklas, Hans (2001): *Europakompetenz lernen. Interkulturelle Ausbildung und Evaluation*. Frankfurt/Main: Campus Verlag

DFJW/ OFAJ (2000): *Sprachanimation in den Begegnungen junger Berufstätiger*. [online: <http://www.dfjw.org/paed/langue/begegnungen03.html>, Zugriff: 22.03.2007]

Diekmann, Andreas (2002): *Empirische Sozialforschung*. Hamburg

Dorsch, Dominique; Strunz Herbert (2001): *Internationale Märkte*. München, Wien: Oldenbourg

Dülfer, Eberhard (1999): *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen: mit Tabellen*. München, Wien: Oldenbourg

- Geertz, Clifford (1965): The impact of the concept of culture of the concept of man. In: Platt, J.R. (Hrsg.): *New Views on the nature of Man*. Chicago: University of Chicago Press, S. 26-68
- Furkel, Maxime ; Kasberger, Jörg (1994): *Mit französischen Geschäftspartnern gekonnt verhandeln*. Bamberg: BVB Bayrische Verlagsanstalt
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2004): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden
- Hagemann, Katja; Thomas, Alexander (1996): Training interkultureller Kompetenz. In: Bergemann, Niels; Sourisseaux, Andreas (Hrsg.): *Interkulturelles Management*. 2. überarbeitete Auflage. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 173-199
- Hall, Edward T.; Reed Hall, Mildred (1990): *Understanding Cultural Differences – German, French and Americans*. Main: Intercultural Press, Inc.
- Hall, Edward T.; Reed Hall, Mildred (1984A): *Verborgene Signale. Studien zur internationalen Kommunikation über den Umgang mit Franzosen*. Hamburg: Gruner + Jahr Ag & Co. Anzeigenabteilung STERN
- Hall, Edward T.; Reed Hall, Mildred (1984B): *Les différences cachées. Une étude de la communication internationale. Comment communiquer avec les Allemands*. Hamburg: Gruner & Jahr AG & Co, Service de Publicité STERN
- Helmolt, Katharina v. (2005): La négociation comme format de base de la communication interculturelle. Une contribution dans le cadre de l'analyse conversationnelle. In: Baasner, Frank (Hrsg.): *Gérer la diversité culturelle*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag, S. 99-108
- Helmolt, Katharina v.; Müller, Bernd-Dietrich (1993): Zur Vermittlung interkultureller Kompetenz. In: Müller, Bernd-Dietrich (Hrsg.): *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. 2. Auflage. München: Iudicium-Verlag, S. 509-548
- Herterich, Klaus Walter (1991): *Unternehmensführung in Frankreich*. Paris: Buchdruckerei Hieronymus
- Hildenbrand, Gunter (1997): *Geschäftspartner Frankreich im Wandel: aktuelles Know-how und zeitgemäße Erfolgsstrategien*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verl.-Bereich Wirtschaftssprachen
- Hoffman, Edwin (1994): Management in Bezug auf kulturelle Verschiedenheit und interkulturelle Kommunikation. In: Jung, Rüdiger H.; Schäfer, Helmut M.; Seibel, Friedrich W. (Hrsg.): *Vielfalt gestalten – Managing Diversity*. Frankfurt am Main: IKO-Verlag für interkulturelle Kommunikation, S. 47-61
- Hofstede, Geert (1993): *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Jablonski, Hans W. (2006): die Organisation des Diversity Management: Aufgaben eines Diversity-Managers. In: Becker, Manfred; Seidel, Alina (Hrsg.): *Diversity*

Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 192-202

Jahn, Judith (2006) : *Kulturstandards im deutsch-französischen Management. Die Bedeutung unterschiedlicher Handlungs- und Verhaltensmuster von Deutschen und Franzosen.* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlag GmbH

Keller, Eugen v. (1982): *Management in fremden Kulturen.* Bern, Stuttgart: Haupt Verlag

Kfw Mittelstandsbank (2005): KMU-Definition. In: [online: http://www.kfw-foerderbank.de/DE_Home/Service/KfW-Formul26/142291_M_Selbsterklaerung-zur-Einhaltung-KMU-Definition_ausfuellbar.pdf, Zugriff 26.09.2007]

Kläsgen, Michael (2004): France et Allemagne. Complexité et exemplarité de la coopération économique. In: Stephan Martens (Hrsg.): *L'Allemagne et la France. Une entente unique pour l'Europe.* Paris: L'Harmattan, S. 71-81

Knapp, Karlfried (1996): Interpersonale und interkulturelle Kommunikation. In: Bergemann, Niels; Sourisseaux, Andreas (Hrsg.): *Interkulturelles Management.* 2. überarbeitete Auflage. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 59-79

Knapp, Karlfried (1995): Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualitätsmerkmal in der Wirtschaft. In: Bolten, Jürgen (Hrsg.): *Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft.* Band 1. Berlin: Sternfels Verlag, S. 8-23

Kopper, Enid (1996): Multicultural Workgroups and Projekt Teams. In: Bergemann, Niels; Sourisseaux, Andreas (Hrsg.): *Interkulturelles Management.* 2. überarbeitete Auflage. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 229-252

Ladmiral, Jean-René; Lipiansky, Edmond Marc (2000): *Interkulturelle Kommunikation. Zur Dynamik mehrsprachiger Gruppen.* Frankfurt am Main: Campus Verlag

Leenen, Rainer; Scheitza, Alexander; Wiedemeyer, Michael (2006): Kulturelle Diversität in Unternehmen. Zur Diversitätsorientierung von Personalverantwortlichen. In: Becker, Manfred; Seidel, Alina (Hrsg.): *Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 126-146

Liouville, Jacques; Schmidt, Géraldine (1999): Empirische Untersuchung der Managementstile in Frankreich und in Deutschland: Ein Beitrag zur vergleichenden Managementtheorie. In: Brink, H.-J.; Davoine, E.; Schwengel, H. (Hrsg.): *Management und Organisation im deutsch-französischen Vergleich.* Studien des Frankreich-Zentrums der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Band 2. Berlin: Spitz Verlag, S. 11-35

Litters, Ulrike (1995): *Interkulturelle Kommunikation aus fremdsprachendidaktischer Perspektive. Konzeption eines zielgruppenspezifischen Kommunikationstrainings für deutsche und französische Manager.* Tübingen: Narr Verlag

Mayring, Phillip (1999): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 4. Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union

Merkens, Hans (2007): *Interkulturelles Management*. Arbeitstext Nr. 16. [online: <http://www.ofaj.org/paed/texte2/intmanag/intmanag.html#inhalt>, Zugriff: 21.03.2007]

Merkens, Hans (2003): Management interculturel: Réflexions sur les défis du 20^e siècle. In: Seul, Otmar; Zielinski, Bernd; Dupuy, Uta (Hrsg.): *De la communication interculturelle dans les relations franco-allemandes: Institutions – Enseignement et formation professionnelle – Entreprises*. Bern: Peter Lang, S. 153-170

Moog, André (1996): *Comment bien travailler avec les Allemands?*. 1^{ère} édition. Chambre Franco-Allemande de Commerce et d'Industrie. Paris

Müller, Bernd-Dietrich (1993): Die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation für die Wirtschaft. In: Müller, Bernd-Dietrich (Hrsg.): *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. 2. Auflage. München: Iudicium-Verlag, S. 27-51

Oksaar, Els (1993): Problematik im interkulturellen Verstehen. In: Müller, Bernd-Dietrich (Hrsg.): *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. 2. Auflage. München: Iudicium-Verlag, S. 13-26

Pateau, Jacques (1999): *Die seltsame Alchimie in der Zusammenarbeit von Deutschen und Franzosen. Aus der Praxis des interkulturellen Managements*. Frankfurt/Main: Campus Verlag

Rovan, Joseph (im Gespräch mit Franz Schneider 1996) *zur interkulturellen Kommunikation zwischen Franzosen und Deutschen*. In: Zielsprache Französisch. Die Zeitschrift für Französisch in der außerschulischen Bildung. 28. Jahrgang. 3/1996 Juli/August/September. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung/Pädagogische Arbeitsstelle des deutschen Volkshochschul-Verbundes in Verbindung mit dem deutsch-französischen Jugendwerk, dem Verband Österreichischer Volkshochschulen und dem Verband Schweizer Volkshochschulen (Hrsg.). Ismaning: Max Huber Verlag, S. 99-105

Schiffels, Edmund W. (2001): *Interkulturelle Kompetenz in der Zusammenarbeit zwischen deutschen und französischen Geschäftspartnern*. Manuskript eines Vortrages an der Fachhochschule Konstanz am 25.04.2001

Schugk, Michael (2004): *Interkulturelle Kommunikation – kulturbedingte Unterschiede in Verkauf und Werbung*. München: Verlag Vahlen

Schulz von Thun, Friedemann (1998): *Miteinander reden:2 Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation*. Reinbeck bei Hamburg: Rowolt Taschenbuch Verlag

Seidel, Alina (2006): Kundenorientierung und Mitarbeitervielfalt – Interdependenzen und Begründungszusammenhang. In: Becker, Manfred; Seidel, Alina (Hrsg.): *Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 240-256

Simer, Axel (2005): *Erfolgreich verhandeln in Frankreich*. Deutsch-Französische Industrie- und Handelskammer, Bundesagentur für Außenwirtschaft (Hrsg.). Paris, Köln

Straub, Jürgen (2006): *Foliensammlung interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Sommersemester 2006. Technische Universität Chemnitz. Institut für Medienkommunikation und interkulturelle Kommunikation

Stuber, Michael (2006): *Kulturelle Vielfalt systematisch nutzen*. In: Personalmagazin 5/2006, S 70/71

Strübing, Martin (1999): Theorie und Praxis deutsch-französischer Unternehmenskooperationen. In: Brink, H.-J.; Davoine, E.; Schwengel, H. (Hrsg.): *Management und Organisation im deutsch-französischen Vergleich*. Studien des Frankreich-Zentrums der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Band 2. Berlin: Spitz Verlag, S. 75-101

Traub, Christoph (1997): *Zusammenarbeit französischer und deutscher Führungskräfte: Auswirkungen interkultureller Konflikte*. Deutsch-Französische Industrie- und Handelskammer (Hrsg.). 1. Auflage. Bielefeld: Bertelsmann

Trompenaars, Fons; Hampden-Turner, Charles (1997): *Riding the waves of culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. 2. Auflage. London: Nicholas Brealey Publishing

Watzlawick, Paul A.; Bearin, Janet H.; Jackson, Don D. (1990): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Phantasien*. 8. unveränderte Auflage. Bern: Huber Verlag

Wirth, Ekkehard (1992): *Mitarbeiter im Auslandseinsatz*. Wiesbaden: Gabler Verlag

Witzel, Andreas (2000): *Das problemzentrierte Interview* [26 Absätze]. In: Forum qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [online: <http://qualitative-research.net/fqs>, Zugriff: 30.03.2007]

Woyke, Wichard (2004): *Deutsch-französische Beziehungen seit der Wiedervereinigung. Das Tandem fasst wieder Tritt*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag GmbH

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden	75
Anhang 2: Transkript 1	78
Anhang 3: Transkript 2	86
Anhang 4: Transkript 3	94
Anhang 5: Transkript 4	101
Anhang 6: Transkript 5	107
Anhang 7: Transkript 6	116
Anhang 8: Transkript 7	120
Anhang 9: Transkript 8	122
Anhang 10: Transkript 9	125
Anhang 11: Transkript 10	130
Anhang 12: CD mit Interviewaufnahmen	

Interviewleitfaden

- I. Welche Erfahrungen haben Sie in bilateralen Geschäften zwischen Deutschland und Frankreich gemacht (allgemein)?

Quelles expériences avez-vous eu en général dans des affaires bilatérales entre l'Allemagne et la France?

- II. Haben Sie eher positive oder negative Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Franzosen gemacht?

Est-ce que vous avez fait des expériences plutôt positives ou négatives en coopération avec les Allemands?

- III. Können Sie Situationen nennen, in denen die Zusammenarbeit besonders gut funktioniert hat?

Est-ce que vous vous souvenez de situations où la coopération a bien fonctionné?

- IV. Was glauben Sie, wieso hat diese Zusammenarbeit gerade gut funktioniert?

A votre avis, pourquoi cette coopération a-t-elle bien fonctionné?

- V. Gibt es Unterschiede, ob Sie mit deutschen oder französischen Geschäftspartnern zusammenarbeiten? Wenn ja, beschreiben Sie diese bitte!

Est-ce qu'il y a des différences entre vos partenaires allemands et français? Si oui, merci de bien vouloir les préciser!

- VI. Haben Sie in solchen Situationen Ihr Verhalten oder Ihre Arbeitsweise verändert bzw. angepasst?

Est-ce que vous avez changé ou adapté votre façon de travailler ou d'agir lors de telles situations?

Haben Sie sich der anderen Weise angepasst/ angenähert?

Est-ce que vous vous êtes adaptés à/ rapprochés de la manière différente de travailler?

- VII. Wie gehen Sie in der Zusammenarbeit mit Franzosen vor? Wie managen Sie die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern aus Frankreich?

Comment procédez-vous lors d'une coopération avec les Allemands? Comment dirigez-vous la coopération avec un client ou un partenaire de l'Allemagne?

- VIII. Wurden Sie in irgend einer Art und Weise auf ein Zusammenarbeiten mit Frankreich vorbereitet? Gab es interkulturelle Trainings?

Est-ce que vous avez suivi une préparation à la coopération avec les Allemands? Est-ce qu'il y avait des trainings interculturel?

- IX. Welche Maßnahmen führen Sie in Ihrem Unternehmen durch, um Mitarbeiter auf die Zusammenarbeit mit französischen Firmen oder einen Auslandsaufenthalt in Frankreich vorzubereiten? (Sprachkurs, fachliche Vorbereitung, landeskundliche Vorbereitung, Gespräche mit Landeskennern, Look and See Trips, kulturspezifisches interkulturelles Training, usw.)

Quelles mesures prenez-vous dans votre entreprise, pour préparer vos collaborateurs/collaboratrices à une coopération avec des entreprises allemandes ou à un séjour en Allemagne? (cours de langues, préparation professionnelle, cours de géographie et de civilisation, conversation

avec des connaisseurs du pays, Look and See Trips, trainings inter-culturels)

X. Betrachten Sie die Kooperation als erfolgreich?

Est-ce que vous considérez la coopération comme un succès?

XI. Worauf führen Sie ihren Erfolg zurück?

Sur quoi fondez-vous votre succès?

Als Abschluss:

XII. Welche Funktion bekleiden Sie innerhalb Ihres Unternehmens?

Est-ce que je peux vous demander quelle fonction vous occupez dans l'entreprise?

Quelle fonction occupez-vous dans votre entreprise?

XIII. Auf welcher Ebene arbeiten Sie mit Firmen in Frankreich zusammen (Sie persönlich/ Ihre Firma)?

A quel niveau est-ce que vous collaborez avec des entreprises allemandes (vous personnellement/ votre société)?

Dieses Themengebiet sollte absichtlich zum Schluss behandelt werden, da es rein informatorischer Art ist und bei einem zeitlichen Engpass am ehesten weggelassen werden könnte. Die meisten Befragten berichteten aber schon zu Beginn des Interviews von ihrer persönlichen Laufbahn und der Funktion innerhalb der Firma. Bei vier Interviews wurde dieses Gebiet ganz ausgelassen, da die Angaben der Interviewerin schon vorher bekannt waren.

Transkript 1

Bezeichnung: „Interview 2“

Beteiligte: Befragter (D1)

Interviewerin (I)

Datum: 19.07.2007

Ort: Büro des Befragten

Dauer: 00:33 (14:35 – 15:08)

01	I	Als erstes würde ich im Allgemeinen gern wissen, welche Erfahrungen
02		Sie in bilateralen Geschäften zwischen Deutschland und Frankreich
03		gemacht haben ?
04	D1	Welche Erfahrungen habe ich gemacht ? Ich habe die Erfahrung
05		gemacht, dass die klassischen Stereotype nach wie vor existent sind
06		und auch nach wie vor als Grundauffassung vorhanden sind, wobei
07		nach meiner Auffassung, im Moment, zumindest ist es meine
08		Wahrnehmung, die positiven Stereotype auf die Beziehung Franzosen
09		zu Deutschen stärker betont sind, als die negativen. D.h. also, die
10		Sache, wo man sagt, die Deutschen sind stur, sind was auch immer,
11		kommt weniger zum Tragen. Ich weiß nicht, ob das mit mir persönlich
12		zusammen hängt, dass kann ich nicht beurteilen, aber ich habe das
13		Gefühl, dass die Franzosen den Deutschen heute näher sind, als sie
14		es je waren und aus Wahrnehmung eigener Mängel eher eine
15		Präferenz haben mit Deutschen zu arbeiten. Im Sinne von okay, die
16		liefern Qualität, die sind fleißig usw., die sind zwar ein bisschen stur,
17		aber im Zweifel können wir das gut gebrauchen, ein bisschen genau
18		usw. und so fort. Das ist zu mindest meine Erfahrung. Ich habe das
19		Gefühl, dass das von französischer Seite mit so ein bisschen, wie
20		made in Germany versehen ist, mit so einem Tack. In die andere
21		Richtung, sind die Stereotype nach wie vor existent, aber eher neutral,
22		im Sinne von die Thematik, dass man früher den Franzosen quasi
23		nach sagte, okay Qualität ist überhaupt nicht ihr Ding und arbeiten auch
24		nicht usw. Das ist weniger so. Das hat sich also auch durch das
25		Auftreten der französischen Großunternehmen meiner Meinung nach
26		verändert. Die positiven Seiten im Sinne, ja genießen das Leben usw.
27		und so fort, die sind existent, die schwingen auch immer mit. Jeder
28		glaubt eine gewisse Frankreichaffinität zu haben, zu mindest so lange,
29		wie er dort noch nicht auf die Nase gefallen ist oder kein Französisch
30		spricht. Aber es ist eher, vom Ergebnis her empfinde ich das eher als
31		neutral, also weder positiv noch negativ. Feststeht auf alle Fälle eins,
33		die Stereotype sind immer noch da. Die sind noch da und werden auch
34		immer noch bedient und werden auch immer noch so wahrgenommen.
35	I	Also könnten Sie jetzt auch nicht sagen, sie haben eher positive
36		Erfahrungen gemacht. Das hält sich eher so in der Waage.
37	D1	Ich glaube es ist heute einfacher, als es je war. Das hat sicherlich mit
38		den veränderten Rahmenbedingungen zu tun und mit der
39		europäischen Doppelspitze Deutschland - Frankreich. Das hat das mit
40		Sicherheit positiv beeinflusst, das eben Chirac und Schröder und
41		ständig und auch Sarkozy mit Merkel das man immer das Gefühl hat,
42		die bringen am Ehesten noch in Europa etwas vorwärts. Das wird aber

43		auch in den Medien so tradiert. Ich halte heute Geschäfte Deutschland-
44		Frankreich, Frankreich-Deutschland für viel, viel einfacher, als sie je
45		gewesen sind. Das ist insofern schon positiv. Frankreich und
46		Deutschland sind ein ganzes Stück zusammengewachsen, finde ich.
47	I	Und können Sie sich jetzt speziell an eine Situation erinnern, wo die
48		Zusammenarbeit gut funktioniert hat, als Beispiel, zwischen ihnen und
49		Frankreich ?
50	D1	Nein eigentlich nicht. Ich muss es ein bisschen differenzieren. Ich habe
51		da ein bisschen ein eingeschränktes Gesichtsfeld. Das hängt mit
52		meinem Tagesgeschäft zusammen. Auf meinem Schreibtisch landen in
53		der Regel die Problemfälle. Wenn es funktioniert landet es gar nicht bei
54		mir.
55	I	Ja, dann machen es ihre Mitarbeiter selber, so zu sagen.
56	D1	Insofern muss man die Aussagen eher mit Vorsicht genießen. Positiv
57		ist folgende Wahrnehmung: wenn ich nach Frankreich komme, also
58		wenn die Franzosen sagen, da kommt unser deutscher Partner oder
59		der Chef von unserem deutschen Ableger, oder wie auch immer, dann
60		ist es in der Regel in der Situation, wo es beispielsweise ein
61		technisches Problem gibt und wo man mit dieser Aussage versucht im
62		positiven Sinne Raum zu gewinnen. Also das dem Kunden als gut
63		präsentiert. Also wir kommen nicht weiter, wir lassen jetzt mal
64		jemanden aus Deutschland kommen. Das hat natürlich auch etwas mit
65		der Branche zu tun, weil die Branche natürlich von deutschen
66		Herstellern dominiert ist nach wie vor. Insofern positive Erfahrungen,
67		dass ich in Frankreich in der Regel offene Türen einrenne. Wenn ich
68		also nach Südfrankreich kommen oder nach Mittelfrankreich, dann bin
69		ich bisher immer gut empfangen worden, weil man so rangegangen ist,
70		so jetzt kommt der Deutsche, jetzt geht es vorwärts und der spricht
71		auch noch französisch, ja!, jetzt, jetzt kommen wir hier raus. Das sind
72		die Wahrnehmungen meiner letzten Besuche in Frankreich. Ich blende
73		da bewusst mal mein Verhältnis mit A ¹¹ aus, weil das von anderen
74		Determinanten wesentlich stärker beeinflusst wird. Aber wir sind auch
75		nach wie vor für A in vielen Bereichen, gerade im technischen Bereich
76		quasi der Problemlöser oder einer der Problemlöser. Insofern habe ich
77		da weniger Probleme, weil die Leute in der Regel immer etwas von mir
78		wollen. Das ist wie gesagt immer unter Berücksichtigung der
79		Rahmenbedingungen zu sehen. Wir sind im technischlastigen Bereich
80		unterwegs, wir haben einen Markt, der von seinen Akteuren her sehr
81		deutschlastig ist, auf Grund der Maschinenhersteller und ich spreche
82		die Sprache auf einem Niveau, welches die Dinge vereinfacht.
83	I	Ja dann gehe ich mal auf die nächste Frage über und möchte von
84		Ihnen wissen, ob es Unterschiede gibt, ob sie mit französischen oder
85		mit deutschen Geschäftspartnern zusammenarbeiten?
86	D1	Ja, definitiv.
87	I	Könnten Sie das etwas genauer erklären?
88	D1	Es gibt definitiv Unterschiede. Zumindest bestätigt sich in unserer
89		Branche das Stereotyp, dass die Franzosen tendenziell unorganisierter
90		sind, das sie ganz andere Gebräuche haben, was die Thematik betrifft

¹¹ Der Name des Unternehmens wird aus Datenschutzgründen nicht genannt.

91		Zahlungsziele und Einhalten von Zahlungszielen. Das ist ein großes
92		Problem für deutsche Unternehmen generell. Da spielen auch
93		rechtliche Dinge mit rein. Da muss man auch sehr aufpassen. Und ja
94		die Franzosen sehen nach wie vor bestimmte Dinge lockerer, als es die
95		Deutschen dann sehen. Allerdings wenn ein Franzose etwas von
96		einem deutschen kauft, stellt er generell, pauschal höhere Erwartungen
97		an Termintreue, Qualität, Organisation, als wenn er von einem
98		Franzosen kauft.
99	I	Also das ist dann das deutsche Stereotyp.
100	D1	Ja, also wirklich völlig in der Schiene berechtigt oder unberechtigt,
101		generell arbeiten die Franzosen in Bezug auf sich selbst auch mit den
102		selben Stereotypen, mit den Hauptstereotypen, die offenbar wieder
103		diskutiert wurden und auch immer wieder konfrontiert werden. Okay
104		wenn ich die Maschine X zum Preis Z von einem Franzosen kaufe,
105		dann bin ich bereit mehr in Kauf zu nehmen, also mehr kleine Mängel
106		in Kauf zu nehmen, als wenn ich die Maschine von einem Deutschen
107		kaufe. Und tendenziell würde ich sogar sagen, eine deutsche
108		Maschine von einem Deutschen zu kaufen, ist im Zweifel durchaus
109		auch ein kleines, klitzekleines Preispremium wert. Also wenn der
110		Franzose sie für 50 anbietet, dann traue ich mir zu, sie dem selben
111		Kunden für 50 500 oder auch für 51 zu verkaufen, unter Ausnutzung
112		dieser Stereotype. Das ist so ein bisschen Durchschnittsbildung, weil
113		natürlich nicht jeder Kunde gleich ist, logisch, aber pauschal würde ich
114		das sagen. Ja, stehe ich dazu zu der Auffassung.
115	I	Ja, und wie managen Sie die Zusammenarbeit ? Also Sie würden jetzt
116		sagen, das sie sich im Prinzip dem Kunden anpassen ?
117	D1	Ja.
118	I	Ja.
119	D1	Ja.
120	I	seinen Wünschen, Verhaltensweisen usw. ?
121	D1	genau
122	I	Sie versuchen
123	D1	Es gibt hier bei mir im Haus eine ganz klare Aussage auch gegenüber
124		meinen Mitarbeitern. Ich bin jeder Idee offen auch was Veränderungen
125		betrifft oder Veränderung der Herangehensweisen oder der
126		Organisation so lange sie von einer Sache ausgeht, wir ändern weder
127		den Markt noch den Kunden. Wir sind nicht Microsoft, wir sind nicht
128		SAP, wir sind nicht Aldi, also Unternehmen die eine Marktmacht
129		besitzen, dass sie unter Umständen das Kundenverhalten wirklich
130		beeinflussen könnten. Wir können das nicht und deswegen versuchen
131		wir natürlich in dem Bereich darauf einzugehen und im Zweifel ein
132		Geschäft abzulehnen, wenn es für uns nicht realisierbar ist. In Bezug
133		auf die Franzosen, ja im Endeffekt, wenn ich es mir genau überlege,
134		sind wir heute, hat das Bewusstsein bestimmter unterschiedlicher
135		Verhaltensweisen und der doch allgemeinen Präsenz der Stereotype,
136		Vorurteile oder wie auch immer man es nennen will, sogar dazu
137		geführt, das die Grenzgänger sie als existent annehmen und sie in
138		ihrem Sinne ausnutzen, auszunutzen versuchen. So nach dem Motto,
139		wenn die Franzosen diese Auffassung haben, werde ich einen Teufel

140		tun, sie vom Gegenteil zu überzeugen, sondern ich werde versuchen
141		aus diesem Stereotyp das Positive heraus zu ziehen und gerade noch
142		in diese Lücke herein zu stoßen und das zu betonen, anstatt da an
143		den negativen Dingen herum zu feilen und so im Prinzip zu versuchen
144		den vermeintlichen Nachteil in einen Vorteil zu bringen. Also so mache
145		ich es zumindest.
146	I	Ja, und geben sie dann ihren Mitarbeitern Tipps oder auch Sie
147		persönlich wie sie mit den Franzosen umzugehen haben, oder wurden
148		sie irgendwie darauf vorbereitet ?
149	D1	Frankreich läuft in der Regel über meinen Tisch.
150	I	über ihren
151	D1	Frankreich läuft in der Regel über meinen Tisch. Insofern eher nein,
152		wobei ich sagen muss, wenn ich es mal pauschal beurteile, mein
153		Wissen um die Zusammenhänge, oder mein vermeintliches Wissen,
154		müsste eigentlich noch stärker auf die Mitarbeitern transferiert werden.
155		Ich tue da zu wenig. Ich tue da zu wenig, eindeutig. Aus welchen
156		Gründen auch immer, versuche ich die Kunden zu umschiffen, mit
157		denen ich Probleme habe. Also und auch die Mentalitäten, wo ich ganz
158		einfach sage, das lasse ich von anderen Leuten bearbeiten. Ich
159		kümmere mich im Zweifel um Frankreich bzw. Mitarbeiter B ¹² kümmert
160		sich um Frankreich, aber im Wesentlichen mache ich das schon selber.
161		Nehme meinen Mitarbeitern das eigentlich weg, weil ich mir die Zeit
162		nicht nehme ihnen die Subtilitäten, die man da beachten muss zu
163		erklären und auch die Zeit zu geben, sich dort ein bisschen
164		einzuwirken und auch einzuüben. Das hat ein bisschen was, das hat
165		sehr viel mit der Unternehmensgröße und der Zeit und den Mitteln, die
166		wir da zur Verfügung haben, zu tun, dass wir das nicht tun.
167	I	Das sehe ich ein.
168	D1	Das läuft auch in andere Richtung gerade in Bezug auf, was weiß ich,
169		auf Russland oder so ähnlich. Wo ich einfach sage, okay das macht
170		Mitarbeiter C ¹³ und fertig, der kennt seine Pappenheimer und Ende.
171	I	Ja, das sehe ich so ein.
172	D1	Das ist, sag ich mal, da sind wir unter Umständen auch anders als ein
173		größeres Unternehmen mit einer größeren Struktur, weil ein
174		entsprechender Kurs auch mit externer Besetzung mit einem Budget
175		von 5 oder 10 Tausend Euro einfach untergeht. Wie gesagt bei uns
176		sieht das aber so aus. Dafür sind wir einfach viel zu klein.
177	I	Ja und ihr Wissen beruht jetzt auf dem Studium und auch auf den
178		Jahren die Sie im Ausland verbracht haben ?
179	D1	Sowohl als auch beides. Also im Endeffekt hab ich meine Erfahrungen
180		während des Studiums ein bisschen theoretisch untersetzt und auch
181		ein bisschen theoretisch aufgearbeitet und das während und nach dem
182		Studium ein bisschen vertieft. Aber es ist nicht so, dass ich durch das
183		Studium oder durch die Erfahrungen nach dem Studium meine
184		Meinung hätte ändern müssen, hätte feststellen müssen, dass meine
185		ursprüngliche Wahrnehmung falsch war. Ich bin heute allerdings der
186		Meinung, dass die Betonung, wenn man heute von interkultureller

¹² Der Name des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin wurde aus Datenschutzgründen nicht genannt.

¹³ Der Name des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin wurde aus Datenschutzgründen ausgelassen.

187		Kommunikation spricht, auf interkulturell aus meiner persönlichen
188		Meinung heraus, falsch ist, weil die meisten Probleme, die man hat in
189		der interkulturellen Kommunikation, im Zweifel keine Probleme sind,
190		die aus der Interkulturalität herausstammen, sonder die eigentlich aus
191		dem Bereich der Kommunikation stammen. Das ist etwas, wo ich sage,
192		die Leute,. Jemand der gut kommunizieren kann, sprich wahrnehmen
193		kann was sein Gegenüber möchte, oder auch nicht, oder die
194		Bedürfnisstruktur versucht zu analysieren, zuhören kann, dem fällt es
195		auf interkultureller Ebene auch nicht schwer. Aber jemand der schon
196		generell ein Kommunikationsproblem hat, der scheitert auf
197		interkultureller Ebene schon mal gleich ganz und gar. Insofern würde
198		ich dazu neigen, zu sagen, Leute die mit interkultureller Kommunikation
199		ein Problem haben, neun von zehn haben schon mit dem Bereich
200		Kommunikation ein Problem. Das Interkulturelle verschärft das
201		Problem. Insofern hat sich meine Wahrnehmung auf Grundlage der
202		leicht theoretischen Untersetzung, die ich während des Studiums
203		bekommen habe, verändert, weil ich eben bestimmte Probleme im
204		Zusammenhang mit der Kommunikation mit Franzosen oder
205		Engländern heute nicht mehr als Probleme in der interkulturellen
206		Kommunikation identifiziere, sondern eigentlich schon als
207		Kommunikationsproblem und witziger Weise gelernt, sage ich mal im
208		Bereich der interkulturellen Kommunikation, weil klar logisch, wenn ich
209		über interkulturelle Kommunikation rede, muss ich mich natürlich erst
210		einmal über Kommunikation unterhalten und wie funktioniert das und
211		wenn der Empfänger und so weiter und so fort. Es ist völlig egal, was
212		für eine Sprache der spricht, wenn der mir so wie so nicht, wenn der
213		mir schon gar nicht zu hört, dann ist es auch egal welche Sprache er
214		spricht. Ich hab da so einen, wo ich schon immer sage wenn wir
215		miteinander reden dann leg dein Tamagotchi weg oder ich habe zum
216		Beispiel das Problem, das merke ich auch jetzt, wenn wir miteinander
217		reden, dass viel mir gerade so auf. Wenn ich wahrnehmen will, ob Sie
218		mir zuhören, oder was Sie für Bedürfnisse haben, oder was Sie von mir
219		erwarten, dann ist es hilfreich, wenn ich Sie anschau. Wenn ich Sie
220		nicht anschau, dann kann ich diese nonverbale Kommunikation gar
221		nicht spüren und das spielt dann eben rein. Die Franzosen
222		kommunizieren ja auch eine ganze Menge nonverbal, die sind
223		körperlich wesentlich aktiver. Ich hab mich da angepasst. Ich hab mich
224		auch über die 30 Jahre, die ich jetzt Französisch spreche auch in
225		meiner Intonation angepasst und bin insofern da einfach auch ein
226		Grenzgänger. Ich tendiere auch dazu, anders zu sprechen und anders
227		zu kommunizieren, auch mit dem Körper unbewusst, je nach dem, wen
228		ich vor mir habe, weil ich auch ihm gegenüber. Ich beobachte das jetzt
229		gerade an mir selber. Ich gehe unbewusst davon aus, dass Sie besser
230		damit umgehen können, dass Sie da eine andere Wahrnehmung
231		haben als eine Studentin die sich mit deutsch-russischer
232		Wirtschaftskommunikation meinetwegen beschäftigt, wenn ich anfang
233		hier so herum zuhampeln und zu sagen so und so und so. Ich nehme
234		das gar nicht wahr und das ist einer meiner größten Fehler, im Bereich
235		Kommunikation, den ich habe. Ich nehme mich selber nicht gut

236		genug wahr und das ist z.B. so ein Thema, wo ich sage, das hat mit
237		interkulturell nicht unbedingt etwas zu tun. Insofern sind das so
238		ein, zwei Bemerkungen zu dem Thema, warum ich da nicht mehr so
239		stark den Fokus auf interkulturell lege, sonder mehr auf
240		Kommunikation.
241	I	Sehr interessant, nein ich finde das interessant. Ja, und na gut zu letzt
242		würde ich dann wissen wollen, ob sie jetzt im Allgemeinen die
243		Kooperation mit Frankreich als erfolgreich betrachten würden ?
244	D1	<i>(überlegt lange)</i> Das ist eine sehr gute Frage. Das ist eine sehr gute
245		Frage weil, dass ist abhängig von der Perspektive die man anlegt.
246		Wenn man davon ausgeht, dass wir hier ein Unternehmen haben, was
247		nie rote Zahlen geschrieben hat, was immer seine Rechnungen bezahlt
248		hat, immer seine Mitarbeiter bezahlt hat, keinen Ärger mit
249		irgendwelchen Behörden hatte, dann würde ich sagen, ja. In Bezug auf
250		mich persönlich bin ich mir nicht so ganz sicher, ob ich nicht für meinen
251		persönlichen Erfolg einfach zu stark auf das eingehe, was mir die
252		Franzosen teilweise so überstülpen, wobei ich das nicht unbedingt an
253		den Franzosen im Allgemeinen fest machen würde. Klassisches jein.
254		Kommt da noch eine Frage hinterher?
255	I	Nein, es wäre nur
256	D1	Dann würde ich nämlich noch eine ergänzen im Sinne von Warum oder
257		Weshalb? Im Sinne von Was ist der Erfolgsfaktor? Und da komme ich
258		da zurück, wo ich eigentlich angefangen habe. Es hängt immer an den
259		Menschen. Das wir erfolgreich sind, mal von der rein bilanziellen
260		Betrachtungsweise ausgehend in unserer Kooperation mit Frankreich
261		liegt an zwei Dingen: Erstens an einer Ausgangslage, die man
262		umschreiben kann mit Kooperation der Interessen und zum Anderen
263		an mir. Das ist einfach so, weil ich durch meine Kenntnis der Akteure,
264		durch meine Kenntnis der Sprache an den notwendigen Stellen
265		eingreifen kann und im Zweifel dann eben bestimmte Dinge auf meine
266		Kappe nehme bzw. die notwendige Zeit investiere, um dann eben, was
267		weiß ich, irgendeine Litanei zu schreiben, um da auf irgendeine
268		merkwürdige Anfrage zu antworten und das würde ich verallgemeinern
269		wollen. Im Sinne von auch im Bereich interkulturelle Kommunikation
270		oder Kommunikation oder Zusammenarbeit auf deutsch-französischer
271		Ebene sind zwei Dinge essenziell wichtig. Als aller erstes muss man
272		mal schauen, gibt es eine Korrelation zwischen den Interessen als
273		Grundlage. Wie bei einer privaten Beziehung, wenn ich Interessen
274		habe, die gegenläufig sind
275	I	Das ist lustig, das selbe Beispiel habe ich schon gehört.
276	D1	dann funktioniert es nicht. Ich brauche eine gewisse Korrelation der
277		Interessen und der Bedürfnisse, um darauf eine Strategie für das
278		gemeinsame Arbeiten oder das gemeinsame Leben aufbauen zu
279		können. Und dann hängt es immer wieder an den Akteuren. Es hängt
280		einfach an den Akteuren. Die richtigen Leute an der richtigen Stelle
281		können ein Projekt zum Erfolg führen, genauso wie sie es zum
282		Scheitern führen können. Ich mache einfach das Beispiel, was ich
283		meiner Freundin damals gesagt habe. Wir haben es mit Franzosen zu
284		tun, ähnlich würde es im Zweifel ticken mit Italienern, die werden von

285		Deutschen aufgekauft. Wundervolle Sache, da haben die sich mit
286		Sicherheit darüber gefreut, also insbesondere vielleicht die Eigner ja
287		aber das sind nicht die, die dann im Nachgang die Arbeit machen, auf
288		keinen Fall. D.h. wir haben grundsätzlich eine negative
289		Herangehensweise. Zum Einen, weil wir aufgekauft worden sind. Zum
290		Anderen bedient das schön das Stereotyp, die Deutschen sind wieder
291		da. Und dann kommt auch noch eine Frau und will von uns ständig
292		irgendwelche recalls haben und will uns erzählen, das wir so, wie wir
293		die Zahlen aufgeschrieben haben, dass das so aber nicht geht, wegen
294		Integration in den Konzern etc. So dann machen die zu und wenn die
295		Franzosen eins können, dann können sie sehr gut ihren Nationalstolz
296		herauskehren und auf der Grundlage richtig schön mauern. Sie hatte
297		alle Voraussetzungen, also die wichtigsten Voraussetzungen hatte sie,
298		um das Ding trotzdem in den Griff zu bekommen. Sie wusste wovon sie
299		redet, sie hatte die notwendige Fachkompetenz, sie war eine Frau, sie
300		sah gut aus, oder sieht gut aus, was ihr fehlte, war Französisch. Drei
301		Worte französisch gelernt und ein bisschen auf die, mal generell immer
302		angebrachten aus dem romanischen Bereich, Charmeattacken reagiert
303		und zwar im positiven Sinne und sie hätte alles bekommen, was sie
304		gebraucht hätte, alles. Sie hat aber damit ein effektives Problem als
305		Person auch im Deutschen. Sie kannte es nicht, so den Jungs mal ein
306		bisschen um den Bart gehen und 'ach Mensch' und 'ah Jean Pierre und
307		weißt du, wir brauchen die Zahlen aber unbedingt. Kannst du nicht,
308		kannst du dich da nicht mal drum kümmern. Wenn ich das nächste Mal
309		komme, können wir ja wieder in das kleine Restaurant gehen.' Null,
310		kann sie überhaupt nicht. Wenn sie das gekonnt hätte und „Danke“,
311		„Guten Tag“, „Auf Wiedersehen“ und noch drei Sätze gelernt hätte,
312		hätte sie meiner Ansicht nach heute den Job noch, den sie damals
313		hatte oder wäre zumindest noch in dem Unternehmen. Das ist meine
314		ganz persönliche Meinung. Sage ich ihr gegenüber nicht so offen. Ich
315		habe es ihr aber damals gesagt, dass das ein echtes Thema ist. Und
316		da, das sind die Nuancen. Das sind die Nuancen, wo ich sagen würde,
317		interkulturell kann das Problem mit der unterschiedlichen Kultur nicht
318		umgehen zu können, kann das Projekt zum Scheitern führen. Damit
319		umgehen zu können, ist kein Garant für den Erfolg, aber für ein Mittel,
320		für etwas, was so halbwegs läuft, was so mittelmäßig erfolgreich ist,
321		kann das, kann die Fähigkeit die Nuancen bedienen zu können von na
322		ja so halbwegs erfolgreich zu richtig erfolgreich führen. So richtig, so
323		dass es richtig abgeht. Das ist so, na ja wenn ich kommunizieren kann,
324		kann ich nach Noten spielen und wenn ich interkulturell kommunizieren
325		kann, dann kann ich nicht nur die Noten herunterklimpern, sondern
326		dann kann ich das Stück interpretieren. Also ich bin auf einem anderen
327		Niveau. Dann bin ich wirklich in den Feinheiten. Das macht dann den
328		Unterschied zwischen einem Klavierspieler und einem, wie soll ich
329		sagen, einem Künstler aus, also einem wirklich erfolgreichen.
330		Irgendwelche Leute, die in einer Bar Piano spielen, gibt es viele aber
331		welche die dann auch hinterher noch ein paar CDs verkaufen,
332		da gibt es nicht so viele und ich glaube, da liegt der Punkt. Und klar,
333		wenn ich die negativen Stereotype bediene, dann scheitere ich und

334		das ist das, was man als Deutscher in Frankreich auf alle Fälle nicht
335		machen darf. Man darf als aller erstes mal nicht die negativen
336		Stereotype bedienen, wenn einem das gelingt, wenn man die erst
337		einmal nicht bedient, wenn man sich deren bewusst ist und sie mal
338		wirklich weg bekommt, dann hat man eigentlich keine Probleme. So
339		sehe ich das, das zumindest ist meine Erfahrung.

Die persönlichen Fragen bezüglich der Funktion innerhalb der Firma und der Ebene der Zusammenarbeit mit Frankreich wurden nicht gestellt, da diese der Interviewerin bereits vorher bekannt waren.

Transkript 2

Bezeichnung: „Interview 4“

Beteiligte: Befragter (D2)

Interviewerin (I)

Datum: 31.07.2007

Ort: Büro des Befragten

Dauer: 00:26 (15:20 – 15:46)

1	D2	Also zunächst einmal vielleicht aus der Sicht des Institutes. Wir sind
2		eine non-profit Organisation. Wir sind darauf angewiesen erfolgreich zu
3		arbeiten und damit indirekt auch Geld zu verdienen, wenn Sie so
4		wollen, aber wir machen keine Geschäfte, mit denen wir wirklich etwas
5		verdienen wollen. Wir sind gemeinnützig. Von daher gehören wir, was
6		die Kooperationen angeht vielleicht eher in den Bereich der öffentlichen
7		Träger, die auch sehr viel kooperieren. D.h., was man an
8		Erfahrungswerten haben kann, in der erfolgreichen Zusammenarbeit
9		ähnelt sich durchaus, wenn man privates also Profit oder nicht Profit
10		orientiertes betrachtet. D.h., da scheinen strukturell ein paar Sachen
11		zu sein die, unabhängig davon sind, ob ich jetzt Geld verdiene. Das
12		vielleicht mal voraus geschickt. Also wir sind ein spezielles Segment
13		eben öffentlich, aber das ist nicht so völlig anders, als das was ich
14		jetzt in Firmen beobachte. Wie könnten Sie Unterschiede beschreiben.
15		Also generell muss man sich wirklich davor hüten und leider tun das
16		viele Bücher nicht. Man muss sich aber davor hüten zu glauben, dass
17		die nationale Kodierung von Verhaltensweisen übermäßig wichtig ist.
18		Das ist ein Element weil wir Schulsystemen haben, Bildungssysteme
19		die eben national sind. Es ist ein Element weil wir auch Sprache haben,
20		Muttersprachen, in der auch Dinge transportiert werden. Alles andere
21		aber ist genau so wichtig. Also die Frage wo werden sie sozial geprägt.
22		Also Sozialisation ist ja nicht nur in Deutschland sondern, die ist
23		regional, die ist in der Familienebene, die ist in der Geschichte, die ist
24		in der Lebenssituation, die hat einen Kontext. Das sind mindestens
25		genau so wichtige Elemente, wenn Sie von so etwas wie kulturelle
26		Prägungen überhaupt reden wollen. Weitere Elemente kommen hinzu.
27		Es ist ein Unterschied, ob ich in einer Familie mit vielen Kindern
28		sozialisiert bin oder als Einzelkind. Es ist ein Unterschied, ob ich ein
29		Mädchen oder ein Junge bin. Es ist ein Unterschied was für eine
30		Schule ich besuche. Denn diese Faktoren muss man immer auch im
31		Kopf haben, wenn man von so etwas wie nationalen Unterschieden
32		redet. Das ist wichtig. Warum? Weil es einem erlaubt zu differenzieren.
33		Da können Sie eben sagen Firma X arbeiten mit Firma Y und hat ein
34		Problem, nein sondern Menschen haben möglicherweise bei ihrem
35		Handeln Probleme. Die sind in der Organisation okay, von daher sind
36		schon die Einheiten auch wichtig, aber die Frage, wie sich das
37		Individuum damit verhält, sind eben auch extrem wichtig. D.h. also, alle
38		Aussagen, die man treffen kann über kulturelle Unterschiede, müssen
39		immer mit so mehr respektiven Systemen eigentlich angeschaut
40		werden. Sonst macht man wirklich, glaube ich einen Denkfehler. Man

41		schaud dann schnell auf das Nationale, weil man dann halt, wenn man
42		anfängt zu vergleichen einfach, da haben sie halt Dinge auf dem Tisch
43		liegen, da denken Sie halt, dass ist Deutsch und das ist Französisch.
44		Das stimmt aber nicht, sondern es ist immer, weil eben ein Mann in
45		einem gewissen Alter, in einer gewissen Situation, mit gewissen
46		Interessen, in einer gewissen Organisation, der jetzt mit einem
47		möglicherweise französischen Partner was machen will und die sollten
48		Sie nicht vergessen diese ganzen anderen. Ich denke es ist wirklich
49		wichtig, das man das einfach aus intellektueller Hygiene heraus von
50		sich glaubt und von da an können Sie anfangen zu vergleichen. Sie
51		können immer auf drei Ebenen vergleichen. Sie können auf der
52		Mikroebene vergleichen, das sind dann die gesamten sprachbasierten
53		und parasprachlichen Sachen. Also wie sage ich jemandem Guten
54		Tag, dann geht das durch bis zu Konversationsformen. Ein
55		Tischgespräch, wie funktioniert ein Tischgespräch. Da können Sie auf
56		der Mikroebene sehr viel vergleichen und da braucht man dann eher
57		linguistisch, diskursanalytische, gesprächsanalytische Instrumentarien.
58		Dann haben Sie so zu sagen auf der gesamten mittleren Ebene und
59		das ist in den ganzen Ratgebern meistens im Vordergrund, haben Sie
60		alles, was die Arbeitsorganisation betrifft. Da kann man so einiges
61		vergleichen. Dazu gehört die ganze Hierarchiefrage, Delegation-
62		verfahren, dazu gehört Arbeitsprozessorganisation, dazu gehört diese
63		Frage des Zeitmanagements, wie gehe ich damit um, dazu gehört die
64		Phasenverschiebung, die Sie oft in verschiedenen Arbeitskontexten
65		haben, dass Leute glauben sie sind am selben Punkt der Arbeit, dabei
66		sind sie das aber gar nicht. Die stehen so nebeneinander irgendwie
67		und können deswegen auch schwer zusammen kommen. Das können
68		Sie alles auf der mittleren Ebene beantworten. Das hat auch etwas mit
69		Organigrammen im Unternehmen wieder zu tun, mit der Organisation
70		und das dritte was man vergleichen kann, was auch sehr oft verglichen
71		wird, sind dann eher so Makrophänomene von Gesellschaften
72		insgesamt. Was weiß ich der pyramidale Aufbau der französischen
73		Gesellschaft gegenüber der eher konsens- und konsertations-
74		orientierten deutschen. Das sind diese makro Dinge. Oder Interessen-
75		austausch in Frankreich gegenüber erst Konflikt dann verhandeln und
76		in Deutschland erst verhandeln und dann Konflikt. Solche Geschichten
77		das ist auf der Makroebene und da würde ich auch immer schauen,
78		versuchen Sie auseinander zuhalten, von was Sie gerade reden. Sonst
79		landen Sie unweigerlich in einer Pauschalisierung, die nicht stimmen
80		kann. Also denken Sie immer daran, dass jede Problemlage ein
81		bisschen anders ist und das Sie gerade in der Frage Ratschläge
82		geben, wie geht es denn gut, differenzieren müssen. Davon reden wir
83		gerade. Und dann müssen Sie versuchen in den Problemzonen, in
84		denen Sie sich bewegen, da zu differenzieren und zu schauen, dass
85		eine ist eher ein Erfolgsrezept auf der Ebene der Organisation von
86		großen Unternehmen, so etwas könnte ein Segment sein, wo Sie
87		sagen, hier kann man was sagen oder sie reden eben über erfolgreiche
88		Rezepte auf der täglichen interpersönlichen Kommunikationsebene.
89		Das ist etwas anderes, da würde ich Sie einfach mal bitten, das, was

90		ich auch gleich an praktischen Vorschlägen sage, immer zuzuordnen,
91		sonst kommt dass so pauschal rüber und dann haben Sie die
92		Stereotype am Hals und wenn Sie jemals in irgendeiner Schulung
93		gestanden haben, wo Sie den Leuten erzählen sollen, was die
94		Unterschiede sind, können Sie eine Erfahrung machen, wenn Sie damit
95		ankommen und sagen die Franzosen sind so und die Deutschen sind
96		so, ist nach fünf Minuten Schluss mit der Schulung. Da gibt es nur
97		noch die Variante Sie fliegen raus oder die Variante Sie schlafen
98		einfach ein und jeder weiß genau, es stimmt nicht. Das sind zwar
99		wirklich immer die Differenzierungen und das Feintuning der
100		Fragestellung, die die intelligenten Antworten mitbestimmen. So viel
101		vorneweg. Das ist wichtig, sonst schreiben Sie immer wieder das selbe
102		ab, wo sie selbst das Gefühl haben so einfach kann das nicht sein.
103		Das ist sehr ungünstig. So jetzt zu der Frage was kann man so
104		praktisch aus unserer Arbeit für Ratschläge ableiten. Also ich nehme
105		jetzt jeweils ein Beispiel heraus und versuche das zu illustrieren.
106		Wenn wir auf der Mikroebene sind, kann man glaube ich im
107		zwischenmenschlichen Bereich eine Dominante zumindest einmal
108		feststellen. Das ist nicht immer so. Es ist einfach eine Dominante, die
109		man als Unterschied feststellen kann. D.h., wenn Sie mit französisch-
110		sozialisierten Menschen etwas erreichen wollen, egal wie das Projekt
111		ausieht, müssen Sie es schaffen ihr Gegenüber in die Lage zu
112		versetzen, dadurch motiviert zu sein, dass sie gerne etwas mit Ihnen
113		machen wollen. Ja? Das erlebe ich täglich. Mit sehr unterschiedlichen
114		Menschen, mit sehr unterschiedlichen Hierarchieebenen, mit sehr
115		unterschiedlichen Aufgabenstellungen. Sobald Sie den Schlüssel
116		gefunden haben und ihren Gegenüber menschlich so praktisch spüren,
117		dass ein interpersoneller Kontakt tatsächlich entsteht, kriegen sie Lust,
118		etwas mit Ihnen zu machen. Dann wird auch alles möglich. Ja und das
119		hat sehr viel mit interpersoneller Kommunikation zu tun. Das kann man
120		auch schwer lernen. Man muss es auch mögen. Also nur die Sache so
121		nach dem Motto wir haben doch ein gemeinsames Interesse, das
122		reicht nicht. Das ist hoch interessant eigentlich und das ist wirklich
123		meine ganz alltägliche Erfahrung bei all unseren Dingen. Natürlich
124		wenn jetzt ein Autozulieferer unbedingt von Ihnen einen bestimmten
125		Schalter braucht, dann ist der für die Sache motiviert, aber wenn Sie
126		von dem etwas brauchen, motivieren Sie ihn nicht über die Sache und
127		dann müssen Sie ihm so nahe, sagen wir mal, kommen irgendwie im
128		Kontakt, das Sie das merken, weil er es ist, mache ich das jetzt. Also
129		das ist etwas, was sich statistisch für unsere ganze Arbeit wirklich
130		belasten kann. Das ist einfach ein Erfahrungswert über viele, viele
131		Jahre. Das wäre einmal auf der Mikroebene so ein Beispiel. So und in
132		den Ratgebern steht dann immer drin, die Vertrauensbasis muss
133		stimmen. So das ist das konkret. D.h. konkret, sülzen Sie die
134		Menschen so ein, dass die Lust haben etwas mit Ihnen zu machen,
135		aber dazu müssen Sie selbst Lust haben, dass so zu machen, sonst
136		können Sie das nämlich nicht. Z.B. habe ich Mitarbeiter hier, denen
137		sage ich das, seit ich hier bin. Die können das nicht. Da hat es auch
138		keinen Sinn, denen das drei Mal zu sagen. Das merkt ja jeder Mensch,

139		wenn die sich verstellen. Also der erzählt da etwas vom Wetter, will
140		aber eigentlich etwas von mir. Kennen Sie doch.
141	I	Ja
142	D2	Und für die Personalentwickler sage ich dann immer, ihr müsst dann
143		schon auch die richtigen Leute hinschicken. Wenn jemand keine
144		Lust hat, so zu arbeiten und das nicht kann, ja dann können Sie ihm
145		drei Mal sagen, das läuft so und so, das nützt nichts. So, das wäre mal
146		so ein Mikrobeispiel, wo man wirklich sagen kann, hier ist ein
147		Interpretationsschlüssel, der ist nicht beliebig und der ist nicht einfach
148		nur einmal, sondern der häuft sich so, dass man sagen kann, da
149		scheint etwas dran zu sein. Was nicht heißt, dass es in Frankreich
150		nicht auch Menschen gibt, die extrem auch über die Sache motiviert
151		sind. Aber statistisch scheint die Verteilung so zu sein, dass da in der
152		Mitte etwas Dominantes steht. Zweiter Punkt: die mittlere Ebene, was
153		kann man dazu sagen. Was wir immer wieder in unserer Arbeit
154		feststellen ist, dass Sie sehr viel mit Politik, mit Verwaltung, mit
155		Industriebürokratie und so etwas zu tun haben. Parallel gilt ähnliches
156		für Unternehmen. Sie müssen immer sehr aufmerksam der Frage
157		nachgehen, dass was Sie im Übrigen auch immer innerhalb
158		Deutschlands, innerhalb eines Landes tun müssen, aber da ist es
159		einfacher, weil Sie es immer wieder wiederholen. Sie müssen der
160		Frage nachgehen, wer entscheidet eigentlich wann was. Dieses ganze
161		Delegieren, wer hat welche Kompetenzen. Selbst Menschen, die sich
162		gegenseitig immer wieder beteuern, sie seien genau homolog, also
163		genau das Gegenüber, zu tiefst davon überzeugt, dass sie das sind,
164		die würden immer sagen, kein Problem so wegen Interviews usw. Aber
165		wenn Sie das als Dritter beobachten, wir haben solche Projekte, wo die
166		Deutschen und Franzosen zusammenarbeiten und wir moderieren das
167		Ganze, da haben Sie eben Asymmetrien, die treten zwischen
168		Deutschland und Frankreich gerade in der öffentlichen Verwaltung,
169		aber auch in Großunternehmen sehr massiv auf. Asymmetrien einfach
170		in der Zuweisung von Entscheidungsautonomien. Das finden Sie dann
171		in Ratgebern immer unter das hierarchische Frankreich. Dabei ist das
172		gar keine Frage von Hierarchie. Die Franzosen sagen Ihnen immer,
173		dass stimmt überhaupt nicht, ich kann viel mehr zu meinem Chef
174		laufen und dann bekomme ich auch eine Antwort. Die Deutschen sind
175		entsetzlich, immer auf ihren Büros da irgendwo eingeschlossen. Das ist
176		nicht eine Frage von Hierarchie. Die ist in Deutschland wie in
177		Frankreich. In jedem organisierten Land gibt es Hierarchien. Die sind
178		vielleicht in Deutschland noch viel formaler, aber der Tipp muss sein...
179		<i>(Das Gespräch wird durch einen Telefonanruf unterbrochen.)</i>
180	D2	Wir sind auf der mittleren Ebene haben faktisch in sehr viel
181		Asymmetrien was die Frage der Entscheidungszuständigkeiten faktisch
182		angeht ein Problem und die Lösung kann sein, da gibt es verschiedene
183		Modelle, entweder Sie, wenn Sie das hinbekommen, sind selbst in
184		der Lage immer mit zwei Ebenen zu kommunizieren. Das kann man
185		machen, dass Sie praktisch ganz normal mit dem, was jetzt so aussieht
186		wie Ihr Gegenüber, normal arbeiten, wie man das halt so macht und
187		dabei immer die Ebenen oben drüber mit im Blick haben und zu der

188		auch selbst einen Draht haben. Das klappt aber nicht immer, wenn Sie
189		selbst keine Legitimation haben dafür, weil nicht jeder Vorgesetzt
190		spricht mit jedem. Ich kann das ja machen, weil wir so ein bisschen wie
191		so ein frei schwebendes Unikat sind. Ich erlaube mir das einfach. Ich
192		rufe auch einen Minister an, wenn ich will, das ist mir Wurst. Ich rede
193		aber auch mit seiner Sekretärin oder seinen Mitarbeitern. Das kann
194		man spielen. Das können Sie im Großunternehmen nicht machen und
195		da ist dann das Spiel so, das ist eine relativ häufig auftretende und
196		auch funktionierende Sache. (<i>fertigt Skizze an</i>) Sie haben eine
197		Organisation hier und da. Haben da verschiedenen Hierarchieebenen
198		und Sie glauben Sie sind auf der selben Ebene. Sind es aber faktisch
199		nicht, weil Sie, wie gesagt, Asymmetrien haben. Der Franzose müsste
200		sich eigentlich rückversichern bei gewissen Problemen, was weiß ich,
201		wenn es um Budgethoheit geht oder Entscheidungen, wie man weiter
202		ein Projekt fährt usw. aus irgendwelchen Gründen will er das nicht oder
203		tut er das nicht oder wie auch immer und der Deutsche wartet mit einem
204		großen Fragezeichen im Kopf. Jetzt gibt es zwei Möglichkeiten,
205		entweder, wenn Sie gut können miteinander, dann wird er Ihnen sagen:
206		Hör mal, ich kann da nicht weiter. Ich muss da nach oben, kann ich
207		aber nicht, weil der mag mich nicht. Frag' du doch mal deinen
208		Vorgesetzten, ob der da nicht mal anrufen kann. Das gibt es und real,
209		ich hatte letzte Woche wieder eine Schulung und da war das wieder
210		genau andersherum. Da war das so, dass der Franzose von sich aus
211		den Vorgesetzten da anrief und dem sagte: Hör mal kannst du nicht
212		dafür sorgen, dass das mal vorangeht.' Und der sagt: 'Ich kümmerge
213		mich nicht darum, was die da machen. Die machen das doch selbst.
214		Das ist doch genau umgekehrt. Kurz und gut was Sie machen können
215		als Lösung, wenn man schon von guten Beispielen redet. Im Grunde
216		muss man es schaffen, dass beide internen Organisationsformen ihre
217		Regeln befriedigt bekommen, aber die anderen auch noch mit
218		bedienen. Also man doppelt gewissermaßen manche Dinge. Der
219		braucht diesen Draht hier (<i>zeigt auf die Skizze</i>). Der braucht den nicht,
220		sondern der muss selbst entscheiden, der soll auch weiter selbst
221		entscheiden, der Deutsche da und sein Boss wird ihm da auch nicht
222		Reinreden, also es bleibt im Grunde die Logik wie sie ist, aber damit
223		das hier funktioniert, wird das hier mit bedient. Das ist eine sehr, sehr
224		verbreitete Sache, die viele, wie ich so mit bekommen habe, auch
225		einfach so gemacht haben ohne sich groß Gedanken darüber zu
226		machen, wie das so ist. Das ist ja auch egal, es klapp halt. Das wäre
227		so ein Beispiel, wo man sagen kann, na ja strukturell lässt sich schon
228		etwas machen. Es ist nicht so, dass man ausgeliefert ist an diese
229		Asymmetrie. Man kann da etwas daran tun. Und letzter Punkt vielleicht
230		zu diesen Makroebenen. Die sind natürlich jetzt für das operative
231		Geschäft täglich nicht so relevant, werden aber immer dann wichtig,
232		wenn strukturelle Verzahnungen jetzt im Unternehmen oder auch bei
233		uns oder in Ministerien stattfinden, wo sozusagen die Verbindung mehr
234		als nur so über Fensterfiguren ist. Also wenn Sie jetzt große
235		Jointventures machen wollen und müssen wirklich viel Personal
236		austauschen, dann muss man damit rechnen, dass auf Grund völlig

237		verschiedener Verständnisse z.B. von dem was die Gewerkschaft
238		eigentlich macht sehr, sehr große Kollisionen stattfinden. Das ist
239		einfach so. Lösung schwierig. Deswegen versuchen dann die
240		Unternehmen, die massiven Transfer oder so etwas haben, versuchen
241		das möglichst klein zu halten und wenn dann ein Gesprächsbedarf ist,
242		dann muss man halt wirklich hingehen und mit den Gewerkschafts-
243		vertretern und Betriebsräten in Deutschland eine richtige Schulung
244		machen. Das haben wir immer mal wieder gemacht, weil man einfach
245		gemerkt hat, die können noch nicht einmal miteinander unter
246		Gewerkschaftlern reden, weil das verschieden organisiert ist. Der
247		rechtliche Status ist anders. Das Mitbestimmungsphänomen kennen
248		sie nicht in Frankreich, dafür gibt es dann jeden Montag dieses
249		Gespräch zwischen Betriebsrat also Comité d'entreprise mit dem Chef.
250		Das haben die in Deutschland wiederum nicht. Die Franzosen denken
251		immer, die Deutschen sind völlig entpolitisiert, weil wir nach Branchen
252		organisiert sind und innerbetrieblich, übersehen aber völlig, dass sie
253		faktisch keine Macht haben über ihre Betriebsräte und die Deutschen
254		denken, die Franzosen spinnen sowieso, weil die dauernd streiken und
255		ganz viele kleine Gewerkschaften haben, die eben auch niemanden
256		repräsentieren. Sechs Prozent. Die französischen Gewerkschaften
257		repräsentieren sechs Prozent der Arbeitnehmer. Sechs Prozent und
258		streiken tun 100 Prozent. Ein Phänomen. So und außerdem ist das ein
259		Witz in Frankreich eben beim Gewerkschaftsorganisationsfond, dass
260		ein Mitglied des Betriebsrates des comité d'entreprise kann von außen
261		kommen. Der wird von der Zentrale der Gewerkschaft geschickt, d.h.,
262		die haben da einen Vertreter, der im ganzen Unternehmen ist. Solche
263		Geschichten wäre für Deutschland schwer vorstellbar. Ist aber so.
264		So etwas muss man dann bearbeiten und da ist, glaube ich die
265		einzigste Lösung, wenn man so sagen kann, entweder Sie vermeiden,
266		dass das überhaupt ein Problem wird, indem sie den Betriebsrat schön
267		getrennt halten von dem Comité d'entreprise. Kann nichts heraus-
268		kommen, wenn man die zusammen schmeißt, weder aus Sicht der
269		Arbeitnehmer noch aus Sicht der Arbeitgeber oder wenn es denn sein
270		muss, dann muss man wirklich sie moderieren und ihnen das auch klar
271		machen, dass sie mit so unterschiedlichen Funktionsweisen arbeiten.
272		Und auch auf der Makroebene ein zweiter Punkt, der immer wieder
273		wichtig ist, ist halt diese Vorstellung Rolle des Staates in der Wirtschaft.
274		Das ist auch so ein Makrothema, wo man einfach Bewusstsein
275		schaffen muss. So viel vielleicht mal zu den Beispielen aus diesen drei
276		Ebenen. Wenn man es ganz plakativ auf den Punkt bringen wollte,
277		könnte man sagen, es gibt ein paar Bedingungen, die erfüllt sein
278		müssen, damit das, was man sozusagen als Problemfälle kennt, nicht
279		für uns relevant wird. Eine ist, Sie brauchen in jeder Einheit,
280		Unternehmen oder öffentlich, brauchen Sie einfach Menschen, die sei
281		es spontan, sei es durch Sprachkompetenzen aber auch Lebens-
282		kompetenzen, die wirklich am besten faktisch durch sagen wir mal den
283		Bauch heraus aber eben auch rational intellektuell mit solchen
284		kontrastiven Analysen umgehen können. Sie brauchen so eine
285		Schlüsselfigur. Das ist wirklich wichtig. Ich merke das immer, wenn

286		Unternehmen so jemanden haben und auch in einer relativ hohen
287		Position, der wirklich kapiert wie es eben in Frankreich so läuft und wie
288		es in Deutschland läuft, da entstehen überhaupt gar keine Konflikte.
289		D.h. es scheint auch zu gehen, das man es irgendwie so macht, wie
290		man es gewohnt ist, das ist ja auch prima, aber dazu braucht man
291		eine Schlüsselfigur. Das ist ganz wichtig. Obwohl man da auch
292		differenzieren muss, ist das ein kleiner oder ein großer Betrieb. Aber
293		das Thema Schlüsselfiguren ist schon ganz wichtig. Zweiter Punkt:
294		jede Erfahrung zeigt, dass eines ganz wichtig ist. Sie müssen mehr
295		kommunizieren als normal. Mehr – warum, weil dass was Sie als
296		normal empfinden, einfach unter der Tatsache, dass Ihnen etwas nicht
297		normal erscheint, nicht reicht. Sie müssen da das tun, was Sie immer
298		tun, so wie Sie halt kommunizieren in ihrem normalen Arbeitsumfeld,
300		egal wo das ist und dann müssen Sie immer noch überschüssig
301		kommunizieren im Hinblick auf einen anderen Kontext, weil Sie den ja
302		auch bedienen wollen. Das ist diese Vorstellung, was ich vorhin schon
303		einmal sagte, man muss beide Logiken immer befriedigen. Man muss
304		mehr investieren, nicht Geld sondern einfach Kommunikation. Das ist,
305		glaube ich ganz entscheidend. Und damit zusammenhängend der dritte
306		Punkt, der glaube ich, auch ganz entscheidend ist. Sie müssen es
307		schaffen, dass was implizit sozusagen unter Bewusstseinsebene
308		immer abläuft, an zumindest ein paar Punkten explizit zu machen. Das
309		ist wegen der Spiegelgruppen. Das ist schon wichtig. Warum ist es
310		wichtig, weil Sie dann mit ihrem Arbeitspartner/Kollegen auch reden
311		können. Wenn man das erst einmal erreicht hat, über eigene
312		Verfahrensweisen, sei es Prozessmanagement, was weiß ich etwas
313		ganz praktisches. Wenn Sie es schaffen darüber zu reden, haben Sie
314		viel gewonnen und wenn Sie es schaffen, darüber zu reden, wo es für
315		den Anderen nicht selbstverständlich ist, was man selbst völlig banal
316		findet, dann haben Sie auch etwas gewonnen. Es kreist alles so um
317		mehr reden und Dinge formulieren, die Sie spontan gar nicht sagen,
318		weil Sie sie gar nicht für nötig halten. Das sind glaube ich so, wenn
319		man es ganz zusammenfassen will, die Punkte, die sicher eine große
320		Rolle spielen und dann eben der sehr positive Einfluss, der Schlüssel-
321		figuren. Das ist einfach so. Die Sprache spielt dabei eine fundamentale
322		Rolle. Bei einem Jointventure, das ist ein ganz, ganz großes Ding. Eine
323		schwere Asymmetrie, da ist der Deutsche ganz groß und der Franzose
324		ganz klein, trotzdem sollen sie fifty-fifty machen oder 51:49. Sehr
325		schwierig und das läuft gut, weil der deutsch Chef einfach sehr viel
326		Frankreicherfahrung hat und einfach sehr gut französisch spricht. Das
327		ist ganz banal. Der kann einfach bei den ganzen informellen Sachen
328		mit laufen, der sieht einfach mehr, spürt mehr. Dieses lästige Englisch
329		ist dann nicht da, was ja eigentlich sehr kommunikationsverhindernd
330		wirkt, erstaunlicherweise doch immer noch. Also ich denke einfach
331		das sind so ein paar Punkte, wo man sagen kann, das ist jetzt nicht
332		nur, was unser Institut angeht, unsere eigene Erfahrung, sondern das
333		wären auch die Punkte, die ich jetzt als Summe aus zwölf Jahren
334		Beratungstätigkeit herausziehen würde. Aber so zum Ausgangspunkt
335		für ihre Arbeit ist, glaube ich schon entscheidend, das Sie mal

336		schauen, ob Sie nicht so etwas wie ein ausdifferenziertes Raster
337		entwickeln, nach dem Motto, so pauschal kann man es nicht immer
338		Sagen, dass Sie mal so überlegen, wovon rede ich. Ich weiß nicht
339		haben Sie schon einmal eine Typologie von Kooperationsformen
340		gemacht?
341	I	Nein
342	D2	Das wäre vielleicht mal eine Überlegung wert. Da hätten Sie auch
343		etwas Originelles. Es ist z.B. ein riesiger Unterschied, ob ich in
344		einer Situation bin, wo ich ein Individuum möglicherweise mit Familie
345		ins andere Land schicke für einen längeren Aufenthalt. Wenn das gut
346		läuft, wenn das eine erfolgreiche Form der Kooperation wird, muss ich
347		ihn in einer bestimmten Weise vorbereiten und auch gewisse Sachen
348		für ihn leisten. Zum einen vom Typ Einbinden von Personal in eine
349		Kooperation, dann müssen Sie ausdifferenzieren, wie sind die
350		Machtverhältnisse. Es ist ein Unterschied, ob jemand eine Filiale von
351		sich selbst irgendwie im anderen Land hat, ist ganz anders, als wenn
352		man etwas kauft. Ja, und damit muss man wirklich runterdifferenzieren,
353		um dann auch Ratschläge geben zu können, sonst wird es eher
354		allgemein. Das Problem ist, das auch die meisten Trainer solche
355		allgemeinen Sachen sagen. Das ist einfach ein Problem.
356		<i>(auf Wunsch des Interviewten wurde das weiter Gespräch nicht aufgezeichnet)</i>

Transkript 3

Bezeichnung: „Interview 7“

Beteiligte: Befragter (D3)

Interviewerin (I)

Datum: 17.08.2007

Ort: Büro des Befragten

Dauer: 00:31 (11:00 – 11:31)

1	D3	Also ich stelle mich hier kurz vor. Sie befinden sich in der Gesellschaft
2		A ¹⁴ France S.A. Wir sind eine Tochtergesellschaft eines deutschen
3		Motorenbauers. Der Stammsitz ist in B ¹⁵ , in Westdeutschland und
4		A AG in B baut seit über 40 Jahren Dieselmotoren und ist auf der
5		ganzen Welt eigentlich vertreten, so auch in Frankreich. Wir sind hier
6		die 100%ige Tochtergesellschaft der A AG und sind verantwortlich für
7		das Vertreiben von Dieselmotoren in Frankreich und im französisch-
8		sprachigen Afrika, inklusive Maghreb also Algerien, Tunesien, Marokko
9		und eben alle französischsprachigen, afrikanischen Länder, was eben
10		Kolonien waren. Die A France ist ein mittelständiges Unternehmen mit
11		ca. 78 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von ca. 60 Mio. Euro. Die
12		Firma ist an der Peripherie von Paris in C ¹⁶ gelegen, in einer
13		Industriezone und wir haben hier Büroräume, Werkstatt und Lager und
14		können in dem Sitz hier alle Motorreparaturen durchführen. Wir haben
15		außerdem ein Servicecenter, also auch Werkstatt, Lager und
16		Vertriebsbüro in der Gegend von D ¹⁶ und eins in E ¹⁶ im Norden von
17		Frankreich. Ansonsten arbeiten wir mit Händlern und Importeuren
18		zusammen, die die afrikanischen Märkte betreuen. Meine Funktion, ich
19		heiße F ¹⁷ und bin der kaufmännische Geschäftsführer der A France.
20		Auf französisch ist die Funktion Directeur Générale Délegué und ich
21		bin demnach in der Geschäftsführung der A France und arbeite hier
22		seit 16 Jahren. Bezüglich der Frage auf welcher Ebene wir, oder ich mit
23		anderen Firmen in Frankreich zusammenarbeite, dass betrifft eigentlich
24		alle Ebenen, von der Geschäftsführung der Kunden oder Lieferanten,
25		natürlich auch viele Kontakte mit unserem Stammhaus in B oder in G ²
26		und da wir eine kleine Organisation sind, arbeiten wir ohne große
27		Hierarchien zu berücksichtigen auch mit allen Niveaus unserer Kunden
28		zusammen, d.h. vom Geschäftsführer bis zum Vertriebsleiter oder bis
29		zum technischen Werkstattmann. So das betrifft die Fragen 12, 13 und
30		14, die wir jetzt also vorgezogen haben. Ich fange jetzt an mit der
31		Reihenfolge des Leitfadens. römisch eins: Welche Erfahrungen haben
32		Sie in bilateralen Geschäften zwischen Deutschland und Frankreich
33		Gemacht ? Wir sind als A France die 100%ige Tochtergesellschaft
34		eines deutschen Konzerns und arbeiten seit vielen Jahrzehnten schon
35		in Frankreich. Insofern ist die Kooperation zwischen unserem

¹⁴ Aus Datenschutzgründen wird der Name der Firma nicht genannt.

¹⁵ Der Name der Stadt wurde geändert, da dieser leicht Rückschlüsse auf das Unternehmen geben könnte.

¹⁶ Auch der Name dieser Städte wird aus Datenschutzgründen nicht genannt.

¹⁷ Der Name des Interviewpartners wurde entfernt.

36		Stammhaus, was gleichzeitig auch unser Hauptlieferant ist, und der
37		Tochtergesellschaft traditionell geprägt und seit vielen Jahren
38		eingespielt. Es ist darauf hinzuweisen, dass wir früher vor einigen
39		Jahren nur wenige deutschsprachige Leute in unserer Firma hatten
40		und deshalb die Kommunikation mit unserem deutschen Stammhaus
41		nur auf wenige Leute von A France konzentriert war, einfach wegen
42		sprachlicher Mängel und deshalb haben wir auch innerhalb der A
43		France einige Schlüsselpositionen mit Deutschen belegt, weil wir,
44		zumindest in der älteren Generation der Franzosen, nicht genug Leute
45		fanden, die gut genug deutsch sprechen und auf der anderen Seite in
46		Deutschland wir nicht genug Partner im Stammhaus haben, die
47		französisch sprechen, deshalb mussten wir einige Schlüsselpositionen
48		mit Deutschen besetzen und dazu gehört beispielsweise auch meine
49		eigene Position, nämlich die des kaufmännischen Geschäftsführers.
50		Insofern sind unserer Erfahrungen eigentlich durch eine bikulturelle
51		Prägung relativ positiv. Wir haben natürlich immer wieder gewisse
52		Vorbehalte in Deutschland gegenüber der Art und Weise wie
53		Franzosen arbeiten, was aber immer mehr durch Zwänge der
54		Kommunikation, der Organisation überlagert wird. Man kann also
55		immer weniger von einer spezifischen Ausprägung eines deutsch-
56		französischen Verhältnisses in so einer Firma sprechen, weil es auf
57		allen Ebenen so rationalisierte Vorgehens- und Verhaltensweisen gibt,
58		die sowohl durch Technik- wie durch Marktanforderungen geprägt sind,
59		dass es gar nicht viele Möglichkeiten für eine typisch deutsche oder
60		typisch französische Verhaltensweise gibt, sondern das Managen und
61		Miteinanderumgehen wird durch andere Sachen bestimmt und gleicht
62		sich damit immer mehr an. Zur Frage zwei, haben Sie positive oder
63		negative Erfahrungen gemacht ? Natürlich, wie in allen Bereichen gibt
64		es positive und negative Erfahrungen, aber insgesamt haben wir hier
65		eine gute Zusammenarbeit zwischen den beiden Firmen, also der
66		Muttergesellschaft und der Tochtergesellschaft, der deutschen Mutter
67		und der französischen Tochter und diese Schlüsselpositionen, die in
68		der Firma mit Deutschen besetzt sind, die aber vollständig im
69		französischen Leben eingefügt sind, wird insgesamt positiv vollbracht.
70		Römisch drei, können Sie Situationen nennen, in denen die
71		Zusammenarbeit besonders gut funktioniert hat ? Eigentlich gilt auch
72		hier die Regel, das die Zusammenarbeit durch bestimmte Regularien
73		oder Marktanforderungen oder technische Anforderungen geprägt sind
74		und dadurch wird die Zusammenarbeit eigentlich erzwungen.
75		Unabhängig eigentlich von der jeweiligen mentalen oder kulturellen
77		Differenz ist diese Vorgehensweise eigentlich relativ vorgegeben und
78		eingespielt und kann deshalb auch nicht besonders gut oder besonders
79		schlecht funktionieren. Ich würde sagen, es gibt eigentlich in der Regel
80		eine relativ gute Zusammenarbeit, ohne besondere Situationen im
81		einen oder anderen Extrem. Wieso die Zusammenarbeit gerade
82		besonders gut funktioniert hat, römisch vier, wenn dann funktioniert die
83		gut, weil beide Seiten die Kenntnis des jeweiligen Partners, der
84		jeweiligen Organisation und Mentalität kennen und in Rechnung stellen
85		bei der jeweiligen Art der Kommunikation und Problemstellung. Frage

86	fünf, gibt es Unterschiede, ob Sie mit französischen oder deutschen
87	Geschäftspartnern zusammenarbeiten ? Okay bei deutschen
88	Geschäftspartnern kann man relativ schnell ohne große Umschweife
89	auf den Punkt kommen und kritische oder sensible Punkte direkter
90	ansprechen, als man es mit französischen Partnern tun sollte. D.h. der
91	Approach im französischen Bereich ist diplomatischer und etwas
92	höflicher, wenn gleich das gegenseitige Verständnis, nämlich dass ein
93	Deutscher auch gegenüber einem französischen Kunden sich etwas
94	anders bewegen kann, als jetzt ein Franzose, auch der französische
95	Kunde akzeptiert, auch wenn man dann vielleicht hört: ja, okay Sie
96	sind ja Deutscher, dann ist es klar, dass sie den Ansatz so wählen,
97	oder das Thema dann doch nicht mit dem großen diplomatischen
98	Umweg, sondern schon relativ schnell zur Sache kommend, angehen,
99	dass kommt also auch immer mehr bei den französischen Kunden an,
100	weil auch hier gilt wieder, jeder hat eigentlich nicht allzu viel Zeit, jeder
101	will das Thema oder das Problem ja eigentlich lösen und nicht
102	verdrängen oder in Abrede stellen und von daher sind eigentlich im
103	modernen Wirtschaftsleben, die Zwänge so groß, dass man immer
104	homogener miteinander verkehrt und nicht unter Berücksichtigung
105	von jeweiligen nationalen Sentimentalitäten. Man bewegt sich natürlich
106	immer um ein technisches Produkt herum, dass bedingt auch schon
107	gewisse Affinitäten zwischen den Geschäftspartnern. Wir arbeiten
108	halt mit Ingenieuren und Technikern und eventuell mit Kaufleuten
109	oder Logistikern zusammen. Wir arbeiten jetzt nicht mit der
110	Modebranche, oder mit der Möbelbranche, oder mit einem
111	Reiseveranstalter. Das ist von daher auch eine relativ homogene
112	Geschäftsumwelt. Egal ob dass jetzt in Deutschland oder in Frankreich
113	ist, wird dadurch auch eine Art des Miteinanderumgehens mit
114	vorgegeben. Römisch sechs, haben Sie in solchen Situationen ihr
115	Verhalten oder ihre Arbeitsweise verändert oder angepasst ? Ja, wie
116	gesagt, kommt es in Frankreich eher an, wenn man die Themen erst
117	etwas peripher angeht und dann muss man natürlich überall mal zum
118	Punkt kommen und die Message auch rüber bringen und versuchen zu
119	argumentieren. In Frankreich ist es sicher besonders wichtig den
120	Geschäftspartner persönlich zu respektieren und zu valorisieren und
121	ihn, ich will nicht sagen, in seiner eventuellen Eitelkeit entgegen zu
122	kommen, um ihm dann mögliche Zugeständnisse oder Punkte
123	überzeugen zu können, die er dann, wenn man ihm etwas
124	geschmeichelt hat, eventuell eher überbringen kann oder akzeptieren
125	lassen kann. Römisch sieben, wie gehen Sie in der Zusammenarbeit
126	Vor ? Wie managen Sie die Zusammenarbeit mit Geschäftspartner aus
127	Frankreich ? Ja, wie gesagt, es gibt Termine, es gibt Tagesordnungen
128	zu den Terminen. Man sagt vorher, wenn möglich natürlich worüber
129	man verhandeln will oder worüber man sprechen will. Natürlich werden
130	auch in Frankreich Gespräche oder Termine vorbereitet. Es ist also
131	nicht so, wie es in manchen Karikaturen erscheinen mag, dass Leute
132	sich zufällig an einen Tisch setzen und sich dann alle anschauen und
133	sich fragen, okay worüber reden wir denn heute. Das wird schon auch
134	in Frankreich vorbereitet, vielleicht in Deutschland etwas gründlicher

135		und umfassender bis ins Detail gehend und in Frankreich etwas mehr
136		spontan und auch werden in Frankreich vielleicht mehr gefühlsmäßige
137		Aspekte in solchen Gesprächen und Entscheidungen genutzt oder in
138		den Vordergrund gestellt als in Deutschland. Römisch acht, wurden Sie
139		in irgend einer Art und Weise auf die Zusammenarbeit mit Frankreich
140		Vorbereitet ? Gab es interkulturelle Trainings ? Nein, ich wurde auf
141		meinen Einsatz hier nicht vorbereitet. Ich kannte Frankreich aber schon
142		seit meiner Kindeszeit an und habe hier auch viel Zeit in meiner
143		Jugend verbracht. Konnte Französisch von Anfang an, während der
144		Schule schon praktiziert und hatte vorher, auf Grund anderer
145		Auslandseinsätze, wurde einfach erwartet, dass ich mich auch in
146		Frankreich zurechtfinde und es gab also deshalb keine spezielle
147		Vorbereitung auf den Einsatz und bei meinen Kollegen hat es das
148		auch nicht gegeben. Römisch neun, welche Maßnahmen führen Sie in
149		ihrem Unternehmen durch, um die Mitarbeiter auf die Zusammenarbeit
150		vorzubereiten ? Ja, wir hier auf der französischen Seite bewegen
151		natürlich möglichst viele, v.a. der jüngeren Leute, jüngere
152		Franzosen dazu sich sprachlich entweder auf deutsch oder auf
153		englisch fortzubilden. Das ist sehr mühsam und es gibt gerade im
154		technischen Bereich zum Teil Leute, die eben nicht so begabt sind für
155		die Sprache oder zum Erlernen von Sprachen, sondern eben ihre
156		Begabung mehr im technischen Feld haben. Trotzdem versuchen wir
157		durch Förderung, Bezahlung und Arbeitszeitfreistellung Leute zu
158		Sprachkursen anzuregen und die auch durchzuführen, aber wenn man
159		dann fragt: okay hast du denn mal einen Urlaub in Deutschland
160		verbracht, um die Sprachkenntnisse zu vertiefen oder das Land näher
161		kennen zu lernen, wird das an sich sehr selten gemacht oder nur auf
162		leichten Druck hin, weil die Tradition immer noch ist, dass die Leute
163		ihren Urlaub in Frankreich verbringen und man nach Deutschland
164		eigentlich nicht in den Urlaub fährt. So, es werden also sonst keine
165		weiteren landeskundlichen Vorbereitungen oder Gespräche oder Tipps
166		oder irgendetwas in der Richtung formalisiert vorbereitet. So Punkt
167		zehn, betrachten Sie die Kooperation als erfolgreich ? Ja, die
168		Kooperation ist erfolgreich. Wir haben in unserer Firma nicht nur ein
169		gutes Wachstum in eigentlich traditionellen Märkten in den letzten 15
170		Jahren, in der Zeit nämlich, in der ich hier bin, kann ich das natürlich
171		sehr gut beurteilen, hinter uns gebracht. Wir haben auch weiterhin gute
172		Entwicklungschancen in der Zukunft. Wir haben von unserem
173		deutschen Mutterhaus zusätzliche Verantwortlichkeiten in den letzten
174		Jahren bekommen, besonders zur Bearbeitung der afrikanischen
175		Märkte. Insofern ist das für uns eine große Bestätigung von unserem
176		Stammhaus und Aktionär, dass wir als eine erfolgreiche Firma gelten
177		und auch zusätzliche Aufgaben und Vertriebsverantwortlichkeiten in
178		den letzten Jahren bekommen haben. Darüber hinaus besteht in
179		unserer Firma ein sehr gutes Betriebsklima. Es gibt also überhaupt
180		keine Trennung zwischen den Deutschen und den Franzosen in
181		unserer Firma. Es wird natürlich intern im Prinzip nur auf französisch
182		kommuniziert, auch die Deutschen untereinander reden zum Teil sogar
183		auf Französisch. Es gibt also keinerlei Gruppen- oder Linienbildung

184		zwischen den Einen oder den Anderen. Ich glaube das ist auch mit ein
185		Kernpunkt für unseren Erfolg, dass man eigentlich gar nicht so richtig
186		merkt, wer von welchem Land oder von welcher Kultur kommt, weil
187		man unabhängig davon sich immer auf die Person beziehen muss, auf
188		die Personen zu bewegen muss egal, ob der jetzt ein französisches
189		oder ein deutsches Schild auf der Stirn hat, geht es eigentlich immer
190		um die persönliche Wertschätzung und die persönliche Toleranz und
191		natürlich auch um Disziplin, Motivation und Arbeitseinsatz, der von
192		allen in so einer kleinen Firma erfordert wird und damit komme ich
193		eigentlich schon zu Punkt elf, worauf führen Sie ihren Erfolg zurück ?
194		Nämlich gerade auf die gute Teamarbeit, auf die Begeisterungs-
195		fähigkeit, auf die daraus entstehende Motivation, natürlich auch auf ein
196		Produkt, was die Leute identifizieren lässt mit dem Produkt. Auf ein
197		Produkt, was in der Welt überall anerkannt ist und ein technisch
198		interessantes Produkt ist. Wir verkaufen also nicht Bleistifte oder
199		Papier oder Teppichböden. Wir haben ein Produkt worauf natürlich
200		jeder, der eine gewisse Sensibilität für Technik hat, jetzt egal, ob das
201		ein Franzose oder ein Deutscher oder ein Spanier oder ein Amerikaner
202		ist, lässt sich doch jeder von dem Produkt faszinieren und steuern und
203		insofern ist es natürlich leichter sich um ein Produkt herum zu
204		motivieren und ein erfolgreiches Team zu bilden und zu arbeiten, als
205		wenn man um irgendeine Tätigkeit arbeitet, die man eigentlich gar
206		nicht wertschätzt oder die man nicht mag, weil sie langweilig ist oder
207		einfach mit einem negativen Image behaftet ist. D.h., die Gründe
208		für den Erfolg sind eigentlich, wie oft in der Welt, sind überhaupt nur
209		ganz normale Grundverhaltensweisen und Grundtypen von
210		Vorgehensweisen und sind gar nicht landesbezogen. In jedem
211		Kulturkreis der Welt sind an sich, v.a. Dingen jetzt in international
212		arbeitenden Unternehmen und dann auch noch in technischen
213		Unternehmen sind die Erfolgsgründe an sich immer die gleichen und
214		ich glaube man sollte nicht in die Thesen verfallen, zu sagen die
215		Franzosen und die Deutschen und die Amerikaner und die Spanier.
216		Abgesehen von gewissen aber nicht sehr schwer wiegenden
217		landesspezifischen Besonderheiten, sind alle in allen Länder und in
218		allen Kulturkreisen die Erfolge an sich immer wieder auf die gleichen
219		Basics zurückzuführen und das hat mit Deutschen und Franzosen und
220		Engländern eigentlich gar nichts zu tun, sondern mit den vorhin
221		genannten grundsätzlichen Methoden und Arten, wie man mit Leuten
222		umgeht, wie man Leute motiviert, wie man Vertrauen bildet, wie man
223		Team bildet, wie man Ziele setzt, wie man Ziele verfolgt. Das hat mit
224		Nationalitäten eigentlich gar nichts zu tun. <i>(Unterbrechung)</i>
225		Also meine These ist eigentlich, v.a. Dingen wenn man jetzt schon
226		in verschiedenen Kultur- und Sprachkreisen gearbeitet hat. Also ich
227		habe schon gearbeitet in Portugal, Spanien, Indonesien und jetzt halt in
228		Frankreich und natürlich in Deutschland und spreche die Sprachen
229		auch jeweils, mit Einschränkungen indonesisch. Sind genau diese
230		Spezialitäten zwar immer eine Randkondition, wie man mit einander
231		arbeitet. Natürlich arbeitet man mit einem Indonesier immer etwas
232		anders als mit einem Deutschen oder mit einem Spanier, aber wenn

233		man immer wieder das gleiche Geschäftsfeld, will ich mal sagen, vor
234		sich hat, also wir arbeiten immer mit Motoren und wir arbeiten immer
235		mit Technik, wir arbeiten immer mit Kunden und wir arbeiten immer
237		mit logistischen Prozessen und mit Ersatzteilen und mit Reparaturen
238		und Kundenzufriedenheit und sich dem daraus ableitenden Erfolg.
239		Diese Grundregeln, die gelten überall, egal ob die Leute schwarz, gelb
240		oder weiß sind. Da die Märkte halt insgesamt die Verhaltensweisen
241		erfordern, weil das einfach ein optimiertes Verfahren ist. Wir sind ja
242		keine Staatswirtschaft oder eine kommunistische. Das kann sein, dass
243		das dann in anderen Umfeldern anders wäre, aber wenn alle unter den
244		gleichen Gegebenheiten arbeiten, dann muss jeder versuchen seine
245		Leute zu motivieren. Es muss jeder versuchen seine Kunden zufrieden
246		zu stellen. Es muss jeder versuchen, dass der Motor gut hält und nicht
247		kaputt geht. D.h., es gibt dann gar nicht viel Raum irgendeine
248		Sonderwege oder spezielle, landesspezifische Eigenarten da rein zu
249		bringen oder auszuleben, weil der Motor muss halt repariert werden.
250		So, egal ob das ein Indonesier macht oder ein Franzose. Der Motor
251		muss verkauft werden. Der wird vielleicht in einem Verkaufsgespräch
252		anders verkauft in Frankreich als in China oder Indonesien, aber zu
253		jedem Verkauf gehören ganz grundsätzliche Sachen, die Beschreibung
254		des Produktes, die technische Spezifikation des Produktes, der Preis
255		des Produktes, die Lieferzeit des Produktes, die Garantie, die damit
256		verbunden ist und das gilt in allen Märkten so. So, jetzt kannst du in
257		einem Land sagen: okay also das wird auf jeden Fall immer schriftlich
258		gemacht. In der schriftlichen Darstellung ist das sowieso normiert, was
259		dann in einem Angebot steht oder was in der Rechnung steht oder was
260		in der Reparaturbeschreibung steht, das ist normiert, fast normiert und
261		wie das dann eingepackt wird, mit welchem Vorgespräch oder
262		Nachgespräch, dass dann dem Kunden beigebracht wird, ob beim, vor
263		dem Mittagessen oder nach dem Mittagessen oder in einem Telefonat
264		vorangekündigt oder im persönlichen Gespräch rüber gebracht, das
265		sind dann Nuancen, die relativ zweitrangig sind. Die Geschäftsregeln
266		sind international so feststehend für bestimmte Branchen, will ich mal
267		sagen, dass dann gar nicht so viel Raum ist für unterschiedliche
268		Verhaltensweisen. Das ist wie ein Pilot. Ein Pilot, ob der jetzt in einem
269		arabischen oder chinesischen oder amerikanischen Flugzeug ist. Der
270		Landeanflug ist immer gleich. Die Regeln nach denen er startet sind
271		immer gleich. Die Regeln, wie das Flugzeug beladen wird oder getankt
272		wird, sind überall gleich und egal, ob da drin jetzt ein Pilot welcher
273		Hautfarbe auch sitzt, der muss die Regeln befolgen, sonst stürzt er ab.
274		Ja und wenn wir unsere Regeln nicht befolgen, dann sind wir nicht
275		erfolgreich und machen keinen Umsatz oder kein Ergebnis. Alle Firmen
276		der Welt müssen aber unter diesen Zielen arbeiten und müssen
277		Umsatz machen, die müssen Ergebnis machen, die müssen ihre Leute
278		bezahlen, die müssen ihre Leute motivieren, müssen die Kunden
279		zufrieden stellen, die müssen ein Produkt haben, was hält, was es
280		verspricht oder was versprochen wird oder was angeboten wird und
281		darum gibt es dann eben nur wenige Freiheiten des spezifischen
282		Verhaltens. Ich will damit nicht irgendwie den kulturellen Approach

283		minimieren, aber je technischer und komplexer das Geschäftsfeld ist
284		oder überhaupt, wir reden jetzt hier ja nicht über eine Familie oder eine
285		Kindesbeziehung oder eine Liebesbeziehung, sonder wir reden über
286		Geschäfte und die sind halt so strukturiert und deshalb sind diese
287		Regeln so stark, dass sie relativ wenig durch kulturelle, periphere
288		Sachen geprägt werden können, weil die Regeln halt anders, oder so
289		und so festgelegt sind. Die sind international so festgelegt, deshalb ist
290		der interkulturelle Approach bei solchen Firmen oder Produkten
291		zweitrangiger als jetzt in entweder Geschäften wo es mehr um
292		Softprofile geht. Natürlich in der Mode oder in der Kultur oder in der
293		Literatur oder in der Musik oder irgendwelcher schöpferischer Arbeit,
294		kreativen Sachen oder wo mehr mit Gefühl gearbeitet oder wie halt
295		auch in der Familie, da wird mit Gefühl mehr gelebt jetzt vielleicht als
296		mit irgendwelchen Geschäftsregeln, deshalb gibt es sicherlich in der
297		Familie viel größere Unterschiede zwischen einer deutschen Familie,
298		einer französischen, einer indonesischen gibt es viel größere
299		Unterschiede als zwischen einem französischen, deutschen oder
300		indonesischen Maschinenbaubetrieb, weil die alle nach den gleichen
301		Regeln arbeiten müssen, sonst gehen sie in dieser Welt pleite.

Transkript 4

Bezeichnung: „Interview 8“

Beteiligte: Befragter (D4)

Befragte (D5)

Interviewerin (I)

Datum: 04.10.2007

Ort: Seminarraum des Unternehmens

Dauer: 00:15 (10:00 – 10:15)

1	I	Als erstes würde ich gern wissen wollen, welche Funktion Sie innerhalb
2		der Firma bekleiden bzw. auf welcher Ebene Sie mit Frankreich
3		zusammenarbeiten, ob es täglich ist oder so. Einfach nur zur
4		Einordnung.
5	D4	Gut fangen wir jetzt mal bei mir an. Im Moment bin ich für die
6		Organisation der Instandhaltung zuständig. Habe also im Moment
7		eigentlich sehr wenig Kontakt mit Frankreich. War aber früher, es gibt
8		eine Funktion un procédé. Das ist eine Funktion in der Technik, wo
9		aus allen europäischen Werken Technikverantwortliche zusammen
10		kommen und dann gleichzeitige Planung machen. D.h. also, dass
11		nicht das eine Werk eine andere Planung für das gleiche Projekt hat
12		wie ein anderes. Das man sich also permanent abstimmt und da hatte
13		man, na ich sage mal, täglich Kontakt mit Frankreich.
14	D5	Ich habe die Funktion bezüglich der Fortschrittsprojekte im
15		Unternehmen, d.h., ich weiß nicht ob Ihnen das Toyotamodell etwas
16		sagt. Das ist einfach die Einführung von Managementsystemen direkt
17		vor Ort, an der Basis. Und dort ist ein relativ großer Austausch mit
18		Frankreich und mit den anderen Werken des Unternehmens
19		vorhanden.
20	I	Gut und nun kommen ich zu meinen Fragen. Als erstes würde ich gern
21		wissen, welche allgemeinen Erfahrungen Sie in der Zusammenarbeit
22		mit Franzosen oder Frankreich gemacht haben. Fällt Ihnen da spontan
23		etwas ein?
24	D4	Also gut als erstes müssen wir mal sagen, wir sind ein rein
25		französisches Unternehmen, d.h., die ganze Kultur und alles was um
26		uns herum ist, ist in Bad Kreuznach exakt so wie in
27	I	Ist übernommen worden, so zu sagen.
28	D4	ist übernommen worden genau so wie in Italien, in Spanien, in
29		Frankreich und sonst wo. D.h. also, wir leben einen Großteil dieser
30		französischen Kultur und haben uns eigentlich damit abgefunden,
31		weil das gehört eigentlich zu unserem Job dazu. Deswegen haben
32		wir dann halt diesen Kontakt zu Frankreich.
33	D5	Sämtliche Abläufe sind sehr französisch geprägt und das passt nicht
34		immer mit der deutschen Mentalität zusammen.
35	I	Okay würden Sie denn dann jetzt sagen, dass Sie eher positive oder
36		eher negative Erfahrungen gemacht haben?
37	D5	Sowohl als auch.
38	I	Beides!
39	D5	Beides, Ja

40	D4	Ja, im Prinzip ist es eigentlich auch so, dass man, man findet sich
41		damit ab. Man weiß halt, auf was man sich einlässt, aber wie die
42		Kollegin schon sagte, es ist nicht immer so, wie man es sich vorstellt,
43		weil man halt deutsche Grundzüge und deutsche Prinzipien hat.
44	I	Ja, okay und können Sie sich trotzdem an Situationen erinnern wo es
45		besonders gut funktioniert hat, die Zusammenarbeit?
46	D4	Wo es gut funktioniert hat?
47	I	Ja, wo Sie sagen: Ja, das hat prima geklappt.
48	D4	Ja, sagen wir mal so diese Funktion un procédé, das ist ja eine
49		Funktion, wo man einfach sagt, ja wir versuchen eine Einheit zu bilden,
50		ein Team zu bilden und wir entwickeln gemeinsam. Wir profitieren von
51		jedem anderen und das ist eigentlich eine Sache die mir jetzt bei A ¹⁸
52		sehr gut gefällt. Das man nicht dieses Konkurrenzdenken, was man
53		früher hatte, mehr hat, sondern das man einfach versucht einen
54		gemeinsamen Weg zu gehen. Das sind Sachen, die sind sehr, sehr
55		positiv, die da im Moment laufen.
56	D5	Ja, ich sag mal, wenn man sich einmal von der deutschen, von der
57		total deutschen Mentalität trennt und sich darauf einlässt, dann kann
58		man wirklich gut mit Franzosen auch zusammenarbeiten und auch gute
59		Ergebnisse erzielen, wenn man nicht wirklich so auf seinem
60		Deutschsein beharrt. Also es gibt sehr viele Projekte, die mittlerweile
61		doch gut laufen. Am Anfang habe ich immer gedacht, das funktioniert
62		nie. Mittlerweile ist es aber so, man muss sich wirklich darauf einlassen
63		und dann kommen auch gute Ergebnisse dabei heraus. Ich denke
64		auch, dass die Franzosen auch mittlerweile sich ein bisschen an
65		unsere Mentalität gewöhnt haben und angenähert haben. Das das
66		mehr so ein Geben und Nehmen und ein Miteinander ist und nicht
67		mehr so, dass man sich nicht versteht. Das hat man zwar immer noch,
68		aber es ist besser geworden.
69	D4	und rückt näher zusammen.
70	D5	Ja
71	I	Und denken Sie, dass das Wieso diese Zusammenarbeit gut
72		funktioniert, liegt an dieser Annäherung?
73	D5	Ich denke mal mit mehr Rücksicht aufeinander, auf die Andersartigkeit
74		des jeweilig anderen. Ja und ich meine, wenn Sie in Deutschland eine
75		Besprechung haben, dann haben Sie eine Agenda und einen Zeitplan
76		dahinter und dann tack, tack, tack so muss es ablaufen. Und bei
77		Franzosen ist es, ja wir reden heute einmal über das und über das und
78		über jenes, schauen wir mal.
79	D4	<i>nickt zustimmend</i>
80	D5	Das Ergebnis ist das gleiche im Endeffekt, aber ich denke mal, dass ist
81		wirklich ein Annäherungsprozess auch über die Jahre gewesen und
82		das läuft deswegen immer besser und weil auch immer mehr der
83		Austausch da ist, das Deutsche zum Arbeiten nach Frankreich gehen
84		und das Franzosen zu uns kommen zum Arbeiten und man ist wirklich
85		auch ja so life vor Ort mit denen reden kann.
86	I	Also wie Sie ja jetzt schon gesagt haben, fallen Ihnen auf jeden Fall
87		Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen auf?

¹⁸ Der Name des Unternehmens wird aus Datenschutzgründen nicht genannt.

88	D5	Ja
89	D4	Ja natürlich, wäre komisch, wenn es nicht so wäre.
90	I	Die sind also auf jeden Fall da. Gut wie Sie ja auch schon sagten, Sie
91		passen sich also dieser französischen Arbeitsweise an oder Sie
92		passen Ihr Verhalten oder versuchen es zumindest irgendwie
93		anzunähern und anzupassen
94	D4	Nein, wir müssen. Das ist einfach eine Unternehmenskultur, d.h. es
95		gibt Unternehmensrichtlinien, an die man sich zu halten hat. Die
96		werden halt in Frankreich aufgestellt und haben französischen
97		Charakter und die muss man halt so akzeptieren, weil wir arbeiten halt
98		in einem französischen Unternehmen. Wir können uns als
99		Produktionseinheit, wir sind ja eine ganz kleine Einheit in einem
100		riesigen Räderwerk, wir können uns nicht dagegen stellen. Es gibt
101		weder eine Möglichkeit, noch ist es sinnvoll.
102	I	Haben Sie spezielle Richtl.. ja gut Sie haben Richtlinien, aber wie man
103		halt in der Zusammenarbeit mit Franzosen vor geht. Haben sie da
104		richtig etwas vorgegeben bekommen?
105	D4	Ja gut über die Zusammenarbeit mit den Franzosen nicht, aber es gibt
106		gewisse Unternehmensstrukturen oder Vorgehensweisen, die von
107		Frankreich definiert werden und an die haben wir uns dann auch zu
108		richten.
109	D5	Ja das sind aber dann meistens technische Werke, so wie man eben
110		vorgeht. Ich sage mal diese moralischen Rahmenbedingungen, da
111		passen wir uns eher an, als das die Franzosen sich da anpassen. Wie
112		der Kollege gesagt hat, wir arbeiten in einem französischen
113		Unternehmen, da passt man sich dann eher einmal an. Und in einem
114		Raum mit zehn Deutschen und einem Franzosen werden Sie erleben,
115		es wird dort französisch gesprochen.
116	D4	Ja
117	I	Wurden Sie denn irgendwie vorbereitet, im Sinne von sprachlicher
118		Weiterbildung oder so etwas wie interkulturelle Trainings in der Firma
119		hier?
120	D4	Also prinzipiell ist, wenn Sie in den Angestelltenbereich hier gehen,
121		sind Sie verpflichtet zweisprachig zu sein, d.h. Sie müssen immer
122		die Sprache des Werkes sprechen, in dem Sie arbeiten und ja früher
123		war es französisch, das wird heute eigentlich immer noch verlangt und
124		die Konzernsprachen ist inzwischen englisch geworden, d.h. also,
125		mindestens eine dieser beiden Sprachen muss man beherrschen als
126		Voraussetzung. Es gab, ich weiß nicht wie es heute ist. Es gab die
127		Möglichkeit zu meiner Zeit, dass man in das Unternehmen herein
128		kommt, dann kein Französisch gesprochen hat. Ich habe z.B.
129		in der Schule kein Französisch gelernt, aber ich habe die Bedingung
130		gehabt französisch zu lernen und da unterstützt A einen aber sehr
131		stark, indem man halt je nach Bedarf Französischunterricht bekommt.
132		Das geht hier von Gruppenunterricht über Einzelunterricht bis hin zu
133		Unterricht, den man in Frankreich bekommt als Intensivunterricht.
134	I	Und bei Ihnen ist das auch dann so ?
135	D5	Ja also ich habe Französisch in der Schule gehabt und von daher war
136		das nicht so das Problem, aber es ist immer noch, Sie werden gefragt,

137		wenn Sie hier anfangen wollen zu arbeiten, ob Sie mindestens
138		zweisprachig sind, wenn nicht sogar dreisprachig und wenn Sie das
139		nicht sind, dann wird Ihnen das nahe gelegt, das doch hier zu lernen.
140		und was Sie noch gefragt haben, interkulturelles Training, also direkt
141		hier im Unternehmen nicht, aber ich habe eines gemacht, das hieß
142		“Geschäftsbeziehung mit Frankreich,“ und ist vom Arbeitgeberverband
143		Rheinlandpfalz gewesen und da war das auch so. Es war ein
144		französischer und ein deutscher Trainer dabei und da waren auch
145		Teilnehmer aus vielen Unternehmen, die oft mit Franzosen zutun
146		haben und das war schon sehr aufschlussreich.
147	I	Also gibt es jetzt bei A neben den sprachlichen Weiterbildungen keine
148		anderen Maßnahmen
149	D5	Für die interkulturelle Zusammenarbeit?
150	I	für die Zusammenarbeit im Allgemeinen.
151	D5	Nein
152	I	Es ist also nur diese sprachliche Weiterbildung.
153	D5	Ja
154	I	Gut, dann würde ich gern wissen wollen, ob Sie die Kooperation als
155		erfolgreich betrachten im Großen und Ganzen
156	D5	ja
157	D4	Kooperation jetzt?
158	I	die Zusammenarbeit
159	D4	Ja
160	I	und worauf führen Sie diesen Erfolg zurück?
161	D5	Ich sage mal, Ihnen bleibt ja im Endeffekt nichts anderes übrig, als sich
162		da anzupassen und aufeinander zuzugehen und miteinander zu
163		arbeiten, weil anders haben Sie ein ganz großes Problem, wenn Sie
164		das nicht machen, und das ist wirklich, wie ich gesagt habe, die
165		beiden Parteien müssen sich annähern und einen Teil von ihren
166		Vorurteilen auch über Bord schmeißen und sagen, ich pass mich da
167		jetzt mal ein bisschen an und gehe auf dich zu. Sie haben so viele
168		Mitarbeiter im Unternehmen, wenn das nicht gemacht werden würde,
169		dann hätten Sie ein großes Problem, überhaupt Projekte realisieren zu
170		können.
171	D4	Es kommt ja noch eine andere Sache dazu. Es ist ja nicht nur dieser
172		Konsens zwischen Deutschland und Frankreich. Es gibt ja noch diese
173		Mutterwerke in Spanien, in Italien, in Thailand, in Polen und wo sie
174		noch überall sind. Wenn da jedes Land seine eigene Kultur
175		reinbringen würde, dann wäre das wahrscheinlich von Frankreich aus
176		nicht mehr zu managen oder nur unter extrem hohem Aufwand, d.h.
177		man muss sich an dieses anpassen und ich denk mal, so lange
178		wir das alle machen, haben wir so einen gleichen Taktschlag. Das ist
179		schon richtig.
180	I	Das wären im Großen und Ganzen schon meine Fragen gewesen. Fällt
181		Ihnen jetzt noch etwas ein, was Sie, ich sag mal, unbedingt loswerden
182		wollen in Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen Deutschland und
183		Frankreich?
184	D4	Vielleicht ist eine Sache, die sie vielleicht schon kennen, das von der
185		französischen Kultur, das der Franzose eigentlich vom Prinzip her, ja

186		wie nennt man es, sehr ich bezogen ist. Ich weiß nicht, ob die
187		Deutschen genau so sind, eigentlich ist es jedes Land, aber der
188		Franzose denkt eigentlich immer, dass, das was er hat, eigentlich die
189		Richtlinie ist für den Rest der Welt. Das hat jetzt nichts mit A zu tun,
190		das ist halt so, aber so etwas erlebt man eigentlich auch immer wieder,
191		das gewisse Sachen einfach dann vorgegeben werden und das dann
192		so eine Doktrin verpackt. Weil wir das gemacht haben, ist das so, das
193		muss gut sein oder das muss richtig sein. Da ist der Franzose schon
194		sehr von sich überzeugt und das ist so eine Sache, die man dann auch
195		in Besprechungen merkt. Das man dann einfach sagt, ist es positiv
196		oder negativ? Hey es muss ja positiv sein, da es von uns kommt. Es
197		kann natürlich sein, diesen Nationalstolz den hat irgendwo jedes Land.
198		Ein jedes Land ist von sich überzeugt, aber ich sage mal, bei
199		Franzosen ist das ein bisschen stärker ausgeprägt vom Grundzug der
200		Franzosen her. Der Franzose macht nur in Frankreich Urlaub, der
201		Franzose spricht nur Französisch, das ist halt so.
202	I	Ja
203	D4	das ist das Zentrum der Welt
204	D5	Das stimmt. Ja und v.a. Dingen haben Franzosen auch ein
205		anderes Zeitgefühl, habe ich das Gefühl. Also von Pünktlichkeit
206		angefangen, was ja bei uns wirklich so, wenn ich acht Uhr sage, dann
207		ist das acht Uhr oder acht Uhr fünf oder wie auch immer. Na ja dann
208		komme ich halt mal und dann schauen wir mal und die sitzen ja auch
209		unheimlich lange abends.
210	D4	ja
211	D5	D.h. sie finden überhaupt gar kein Ende mal irgendwo bei einer
212		Besprechung einen Punkt und dann hinterher gehen sie noch einen
213		Trinken. Also ich sage mal, da muss man sich wirklich erst damit
214		abfinden. Wenn man sehr deutsch geprägt ist und sagt ich habe von
215		acht bis 15 Uhr Zeit also Jungs macht mal hin. Und was mich
216		unheimlich stört, ich weiß (<i>spricht D4 an</i>) nicht ob es dir auch so geht.
217		Bei den Franzosen, wenn die eine Besprechung haben, klappen die
218		erst einmal den Laptop auf, hängen sich ans Netz, legen das Handy
219		daneben, rennen ständig aus der Besprechung rein raus, rein raus. Du
220		hast immer das Gefühl, wenn du eine Besprechung oder einen
221		Workshop mit denen machst, dass die dir überhaupt nicht zuhören,
222		aber es funktioniert doch immer irgendwie. Es ist so, weil du bekommst
223		eine Antwort und die arbeiten auch, aber das ist so, du fühlst dich
224		missachtet, sag ich mal, wenn du da vorne stehst und da eigentlich
225		etwas machen sollst und das ist aber gar nicht deren Absicht. Es ist
226		einfach nur noch so, ja ich mache da noch etwas anderes oder
227		schreibe noch etwas anders nebenbei und arbeite noch ein paar
228		andere Sachen ab und wenn es dann wichtig ist, höre ich mal wieder
229		zu und bringe mich dann auch wieder ein. Das ist schon schwierig
230	D4	Ja es gibt noch eine andere Sache, die man da sagen muss. Das habe
231		ich jetzt auch teilweise, wir haben auch Kontakt zu B ¹⁹ , wo man das
232		merkt, das ist auch ein französisches Unternehmen, dass sie teilweise,
233		wenn sie Konzepte aufstellen, dann erwartet man sofort, dass alle in

¹⁹ Auch der Name dieses Unternehmens wird aus Gründen des Datenschutzes nicht genannt.

234		diese Richtung laufen. Wir sind bisher immer geradeaus gelaufen und
235		jetzt sagt einer, wir laufen nach links, dann ist das einfach von heute
236		auf morgen, müssen wir alle nach links laufen und übermorgen stellt
237		man dann fest, dass das nicht so gut war und dann müssen wir alle
238		nach rechts laufen und dann kann man überhaupt nicht verstehen,
239		dass es dann eigentlich noch welche gibt, die dann eigentlich noch mal
240		nach links laufen wollen. Das geht dann im großen Stil sehr stark in
241		andere Richtungen und auch da haben wir eigentlich immer wieder
242		erlebt und auch ich sag mal, was ich bei B so gesehen habe, das die
243		dann erwarten, das dann sofort alle 100.000 Mitarbeiter, die da sind,
244		sofort alle umschwenken und das dann auf Anhieb gut finden. Das sind
245		dann so Sachen, wo wir sagen, da hätte man doch einmal etwas
246		darüber nachdenken können sowohl vorher als auch dann, wenn man
247		umschwenkt und da sind sie sehr spontan.
248	I	Ja das hört man immer wieder.

Transkript 5

Bezeichnung: „Interview 1“

Beteiligte: Befragter (F1)

Interviewerin (I)

Datum: 17.07.2007

Ort: Büro des Befragten

Dauer: 00:30 (14:05 – 14:35)

01	I	Alors. Bonjour
02	F1	Bonjour. Merci de venir me rendre visite
03	I	Merci aussi. Je commence ?
04	F1	Oui
05	I	D'accord. Quelles expériences avez-vous eu en général dans des
06		affaires bilatérales entre l'Allemagne et la France ?
07	F1	Alors, d'abord si vous êtes d'accord une petite présentation rapide de
08		ma personne pour que vous sachiez.
09	I	Oui, bien sûr.
10	F1	Donc, je suis le responsable d'une filiale d'un groupe français et la
11		maison mère de ce groupe est française également. Alors en ce qui
12		concerne ma vie donc j'ai fait, j'apparis l'allemand comme première
13		langue à l'école. Donc, j'ai déjà un intérêt pour la culture allemande. Et
14		après j'ai également fait mon service militaire à l'époque. Ca se faisait
15	I	Ah, oui.
16	F1	Donc sûr, ce n'était pas à l'Allemagne. C'était « die neuen
17		Bundesländer ». Moi de mon temps, j'ai fait mon service militaire à la
18		frontière allemande avec la France, du côté de Freiburg. Donc déjà un
19		intérêt, mais très amicale. C'était le côté ouest. Donc vous vous aviez
20		le côté est. On était de l'autre côté, le côté ouest. Donc très amical
21		franco-allemand. Ensuite j'ai travaillé en Allemagne dans la Ruhr. Il y a
22		de cela 15 ans et pendant 7 ans pour un groupe qu'il s'appelle A ²⁰ . Qui
23		était un groupe pharmaceutique au lieu de la pharmacie. Donc pourquoi je
24		dis ça ? C'est uniquement pour que vous sachiez donc déjà ma
25		personne est intéressé par l'Allemagne depuis toujours. Tous les
26		Français ne pensent peut-être pas la même chose. C'est la première
27		chose. La deuxième, ce qui me frappe en tant que Français travaillant
28		donc en Allemagne c'est que bien que nous soyons partenaires
29		privilegiés soit que dans le commerce européen la France est le
30		premier client de l'Allemagne et vis versa l'Allemagne et le premier
31		client de la France. Donc il y a un grand échange industriel aussi entre
32		les deux pays. En ce moment voie avec Airbus etc. beaucoup de
33		sujets. Il y a vraiment une coopération. Je suis surpris que malgré cette
34		coopération il est quand même depuis ces dernières années de moins
35		en moins des Français qui apprennent l'allemand et de plus en plus
36		donc un intérêt des Français à se tourner dans les cultures anglo-
37		saxonnes, Angleterre, États-Unis ou espagnol qui sont les deux
38		langues à part le Chinois les plus parlées dans le monde. Vous me
39		suivez ? Et ça me surprend parce que moi je suis un peu biculturel

²⁰ Aus Datenschutzgründen wird von der Nennung dieser Unternehmung abgesehen.

40		franco-allemand. Donc je veux dire je ne présente pas dans ce fait le
41		Français typique. Mais je suis surprise de voir que malgré ça il y a
42		donc. Je vois donc un. L'échange culturel franco-allemand n'ai pas à la
43		hauteur de relation économique franco-allemande. Vous comprenez ?
44	I	Oui.
45	F1	Bon, je ne sais pas si c'est la question. Mais ça je voulais dire en
46		introduction. Et ça, c'est frappant. Déjà on devrait. Donc troisième
47		idée: c'est-à-dire je pense que les. Il faut donc renforcer cet échange
48		culturel franco-allemand. En ce qui me concerne le fait qu'en
49		Allemagne est surtout en Allemagne que nous on appelait l'Allemagne
50		de l'est, c'est-à-dire à la frontière polonaise, presque. C'est pour moi
51		une grande richesse parce que c'est non seulement une Allemagne,
52		mais c'est une Allemagne que je connais peu. Parce que c'est une
53		Allemagne, on est en Saxe. Ce n'est pas l'Allemagne que je connais,
54		moi je connais les Pays du Rhin. Donc les pays proche de la France ou
55		la Bavière un peu moins mais pas donc pas la Saxe. C'est une
56		expérience très riche pour moi d'être en Allemagne et d'être en Saxe,
57		qui est un petit peu différente. C'est une région au centre de
58		l'Allemagne. Voilà. On continue ?
59	I	Oui, on continue.
60	F1	Voilà. C'était une grande introduction. Donc j'ai parlé de la culture et
61		en fait les Français sont très, enfin très attirés. Ils sont en grandes
62		relations avec l'Allemagne, mais malheureusement je trouve que
63		souvent ils ne mettent pas les moyens de cette relation biculturelle.
64		Claire ?
65	I	Oui
66	F1	Claire. Exemples, je me rends bref pour les détailler. J'ai plein
67		d'exemples. Par exemple il y en a de moins en moins de professeurs
68		d'allemand en France. Pourquoi ? Parce qu'il y a de moins en moins
69		qui l'apprennent l'allemand. Pourquoi ? Parce que l'Allemand est parlé
70		uniquement en Allemagne. Cet un drame. Pour moi le drame. No
71		Langue l'Allemande et le Français était. Le français était mondialement
72		connu puisque c'était la langue des diplomates. Avant le 19 ^{ème} siècle
73		les rois entre eux parlaient que le Français. Je ne sais pas si vous
74		saviez ça.
75	I	Oui, oui je sais.
76	F1	Et quand à l'Allemagne moi je l'ai vue, il y a de ça vingt ans, tout
77		l'Europe Centrale parlait allemand, c'est-à-dire en arrière en Russie,
78		on parlait allemand plus anglais en Pologne évidemment, en Hongrie,
79		en, en. C'est plus le cas maintenant. Vous parlez à des Polonais et il
80		vous répond en Anglais. Ce n'est pas normal. Quant aux Français, les
81		Italiens, les Espagnols, les Portugais parlaient tous français. C'était
82		leur première langue à l'école. En vous parliez français, tranquille vous
83		aviez déjà tout les pays du Sud. Aujourd'hui c'est terminé. Le nombre
84		d'Espagnols que je connais et alors ils parlent français, même qu'ils
85		sont des Catalanes c'est-à-dire à la frontière française ? Non ils
86		répondent en anglais. Donc l'évolution, l'évolution du monde fait que
87		c'est encore plus difficile. Il faut vraiment le vouloir, il faut avoir un
88		échange culturel franco-allemand. Sans préface en introduction je veux

89		dirais cet un paradoxe. Cet un paradoxe. Bien que la relation soit de
90		plus en plus proche et amicale et vraiment proche, je crois il y a un
91		manque culturellement avant on parlait. Je crois que la variable de la
92		langue est l'effet qu'on, les pays prennent des directions différentes.
93	I	Oui, bon merci d'abord. Et oui est-ce que vous considérez la
94		coopération avec les Allemands avec succès ?
95	F1	Si je pense que c'est avec succès ?
96	I	Oui pour vous
97	F1	Je pense que nous avons des différences de travailler fort. Encore
98		une fois je parle de Français en générale pas de moi.
99	I	Bon okay.
100	F1	Si vous avez un franche, de français ou d'allemand qui est franco-
101		allemand. Moi, j'ai vécu des nombres d'années en Allemagne. J'aime
102		les Allemands. Je suis germanophile comme vous manifestement
103		vous êtes francophile. Vous parlez français. Donc nous ça va bien se
104		passé. Il faut voir la, essayer de, essayer de juger la moyenne des
105		Français la moyenne des Allemands. C'est qui est très difficile parce
106		que c'est donné des caractéristiques. À l'époque de lieu même ils ont
107		beaucoup bougés, ils se sont mélangés. Et tout ça. C'est difficile de
108		parler du Français moyen ou de l'Allemand moyen. Regardez, qu'est-
109		ce que j'ai reçu aujourd'hui. Voilà le « Wirtschaftswoche » je ne peux
110		pas dire mieux. Regardez l'image du Français. Est-ce que c'est moi ?
111	I	Non
112	F1	Déjà très actuel. Alors pour répondre si je crois qu'il y a de succès. Je
113		crois cependant que malgré des différences de culture surtout dans le
114		travail et donc des différences de comportement. Le comportement
115		dans le travail. Des petites différences qui rendent parfois la vie difficile
116		dans la façon de travailler. Une petite différence, mais qui rend la vie
117		difficile, des exemples j'en ai beaucoup. On en parlera si ça vous
118		amuse. Ça c'est meilleur quand je vois de parmi des amis que j'ai qui
119		sont chez deux expériences, on voit Airbus, le group EADS c'est
120		quand même une grande réussite, mais s'il y a un grand problème
121		actuellement on va régler. C'est un groupe qui perd de l'argent, qui
122		ont des activités surtout en Allemagne, en France. Il faut requérir de
123		deux autre côté où les politiques sont mêmes. On voit bien quel que
124		même le fait de pouvoir faire des envies ensemble. Pas facile. Tout est
125		écrit différemment même la vente, même le prix était différent, tout est
126		différent. Il faut que ses gens là parlent de technique dans le détail
127		c'est merveilleux. J'ai un cousin qui travaille chez B ²¹ . C'est le nucléaire
128		Il y a des coopérations avec les Allemands où effectivement c'était dur,
129		c'était très dur de parler la compréhension et comme vous dites
130		culturel. Et ça c'est meilleure de plus en plus. Donc malgré ses
131		différences, malgré des barrières da la langue, on arrive dans je crois
132		une évolution de relations économiques franco-allemands, et de
133		coopération. Longue réponse pour une petite question.
134	I	C'est bien. Eh oui pour vous personnellement vous avez fait des
135		expériences plus positives ou négatives ?
136	F1	A moi positive de part la, de part mon histoire biculturel.

²¹ Der Name des Unternehmens aus Datenschutzgründen nicht genannt.

137	I	Oui
138	F1	C'est forcément positive. Si non je ne serai pas en Allemagne. Moi
139		j'apprécie les Allemands. Comme partout il y a des gens qu'on
140		apprécie d'autre qu'on apprécie moins, comme en France. Je prends le
141		meilleur exemple. Quand on habite en Allemagne je ne cherche pas
142		voir des Français, parce que lesquels des Français qui habitent ici ne
143		sont pas forcément des gens que je verrais chez moi. Donc ce qui
144		m'intéresse, c'est pas tellement de voir des Français. Oui j'ai rien
145		contre les Français mais j'habite en Allemagne. Pour moi c'est très,
146		Biculturel. C'est comme je suis d'une région, pas de France, mais
147		d'Europe. Je suis en Saxe.
148	I	Qu'est-ce que vous pensez pourquoi cette coopération avec les
149		Allemands ici fonctionne bien ?
150	F1	La coopération. Pourquoi la coopération fonctionne bien ?
151	I	Oui. C'est à vous ou, parce que vous
152	F1	À part d'ici
153	I	Oui
154	F1	Oui, oui
155	I	ou avec des clients allemands
156	F1	Je crois d'abord comme vous. Je crois que la langue est importante.
157		Parce que tout le monde parle anglais aujourd'hui. À part le Chinois,
158		même les Chinois. La langue des Anglais s'est imposée que vente
159		de communication mondiale. C'est comme ça. Donc on communique
160		en Anglais. On ne le parle pas vraiment. En rendre pas dans la langue.
161		On communique 'You understand what I say' fin c'est une
162		communication comme si on écrivait. C'est pas un anglais – anglais.
163		C'est un moins de communication. C'est un anglais international. Je
164		reviens sur l'allemand et le français. Quand une Allemande ou un
165		Français va parler dans la langue de son voisin par sa langue, même si
166		c'est pas exacte. Je sais que c'est difficile pour vous en français, mais
167		vous faites le. Vous donnez du mal pour parler dans la langue avec
168		des expressions avec ça ou ci. Déjà mets sympathique au départ.
169		Comme moi, je fais voir un client allemand et qui vois je suis Français
170		et je me donne du mal, même si j'ai fait des fautes dans le grammaire
171		et tout. Je suis déjà sympathique au départ. Un Français qui se donne
172		du mal de parler allemand. Là j'ai déjà dit point. Et pour vous c'est
173		pareille. Donc voyez c'est ça. Je crois la clé du succès c'est un la
174		langue. Ce sont des langues difficiles. L'Allemand est difficile. Le
175		Français est difficile. Et en plus la construction de la phrase est
176		différente. C'est qu'il fait que la tournure de l'esprit est différente. Et
177		l'Anglais est encore différent. Voyez que avec le verbe à la fin en
178		Allemagne c'est déjà une construction de l'esprit un peu différent. Enfin
179		la clé du succès je crois est la langue.
180	I	Oui
181	F1	Ici en Saxe. Pas cette génération, mais la génération d'avant le mur
182		comme vous dites. On sait parler du Russe, pas d'Anglais. Comment
183		vous dites on communique. À la limite ici ils ont plus appris le Français
184		que l'Anglais. Parce que on était assez ami enfaîte. La France on est
185		même partenaire à l'ouest. Il y en a quand même des échanges

186		politiques ou. Je ne veux pas rentrer dans les détails. Et la Saxe et la
187		France ont toujours été en relation historique. Je crois même au
188		niveau c'est quoi Louis XV ou Louis XVI, qui a épousé une grâce de
189		Saxe. C'est pas loin ça Louis XV, Louis XVI c'est en, je veux pas dire
190		des bêtises, les années 1700 haute quoi 1750 ou ça. Ce n'est pas très
191		vieux. Ce sont 250 ans quoi bon Napoléon et Eponie aussi là c'était.
192		Les Saxons se sont rangés de côté de Napoléon. Après les Prussiens
193		sont arrivé, pas de chance. Il y a souvent dans l'histoire des relations
194		assez proche. À Dresde comment il s'appelle « Der Große » da on voit
195		par tout les stations, Auguste le Fort.
196	I	August der Starke
197	F1	C'était quel q'un qui était très marqué par Louis XIV. Louis XIV qui était
198		le grand roi en France 1650-1700. Versailles c'est Louis XIV. Louis XIV
199		qui a fait ça. C'était le grand roi en France. August le Fort qui était plus
200		jeune. Je crois qu'il a vu Louis XIV à Versailles. Il fait voir 15 ou 20 ans
201		Et l'autre on avait 50, 60 ans. Mais il était tellement impressionné par
202		Versailles qu'il a fait la même chose à Dresde. Ce qui fait qu'on
203		retrouve à Dresde le fameux Trésor, de cour au graine. Que nous
204		n'avons plus en France. Parce que en France entre temps il y avait la
205		révolution qui a tout enlevé, tout était détruit. Donc on retrouve à
206		Dresde des trésors de l'époque de Louis XIV que nous n'avons plus en
207		France. Fin tout ça pour le dire. Donc les cultures. Première chose de
208		succès la langue. La deuxième et ça c'est une règle humaine en fait,
209		l'humain s'est intéressé par l'autre. Si vous voulez faire des affaires
210		avec quel qu'un, il faut que vous le montrez un minimum d'intérêt.
211		Donc, je crois, il faut s'intéresse à la culture. Et tempis la je vais faire
212		un peu, celui qui sait en parlant d'August le Fort. Je ne suis pas très
213		fort en culture allemande. Mais c'est toujours mieux de connaître la
214		culture d'un autre pays. Mais ça c'est vrai. Si demain vous êtes en
215		Chine. Il faut mieux connaître un peu la culture chinoise. Mais là sur
216		France – Allemagne je crois énormément nous avons eu un passé
217		d'amitié pendant longtemps, après il y a eu les trois guerre mondiale on
218		va pas revenir au dessus. C'étaient des puissances des coques, qui se
219		sont détruit mutuellement. On le voit. Nous sommes plus grande chose
220		aujourd'hui dans le monde. Les grandes puissances mondiales ce n'est
221		pas la France, c'est l'Allemagne. C'est l'Europe. L'Allemagne est
222		toujours forte la France aussi, mais avant nous avions une réunion
223		mondiale. On était, c'est prudent de dire ça, un peu le maître du
224		monde. Les Européens aujourd'hui c'est quoi ? Des États-unis, la
225		Chine, l'Inde dans l'avenir, donc nous il faut voir. Il faut absolument que
226		cette coopération franco-allemande, pour moi c'est encore plus loin,
227		c'est le ciment de l'Europe. J'ai vous dites je peux parler pendant une
228		heure. C'est une autre idée. France – Allemagne le ciment de l'Europe.
229		Quand vous regardez une carte c'est le centre. C'est pour ça que
230		Merkel et Sarkozy ou avant Kohl et Mitterrand comme ils appelaient.
231		Qui s'aiment où qui ne s'aiment pas. Ils ont obligé d'être ensemble. Je
232		suis sûre que ça va bien se passer Airbus. Ça ne peut pas ne bien se
233		passé. Ils ne peuvent pas se permettre ni Merkel ni Sarkozy de se
234		fâcher avec le voisin le plus important. L'Europe ne se ferra que pour la

235		construction franco-allemande. C'est une autre idée.
236	I	Oui, bien. On retour. Si j'ai bien compris, vous avez changé ou adapté
237		un peu la façon allemande ici.
238	F1	Voilà, alors vous avez raison. Maintenant revenons sur le sujet.
239		Maintenant on a parle de ce, du chapeau internes active. Mais non qui
240		est importante, je ne sais pas si vous mets le ou pas, dire que les
241		relations franco-allemandes sont primordiale. Ici cet un group français
242		qui a une filiale dans chaque pays et nous en plus nous partions du
243		group C ²² donc les stations de services, mais là cette une filiale là une
244		usine. Chaque pays a une usine qui reporte à une centrale, qui est
245		à Paris. Si cet un group allemand ce serait peut-être à Berlin ou a
246		Düsseldorf ou, alors là on report à Paris. Alors ce sont, c'est une
247		culture tous nos patrons centraux sont à Paris et ici on est en Saxe. Il
248		est donc très importante d'adapter les cultures, la culture où on est.
249		C'est primordial.
250	I	Oui, oui.
251	F1	Maintenant ce qui me concerne, oui il y a des choses que j'apprends
252		en Allemagne que je peux pas faire en Allemagne. En ce qui concerne
253		des façons de travailler que j'apprécie énormément en Allemagne.
254		C'est connu la rigueur, la ponctualité, l'organisation avec des idées
255		reçus mais qui sont vrais. Par exemple en Allemagne quand vous avez
256		avant de prendre une décision. C'est un peu plus longue que chez des
257		Latins ou des Français. Les Français je trouve que ça va plus vite,
258		mais après quand une décision est prise en Allemagne on applique. On
259		dit pas : 'Ah je suis pas d'accord.' Non, non on a discuté le temps qu'il
260		faut. Ça peut prendre dix Minutes, ça peut prendre trois alors, mais
261		quand c'est décidé, on fait. Les Français, oui, oui, oui on fait et puis
262		enfaîte non. Il y en a toujours un après qui va revenir sur l'idée, parce
263		qu'il a vu quel qu'un en extérieure. C'est un peu plus complexe. Donc
264		pour travail je crois c'est comme, pour l'efficacité il faut être structuré,
265		Organisé. C'est ça qui fait l'efficacité allemande. Donc moi je suis très
266		pour l'organisation germanique. Par contre le Français ou le Latin a
267		peut-être par fois, c'est difficile de parler de généralités, il y a des
268		Française qui soient organisé aussi. C'est pas toujours le cas où
269	I	Vous pouvez parler de vous personnellement. C'est bon.
270	F1	Oui parler de moi. Oui bon c'est vrai, parce que vous parlez avec des
271		différentes personnes. Moi je suis un Français du Nord. Donc déjà la
272		mentalité n'est pas très loin de la mentalité allemande en terme de
273		travail. Donc j'aime bien quand on commence les réunions à l'heure.
274		En France c'est plus difficile. J'aime bien quand une décision est pris
275		que ce serait répliqué. Par contre je crois que la valeur en ce qui me
276		concerne c'est l'avantage de voir un Français ici en Allemagne. C'est la
277		communication justement avec mes collègues parisiens, qui ne
278		connaissent pas forcément la culture allemand. Donc le poste où je
279		suis c'est un poste où je vois parce que cet un group international
280		français. Si non pourquoi mettre un Français. L'Allemand est très bien.
281		D'ailleurs un Allemand qui parlais français serais très bien aussi. Mais il
282		faut à ce poste, à ce poste interface une double culture. Un Français

²² Aus Datenschutzgründen wird der Name der Gruppe nicht genannt.

283		qui parle allemand, un Allemand qui parle le Français. D'ailleurs nous
284		avons eu notre directeur commercial allemand, qui parlait anglais
285		mais pas Français. Maintenant il parle français, il est directeur
286		commerciale Europe à Paris et c'est un Allemand. On est vraiment a
287		nos sujets. Alors parce que je voulais parler de moi. Oui donc
288		francophile, intéressé toujours de pouvoir, j'ai commencé à travailler en
289		Allemagne, après j'ai continue 15 ans en France, retour en Allemagne
290		à un poste de responsable de filiale principalement avec des
291		Allemands. Donc j'apprends beaucoup. En plus j'insiste on n'est pas en
292		Allemagne, on est en Saxe. C'est encore des caractéristiques un peu
293		différentes d'allemand. L'Allemand c'est vaste. L'Allemagne de
294		Hambourg à Munich, en passant
295	I	C'est le même en France.
296	F1	Comme en France. Les mentalités sont déjà un peu différentes par
297		région comme en France. Donc la c'est un Français qui est en Saxe
298		avec la culture et tout ça, ex-culture et en plus la culture où on est.
299		Dans les ancien pays dont le DDR, donc qui ont due s'adapter au
300		monde économique libéral. Qui ont leur culture. Pour moi justement la
301		connaissance de la culture saxonne, j'ai l'impression de pouvoir bien
302		adapter les rouages entre la France et l'Allemagne. C'est mon
303		expérience personnelle. C'était pour moi mon souhait. Mon souhait
304		était de prendre la direction d'une filiale. Mais comme je m'intéresse à
305		la culture. Je parle anglais aussi. Je pourrais aller à Singapour, à l'Inde
306		bien aussi. Les pourquoi, pourquoi on m'a proposé l'Allemagne, parce
307		que justement. D'abord cette une gros usine. L'Allemagne est le
308		premier partenaire des Français. Donc ça c'est bien. Pour moi c'est
309		bien. Et c'est en plus il faut que les rouages franco-allemands se passe
310		bien dans ce fait. Dans notre structure, on a une structure matricielle.
311		Je ne sais pas si vous savez qu'est que ce. C'est-à-dire que pour les
312		gros sociétés chaque patron de département a un contact de parisien.
313		Et moi je fais la synthèse ici sur la filiale. D ²³ logistique a un patron en
314		que répondant parisien, la comptabilité aussi, la production aussi. Je
315		veux dire les directions européens qui sont basés à Paris. Mais qu'est
316		qui fait le patron allemand ? Le patron de l'Allemagne il faut qu'il vérifie
317		que ce cadre allemand que ça correspond à la politique en France.
318		Si non chaque un fait sa politique pour lui. Il faut surveiller est-ce que
319		l'ensemble fonctionne. Donc dans ce cadre là il faut quel qu'un qui
320		connaisse en même temps la maison mère et qu'il soit dans la filiale,
321		c'est bien. Je crois que je suis claire.
322	I	Oui, j'ai compris.
323	F1	Donc mon expérience personnelle francophile pour faire une synthèse.
324		Intérêt de comprendre les deux culture en essayant de prendre le
325		meilleure de deux côtés. C'est difficile parce que vous. On a faire à des
326		hommes, des hommes ou des femmes, mais c'est important de pouvoir
327		se comprendre mutuellement. Je pense que ça va dans notre cadre.
328		Alors expérience réussit, votre interview il est double. Vous parlez de la
329		personne et vous demandez à l'interviewe, que pensez-vous de la
330		relation franco-allemand de m'intérêt. C'est ça, ces deux aspects. Donc

²³ Der Name der Person wird aus Datenschutzgründen nicht genannt.

331		moi je crois énormément vous interviewez quel qu'un qui crois
332		énormément à la nécessité de relations entre les pays et dans sa vie
333		qui applique enfaîte, ce que j'applique dans mon quotidien c'est que je
334		pense à un niveau politique. Donc j'ai commencé par la politique,
335		appliquer à moi, je suis parfait, moi je suis ravie. C'est comme si j'étais
336		ici, l'ambassadeur de mon groupe en Allemagne, dans mon métier, pas
337		pour l'État français, dans mon métier. C'est un peu ça.
338	I	Oui, alors une autre question. Savez-vous s'il y a des mesures dans
339		l'entreprise pour préparer les collaborateurs.
340	F1	Des mesures c'est ça ?
341	I	Oui, oui
342	F1	pour préparer les collaborateurs - non
343	I	pour la communication avec les Français
344	F1	non
345	I	C'est seulement vous qui communique avec la France ou aussi
346		d'autre
347	F1	Non, non d'autre, mes collègues allemands se communiquent chaque
348		patron de département et il y en a qu'un qui est Français. Les autres
349		sont Allemands. C'est normal en Allemagne. Ils communiquent avec
350		leurs homologues français, voir espagnol, anglais, italien. Chez nous
351		c'est comme ça. Imaginez c'est comme des satellites. Il y a une usine
352		dans une filiale dans chaque pays. Il n'y a pas des Français partout. Il y
353		a un Italien, un Espagnol. Je suis le seul Français des internationaux
354		historiques. Les autres ils sont nationaux, mais ils parlent tous français.
355		Quand vous travaillez pour un group, pour un group français il faut
356		mieux avoir une culture française. C'est comme moi. Je travaillais pour
357		un group allemand j'avais une culture allemande. C'est pas obligatoire,
358		mais c'est mieux. Pour se comprendre c'est mieux. Alors, pour
359		répondre à votre question. C'était quoi ? des mesures – non, non. Il y a
360		des connaissances de groupe, mais on parle de principe de nos jours.
361		On n'a pas le temps. Ce ne sont justement pas des postes d'un
362		ambassadeur. Ce n'est pas l'État allemand qui vend Airbus ou l'État
363		français qui va préparer un espion gros, mais pas un espion, un
364		ambassadeur, non. On est dans le monde de l'entreprise. On demande
365		de l'efficacité rapide. Donc c'est parce que je parlais allemand qu'on
366		m'envoie en Allemagne. Mais on m'a pas dit: 'Vas en Allemagne et vas
367		t'apprendre l'Allemand', trop longue, trop chère. Donc pour répondre
368		à ça – non. Cependant on est vraiment dans des group internationaux.
369		Il y a des systèmes de nos jours, qui sont des systèmes de codes et
370		de règles globales. On va parler des règles de sécurité, des règles de
371		la qualité, des règles de contrôle financier et tout ça, ce sont des règles
372		qui s'appliquent à un niveau européen. Donc les gens ils se retrouvent
373		et ils se changent. Et la langue c'est quoi ? Malheureusement c'est
374		l'Anglais, mais donc pour répondre à votre question – non, parce que ça
375		dépasse dans mon expérience personnelle, ça dépasse l'axe franco-
376		allemand. On est vraiment dans un group international, espagnol,
377		portugais, américain, africain du sud, australien, chinoise. C'est
378		vraiment, il y a des usines dans le monde entier. Donc quand on se
379		retrouve entre nous, c'est ce « melting pot ». Donc mon expérience

380		personnel - oui axe franco-allemand, dans le cadre de l'entreprise non
381		pour cette raison, parce que c'est pas uniquement France – Allemagne
382		qui importe. C'est le monde entier. C'est la raison pour laquelle il n'y a
383		pas des formations de la culture. However, cependant je pense que
384		les cadres qui veulent avoir un peu plus progression dans le group
385		s'intéressent à la culture française pour justement pour va révoluté
386		dans le group. Souvent c'est comme ça. Le group est, un Français, un
387		Allemand, va se faire former en France à la mentalité française, à la
388		mentalité du group et va être remis dans la filiale allemande à un poste
389		ci-dessus. Donc je pense que ici, c'est qu'il faudrait faire. Si on avait ce
390		profile, c'était quel qu'un qui pourrait me succéder plus tard. Je pense
391		que ici ce serait très bien d'avoir un envers, tout d'avoir un Français
392		germanophile, d'avoir un Allemand francophile. Mais dans tout les
393		quatre figures l'échange de communication pour une filiale c'est vitale.
394		Donc expérience avec succès – oui.
395	I	Oui, bon à mon avis
396	F1	Si je peux me permettre en conclusion de tous qu'on a touché, parce
397		qu'il y en a arrière deux, trois idées. Je crois que pour réussir en
398		affaire, et ça c'est une règle de vente même. C'est s'intéressé à l'autre
399		pour le comprendre. Mais c'est vrai entre homme et femme aussi. C'est
400		la relation entre les gens. Si on ne comprend pas son ami ou son mari
401		ça ne va pas bien se passer. C'est quoi, c'est 'aneinander vorbei'
402	I	Oui c'est ça.
403	F1	Et là aussi, on va aller le même côté de l'autre. On ne va pas se
404		rencontre. Donc pour se rencontrer il faut s'intéressé à l'autre et le
405		comprendre. C'est ça, c'est de base. Donc si je m'intéresse à l'autre, je
406		m'intéresse à l'Allemand. Si je m'intéresse de rendre, je m'intéresse
407		à sa culture, donc le comprends mieux, donc je peux mieux travailler
408		avec lui. Et dans mon cas, ça m'aide énormément. L'expérience
409		peut- être la plus réussie, je veux dirais, ne serait pas avec les cadres,
410		parce qu'ils ont tous des formations internationales. C'est normal. Mais
411		c'est avec le 'Betriebsrat' par exemple. Je comprends très bien et je
412		m'entends bien avec le 'Betriebsrat' de E ²⁴ , qui est quand même, on
413		n'est pas dans le même monde, c'est ni les mêmes histoires, ni le
414		même défense en travail. On partage souvent les mêmes idées, parce
415		que je m'intéresse à eux vraiment et eux ils intéressent aussi aux
416		résultats de l'entreprise. Ils souhaitent que l'entreprise continue. Ils
417		sont contents de ce qu'on a fait. Donc il y a vraiment une collaboration.
418		Et c'est pour moi le plus grand succès, je veux dire. La conclusion c'est
419		vrai que, ma meilleur expérience les gens sont plus heureux ici. C'est
420		la compréhension par fois de l'entreprise par le 'Betriebsrat'.
421	I	Bon c'est ça
422	F1	C'est déjà pas mal. Mais j'ai vous l'avez dit
423	I	Mais non c'est bon, c'est très bien. Merci beaucoup.

²⁴ Der Name der Stadt wird, ebenso wie bei Nennung von Namen, aus Datenschutzgründen nicht genannt.

Transkript 6

Bezeichnung: „Interview 3“

Beteiligte: Befragter (F2)

Interviewerin (I)

Datum: 31.07.2007

Ort: Büro des Befragten

Dauer: 00:16 (11:20 – 11:36)

1	I	Alors je commence. Quelles expériences avez-vous eu en générale
2		dans des affaires bilatérales entre la France et l'Allemagne?
3	F2	Qu'est que vous entendez par bilatéral, les affaires bilatérales?
4	I	Ou la communication avec les Allemands.
5	F2	Ah, d'accord. Pour commencer je vais un peu parler de mon cursus.
6	I	Oui bien sûr.
7	F2	Premièrement je n'ai jamais appris l'Allemand à l'école.
8	I	Ah, non
9	F2	Non, la raison pour laquelle je suis en Allemagne c'est pour des
10		raisons sentimentales. J'ai rencontré une Allemande et cette
11		Allemande s'est aperçue que je ne parlais pas de tout allemand. Et elle
12		a pensé que je jamais prévis de vivre en Allemagne. Piqué. J'ai
13		décroché un cours Erasmus pour partir étudier à Bochum. Là j'ai écrit
14		ma maîtrise histoire, en histoire contemporaine. Donc à Bochum j'ai
15		écrit ma maîtrise et j'ai également appris l'Allemand. Le seul problème
16		c'est que, j'ai une conception de grammaire allemande très particulière.
17		Tout simple c'est que les horaires des archives allemands
18		correspondait au serve de cours de grammaire allemande. C'était que,
19		je préfère faire ma maîtrise à la grammaire allemande et déjà mon
20		Allemand est un Allemand très particulier. Ensuit après mes études je
21		suis parti à Rostock où j'ai travaillé après la « Wende » à un institut
22		français. Là bas j'ai travaillé dix ans. Donc j'étais au contacte, j'ai
23		travaillé en quelque « santalino » français au contacte des Ex
24		Allemands de l'est. Donc la j'ai une première expérience avec l'Ex
25		Allemagne de l'est et depuis maintenant 6 ans je suis en quel que sort
26		à l'ouest dans cette institut. Pour mon expérience à Rostock j'étais pas
27		trop déprisé avec les Allemands de l'est parce que je retrouvais un peu
28		la mentalité de travail française. C'est-à-dire vous avez les gens qui
29		travaillent et vous avez des chefs et des sous-chefs. Et les gens qui
30		travaillent n'ont pas beaucoup d'initiative. On attend qu'est-ce que ce
31		dit d'abord le chef, d'abord ce que dit le sous-chef et après qu'est-ce
32		que dit le chef, parfois c'est une contradiction. En Allemagne de l'ouest,
33		en fin l'Ex Allemagne de l'ouest vous avez bien sûr un chef qui décide
34		mais vous avez aussi une certaine liberté dans votre domaine. Vous
35		êtes beaucoup plus responsabilisé à l'ouest qu'à l'est. Et c'était la
36		même chose que je trouve en France. Donc j'ai travaillé très peu de
37		temps en France. J'étais à un poste dans l'administration française. J'ai
38		travaillé à l'hôtel des impôts de ma ville pendant deux mois et ensuit
39		pendant trois mois j'ai travaillé à l'inspection académique de mon
40		département comme technicien aux informatiques. Et là aussi c'était

41		vraiment comme à l'est.
42	I	Depuis quand vous êtes en Allemagne ?
43	F2	Ça va faire 16 ans le premier décembre.
44	I	Ah oui
45	F2	Pendant 10 ans j'étais à Rostock et depuis 6 ans je suis ici.
46	I	Ah oui, bon je continue. Vous avez fait des expériences plus positives
47		ou plus négatives en communication avec les Allemands ? Au début ou
48	F2	Au début, quand j'étais à l'est c'était un peu différent. On a préparé
49		toujours un plan B. Il y avait toujours un petit problème donc on était
50		toujours prêts d'intervenir. On avait toujours une solution de secours.
51		Mais ça c'est passé toujours très bien. À l'ouest c'est un peu mieux
52		organisé, je dirais. Le problème que j'ai en Allemagne c'est que
53		souvent on perd beaucoup de temps en explications. En France on
54		vous donne votre tâche. On vous donne deux, trois explications et
55		normalement vous devez avoir compris. Généralement c'est tout. C'est
56		totallement faux, mais vous faites sans d'avoir compris, d'avoir dit oui,
57		oui, oui et vous essayez d'improviser. Voilà vous improvisez. En
58		Allemagne tout est organisé. Mais s'il y a le moindre problème, là ça va
59		plus, d'ou l'avantage d'être Français. S'il y un Français dans une
60		organisation allemande, de tout façon il ira un problème, parce que le
61		Français va avoir une idée. Il ne sera pas tout à fait dans le même sens
62		que les Allemands mais à la fin tout va bien terminer dans les délais. Il
63		y a toujours un problème donc on avait déjà trouvé une solution prêt au
64		cas où. C'était le rôle. Là aussi on n'a jamais des expériences très,
65		très négatives.
66	I	Est-ce que vous vous souvenez des situations précis où la
67		communication/coopération a bien fonctionné?
68	F2	Oui, je dirais la plupart du temps ça marche bien. Il y a toujours des
69		petits problèmes mais ça c'est normal dans des équipes. Mais ça sont
70		plutôt des problèmes lié à l'organisation. On pense que chaque un à sa
71		tâche et parfois c'est soit c'est, ça chevauche. Donc c'est fait en
72		double. Soit c'est fait pas de tout parce qu'on pensait que l'autre a fait
73		ça. C'est normal en travail dans les équipes.
74	I	Oui o.k. et qu'est-ce que vous pensez pourquoi cette coopération ou
75		communication a bien fonctionné. C'est à vous ou c'est aux autres ?
76	F2	C'est aux deux parties. Tout simplement, c'est un fait qu'il ne faut pas
77		oublié. C'est que c'est un institut franco-allemand. Donc il connaisse
78		déjà la mentalité française et il y a un certain interpénétration, fin le
79		travail interculturel est déjà là. Les nuances on les connaisse. Donc si
80		vous voulez d'un certain côté un institut franco-allemand n'ai pas un
81		lieu de travail typique, tout simple. Déjà nous travaillons avec les deux
82		pays. Donc on est sur une sensibilité plus, nous somme plus sensible à
83		ses problèmes.
84	I	Oui. Est-ce qu'il y a quand même des différences entre les
85		collaborateurs allemands ou français ?
86	F2	Oui, la longueur des mails par exemple. Il y a une chose aussi qui est
87		remarquable en Allemagne. C'est que vous êtes, quand vous travailler
88		dans votre domaine, si on vous confie une tâche vous êtes
89		responsable. C'est-à-dire que si je suis responsable pour la 'Fernleihe',

90		pour tous qui est prêté de la bibliothèque. A ²⁵ est le directeur, mais il
91		ne va me jamais aider pour me dire que je va faire comme ça ou
92		comme ça. Si vous voulez je suis le responsable et A lui supervise,
93		regarde si tous passe bien. Mais là que s'il y a un problème, oui j'ai rien
94		peur que pour qu'on sorte le problème. Ça serai en France, je résolut
95		le directeur sur le dos qui viendrait tout les cinq minutes vérifie ce que
96		je fais, et qui viendrait me donner des conseils complètement faux,
97		complètement idiot parce qu'il y a un système d'information est très
98		longtemps dans une certaine façon qui n'est plus actuel ou il a son idée
99		et si vous voulez ça me gênerais un peu. Si vous voulez les notions de
100		responsabilité en Allemagne sont beaucoup plus définit, beaucoup plus
101		libre aussi qu'en France. En France le chef doit chéffer, c'est-à-dire il
102		doit se mêler de tout. En Allemagne le chef, j'ai l'impression, a plus
103		délègues et ensuit vérifie que tous passe bien. L'important est le
104		résultat, certainement les moyens. En France ça serai plutôt les
105		moyens et le résultat. Ensuite voir un peu Airbus. Alors Airbus avait
106		d'autres problèmes. C'était aussi ce côté très français de faire gros, de
107		côté de se prestige. Tandis vous avez le côté allemand qui est plutôt
108		pragmatique. On fait quelle que chose de raisonnable. En France on
109		va toute suite gros et ensuite on réduisait.
110	I	Est-ce que vous avez changé ou adapté un peu votre façon de
111		travailler.
112	F2	Sans doute, peut-être. Si vous voulez c'est normal. Déjà quand vous
113		avez été dans l'entreprise vous essayez de vous adapter à la culture
114		de l'entreprise. Si je compare avec mon poste à Rostock. Où j'étais là
115		c'était vraiment quelle que chose franco-français. On changeais des
116		directeurs de l'institut tout les quatre ans. On avait un changement de
117		tête à peu près tout les quatre ans. Et là c'était assez dure parce que
118		c'était des fonctionnaires français généralement issue de l'éducation
119		nationale qui était détaché aux affaires rapprocheurs. Et c'était déjà un
120		peu différent et déjà des affaires étrangère vous avez une culture de
121		réseaux. Ce sont aussi des mentalités de, vous avez une mentalité
122		de réseaux, une mentalité de fonctionnaire et aussi une culture de
123		résultat. Mais la culture de résultat n'ai pas pour le bien de l'institut,
124		mais pour le bien du chef. puisqu'il ira une bonne note, donc il ira une
125		bonne image, donc il pourra voir un autre poste plus intéressant pour
126		lui. Si vous voulez les instituts ont pour but de porter la carrière du
127		directeur ou du secrétaire général à la rigueur. Dans les instituts
128		français le milieu diplomatique est un milieu très spécial qui n'était
129		pas toujours très, très.
130	I	Il y a une spécialité comment vous procédez dans une coopération
131		avec les Allemands ?
132	F2	Oui, je demande toujours des précisions. Tout simplement c'est que je
133		sais, tout simplement c'est pour éviter des malentendu, déjà
134		malentendu linguistique ou malentendu de, tout simplement de
135		procédure. Justement il y a toujours ce problème de non-dit. En France
136		on travaille beaucoup avec des non-dits, donc on a beaucoup de liberté
137		et les non-dits n'existent pratiquement pas en allemand. Mais ça, je

²⁵ Aus Datenschutzgründen wird der Name der Person nicht genannt.

138		crois, c'est lie tout simplement à la langue. La langue allemande est
139		une langue très précise contrairement au française, c'est pour ça que
140		la langue française est une langue diplomatique. On comprend ce
141		qu'on veut comprendre. On dit qu'en Allemand on comprend ce qu'on
142		a dit, ce qu'on a pensé. Pour les Allemands je demande toujours des
143		précisions. En fin je suis plus précis qu'avec un Français.
144	I	Et oui pour finir, est-ce que vous considérez la coopération avec
145		succès en général ?
146	F2	Oui
147	I	Oui
148	F2	mais le seul problème. Les problèmes que je vois ce sont toujours les
149		malentendus culturels. Tout simplement la façon de fonctionner des
150		Français n'est pas de tout, il n'ont pas les mêmes procédures mentales
151		que les Allemands. Justement en France il y a toujours ces non-dits,
152		qu'on retrouve partout. On parle avec des images. Contrairement à
153		l'Allemand, il parle vraiment, c'est une langue très précise. De tout
154		façon la grammaire allemande est une grammaire très précise. Vous
155		êtes obligés de toujours d'écouter votre interlocuteur pour savoir ce
156		qu'il veut dire, parce qu'il y a toujours un petit bout de phrase, un petit
157		bout mot à la fin qui change complètement la phrase. En Français non.
158		On commence une phrase et on peut couper la personne en c'est qui
159		voudrait dire. Voyez aussi la culture, c'est côté justement prestige. On
160		va très gros et puis ensuite on a pas d'argent, donc on fait plus réduit.
161		Si vous voulez on improvise. Ça n'existe pas en Allemagne, très peu
162		en Allemagne. Si vous voulez durement il suffit doit par montre
163		l'architecture, la formation d'un architecte. En France la formation d'un
164		architecte est plus succédé qu'une formation de beaux-arts
165		'Kunstakademie'. En Allemagne c'est plutôt une formation d'un
166		ingénieur. Vous apprenez plus concernant les contraintes du béton. En
167		France on essaye de contraindre le béton. Si vous voulez l'architecture
168		française est plus exhibèrent, plus latine que l'architecture allemande,
169		qui est plus rigoureuse.
170	I	La dernière question. Sur quoi vous fondez le succès dans la
171		coopération ?
172	F2	par une histoire de volonté
173	I	de votre côté ?
174	F2	des deux côtés. Aussi autre chose c'est que, quand vous êtes en
175		Allemagne vous découvrez que les deux pays ont un état de point
176		commun. Le seul problème c'est que, c'est points communs en
177		Allemagne sont typiquement allemands et en France sont typiquement
178		français. La base de la culture allemande est la même que la base de
179		la culture française. Les histoires de base des nombreux pays sont
180		vraiment communes avec le mérovingiens, avec les carolingiens et
181		ensuite avec la culture musicale ou philosophique. Les pays se sont
182		développé sur les mêmes bases, sauve par fois cette base s'est
183		développé un peu différemment, mais elle est toujours là. C'est pour ça
184		qu'il ne faut jamais oublié que nous avons une culture commune.

Transkript 7

Bezeichnung: „Interview 5“

Beteiligte: Befragter (F3)

Interviewerin (I)

Datum: 16.08.2007

Ort: Büro des Befragten

Dauer: 00:08 (10:00 – 10:08)

1	I	Quelles expériences avez-vous eu en générale dans des affaires
2		bilatérales avec l'Allemagne ?
3	F3	Quelle expérience ?
4	I	Oui
5	F3	Ça c'est très vague comme question.
6	I	C'était plutôt positive ou plutôt négative.
7	F3	Ah oui, oui c'est positive oui.
8	I	Vous pouvez préciser ça un peu ?
9	F3	Préciser ça veut dire, comment ça s'est passé en générale ?
10	I	Oui
11	F3	Je dirais en générale le commerce avec l'Allemagne est assez carré.
12		Généralement les termes des accords que nous pouvons avoir sont
13		assez clairs, mais il y a quand même un manque de souplesse qui est
14		dommage dans négoce international.
15	I	Est-ce que vous vous souvenez des situations où la coopération a bien
16		fonctionné ?
17	F3	Bien sur il y a beaucoup de coopérations qui ont bien fonctionné. Si je
18		dois comparer l'Allemagne aux autres pays c'est quand même un des
19		pays plus clair quand aux offres et au service qui rend.
20	I	Et à votre avis pourquoi cette coopération a-t-elle bien fonctionné ?
21	F3	Parce qu'ils sont clairs dans leurs offres et ils font, ils ont un service
22		qui est généralement au dessus de la moyenne.
23		C'est sûrement une rigueur qui n'existe pas dans d'autre pays.
24	I	Est-ce qu'il y a des différences entre vos partenaires allemands et
25		français en communication ? Vous communiquez en même façon
26		avec les Allemand qu'avec les Français ?
27	F3	Oui, il n'y a pas trop différences assez en allemand. Je n'en vois pas
28		vraiment.
29	I	Je voulais savoir, comment vous procédez lors d'une coopération avec
30		les Allemands ? Comment dirigez-vous la coopération avec un client ou
31		un partenaire de l'Allemagne ?
32	F3	Comment on dirige la coopération. C'est encore une question très
33		vaste. La plupart du temps les Allemands veulent être les donneurs
34		d'ordre et le chef de fil et c'est inrendicable qui ma fois peut, on peut
35		passer outre en particulier parce que sur ce marché là nous somme
36		très connus et nous somme une des plus grosses entreprises et
37		effectivement les entreprises allemandes ne sont pas aussi importantes
38		que nous. Donc on arrive à avoir maintenant des discussions je dirais
39		d'égale à égale, mais au départ c'est absolument pas évident parce
40		que au début quand nous faisons des affaires avec les Allemands il y

41		avait quand même ce côté arrogant des Allemands quand sinistre à
42		dire oui nous on est le maître du jeu et vous vous êtes juste des gens
43		qui ne connaissaient pas ce qui se passe, quoi. Donc maintenant c'est
44		un peu plus équilibre.
45	I	Et en coopération vous avez changé ou adapté un peu la façon de
46		votre client ou de votre partenaire allemand ou
47	F3	Non, c'est un rapport de force après. Dans la mesure qu'on est une des
48		plus grosses entreprises mondiales dans le commerce du matériel
49		d'imprimerie. Les gens sont obligés de faire avec nous et un Allemand
50		maintenant considère comme X ²⁶ comme un partenaire au moins de
51		son niveau. Vous comprenez.
52	I	Oui, j'ai compris.
53	F3	Donc si je prends par exemple les débuts de notre commerce avec
54		l'Allemagne on avait toujours, il n'y avait pas des prix d'égalité. Il n'y
55		avait pas d'égalité entre les relations commerciales parce que les
56		Allemands considèrent qu'on était le cinquième roue de carrosse.
57		C'est compliqué. Il y a une évolution si vous voulez. Si vous me posez
58		des questions vagues, donc très, très large avec un scope très
59		important. Donc si je vous réponds aujourd'hui je dirais que tous passe
60		bien et dans le meilleure de monde. C'est étant donné que quand vous
61		êtes leader vous faites le commerce que vous voulez quel que part
62		même avec l'Allemagne. Maintenant j'essaie d'affiner ça en parlant du
63		commerce, parce que votre question est générale, du commerce
64		générale et les expériences que j'ai depuis des années que je travail
65		avec l'Allemagne et j'ai obligé de vous faire part des difficultés entre
66		Des difficultés qui ont été évident au départ des collaborations entre
67		les entreprises françaises, particuliers des entreprises et l'Allemagne et
68		les entreprises allemandes.
69	I	En gros vous considérez la coopération comme un succès ?
70	F3	Oui
71	I	Et sur quoi fondez-vous votre succès ?
72	F3	Le succès est fondé d'abord par le rapport de puissance que nous
73		avons. Nous sommes une société importante et ensuite par le fait qu'on
74		a maintenant enfin depuis pas mal de temps une filiale en Allemagne
75		donc vous connaissez aussi.
76	I	C'est ça déjà. J'ai fini. Merci beaucoup.
77	F3	De rien.

Die Fragen bezüglich der Maßnahmen einer Vorbereitung auf die Zusammenarbeit wurden nicht gestellt, da der Interviewerin bereits vorher bekannt war (auf Grund eines Praktikums in diesem Unternehmen), dass es keine Vorbereitung seitens der Firma gibt. Ebenso wurden die persönlichen Fragen in Bezug auf die Funktion innerhalb der Firma nicht gestellt, da diese ebenfalls bekannt waren.

²⁶ Der Name der Firma wird aus Datenschutzgründen nicht genannt.

Transkript 8

Bezeichnung: „Interview 6“

Beteiligte: Befragte (F4)

Interviewerin (I)

Datum: 16.08.2007

Ort: Büro der Befragten

Dauer: 00:10 (10:30 – 10:40)

1	I	Quelles expériences t'as fait en générale dans des affaires bilatérales
2		entre l'Allemagne et la France ?
3	F4	des expériences positive ou négatives
4	I	Non, c'était plutôt positive ou plutôt négative ?
5	F4	Moi, je trouve c'est plutôt positive parce que les chose sont bien
6		carrées. C'est peut-être plus formel dès le départ d'autre pays, c'est-à-
7		dire on passe souvent par des contrats un peu plus élaborés qu'avec
8		d'autres pays latin par exemple. Mais du coup ça se déroule souvent
9		mieux parce que les choses sont claires dès le départ et du coup tu
10		n'as pas des mauvaises surprises et quand il y en aura, c'est réglé
11		pareille assez para plus des quoi. Donc en générale ça se passe
12		mieux. Il y a moins de mauvaises surprises.
13	I	Tu te souviens de situations où la coopération a bien fonctionné ? T'as
14		des exemples ?
15	F4	Pas spécialement parce que chaque fois je travail avec l'Allemagne,
16		c'est vrai que ça s'est bien passé. C'est à part tout le monde, on
17		respecte les engagements écrits, les dates de paiement, de livraison
18		etcetera. Ça s'est toujours bien passé. Après c'est vrai que dès qu'on
19		s'écarte un peu des termes du contrat, si on a un peu de retard par
20		rapport à ça qui était prévue ou si les conditions diffèrent un petit peu,
21		ça vient plus agressive parce qu'ils sont, ils travaillent beaucoup par
22		contrat et ils font très rigide mais en générale ça se passe plutôt bien.
23		Je n'ai pas des exemples particuliers, mais voilà ça se passe bien en
24		générale.
25	I	Et a ton avis, pourquoi la coopération a-t-elle bien fonctionné ?
26	F4	Enfaîte nous c'est particulier parce qu'on vend quand même du
27		matériel d'occasion donc c'est, s'il y a l'objet qui cherche au prix qui
28		cherche au moment où ils ont en besoin, fin c'est dans l'intérêt des
29		deux parties de faire ensemble, que ça se passe bien. C'est pas
30		comme on vend du neuf ou il pouvait aller chercher ailleurs. Si tu as
31		l'opportunité d'avoir le bon objet au bon moment, bon prix c'est dans
32		l'intérêt de tout le monde que ça se passe bien. Donc comme j'ai dit
33		après si tu respecte les termes du contrat et s'ils n'ont pas dessus ils
34		reviendrons quoi. Donc moi je pense que c'est plus une question de
35		l'opportunité, d'être au bonne endroit au bon moment et de faire les
36		chose correctement. Qui fait que ça se passe bien, parce que dans
37		notre marché c'est vrai qu'ils ne peuvent pas se chercher ailleurs. S'il
38		n'est pas disponible ailleurs. Donc en générale si tout le monde fait des
39		efforts ça se passe plutôt bien.
40	I	Est-ce qu'il y a des différence entre tes partenaires allemands et

41		français ?
42	F4	Oui
43	I	Oui, tu peux préciser ça un peu.
44	F4	Les Français ils sont, après il y a encore le Français du Nord et du Sud
45		ce n'est pas pareil. Mais les Français ils sont moins fiables on va dire,
46		je trouve. Ils sont plus harnacheurs.
47	I	C'est quoi harnacheur ?
48	F4	Ils ne font pas qu'il disent, ou alors tu vois tout es beau, tout est machin
49		et puis après ils se rendent compte que c'est cassé ou ce n'est pas
50		disponible ou ils t'augment le prix des 20 000 une semaine avant le
51		signer. Je pense quand à l'Allemagne la parole donnée a quand même
52		plus de valeur qu'en France. Donc dans ce sens là c'est peut-être plus
53		facile de régler avec des Allemands par rapport aux Français. Les
54		Allemands comme c'est plus origine t'as moins de mauvaise surprises.
55		Avec la France, avec les imprimeries françaises ou avec même les
56		revendeurs mal on voit ici, chez nous, je veux dire si on peut vendre
57		ailleurs à un meilleur prix on le fera quoi, peu importe sur quoi on
58		s'engager verbalement avec une autre personne. Après je ne dis pas
59		qu'en Allemagne ça n'existe pas, mais en générale je pense que les
60		gens sont plus droit et qui font plus attention à la parole donné, quoi.
61	I	Et comment tu procèdes lors d'une coopération avec les Allemands ? Il
62		y a quel que chose spéciale que tu fais ?
63	F4	Enfaîte comme je sais que contractuellement ça va être plus stricte qu'
64		avec d'autre client, d'autre pays, en générale je fais plus attention.
65		Avant de signer un contrat avec l'Allemagne en générale je ne fais pas
66		une fine proforma, je fais un contrat un peu plus élaborer. Selon les
67		machines en même si les montants sont assez élevés je m'assure
68		toujours au près de service technique comme avoir les plus
69		informations disponibles, que la machine fonctionne bien, parce que
70		quand je m'engage contractuellement, ce n'est pas que je ne fais pas
71		attention avec les autre clients mais je sais que les conséquences sont
72		plus lourdes avec les clients allemands si ça ne fonctionne pas bien et
73		qui exigent quand même de la qualité. Donc en générale je fais plus,
74		attention aux détails. Est-ce que les cylindres sont bien réparés, est-ce
75		que la machine soit bien chargée etc. ? Donc je suis plus minutieuse
76		on va dire qu'avec d'autre client. Parce qu'en même temps ils sont
77		exigeant, ils payent correctement pendant une heure, donc je m'en
78		sorte que tous passe bien aussi derrière concernant l'état de la
79		machine et concernant les dates de livraison etc. Je suis peut-être plus
80		consciencieuse. Je fais plus d'attention aux détails qu'avec d'autre
81		client. Mais là aussi parce que les contrats sont aussi plus stricts
82		qu'avec les autres clients. Donc pour n'avoir pas tant de problèmes je
83		fais plus attention.
84	I	Tu penses que tu t'as changé ou adapté un peu la façon de travailler ?
85	F4	Moi j'avais déjà travaillé en Allemagne avant. Donc c'est vrai que je
86		sais un petit peu comment ça fonctionne dans des entreprises en
87		Allemagne. C'est vrai que c'est assez différente de ce qui se passe en
88		France. Comme je te dis je ne travaille pas forcément pareille avec les
89		Allemands qu'avec les autres pays et de toute façon les Allemands ils

90		ne font pas confiance à ce que tu leurs dise, toute par écrit. Donc, ça
91		entraîne plus de paperasse et plus d'engagement écrit. Parce que
92		l'impression que j'ai c'est qu'ils veulent vraiment tous sur un papier
93		blanc avant de conclure quel que chose avec une société française.
94		Donc, c'est dans se sens là oui que j'ai fais peut-être plus de
95		paperasse et plus d'engagement écrit etc. vis-à-vis d'un client
96		allemand, pas forcément de ma propre volonté mais ce eux qui
97		l'exigent aussi. C'est la seul différence ça serais ça qu'il y a peut-être
98		plus de paperasse à faire.
99	I	Pour finir est-ce que tu considères la coopération comme un succès ?
100	F4	avec l'Allemagne ?
101	I	Oui
102	F4	Moi je pense que ça fonctionne bien. C'est aussi politique, je veux dire
103		que tout est fait aussi pour développer les relations entre la France et
104		l'Allemagne. Et je pense que c'est important de se serrer les côûtes
105		aussi vis-à-vis des pays européens, je dirais on est en peu isolé entre
106		la Pologne, l'Espagne etc. et c'est bien, moi je trouve, de développer le
107		commerce entre la France et l'Allemagne et de le maintenir, puisque de
108		tout façon l'Allemagne ils sont très bien situés si on, pour aller vers
109		d'autre pays. Si jamais la France, on ne fait pas, on ne trompe pas nos
110		engagements ou si on ne fait pas exactement les choses parce que
111		nous, on est un peu isolé. La France c'est vraiment l'Europe de
112		l'Ouest, alors que l'Allemagne dans les portes ouvertes sur toute
113		l'Europe et c'est dans l'intérêt de la France aussi de faire en sorte que
114		le commerce avec l'Allemagne prospère et que ça se passe bien.
115	I	Et oui sur quoi tu fondes ton succès, tu personnelle ?
116	F4	Moi je dis comme ce le marché d'occasion, c'est surtout le fait d'être au
117		bon moment, bon endroit avec le bon équipement. Enfaîte c'est un peu
118		lié aux hasard aussi. On ne maîtrise pas tout, mais quand on a le bon
119		équipement c'est aussi de faire des efforts, de se plier à la contrainte
120		allemand pour le vendre à un Allemand plutôt qu'à un autre client
121		aussi. Donc c'est une part d'hasard et aussi une part des adaptation de
122		marché allemand qui est peut-être plus contraignante que d'autre
123		marché, d'autre pays de l'Europe de l'Est ou d'Europe de Sud et voilà
124		c'est un petit mixe des adaptations et d'hasard, mais ça se passe bien.

Die Fragen bezüglich der Maßnahmen einer Vorbereitung auf die Zusammenarbeit wurden nicht gestellt, da der Interviewerin bereits vorher bekannt war, dass es keine Vorbereitung seitens der Firma gibt. Ebenso wurden die persönlichen Fragen in Bezug auf die Funktion innerhalb der Firma nicht gestellt, da diese auch schon bekannt waren.

Transkript 9

Bezeichnung: „Interview 9“

Beteiligte: Befragte (F5) und (F6)²⁷

Interviewerin (I)

Datum: 04.10.2007

Ort: Seminarraum des Unternehmens

Dauer: 00:12 (10:45 – 10:57)

1	I	Erst einmal möchte ich mich bedanken, dass Sie das so kurzfristig
2		möglich gemacht haben und dann würde ich gern kurz wissen wollen,
3		welche Funktion Sie im Unternehmen bekleiden bzw. auf
4		welcher Ebene Sie mit Deutschen oder Franzosen zusammenarbeiten.
5		Damit ich es einordnen kann.
6	F5	Da gibt es aber keinen Unterschied, also es gibt deutsche Chefs oder
7		französische Chefs.
8	I	Ich meine Sie persönlich. Welche Funktion Sie hier haben.
9	F5	Ja also wir sind Sekretärinnen
10	I	und Sie arbeiten sozusagen
11	F5	für deutsche Chefs oder französische Chefs.
12	I	Ja gut
13	F5	<i>(zu F6 gewandt)</i> Du bist doch einverstanden?
14	F6	Ja
15	I	Gut. Im Allgemeinen würde ich dann gern erst einmal wissen wollen,
16		welche Erfahrungen Sie in der Zusammenarbeit zwischen Deutschen
17		und Franzosen gemacht haben. Ganz allgemein, was Ihnen da jetzt so
18		spontan einfällt.
19	F6	Gute und schlechte Erfahrungen, so wie überall würde ich sagen,
20		oder? Aber überwiegend gute Erfahrungen. Ich habe da keine
21		Probleme mit. Ohne ins Detail zu gehen.
22	I	Sie können ruhig ins Detail gehen und Beispiele nennen, oder so.
23	F6	Ach, das ist aber schwierig so. Solche Fragen zu beantworten ist gar
24		nicht so einfach.
25	I	Würden Sie denn sagen, dass es eher positiv oder eher negativ ist, die
26		Zusammenarbeit?
27	F5	Also ich betrachte sie als positiv, aber das kommt auf die Person an.
28	F6	Ja genau.
29	I	Es ist also personenabhängig!
30	F5	Es hat also nichts mit der Staatsangehörigkeit zu tun, sondern mit der
31		Person. Es könnte sein, also wir hatten schon mal gute französische
32		Chefs, aber auch schlechte und genau das selbe umgekehrt.
33	F6	ganz genau
34	F5	Also ich denke, das hat jetzt mit der Nationalität nichts zu tun.
35	F6	So würde ich das auch sehen.
36	I	Also können Sie sich jetzt auch nicht ganz speziell an eine Situation
37		erinnern, wo es gut funktioniert hat, wo Sie sagen können, ja das hat

²⁷ Beide Interviewpartnerinnen stammen aus Frankreich. Sie zogen es aber vor, das Gespräch auf deutsch zu führen.

38		gut funktioniert aus den und den Gründen?
39	F5	Also wieder, ich würde wieder sagen, dass hat mit der
40		Staatsangehörigkeit nichts zu tun. Das hätte sein können, dass ein
41		Franzose auch so reagiert oder dass ein Deutscher auch so reagiert.
42		Das ist personenabhängig, würde ich sagen. Eher als, oder?
43	F6	Ja, das würde ich genau so sehen.
44	I	Gut, dann lassen wir das so stehen. Gibt es Unterschiede, ob Sie mit
45		Franzosen oder mit Deutschen zusammenarbeiten?
46	F5	Na gut Franzosen sind vielleicht ein bisschen mehr durcheinander,
47		arbeiten mehr durcheinander als Deutsche, sind weniger gut
48		organisiert.
49	I	Aber Sie würden sagen, es gibt auf jeden Fall Unterschiede?
50	F6	Ja, im Allgemeinen ja.
51	F5	Vielleicht im Führungsstil
52	F6	Ja, richtig.
53	F5	Das der Franzose denkt immer noch der Patron und bestimmt Vieles
54		noch, genau was gemacht wird und der Deutsche sieht vieles lockerer.
55	F6	lockerer, genau. Würde ich genau so sagen.
56	I	Und in solchen Situationen haben Sie dann Ihr Verhalten oder Ihre
57		Arbeitsweise angepasst an die andere Mentalität?
58	F6	Ja
59	F5	gezwungenermaßen, ja.
60	F6	Ja genau.
61	F5	Ich meine jeder hat seine Art zu arbeiten, aber jeder Chef ist auch
62		anders und ich weiß nicht wie viele Chefs du hattest bis jetzt (schaut
63		F6 an)? Ich hatte glaube ich zehn.
64	F6	Ja ich ungefähr auch.
65	F5	und dann muss man so Vieles
66	F6	das ist ganz automatisch und systematisch passen Sie sich an, weil zu
67		ihrem eigenen Wohl. Wenn Sie sich nicht anpassen, haben Sie ja dann
68		auch Nachteile dadurch. Ich denke, man passt sich automatisch
69		irgendwo an, oder?
70	F5	Ja, man hat keine andere Wahl.
71	F6	an die Arbeitsweise des Chefs und an sein ganzes Verhalten. Da passt
72		man sich automatisch mit an.
73	F5	Ja.
74	I	und haben Sie irgendwelche speziellen Art und Weisen, wie Sie in der
75		Zusammenarbeit vorgehen. Wie Sie managen, dass Sie gut mit denen
76		auskommen.
77	F5	Nein, das kommt automatisch, oder? Man merkt schnell, ah das will er
78		nicht haben, sein Vorgänger wollte das so haben. Also nach kurzer
79		Zeit merkt man schon, aha nein das ist wieder ganz anders, dann muss
80		man das eine Zeitlang beobachten und dann automatisch muss man
81		sich anpassen.
82	F6	Ja, kann ich genau so sagen. Sicher, klar, natürlich. Geht nicht anders.
83		Es gibt auch Chefs mit denen man Klartext reden kann, also ich habe
84		es schon gemacht. Die waren sehr froh darüber, dass man gesagt hat,
85		Nein, das möchte ich nicht, oder so und es gibt da aber auch Chefs,
86		die das nicht so mögen. Da muss man das Feeling eigentlich dafür

87		haben. Ich habe gemerkt, wenn ich ganz klar merke, was ich möchte,
88		dass ich dann auch besser mit dem Chef zurecht komme. Als wie man
89		lässt sich alles gefallen und ist dann unglücklich oder so, dann sagt
90		man lieber Klartext, so ist es und ich arbeite so und das möchte ich
91		auch selber machen und dann funktioniert das auch wunderbar. Das
92		habe ich jetzt mit zwei Chefs gehabt und das war ein Franzose und ein
93		Deutscher und das war wunderbar. Ich habe das so gemacht und das
94		ging wunderbar.
95	I	Würden Sie in irgendeiner Art und Weise auf die Zusammenarbeit
96		vorbereitet, sprich sprachliche Vorbereitung oder interkulturelle
97		Trainings?
98	F5	Nein
99	F6	Nein
100	F5	Also das kam automatisch, also wir sind in Deutschland, wir arbeiten
101		bei einer französischen Firma, d.h. also, wir müssen mit beiden
102		Mentalitäten irgendwie jonglieren.
103	I	Und das haben Sie sich im Prinzip selber beigebracht
104	F5	Ja, klar
105	F6	genau
106		Es gibt also keine Maßnahmen von der Firma her.
107	F5	Nein.
108	F6	Nein.
109	I	Würden Sie sagen, dass Sie die Zusammenarbeit als erfolgreich
110		betrachten ?
111	F6	Ja.
112	F5	Ja, auf jeden Fall.
113	I	Können Sie genauer sagen, worauf Sie den Erfolg zurückführen ?
114	F5	Ich würde sagen, Bedingung ist, dass man beide Sprachen beherrscht.
115		Ansonsten haben wir jetzt schon ein Problem. Wenn man nicht richtig
116		versteht, was der Chef will oder was die Firma von uns erwartet, dann
117		haben wir wirklich ein Problem. Also das ist die erste Bedingung, würde
118		ich sagen und dann muss man natürlich auch flexibel sein
119	I	Sie würden also sagen, Erfolgsfaktor, sag ich jetzt mal so, die Sprache
120		und Flexibilität!
121	F5	Ja
122	F6	Ja, genau und die Anpassungsfähigkeit auch irgendwo.
123	F5	ja, ja, klar
124	F6	Ich glaube da spielt alles eine Rolle. Das Ganze spielt eine Rolle. Das
125		Ganze führt zu einer guten Zusammenarbeit. Alle Faktoren zusammen
126		führen zu einer guten Zusammenarbeit.
127	F5	Ja, absolut.
128	I	Gut und fällt Ihnen jetzt noch speziell etwas zu dem Thema
129		interkulturelle Kommunikation Deutschland – Frankreich,
130		Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Franzosen ein, was Sie
131		vielleicht jetzt noch nicht so genannt haben. Meine Fragen wären
132		nämlich jetzt schon soweit abgehackt. Vielleicht fällt Ihnen noch
133		spontan etwas dazu ein.
134	F5	Gut, was mir z.B. immer wieder auffällt, das ist, wenn wir
135		französische Besucher haben, dann kommen sie entweder zu spät

136		oder sie haben etwas vergessen. Das kommt nicht so oft vor mit
137		Deutschen, aber wie gesagt
138	F6	weil die das auch lockerer nehmen.
139	F5	Ja, das ist typisch auch von der Mentalität.
140	F6	Ja, die Mentalität, aber das ist auch lockerer irgendwo, nicht so steif
141	F5	aber man kann damit leben, aber vielleicht weil wir auch Französinen
142		sind
143	F6	Ja, das kann natürlich sein.
144	F5	und manchmal muss ich sagen, also das regt mich nicht auf, aber
145		andere regen sich auf, weil das immer wieder vor kommt, aber ich
146		würde sagen, dass ist dann wieder typisch deutsch.
147	F6	Ja, das genau Nehmen. Diese Disziplin, die schon typisch für das Land
148		ist. Viele Franzosen sagen ja auch, in Deutschland diese Disziplin.
149		Das ist genau wie im Straßenverkehr. Hier halten wir uns schon an die
150		Regeln, aber in Frankreich, wenn der Polizist da steht, der bekommt
151		mal gesagt: Du, weißt du, du kannst mich mal. Und da passiert auch
152		nichts. Eben weil die das lockerer nehmen. Gut inzwischen ist das
153		vielleicht auch ein bisschen anders, ich weiß es nicht.
154	F5	Ja, ich glaube schon.
155	F6	aber früher war es schon so.
156	F5	Gut, das Problem ist, wir leben schon so lange im Lande. Wir haben
157		uns schon so angepasst auch im Privatleben, dass es gar nicht mehr
158		so auffällt.
159	F6	Ja, genau so ist es.
160	I	Sie haben im Prinzip beide Kulturen vereint.
161	F5	Ja
162	F6	Ja, genau.
163	F5	Meine Verwandtschaft, die in Frankreich lebt, es fällt ihr auf, das ich
164		mich verändert habe. Das ich so richtig deutsch geworden bin.
165	F6	germanisiert
166	F5	Ich merke das nicht und ich denke, ich bin nach wie vor so, wenn wir
167		uns treffen so très française, aber gut wie gesagt, das kann nur jemand
168		beurteilen, der mich von früher kennt und jetzt.
169	F6	Das ist aber normal. Wenn du in dem Land lebst, dann kannst du es
170		doch nicht anders machen oder so wie früher. Das geht einfach nicht.
171		Automatisch passt man sich an, wenn man irgendwo in einem fremden
172		Land ist.
173	F5	Aber um das Ganze zusammenzufassen, würde ich sagen, es gibt
174		überall Vor- und auch Nachteile, sowohl in Frankreich als auch in
175		Deutschland und wenn man sich einleben kann, wenn man die Kultur
176		akzeptiert und wenn man sie auch kennen lernen will, dann hat man an
177		und für sich keine Probleme, würde ich sagen, ob das in Frankreich ist
178		oder in Deutschland ist. Die Bedingung ist, dass man natürlich die
179		Sprache spricht. Wenn das nicht ist, dann
180	F6	hat man es schwerer im Ganzen.
181	F5	aber sonst so. Ich merke die Unterschiede fast nicht mehr. Wie gesagt
182		das ist mehr im Privatleben, wenn mein Mann manchmal sagt: Nein so
183		und so nicht. Das ist doch wieder typisch deutsch, aber nur weil er es
184		nicht so machen will wie ich. V.a. die junge Generation, das fällt

185		fast nicht mehr auf. Früher das war schon extremer vor 20, 30 Jahren,
186		aber jetzt, Globalisierung vielleicht, ich weiß es nicht. So würde ich das
187		zusammenfassen.
188	F6	Ja, ich sehe das genau so. Ich glaube das geht uns allen so.
189	F5	Oder man müsste wirklich jemanden fragen, der erst ein Jahr hier ist,
190		der würde das vielleicht, der würde das mit Sicherheit anders sehen.
191	F6	Ja genau, anders sehen, das glaube ich auch.

192 Bemerkungen der Befragten vor und nach dem Mitschnitt:

193 F5 ist vor 34 Jahren von Frankreich nach Deutschland gekommen und seit
194 28 Jahren mit einem Deutschen verheiratet.

195 Die Mutter von F6 ist Deutsche und der Vater ist Franzose. Sie ist im Alter
196 von 13 Jahren nach Deutschland gekommen und hatte am Anfang gerade
197 in der Schule und der Gemeinde große Schwierigkeiten akzeptiert zu
198 werden.

199 Beide sind fast von Anfang an in dem Unternehmen tätig, F6 z.B. seit
200 1969.

201 Zu Beginn gab es in dem Unternehmen speziell in der Chefetage sehr viele
202 Franzosen. Das ist heute nicht mehr so.

203 Früher, vor 30 Jahren gab es noch sehr viele Vorurteile zwischen
204 Deutschen und Franzosen, gerade auch durch die starke Trennung beider
205 Länder voneinander. Heute ist das nicht mehr so. Es wird sich immer mehr
206 angenähert. Beide sehen das als eine sehr positive Entwicklung.

Transkript 10

Bezeichnung: „Interview 10“

Beteiligte: Befragter (F7)²⁸

Befragte (F8)

Interviewerin (I)

Datum: 08.10.2007

Ort: Seminarraum des Unternehmens

Dauer: 00:27 (16:10 – 16:37)

1	I	Wollen Sie sich vielleicht ganz kurz vorstellen und sagen auf welcher
2		Ebene Sie mit Deutschen zusammenarbeiten?
3	F7	Ich bin der Exportleiter und in dieser Qualität in Deutschland tätig für
4		den Export nicht nur nach Frankreich sondern in unterschiedliche
5		Länder in Europa.
6	F8	Ich bin Außendienst für Frankreich und ich mache eigentlich nichts in
7		Deutschland. Deutsch ist wegen der Firma wichtig, für die
8		Kommunikation in der Firma.
9	F7	Ja weil man darf nicht vergessen, wenn man nach außen hin verkauft,
10		muss man auch innen verkaufen, innerhalb des Unternehmens
11		verkaufen. Und da kommt schon, wenn man auf die zwei Länder trifft
12		diese verschiedenen, das kommt schon, die Übersetzung von dem,
13		was der Kunde haben will und für das Unternehmen.
14	I	Okay, gut dann fange ich gleich einmal mit meinen Fragen an. Im
15		Allgemeinen würde ich erst einmal wissen wollen, welche Erfahrungen
16		Sie in bilateralen Geschäften zwischen Deutschland und Frankreich
17		gemacht haben? Also was Ihnen jetzt spontan einfällt, was Sie sagen
18		würden Geschäfte Deutschland Frankreich.
19	F8	Wie meinen Sie jetzt, was wir vorher gemacht haben, oder?
20	I	Nein, was Ihnen bei dem Thema
21	F7	Was das bedeutet
22	I	Ja, was Ihnen bei dem Thema bilaterale Geschäfte Deutschland
23		Frankreich einfällt.
24	F7	Für mich gut, positiv an und für sich und gewisse Ergänzung so in der
25		Materie, was die, wobei die Franzosen suchen in Deutschland eine
26		gewisse Zuverlässigkeit und Qualität.
27	F8	Also für mich ist auch wichtig, das sie bei der spießigen
28		Kommunikation. Sie haben zwei Kulturen und die Leute haben schon
29		ihre Gedanken und es ist schwierig also mit einem Franzosen,
30		Franzosen und Deutschen zusammen zu arbeiten. Wir denken nicht
31		genau so. Die Deutschen denken nicht so wie die Franzosen.
32	I	Sie haben schon gesagt, Sie würden eher sagen positive Erfahrungen.
33		Können Sie denn eine spezielle Situation nennen, wo Sie sagen, ja das
34		hat ganz gut funktioniert aus den und den Gründen?
35	F7	Ja das erfahren wir an und für sich tagtäglich in unserer Arbeit mit der
36		Relation zu Frankreich. Es funktioniert insofern gut, dass wir von der

²⁸ Beide befragte Personen entschieden sich aufgrund ihrer guten Deutschkenntnisse das Interview auf Deutsch zu führen.

37		deutschen Seite her meistens in der Lage sind, die Ware an dem Tag
38		zu liefern, wo Sie es bestätigt haben und das hat für uns und die
39		Franzosen. Daher kommen die zu uns, weil sie sich auf das deutsche
40		Unternehmen verlassen können. Das sind die Erfahrungen, die wir
41		machen und auch gleichzeitig die Qualität. Die Qualität spielt eine
42		Rolle, d.h., was man in der Presse so liest, ist tatsächlich, reflektiert
43		sich hier, spiegelt sich hier wider.
44	I	Okay und Sie?
45	F8	Die Sicherheit, die die Kundschaft hat. Die Leute, die z.B.
46		direkt aus Frankreich oder Deutschland kommen, die mit einer anderen
47		Firma arbeiten. Diese Sicherheit ist eigentlich schon wichtig.
48	F7	Das funktioniert auch insofern, dass wir also sowohl der A ²⁹ , wie ich,
49		die B ² , wie auch noch Mitarbeiterinnen hier im Hause auf Französisch
50		sprechen.
51	I	Ach so!
52	F7	Weil das ist auch ein sehr wichtiger Punkt, finde ich, für die Franzosen,
53		wenn sie von Deutschland importieren. Wenn das der Fall ist, dann
54		erwarten sie immer einen Partner der, zumindest englisch, aber wenn
55		man in der französischen Sprache verkehren kann, das ist ein großer
56		Vorteil.
57	I	Sie (<i>blickt F8 an</i>) hatten jetzt schon gesagt, es gibt auf jeden Fall
58		Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen. Fällt Ihnen (<i>blickt</i>
59		<i>F7 an</i>) das auch auf?
60	F7	Absolut. Als Sie kamen und Punkt vier Uhr oder zwei vor vier haben
61		Sie sich gemeldet.
62	I	Das war eher Zufall.
63	F7	Aber das ist in der Regel so. Wenn wir unterwegs sind, bemühen wir
64		uns zeitig da zu sein oder bei fünf Minuten rufen wir schon an und
65		werden nervös. Während Franzosen auch ein Viertelstündchen später
66		ankommen, das spielt überhaupt keine Rolle. Kein Hahn wird danach
67		krähen. Das ist kein Problem. Aber das ist z.B. typisch. Das
68		siehst du (<i>blickt F8 an</i>) doch auch so, oder?
69	F8	Ja, das ist richtig.
70	I	Haben Sie gerade in der Zusammenarbeit mit den Deutschen hier ihre
71		Arbeitsweise oder ihr Verhalten angepasst oder angenähert an das der
72		Deutschen?
73	F8	Also ich bin hier seit zwei Jahren. Eigentlich nicht. Das ist wie in
74		Frankreich, das wird genau dasselbe sein für mich, wenn man in eine
75		Firma kommt und wo ich anfangen kann zu arbeiten. Das sind die
76		Regeln und ich finde die Regeln nicht so unterschiedlich, wie in
77		Frankreich. Nein, also ich bemerke das vielleicht nicht
78	I	Ja, das kann sein, aber Sie haben ja gesagt, von der Mentalität her
79		gibt es schon Unterschiede.
80	F8	Ja, das schon, aber von der Arbeit. Vielleicht gewöhnt man sich daran.
81		Die sind schon mehr, alles was administrativ ist und so, die sind schon
82		mehr organisiert als Franzosen. Aber sonst, also ich bemerke echt
83		nichts.
84	F7	Ich würde sagen, die Franzosen sind spontaner als die Deutschen. Die

²⁹ Die Namen werden aus Datenschutzgründen nicht genannt.

85		Deutschen reagieren mehr innerhalb einer gewissen Struktur, sowohl
86		in der Organisation, wie im Ablauf der Arbeit, wo die Franzosen sich
87		manchmal ändern können oder jeder. Es geht nach einem Schema F
88		und diesem Schema folgt man.
89	I	Würden Sie denn sagen, Sie haben sich angepasst?
90	F7	Ich glaube ich bin. Ich würde die Antwort anders formulieren. Ich bin
91		kein typischer Franzose mehr. Das ist der Punkt.
92	I	Darf ich Sie kurz fragen, wie lange Sie schon in Deutschland leben?
93	F7	Seit 1980. Das ist schon
94	I	eine ganze Weile.
95	F7	Man kann nicht genau sagen, Herr A, den Sie interviewen wollten und
96		leider ist der heute nicht da, der ist schon in Deutschland auch seit 15
97		Jahren. Man hat sich irgendwie angepasst. Beispiel für mich ist immer,
98		was ich immer nenne, ist, man arbeitet in Frankreich und wir haben
99		etwas besprochen und man sagt, das wird schriftlich bestätigt, dann
100		bekommen Sie innerhalb einer Woche einen Brief. Hier ist das im
101		Allgemeinen am nächsten Tag oder spätestens am zweiten darauf
102		folgenden Tag bekommen Sie ihren Brief. Aber dafür werden Sie hier
103		vieles nicht so leicht ändern können, wie Sie es in Frankreich ändern
104		können. In Frankreich, was ich kenne, fangen Sie an mit den Leuten zu
105		verhandeln, zu sprechen, irgendwie ihr Verständnis oder wie kann ich
106		diese Person emotional irgendwie beeinflussen. Was Sie in
107		Deutschland nicht machen können. In der Regel ist das alles
108		festgesetzt. Das ist da und basta, wie der Bundeskanzler gesagt hätte.
109	I	Okay, gut. Haben Sie eine spezielle Vorgehensweise in der Arbeit mit
110		den Deutschen? Wie managen Sie die Zusammenarbeit?
111	F8	Zwischen den Leuten die hier arbeiten und mir?
112	I	Ja, z.B.
113	F8	Ja, wir machen Besprechungen, wo wir alles organisieren, also ich
114		meinen jetzt, was wir alle unternehmen, um es zu verbessern.
115	I	Ja und z.B. auch wie Sie persönlich im Unterschied zu den
116		Franzosen mit den Deutschen umgehen.
117	F8	Nein.
118	I	Da machen Sie nichts anderes?
119	F8	Nein, also ich nein.
120	F7	Ein großer Unterschied sind die Einzelheiten, les détails, die kleinen
121		Dinge. Die Franzosen lassen die alle sehr oft immer zur Seite, tun die
122		zur Seite. Wohingegen hier ist alles immer sehr präzise gesprochen,
123		sodass es hier keine Überraschungen gibt. Das ist auch umgekehrt,
124		wenn Sie in gewissen Sachen Probleme mit den Kollegen nicht genug
125		besprechen und Einzelheiten, dann kommt immer: Ja, aber Sie hatten
126		mir das nicht gesagt. Das ist ein Komma oder eine Kleinigkeit. Das
127		wird nicht gemacht, weil man hat diesen Punkt nicht gefunden.
128	I	Wurden Sie in irgendeiner Art und Weise auf die Zusammenarbeit mit
129		Deutschen vorbereitet, seien es jetzt interkulturelle Trainings oder
130		sprachliche Vorbereitung?
131	F8	Also wir machen hier englisch bei uns, aber französisch? Doch die
132		hatten da auch mal.
133	F7	Sie sind auf der Hochschule oder der Uni gewesen.

134	F8	Ja, ich auch.
135	F7	Ja siehst du, das hast du
136	F8	das hatte ich auch.
137	F7	Das hatten die schon gehabt.
138	F8	Das war das erste. Also ich habe an der Uni angefangen. Das war
139		eigentlich der große Punkt warum ich hier her gekommen bin, warum
140		ich dann mit der deutschen Sprache angefangen habe und dann etwas
141		mit deutschen Leuten unternimm.
142	F7	Das war dann die Einführung. Ja, meine Frau ist deutscher
143		Abstammung. Das hat mir geholfen. Die Einführung kommt auch durch
144		die Sprache und das tägliche Leben. Die Berührung mit den Deutschen
145		da lernt man die kennen, das ist klar.
146	I	Gibt es speziell in der Firma hier irgendwelche Maßnahmen, um die
147		Deutschen und Franzosen näher zu bringen
148	F7	Nein, aber ich meine, wir sind alle Europäer. Es gibt sicherlich den
149		deutschen Typ und viele Unterschiede zwischen den Deutschen und
150		den Franzosen, aber die gibt es nicht nur zwischen Deutschen und
151		Franzosen, sondern zwischen allen Nationen. Wir haben 27 heute. Wir
152		wissen, dass es Unterschiede gibt, welche das sind, muss man
153		festlegen oder für sich selbst feststellen und dann entsprechend
154		reagieren. Oder haben Sie noch etwas anderes im Kopf?
155	I	Nein, also ich meinte schon, ob die Firma irgendwelche Maßnahmen
156		unternimmt, sprachliche Weiterbildung oder auch
157	F8	Sprache, doch Sprache hatten wir, jetzt nicht mehr bei den
158		Französisch-Sprachlern und dann hatten die angefangen einmal in der
159		Woche mit französisch.
160	F7	Das war der Wunsch von den Deutschen, französisch zu lernen, aber
161		es bedeutet trotzdem viel Arbeit und viele sind nicht bereit diese Arbeit
162		zu leisten. Das ist nun einmal so. Wir sind Arbeitnehmer wie alle hier
163		im Betrieb, Teilnehmer in einer Kette.
164	I	Würden Sie im Großen und Ganzen die Kooperation als erfolgreich
165		betrachten, die Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Franzosen?
166	F8	Ja, also ich würde ja sagen. Das ist wieder die selbe Frage, wie vorher.
167		Also die Kooperation ist wie mit jedem schwierig manchmal, aber für
168		mich gibt es da echt keine Unterschiede, ob es mit einem Deutschen
169		ist oder mit einem Franzosen.
170	F7	Es hängt auch von der Person ab.
171	F8	Ja, auch.
172	F7	das ist ein großer Faktor, wie man denn mit den Kollegen ist, oder wie
173		die sich miteinander so vertrauen. Sie haben nette Leute, Sie haben
174		weniger nette Leute und Sie haben auch ein paar böse Leute. Das ist
175		überhaupt kein Problem, Leute mit denen man Schwierigkeiten hat,
176		aber das wäre genau das gleich in Frankreich. Und auch noch, wir
177		haben die Unterschiede, das muss man auch noch sehen hier zum
178		Beispiel zwischen Preußen und Bayern und bei uns haben wir
179		Unterschiede zwischen Leuten, die in Nordfrankreich leben und die
180		Leute, die in Marseille in Südfrankreich wohnen. Das sind, die echten,
181		die dort geboren sind und dort abstammen, die sind auch anders, auch
182		das selbe Ost und West.

183	I	Also könnten Sie nicht direkt sagen, worauf Sie ihren Erfolg hier zurück
184		führen ?
185	F7	Ich glaube das ist schwierig. V.a. ist es das Ergebnis einer
186		Mannschaftsarbeit, eine Zusammenarbeit zwischen Deutschen und
187		Franzosen.
188	I	Das wären eigentlich schon meine Fragen gewesen, aber vielleicht
189		fällt Ihnen im Nachhinein noch etwas ein, wo Sie denken zu dem
190		Thema Zusammenarbeit Deutschland Frankreich, dass muss noch
191		gesagt werden.
192		<i>F8 verlässt für ein Telefonat den Raum.</i>
193	F7	Nein, an und für sich gibt es nichts besonderes, was man sagen
194		könnte. Zunächst einmal ist es möglich. Es ist das Ergebnis davon,
195		dass man als Franzose in Deutschland gut leben kann. Das kann man
196		auch noch dazu sagen. Man muss nur immer den Unterschied
197		akzeptieren wollen. Das ist das Wichtigste. Unterschiede gibt es, aber
198		man muss sie akzeptieren, sie kennen und sie akzeptieren und wo es
199		Probleme gibt, irgendwie die besprechen, um möglicherweise eine
200		Annäherung zu bekommen und ich glaube das ist das. Hier fängt man
201		früh an und auch noch spät weiter arbeiten. In Frankreich fängt man
202		später an, aber da könnte ich ihnen so viele kleine Unterschiede
203		nennen. Die sind aber zumindest für mich völlig unwichtig. Das macht
204		keinen Unterschied. Das sind die Punkte, die wichtig sind, wenn die
205		Leute miteinander arbeiten. Aber die Erfahrungen in Frankreich, Sie
206		haben sich sicherlich auch dort aufgehalten und da haben Sie
207		sicherlich das selbe gehört oder auch andere Franzosen hier. Es sind
208		übrigens sehr viele Franzosen, die in Deutschland wohnen. Ich bin
209		keine Einzelheit und die B auch nicht und das kann ganz gut
210		funktionieren. Man muss nur keine Blockade haben im Kopf und solche
211		Sachen. Ich habe zwei Söhne und einer wohnt in Deutschland und der
212		andere in Frankreich. Das ist auch diese, vom Gefühl her, wo lebt man
213		am Besten. Ich könnte in Frankreich nicht mehr arbeiten nach den
214		vielen Jahren. Das würde mir, ich könnte das nicht.
215	I	Sie haben sich zu sehr hieran gewöhnt.
216	F7	Absolut. Es gibt diese Unterschiede, die sind da und wenn man sich an
217		diese Struktur, man kann sich total darauf verlassen. Die Franzosen
218		können sehr emotional werden. Die Deutschen sind sachlicher.
219		Definitiv, das ist ein Fakt und es ist für mich einfacher. Es ist hier auf
220		der Autobahn. Ich weiß ich fahre schnell und ich weiß es ist 80 oder
221		100 oder 60, dann fahre ich wie die anderen. Ich halte mich daran,
222		aber dafür habe ich die Freiheit. Für die Franzosen wird das manchmal
223		problematisch. Hier weiß man das. Die Kontrolle ist da.
224	I	Haben Sie vielleicht auch Unterschiede von früher zu jetzt feststellen
225		können?
226	F7	Ich glaube doch es gibt immer mehr Leute. Ja, sicher heute gibt es
227		keine Grenze mehr und die neuen Generationen reisen viel mehr. Sie
228		haben viel mehr Möglichkeiten, als sie jemals gehabt haben. Ich habe
229		71 geheiratet und da konnte man noch, es war 25 Jahre nach dem
230		Krieg und da konnte man noch gewisse appréhension fühlen, aber
231		heutzutage die jungen Leute das macht keinen Unterschied, ob ein

232		Deutscher oder ein Engländer oder, okay du bist etwas anders, aber
233		am Ende spielt das keine Rolle. Das ist der Punkt.
234	I	Ja, genau.
235	F7	Und dann in dieser Einstellung ich sehe da keine Konflikte möglich
236		innerhalb Europas. Es sei denn es kommt ein Verrückter irgendwo,
237		aber sonst ist dieses Potential nicht mehr da. Sie werden auch nicht
238		die Franzosen so gegen die Deutschen aufhetzen können, wie es in
239		unserer Vergangenheit der Fall gewesen ist. Ich halte das nicht mehr
240		für möglich.
241	I	Ich auch nicht.
242	F7	Sehen Sie, das ist schön. Man spürt auch diese Abhängigkeit von
243		einander in dem Wirtschaftsleben. Das ist ein wichtiger Punkt, ein
244		wichtiger Faktor. Frankreich ist der größte Kunde von Deutschland und
245		Deutschland ist der größte Kunde von Frankreich umgekehrt.
246	I	Das geht nicht mehr ohne.
247	F7	Ja, genau es geht nicht mehr ohne und das dank zwei, davon bin ich
248		überzeugt, von zwei Herren, die sich die Hand entgegengestreckt
249		haben. Das war einmal De Gaulle und Adenauer. Das waren die zwei,
250		die verstanden haben, wir müssen Einfluss in diese Richtung initiieren
251		und es anders machen. Was sind deine Stärken und was sind deine
252		Stärken. Frankreich war Landwirtschaft und Deutschland war
253		Maschinenbau und die haben, die zwei miteinander verbunden. Seit
254		dem ist es gut gegangen und es wird gut gehen.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbst und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in anderer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden.

.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift