

Interkulturelles Management Deutschland – Frankreich. Ergebnisse der jüngeren Forschung

Abschlussarbeit im Diplomstudiengang „Interdisziplinäre Frankreich-Studien“

Am Frankreich-Zentrum der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Vorgelegt von

Stephanie Vetter

aus Karlsruhe

Betreuer: Herr Prof. Dr. Eric Davoine

Karlsruhe, 15. April 2010

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Einführung	1
1.2. Ausgangslage.....	3
2. Hauptteil.....	7
2.1. Kritik an älterer Forschung.....	7
2.2. Charakteristika der deutschen und französischen Kultur	9
2.2.1. Frankreich.....	10
2.2.2. Deutschland.....	26
2.2.3. Synergie und Erfolg	33
2.3. Ursachenerklärungen – Extrinsische Einflussfaktoren.....	34
2.3.1. Bildungssysteme – ein institutionalistischer Ansatz	34
2.3.2. Geschichte	40
2.3.3. Philosophie	43
2.3.4. Religion	44
2.3.5. Politik und Wirtschaft	45
2.3.6. Rechtssysteme	46
2.3.7. Familiensysteme.....	46
2.3.8. Geographie und Klima	47
2.4. Diskussion	47
3. Zusammenfassung und Ausblick	50
Literaturverzeichnis.....	52
Anhang	67

1. Einleitung

1.1. Einführung

Nachbarländer haben durch ihre geographische Nähe generell eine besondere Beziehung, doch bei Deutschland und Frankreich hat die Geschichte ein ganz spezielles Verhältnis entstehen lassen. Die ehemaligen Erzfeinde verbindet nun eine Freundschaft sowie Kooperationen in Wirtschaft, Politik, Kultur und Bildung. Man ist sich gegenseitig der wichtigste Handelspartner (SEI08, S. 2; BAR07(d), S. 5; MAY09, S. 7), was sich auch durch die Weltwirtschaftskrise nicht verändert hat (ALL08, S. 29). Zahlreiche Direktinvestitionen werden getätigt, ebenso wie Unternehmenskooperationen und -fusionen (IVE03, S. 67). Trotzdem erkennt die Literatur sehr große kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich¹. Diese müssen bei kurz andauernden Interaktionen keine größeren Probleme darstellen, lang andauernde Kontakte jedoch können ein immenses Problempotential beherbergen (vgl. hierzu BAR08(a), S. 700). In Folge dessen scheint das gesamte Feld Interkulturelle Kommunikation und Management in den vergangenen 20 Jahren zu einem regelrechten „Modethema“ avanciert zu sein (BAA04, S. 41). Und das, obwohl die Thematik mit einem laut BAASNER eigentlich banalen und seit Jahrhunderten selbstverständlichen Vorgang einhergeht, nämlich der Mobilität von Menschen und der daraus resultierenden Kontakte (ebda.). BAASNER sieht diesen Aufschwung dadurch begründet, „dass die ökonomische und vor allem finanzwirtschaftliche Globalisierung mit dem sehr viel langsameren Rhythmus kultureller Veränderungen bzw. Eigenheiten kollidieren“ (ebda.). THOMAS stellt fest, dass die interkulturellen Kontakte durch die moderne Verkehrs- und Nachrichtentechnik neue Dimensionen und Qualitäten erreicht haben (THO03, S. 10). BARMeyer beobachtet hingegen ein gesteigertes Interesse an der Thematik nach dem 11. September 2001 (BAR05(a), S. 43). Interessant ist auch die Feststellung BARMeyers, dass sich die Treffer zu interkulturellen Schlüsselbegriffen bei *google* enorm gesteigert haben². Somit wird klar, dass es sich nicht um ein kurzlebigen „Modethema“ handelt, sondern um eine Thematik von zentraler und immer wichtiger werdender Bedeutung. Laut BREUER & DE BARTHA sind Unterschiede aber gar nicht das Hauptproblem (BRE05, S. 13), sondern vielmehr die Akzeptanz dieser Unterschiede (ebda. S. 14).

¹ ERLINGHAGEN ermittelte aus HOFSTEDEs Kulturdimensionen, dass die deutsch-französische ‚Kulturdistanz‘ so groß wie zwischen keinen anderen Nachbarländern sei. Kulturdistanz = Quotient aus kultureller und geographischer Distanz (vgl. hierzu: K. Erlinghagen (1996). *Nationale Umkultur und typisch geprägte Managementkultur Frankreichs: ein qualitativer Deutungsversuch in Komparation zur deutschen Kultur*, Diss. Hallstadt: Rosch-Buch).

² s. hierzu Anhang Abb. 1a.

Die Auswirkungen von gescheiterten Vorhaben auf Grund interkultureller Probleme sind nicht zu unterschätzen, denn neben den enormen Kosten, die entstehen können (ebda. S. 40), dürfen auch schwerwiegende psychische sowie karriereschädliche Folgen für die Expatriates und ihre Familien nicht vergessen werden³. Trotz all dieser Erkenntnisse werden interkulturelle Probleme unterschätzt – und zwar gerade in Europa. Im ersten Moment scheint die Thematik bei weit entfernten Ländern brisanter. Auch im Zuge der stärkeren Vereinheitlichung durch die EU werden Entsendungen innerhalb Europas inzwischen gar nicht mehr als „echte“ Auslandsentsendungen wahrgenommen (JAH06, S. VII). Doch dies ist ein Trugschluss. Gerade im Falle Deutschland-Frankreich ist dieser Aspekt sehr brisant, denn auf Grund der geographischen Nähe ist man schnell dazu geneigt, auch von einer kulturellen Nähe auszugehen (WILL05, S. 24)⁴. Darüber hinaus stehen Unternehmen und Mitarbeiter im Zuge der Globalisierung unter einem so enormen Lerndruck, dass Europa zunächst nachrangig behandelt wird (MOR04, S. 88). Es gibt mit zu vielen Ländern Kontakt, als dass man auf jedes einzeln eingehen könnte (HAR07, S. 10). Neben dem Zeitmangel (ALG03, S. 1; HAR07, S. 46) spielen natürlich auch Geldprobleme eine Rolle (HAR07, S. 46). Dies ist eine Problematik, die in direktem Zusammenhang mit der Unternehmensgröße steht (ebda.). Für kleinere Unternehmen ist es sehr viel schwieriger, Maßnahmen auf diesem Gebiet durchzuführen und in Folge dessen werden Trainings oft vernachlässigt, wohingegen große Unternehmen mehr Initiative zeigen (ebda. S. 64). Wie so vieles hat dieser Aspekt aber auch eine Kehrseite, nämlich die Überschätzung kultureller Unterschiede. Oftmals werden diese als Ursache für Probleme herangezogen, die eigentlich ganz wo anders begründet liegen, bspw. in der Verhandlungstechnik (MOR04, S. 88). Denn neben den „nationalen“ Kulturen gibt es noch weitere „Parallelkulturen“⁵, also unterschiedliche Stufen kultureller Identität, zwischen denen das interkulturelle Management unterschieden muss. In Bezug auf Deutschland und Frankreich relativiert die Untersuchung von IVENS (IVE03) den von ihm als aktuellen Trend festgestellten „Problemdruck“. Diese ergibt, dass die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich sehr viel kleiner seien, als bisher angenommen⁶ (vgl. hierzu ebda., S. 67). Wie wir also gesehen haben, kommt dem interkulturellen Management eine sehr große Bedeutung zu.

³ Laut MAYR/THOMAS werden 50% aller Auslandseinsätze vorzeitig abgebrochen (MAY09, S. 13).

⁴ Diese Annahme einer kulturellen Ähnlichkeit im Zuge einer geographischen bezeichnet BARMAYER als „Ähnlichkeitshypothese“ (BAR08(b), S. 121) oder „Ähnlichkeitsannahme“ (BAR08(b), S. 699).

⁵ z. B. Organisationskulturen, regionale Kulturen, ethnische oder linguistische Gruppen, religiöse Kulturen, Generationskulturen, soziale Kulturen oder Berufskulturen (BAR08(b), S. 124).

⁶ IVENS stellte für die beiden Länder bspw. große Ähnlichkeiten bzgl. seiner Dimension „Kooperationsgrad“ fest (IVE03, S. 71).

Insbesondere in Bezug auf das Länderpaar Deutschland-Frankreich erscheint die Problematik interessant, da es sich hierbei um eine historisch brisante Konstellation handelt und die Einschätzung hinsichtlich des Problemdrucks unklar zu sein scheint. Bei der ersten Durchsicht der jüngeren Literatur fällt auf, dass diese sehr stark von älteren Untersuchungen beeinflusst scheint. Daher ist die Motivation dieser Arbeit, die jüngere Literatur der Jahre 2002-2009 zum Themenkomplex des Interkulturellen Managements in Bezug auf Deutschland und Frankreich näher zu untersuchen. Hierfür soll nun die Ausgangslage näher beleuchtet, also ein kurzer wissenschaftsgeschichtlicher Abriss gegeben sowie der state-of-the-art festgehalten werden. Im Hauptteil soll die Haltung der jüngeren Literatur gegenüber der älteren eingeschätzt werden. Anschließend wird dargestellt, wie die jüngere Literatur die deutsche und die französische Kultur charakterisiert und welche Ursachenerklärungen sie für ihre Charakteristika findet. Diese Ergebnisse sollen zum Schluss diskutiert und zusammengefasst werden.

1.2. Ausgangslage

Wie wir gesehen haben, ist interkulturelle Kommunikation schon immer existent. „Relativ neu ist jedoch die wissenschaftliche Beschäftigung mit managementbezogener Interkulturalität“ und die enge Verknüpfung von Theorie und Praxis (BAR04(c), S. 81). Die Disziplin entstand aus der Praxis heraus in den USA während den 50er und 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, wobei HALL als der ‚Urvater‘ der ‚Cross-Cultural Communication‘ gilt (ebda. S. 82). In den 1970ern standen Immigration, multikulturelle Gesellschaften, humanitäre Projekte und interkulturelle Seminare im Vordergrund, während in den 80ern das Thema Unternehmenskultur immer interessanter wurde und in den 90ern die Bereiche Wissensmanagement, organisationales Lernen sowie interkulturelle Kompetenz (vgl. hierzu ebda.). Zu Beginn des 21. Jahrhunderts werden nun multikulturelle virtuelle Teams immer bedeutsamer⁷. Daneben stellt sich die Frage, ob kulturelle Unterschiede in Zeiten der Globalisierung weiter erhalten bleiben (vgl. hierzu ebda. S. 83). Hier bewegen wir uns im Bereich der Auseinandersetzung zwischen Konvergenz- und Divergenztheorie. Die Vertreter der Konvergenztheorie gehen davon aus, dass sich Kulturen durch Globalisierung und Internationalisierung annähern und Unterschiede immer unbedeutender werden bzw. ganz verschwinden (JAH06, S. 5). Dieser Ansatz steht in Zusammenhang mit der Frage, ob „Managementtechniken und Management-Know-How universell anwendbar und gültig sind oder nur unter ganz bestimmten kulturellen Umweltbedingungen gelten können“ (ebda.).

⁷ s. hierzu Anhang Abb. 2.

Die Divergenztheorie hingegen behauptet, dass durch Internationalisierung ein derartiger Konvergenzdruck ausgelöst wird, dass dieser ein wachsendes Bedürfnis nach kultureller Identität nach sich zieht und es „ (...) zwar eine Angleichung formaler Strukturen im Erscheinungsbild der Organisation gibt, die Art des Agierens der Organisationsmitglieder aber weiterhin kulturspezifisch bestimmt bleibt“⁸ (JAH06, S. 6). Hier befinden wir uns im Bereich der „Universalisten-Kulturalisten-Kontroverse“. „Kulturalisten“ und Anhänger der „Culture-bound-These“ sehen die Notwendigkeit einer Anpassung der Managementtechniken an bestimmte Situationen und kulturelle Eigenheiten (HUE06, S. 1). „Universalisten“ hingegen betrachten Management als „kulturvariant“ und dessen Konzepte und Techniken als universal („Culture-Free-These“) (vgl. hierzu GEI02, S. 102). Hinsichtlich der Forschungsansätze sollen im Folgenden noch die Unterschiede von quantitativen und qualitativen Methoden sowie des emic- und des etic-Ansatzes erwähnt werden. BARMEYER erläutert, dass bei qualitativen Methoden der Datensammlung die einzelne Situation im Mittelpunkt steht und persönliche Erfahrungen des Forschers eine wichtige Voraussetzung darstellen. Er bezeichnet die Vorgehensweise als eine ‚weiche‘ ethnographische, bei der von Einzelfällen induktiv Rückschlüsse auf die Gesamtheit gezogen werden (vgl. hierzu BAR04(c), S. 88). Bei qualitativen Methoden hingegen liegt eine große Anzahl empirischer Daten vor, und Hypothesen werden auf ihre Allgemeingültigkeit hin geprüft. Durch dieses deduktive Vorgehen werden Wenn-dann-Zusammenhänge geschaffen und „universell gültige Aussagen anhand von Momentaufnahmen“ getroffen (vgl. hierzu ebda.). Den etic-Ansatz bezeichnet BARMEYER als kulturübergreifend, da universelle und kulturunabhängige Kategorien als Vergleichsmaßstab benutzt werden. Diese sind anwendbar auf alle Gesellschaften, denn die Objektivität des Vergleichsmaßstabes wird vorausgesetzt. Man nimmt eine Außenperspektive ein und befindet sich auf einer höheren Abstraktionsebene während man mehrere Kulturen miteinander vergleicht. Dabei kommen quantitative Methoden zum Einsatz. (vgl. hierzu ebda. S. 89). Der emic-Ansatz hingegen ist kulturangepasst und kulturspezifisch, da Haltungen und Verhaltensweisen einer Gesellschaft als einzigartig und vom nationalen Kontext abhängig wahrgenommen werden. So ist ein kulturübergreifender Vergleich nicht möglich, denn man nimmt eine Innenperspektive ein und benutzt länderspezifische Messinstrumente. Deshalb kann nur eine Kultur untersucht werden. Dieser Forschungsansatz ist qualitativ (vgl. hierzu ebda.). Die interkulturelle Managementforschung hat darüber hinaus aber auch mit zahlreichen methodischen Problemen zu kämpfen. JANZER fasst in seiner Veröffentlichung (2007) die zentralen Probleme zusammen.

⁸ Stichwort „Glokalisierung“, zusammengesetzt aus „Globalisierung“ und „Lokalisierung“ (GEI02, S. 104).

Zum einen kritisiert er, dass das Interkulturelle Management fast nur *international* ausgerichtet sei und *intranationale* Kulturunterschiede meist vernachlässigt würden (JAN07, S. 21-22). Außerdem liege oftmals Ethnozentrismus und kulturelle Voreingenommenheit vor (ebda., S. 29). Daneben sei die Vernachlässigung zentraler Einflussfaktoren zu erwähnen. Unterschiede würden meist nur auf den Einfluss der Nationalkultur zurückgeführt und andere Gegebenheiten, bspw. politische, rechtliche oder sozioökonomische sowie Unternehmensfaktoren wie Größe, Branche, Hierarchien oder Organisation vernachlässigt⁹ (ebda., S. 29-30). Ebenso wenig beachtet würden feine Bedeutungsunterschiede im sprachlichen Bereich, die sehr wichtig für die Auswertung der Ergebnisse sein können (ebda., S. 30). Ein weiterer Kritikpunkt ist die Prämisse der Kohärenz von Nationalkulturen, also die „Annahme (...), dass Nationalkulturen kohärent seien (...), Mitglieder der gleichen Nation sich in ihren Gewohnheiten und Werten auf jeden Fall ähnlicher seien als Mitglieder unterschiedlicher Nationen“ (ebda., S. 31). Darüber hinaus kritisiert er den hohen Verallgemeinerungsgrad und den „Reduktionismus quantitativ ausgerichteter Forschungsarbeiten“ (ebda.). Genauso kritisch beurteilt er, dass Umfragen oft als einzige Erhebungsmethoden benutzt werden, also dass Untersuchungen nicht auf Beobachtungen von Forschern, sondern nur auf „vermittelte Erkenntnis aus der Befragung Dritter“ gestützt sind, wodurch tiefere Bedeutungszusammenhänge oft verborgen blieben und soziokulturell unterschiedliche Reaktionen auf Umfragen nicht beachtet werden könnten (ebda., S. 32). Außerdem sieht er viele Studien auf statistischen Trugschlüssen beruhen, da weder Prämissen der Statistik noch deren Schlussfolgerungen empirisch ermittelt seien. Des Weiteren erweckten die benutzten Mittelwerte oft einen falschen Eindruck der Ergebnisse, und viele Forscher würden der falschen Annahme unterliegen, dass bei einem Parallelverlauf von Kurven auch ein Kausalzusammenhang bestehen müsse (ebda.). Sein letzter Kritikpunkt verurteilt die mangelnde theoretische Verankerung der Untersuchungen, durch die zentrale Fragestellungen unberücksichtigt blieben (ebda., S. 33). Somit kommt JANZER zu der Schlussfolgerung, dass die derzeitige Forschungslage „erhebliche Schwächen“ aufweise und die Ergebnisse verzerrt seien könnten (ebda., S. 34). Zum state-of-the-art in Bezug auf interkulturelle Thematiken des Länderpaares Deutschland-Frankreich stellt HERTERICH 2003 eine wachsende Anzahl an Veröffentlichungen fest (HER03, S. 54). Aber: „Gleichzeitig wird deutlich, dass seit einigen Jahren ein gewisser Wiederholungseffekt eintritt“ (BAA04(c), S. 43).

⁹ BARMAYER & MAYERHOFER kritisieren am kulturalistischen Ansatz seine Begrenztheit und Monokausalität und plädieren für eine Kombination mit dem institutionalistischen Ansatz, die auch politische, wirtschaftliche und kulturelle Institutionen berücksichtigt (BAR07(c), S. 11).

Viele Autoren kritisieren auch, dass der Fokus der Arbeiten zu stark auf spezielle Einzelfälle und ihre Verallgemeinerung gelegt werde (ebda., S. 47) bzw., dass diese „zahlreiche Widersprüche“ aufwiesen (BER06(a), S. 215). HOLZMÜLLER erklärt zu Reviews des Forschungsstandes von 1970-2006:

„Die Reviews des Forschungsstandes über die letzten fast vierzig Jahre [...] identifizieren durchgängig eine methodische Weiterentwicklung. Sie bemängeln jedoch, dass viele zentrale Probleme der Forschungsplanung und -durchführung zur jeweiligen Zeit, in der die Reviews durchgeführt wurden, in der Disziplin wenig Beachtung finden. [...] Beklagen frühe Reviews die unspezifische Verwendung des Konstrukts [...], so beklagen jüngere Studien, dass eine Tendenz zur Verwendung multidimensionaler Kulturkonzepte festzustellen ist [...].“ (HOL09, S. 254-255)

SCHAFFER & RIORDAN haben festgestellt, dass 35 Prozent der von ihnen von 1995-2001 untersuchten Studien Kulturdimensionen von HOFSTEDE benutzten (SCH03(a)). HOLZMÜLLER erachtet diese „in letzter Zeit immer stärker zu beobachtende Nutzung von ‚vorfabrizierten‘ Kulturkonzepten [...]“ als problematisch, denn diese wurden für unterschiedliche Zielsetzungen konzipiert und sind daher nicht einfach übertragbar (HOL09, S. 257). BARMeyer schreibt hierzu zusammenfassend:

„Nach Durchsicht der Publikationen der letzten Jahre [Stand: 2004, Anm. d. Verf.] fällt erstens auf, dass wenig neue, innovative oder originelle Studien und Ergebnisse hervorgebracht wurden. Die grundlegenden Arbeiten zu kulturellen Dimensionen und Wertorientierungen von Hall (1989), Hofstede (1984) und Hampden-Turner/Trompenaars (1993), die auf Ansätzen der 1950er bis 1970er Jahre beruhen, finden sich immer wieder in verkürzter – und auch missverständlicher – Form. Zweitens übersteigt die Anzahl der Arbeiten über kulturelle Unterschiedlichkeit, Missverständnisse und Konflikte bei weitem die Anzahl der Arbeiten zu kulturellen Gemeinsamkeiten. [...] Drittens ist es bedauerlich, dass interkulturelle Forschung häufig keinen oder nur geringen Wissens- und Erkenntnisvorsprung vor der Praxis hat.“ (BAR04(c), S. 92)

Als neue Impulse für die Wissenschaft schlägt BARMeyer eine stärkere Verbindung von Theorie und Praxis vor (ebda.), ebenso wie die Förderung interdisziplinärer Zusammenarbeit und bi- oder multikultureller und verschiedengeschlechtlicher Forschung (BAR04(c), S. 93). Als dritten Punkt nennt er eine notwendige Themenfokussierung auf regionale, strukturelle oder thematische Aspekte (ebda., S. 94). An anderer Stelle macht er deutlich, dass die größtenteils auf Umfragen beruhende Datengewinnung ein Problem darstellt und stattdessen vielmehr auf seriöse Daten von statistischen Ämtern zurückgegriffen werden müsse (BAR08(a), S. 702).

BAASNER stellt weiterhin fest, dass die Untersuchungen oftmals in eine Art ‚Oppositionsfalle‘ träten, denn aus der kontrastiven Analyse zweier kultureller Systeme folge fast zwangsläufig eine binäre Opposition, da explizit nach Unterschieden und Gegensätzen und nicht nach Gemeinsamkeiten gesucht werde (BAA04, S. 44). Doch diese binäre Opposition könne „durch die Assoziation eines dritten Vergleichselements“ aufgebrochen werden, was die Darstellung relativieren würde (ebda. S. 45). Fragen nach Ähnlichkeiten müssten ergänzt werden und das vermeintliche Synergiepotential, das BAASNER als ‚Synergieillusion‘ bezeichnet, müsse hinterfragt werden, da dieses nur selten den Praxistest bestehe (ebda.). Nachdem nun die aktuelle Diskussion über die Interkulturelle Managementforschung kurz angerissen wurde, soll im Folgenden der konkrete Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit erläutert werden. Da die Literatur zum Interkulturellen Management auf den ersten Blick von den Ergebnissen der 50er und 60er Jahre dominiert scheint, soll nun explizit die Literatur der jüngeren Forschung der Jahre 2002-2009 mit Themenfokus Deutschland-Frankreich näher untersucht werden. Dabei sollen die folgenden Fragekomplexe beantwortet werden: *Was charakterisiert die jüngere Literatur von 2002-2009? Hat sich im Vergleich zur älteren Literatur etwas verändert? Welche Themen werden behandelt?; welche davon besonders intensiv und welche weniger? Welche Arten von Arbeiten sind vertreten und was für Ziele verfolgen sie? Werden eigene Untersuchungen durchgeführt oder Überblicksarbeiten geschrieben? Wenn sich die Autoren auf ältere Veröffentlichungen stützen, welche sind das? Wie kann die jüngere Literatur eingeschätzt werden und was ist an ihr zu kritisieren? Was sollte in Zukunft besser gemacht werden?* Um einen möglichst umfassenden Überblick zu bekommen wurden alle Arten von Veröffentlichungen dieses Zeitraums berücksichtigt. Ein Verzeichnis von Publikationen des Untersuchungszeitraums, die nicht berücksichtigt wurden, da sie sich nicht speziell mit den Ländern Deutschland und Frankreich oder dem Interkulturellen Management beschäftigen, befindet sich im Anhang.

2. Hauptteil

2.1. Kritik an älterer Forschung

In diesem Kapitel soll die Kritik an der älteren Forschung, insbesondere an HALL und HOFSTEDÉ, aufgezeigt werden, die von der jüngeren Literatur angeführt wird. Einer der häufigsten Kritikpunkte an HALL ist, dass seine Ergebnisse stereotyp seien (vgl. hierzu DAV02(a), S. 4). Dies kommt dadurch, dass die Definition der Unterschiede anhand der Erfahrung von schon vorgeprägten und nicht neutralen Protagonisten erfolgte (ebda., S. 18).

Diese Vorgehensweise birgt im Umkehrschluss aber auch die Gefahr, dass sich die Beteiligten explizit von Stereotypen abheben möchten und die Aussagen dadurch verfälscht werden könnten (ebda., S. 19). In jedem Fall gibt es „keine aussagekräftige empirische Bestätigung“ dieser Stereotypisierung (ebda., S. 4). Ein weiteres Problem bezieht sich auf die Übernahme eines Modells aus der Anthropologie, nämlich die Gegenüberstellung monochron vs. polychron. Dieses kulturdifferenzierende Modell bezog sich ursprünglich auf eine Unterscheidung zwischen industriell-modernen und traditionell-,archaischen‘ Gesellschaften¹⁰ und wurde im Anschluss unreflektiert auf den Vergleich von Industrienationen miteinander angewandt (vgl. hierzu ebda., S. 5). Ein dritter Kritikpunkt ist die Überbewertung von Unterschieden und nationalen Kulturen, vor allem bei der Interpretation der Ergebnisse (ALG03, S. 45). HALL übertrug außerdem die von ihm gefundenen, nichtberuflichen Verhaltensweisen auf Manager und nahm keine Unterscheidung zwischen Unternehmenskulturen, beruflichen Kulturen und Kulturen sozialer Klassen vor (ALG03, S. 45; SCH08(a), S. 96; DAV02(a), S. 19). Des Weiteren sei die Vielfalt nationaler Kulturen nicht beachtet worden (DAV02(a), S. 20). Dieser Aspekt wiegt vor allen Dingen bei Ländern wie Deutschland und Frankreich „(...) mit großen Anteilen von Bürgern mit Migrationshintergrund“ (HOL09, S. 258) bzw. stark ausgeprägten regionalen Kulturen schwer. Als ein weiteres Problem erscheint das monolithische und statische Wesen des Modells, das keine Erklärungen kultureller Veränderungen liefert (ALG03, S. 45). Als letzter Aspekt sei genannt, dass HALL für die von ihm festgestellten Unterschiede zwar historische Gründe als Erklärungen anführt, dies allerdings ohne eine weitere Analyse tut (PIL06, S. 30). Wie PILL jedoch auch feststellt, ist trotz all dieser kritischen Probleme die Untersuchung HALLs weiterhin in der Wissenschaft sehr anerkannt (ebda.). Ähnliche Aspekte wurden auch an den Arbeiten HOFSTEDES kritisiert. Das größte Problem seiner Untersuchung scheint jedoch die alleinige Konzentration auf IBM, die bereits in den 1960ern eine eigene Unternehmenskultur aufwies (vgl. hierzu PIL06, S. 29; GRU04, S. 13; IVE03, S. 68; SCH04(b), S. 133). Darüber hinaus sind die Ergebnisse mittlerweile über 30 Jahre alt (PIL06, S. 29; SCH04(b), S. 132). SCHUGK stellt hierzu die Frage auf, ob die Gesellschaften seither einem Wertewandel unterlagen. Andererseits merkt er aber auch an, dass Kulturen und ihre Werte eher langfristig ausgerichtet sind (SCH04(b), S. 132). PILL erwähnt als weiteren kritischen Aspekt, dass die empirische Aussagekraft der Ergebnisse fraglich sei, da es sich hierbei um bloße Vermutungen handle, die als Schlussfolgerungen aus Fragebögen gezogen und anschließend auf die gesamte Landeskultur übertragen worden sind, wodurch wiederum die Gefahr einer Stereotypisierung bestehe (PIL06, S. 29; GRU04, S. 13).

¹⁰ Diese Einteilung nahm HALL erstmals 1976 in seinem Buch *Beyond Culture* für die Unterscheidung zwischen Nordamerikanern und Navaho-Indianern vor (DAV02(a), S. 17).

Auch die Nichtbeachtung individueller und regionaler Kultur wird kritisiert (DAV02(a), S. 27). Wie bei anderen monokulturell durchgeführten Untersuchungen ist natürlich auch hier die Problematik des Ethnozentrismus zu beachten (PIL06, S. 29; GRU04, S. 13). DAVOINE kritisiert weiterhin die Voraussetzung einer Stabilitätsthese¹¹ (DAV02(a), S. 27). Als wichtiger Forschungsbeitrag muss allerdings der „Nachweis, daß das Management in allen Ländern der Erde durch einen dem Land eigenen kulturellen Blickwinkel aufgefasst wird“ – auch in multinationalen Unternehmen – festgehalten werden, was die *culture-bound-These* und den Ethnozentrismus relativierte (ebda., S. 26). Nach PATEAU erscheint die Untersuchung HOFSTEDES darüber hinaus als nicht komplett (PAT03, S. 172) und auch SCHUGK stellt die Frage, ob fünf Dimensionen ausreichen, eine gesamte Kultur zu beschreiben (SCH04(b), S. 132; vgl. hierzu auch SCH08(a), S. 92). Des Weiteren kritisiert dieser, dass allein vom Verhalten auf bestimmte Werte geschlossen wird, es keine Aussagen über Grundannahmen gibt und somit auch der unbewusste Teil der Kultur ausgeschlossen würde (SCH04(b), S. 133). Dieser Aspekt steht auch in Zusammenhang mit der Trennung zwischen dem Leben zu Hause und bei der Arbeit (PIL06, S. 29). HOFSTEDÉ untersuchte nur kulturelle Werte am Arbeitsplatz (IVE03, S. 68). Von diesen managementrelevanten Situationen wurden dann Rückschlüsse auf Kulturdimensionen gezogen (SCH04(b), S. 133). Trotz all dieser Kritikpunkte und der Tatsache, dass andere Studien gewisse Aspekte widerlegen (vgl. hierzu z.B. IVE03; DAV02(a)), findet auch die Untersuchung HOFSTEDES breite Anerkennung (IVE03, S. 68) und wurde 1997 noch von STRÜBING als ‚state of the art‘ bezeichnet¹². Dies scheint auch deshalb der Fall zu sein, da der Untersuchung HOFSTEDES keine so umfangreiche mehr folgte (NOL05(b), S. 3). Obwohl diese Aspekte schon seit langer Zeit kritisiert werden, stellt DAVOINE 2002 fest, dass die Wissenschaftler weiterhin mit diesen Methoden arbeiten (DAV02(a), S. VI). Und auch nach Durchsicht der jüngeren Literatur muss konstatiert werden, dass die älteren Untersuchungen zwar heftig von den Autoren kritisiert werden, aber dennoch fast durchweg damit gearbeitet wird.

2.2. Charakteristika der deutschen und französischen Kultur

Die Charakterisierung der beiden untersuchten Kulturen nimmt in der jüngeren Literatur einen großen Raum ein und soll hier nun zusammengefasst werden.

¹¹ Dass sich Kulturen stark verändern können, zeigen die Unterschiede zwischen Germanien zur römischen Zeit und dem heutigen Deutschland oder das Bsp. der DDR (DAV02(a), S. 27).

¹² Martin STRÜBING (1997). *Die interkulturelle Problematik deutsch-französischer Unternehmenskooperationen*, Wiesbaden: Univ.-Verl., S. 111.

2.2.1. Frankreich

Hierarchie und Führungsstil

Das zur Charakterisierung der französischen Kultur in der jüngeren Literatur am wichtigsten erscheinende Thema ist die Hierarchie. Nach HOFSTEDE ist Frankreich ein Land mit einer hohen *power distance* (Machtdistanz). Dies übernehmen oder bestätigen Autoren der jüngeren Literatur (vgl. hierzu z. B. HAR07, S. 59; GEM06, S. 107; DAV02(b), S. 123; HUE06, S. 51; HOF06, S. 375; HAL03, S. 96; GRU04, S. 43; MUE05, S. 186; SIM05, S. 15; LOT09, S. 11; MAS04, S. 15; BAR07(d), S. 83, MOR04, S. 80). Nach dem Vorbild des zentralstaatlichen Prinzips (MUE03, S. 40; PIL06, S. 50, MUE05, S. 186) sei auch im französischen Unternehmen die Macht an oberster Stelle, beim *patron*, zentriert, was zu einem top-down-Führungsstil (ALG03, S. 41, BAR08(b), S. 127, MUE05, S. 186, MAY09, S. 86-88; LOT07, S. 34-35) und der Vereinigung vieler Aufgaben bei diesem führe (FIC03, S. 58). Im Gegensatz zu Deutschland treffe der Vorgesetzte die Entscheidungen alleine (ALG03, S. 41). Dieser Führungsstil wird als autoritär oder autokratisch bezeichnet (FIC03, S. 58, JAC06, S. 46). Wichtig dabei ist allerdings, dass das bedeutende Prinzip der Beziehungspflege dennoch respektiert werde (MUE05, S. 186). BREUER erklärt, dass der *patron* zwar streng, aber dennoch gerecht, taktvoll und feinfühlig vorgehe (BRE02, S. 392) und BARMeyer & VON WEITERSHEIM charakterisieren diesen Stil als Autorität mit emotionalen Elementen (BAR07(d), S. 88). Darüber hinaus wird diese Autorität als eine „externale“ erlebt, was bedeutet, dass sie eine „ferne“ und „äußerliche“ ist (MAY09, S. 86). Die französische Führungskraft erwerbe sich diese im Gegensatz zur deutschen aber nicht durch ihren fachlichen Respekt oder ihre Funktion bzw. Kompetenz, sondern durch ihre Person und ihr Charisma (ALG03, S. 41, BAR08(b), S. 127). BARMeyer spricht in diesem Zusammenhang auch von personalisierter Macht (BAR08(b), S. 127). MÜLLER hingegen betont, dass Spitzenkräfte in Frankreich durch den Abschluss an einer Grande École eine „a priori Autorität“ besäßen, „die sich in der Praxis eher durch Persönlichkeit festigt“ (MUE03, S. 39; MUE05, S. 187) und auch SEIDEL LAUER fasst zusammen, dass sich Autorität und Führungsanspruch aus den drei Komponenten Position, Persönlichkeit und Hochschule ableiten (SEI08, S. 4). Der französische *leader*¹³ dient insgesamt als eine Art Motor, um die Mitarbeiter zu motivieren, wohingegen der deutschen Führungskraft eine partizipative Rolle zukomme, in der sie dirigiert, aber die Mitarbeiter auch integriert (BAR08(b), S. 129).

¹³ Es existiert im Französischen keine äquivalente Übersetzung für „Führungskraft“, deshalb wird auf das englische *leader* zurückgegriffen (vgl. hierzu BAR03(a), S. 19).

In diesem Zusammenhang steht auch die französische Besonderheit des *cadre*¹⁴. Bezüglich der Wortentstehung fällt natürlich die Herleitung von *cadre* (Rahmen) / *encadrer* (einrahmen) auf.

Somit kommt dem *cadre* die Aufgabe zu, Mitarbeitern eine Art Rahmen vorzugeben (vgl. hierzu BAR03(a), S. 19)¹⁵. Obwohl im Zuge des hierarchischen Rollenverständnisses Entscheidungen zentral getroffen und von oben dirigiert würden (SEI08, S. 3), könne der Vorgesetzte dennoch nur das „Was“ vorgeben, nicht das „Wie“, denn die Umsetzung erfolge relativ frei durch die Mitarbeiter (GEM06, S. 110) bzw. die Hierarchie werde durch diese „usurpiert“ (PAT03, S. 173). Es existiere eine hohe Gesprächsbereitschaft bei der Lösung von Problemen und trotz der hohen Machtdistanz gäbe es eine von MÜLLER als „indirekt-feminine[r]“ bezeichnete Realisierung (MUE05, S. 187). Teamarbeit sei in Frankreich relativ unüblich und auch Konsens-Entscheidungen wenig bekannt (SEI08, S. 3). „Kompromiss ist durchaus ein negativ besetzter Begriff“ (ebda.). Machtausübung hingegen sei in Frankreich „neutraler“, selbstverständlicher und alltäglicher“, denn der Umgang mit ihr ist aus historischen Gründen weniger tabuisiert als in Deutschland (BAR05(e), S. 56)¹⁶. Durch die starke hierarchische Distanz in französischen Unternehmen komme es zur Präferenz von Einliniensystemen, eine „streng hierarchische Organisation mit Rangordnungen“ und ein „stark vertikal gegliedertes System mit tiefen Hierarchiestrukturen“ (HUE06, S. 66). HÜTTE setzt diese Entscheidung in Zusammenhang mit dem für Frankreich angeblich charakteristischen Individualismus (ebda., S. 68). LOTH hingegen verweist auf die für Frankreich typische Pyramiden-Organisation, die sich neuerdings zu einer Matrix-Organisation hin entwickle, wobei dennoch weiterhin viele ältere Modelle erhalten blieben (LOT09, S. 10). BARMAYER erkennt diese pyramidale Organisationsstruktur als typisch für romanische Länder (BAR03(a), S. 18)¹⁷.

¹⁴ *Cadre* ist ursprünglich ein Militärbegriff aus den 30er Jahren (APK05, S. 155) und kann nicht äquivalent ins Deutsche übersetzt werden, dient in der untersuchten Literatur aber dem Vergleich mit deutschen Führungskräften. Laut PONS Großwörterbuch Französisch (2004). Stuttgart, S. 90: im militärischen Sinn „Offizier“, im hierarchischen Sinn „Führungskraft“, „leitender Angestellter“.

¹⁵ Durch die Unterscheidung dieser verschiedenen hierarchischen Rollen wird Frankreich auch heute noch von einigen Autoren als Klassengesellschaft bezeichnet (vgl. hierzu z. B. APK05, S. 155, HOF06, S. 119), andere sprechen von einer Privilegiengesellschaft (AMM02; DIR03, S. 127). AMMON & JÄGER schließen aus ihrer Untersuchung, dass sich „d[D]as Muster der Privilegiengesellschaft [...] seit dem *ancien régime* [sogar noch] weiter ausgebreitet hat“ (AMM02, S. 13, Erg. d. Verf.) und auch D’IRIBARNE sieht die gesellschaftliche Existenz in Frankreich durch Privilegien begründet (DIR03, S. 127).

¹⁶ Viele Autoren stützen sich auf die Kategorisierung nach D’IRIBARNE, der davon ausging, dass die französische Gesellschaft nach einer ‚logique de l’honneur‘, also einer Art „Ehrlogik“ funktioniere (vgl. hierzu z. B. BAR08(b), S. 132).

¹⁷ BARMAYER & DAVOINE erwähnen in diesem Zusammenhang auch die Unterscheidung HOFSTEDES, der Frankreich als eine ‚menschliche Pyramide‘ und Deutschland hingegen als eine ‚gut geölte Maschine‘ charakterisierte (BAR06, S. 36).

Wichtig in Bezug auf die Einteilung *high vs. low power distance* ist, wie bei anderen kulturellen Kategorisierungen auch, dass die Charakterisierung immer im Vergleich zu anderen Ländern gesehen werden muss. Somit wird Frankreich im Vergleich zu Deutschland zwar eine hohe Machtdistanz bescheinigt, verglichen mit den USA hingegen habe aber Deutschland wiederum eine hohe Autorität (BEA08, S. 240).

Unternehmens- und Managementkultur

In diesem Kontext findet sich auch die Thematik der Unternehmens- und Managementkultur wieder, die in der jüngeren Literatur ebenfalls sehr häufig debattiert wird. Dabei komme dem Management in Deutschland und Frankreich jeweils eine unterschiedliche Bedeutung zu. Während man in Deutschland versuche, durch das Management „komplexe Abläufe in Teamarbeit möglichst zu vereinfachen und zu systematisieren“ und dabei einen Konsens anstrebt, gehe es in Frankreich um Kontrolle und Autorität, darum, „fortlaufend den Puls der Mitarbeiter zu fühlen, deren Motivation zu überwachen und allgegenwärtig zu sein“, sowie die Mitarbeiter künstlich unter Druck zu setzen (BRE05, S. 130, vgl. auch PIL06, S. 49). Darüber hinaus seien die Unternehmen durch die enge Verbindung von Wirtschaft und Staat generell sehr stark von der politischen Kultur geprägt (DIR03, S. 126). MEIER betont, dass der Managementstil auf der Entwicklung der Staatsverwaltung in den Unternehmen und seiner symbolischen Macht beruhe (MEI08, S. 54). Prägend sei dabei die

„starke Anwesenheit der *Grands Corps de l'Etat* in Vorstandsetagen der Unternehmen, in denen der Staat Aktionär ist, und allgemein eine starke Anwesenheit von oberen Führungskräften, die zuvor Karriere im öffentlichen Dienst gemacht haben.“ (DAV02(a), S. 46)

PILL hält des Weiteren fest, dass auch die Landeskultur als gesamte einen großen Einfluss auf die Unternehmenskultur habe (PIL06, S. 14). In Zeiten der Globalisierung stellt sich nun aber wiederum die Frage, ob diese spezifischen Unternehmenskulturen erhalten bleiben oder sich zu einer supranationalen Unternehmenskultur hin annähern. Zur Charakterisierung der Unternehmenskultur wird in der jüngeren Literatur auch auf eine Systematisierung nach TROMPENAARS¹⁸ zurückgegriffen, der Frankreich der Familienkultur und Deutschland der Eiffelturmkultur zuordnete (APK05, S. 146; GRU04, S. 14). Erstere zeichne sich durch ihre Machtorientierung und den Leiter, der als fürsorglicher Vater agiert, aus (APK05, S. 146). Darüber hinaus werde hier Macht als vertraut, natürlich und wohlwollend erlebt und nicht negativ beurteilt.

¹⁸ Fons TROMPENAARS (1997): *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, London: Nicholas Brealey, S. 138.

Das *management by subjectives* werde wegen eines sozialen Rückhaltes bevorzugt. Es bestehe ein hoher Kontext sowie ein sehr guter Informationsfluss und das Verhältnis sei durch Vertrauen und Treue geprägt (vgl. hierzu ebda.). Die deutsche Eifelturmkultur hingegen sei durch eine bürokratische Gliederung und eine ausgeprägte Hierarchie [!] geprägt. Die Struktur ist hierbei wichtiger als die Funktion und alle Positionen seien „Rollen“. Der Status sei dabei an die Position im Unternehmen gebunden und Karriere werde in Folge beruflicher Qualifikationen gemacht (vgl. hierzu ebda.). Mitarbeiter gälten als Humankapital (GRU04, S. 14). Es existierten natürlich selten „reine Typen“ dieser Unternehmenskulturen und zwischen großen und kleinen Firmen müsse immer differenziert werden (APK05, S. 148). In diesem Kontext verweist die jüngere Literatur auch auf eine Dreiteilung der Länder nach HOFSTEDDE in nordische, anglogermanische (darunter Deutschland) und romanische Länder (darunter Frankreich) (vgl. hierzu SCH04(a), S. 35). Demnach zeichne sich der romanische Managementstil durch hohe Machtdistanz, gemäßigten Individualismus, mittlere Maskulinität, hohe Unsicherheitsvermeidung (ebda., S. 36), keine so hohe Internationalisierung, Ethnozentrismus, stark standardisierte Produkte für die homogene Nachfrage des Heimatmarktes (ebda., S. 39), große Bürokratie, Autorität, Status, Hierarchie (ebda., S. 41) sowie zentral getroffenen Entscheidungen aus (ebda., S. 44). Der anglogermanische Managementstil weise hingegen niedrige Machtdistanz, Individualismus und Maskulinität, geringe Unsicherheitsvermeidung (ebda., S. 36), „klar strukturierte organisatorische Einrichtungen“ (ebda., S. 41) sowie technokratische Koordinationsinstrumente auf (ebda., S. 41). APKEN fasst in Bezug auf die Managementstile zusammen, dass der französische autoritär, streng aber auch gerecht sei (APK05, S. 157) und dabei charismatisch und intuitiv, sowie dissens-orientiert und direktiv, das heißt von konkreten Anweisungen lebend (ebda., S. 158), wohingegen der deutsche weniger autoritär, dafür kollegialer sei (ebda., S. 159) und dem Konsensmodell folge (ebda., S. 160). GRUBER charakterisiert den französischen Stil ergänzend als patriarchalisch (GRU04, S. 34), personenabhängig (ebda., S. 49) und zentralistisch (ebda., S. 51) und den deutschen im Gegensatz dazu als konsultativ, partizipativ und demokratisch (ebda., S. 34). Allerdings hält sie auch fest, dass trotz der bestehenden Unterschiede nicht vergessen werden dürfe, dass diese nicht so groß seien, wie bei anderen Ländern (ebda., S. 34). Große Beachtung findet in der jüngeren Literatur auch der Aspekt der Entscheidungsfindung, bei dem enorme Unterschiede festgestellt werden.

Denn in Deutschland werde die

„Idee zunächst in ein Konzept eingebracht, welches die Grundzüge der Idee mit konkreten Handlungsvorschlägen festlegt. Diese werden von designierten Spezialisten ausführlich diskutiert [...] und in einen konkreten Rahmen gebracht. Letzterer stellt meistens einen Kompromiss dar, auf dessen Basis ein Konsens oder ein Kompromiss getroffen wird. Dem Chef wird das nunmehr entscheidungsreife Konzept zur ‚Genehmigung‘ vorgelegt [...]. Nach der Genehmigung werden alle Betroffenen freiwillig in diesen Rahmen hineingehen [...].“ (BRE05, S. 133)

Der Chef diene somit als „Kordinator“ oder „Moderator“ (ebda., S. 133). Er interveniere nur bei Uneinigkeit und Entscheidungen werden auch ohne Kontrolle akzeptiert. Insgesamt sei dieser Prozess im Vergleich zu Frankreich relativ langsam (vgl. hierzu PIL06, S. 51), da vor allen Dingen auch die Vorphase des Entscheidungsprozesses von zentraler Bedeutung sei (LOT09, S. 12). In Frankreich sei die Situation eine andere:

„Hier kommen die Entscheidungen gewöhnlich von oben. Bei wichtigen Entscheidungen hat der Chef in aller Regel im Vorfeld verschiedene Alternativen – unbemerkt für Außenstehende – durch persönliche Gespräche [...] getestet. Ergebnisse aus eventuell von ihm inszenierten Arbeitsgruppen werden als ‚Anregungen‘ betrachtet [...].“ (BRE05, S. 133-134)

Dabei werde die Entscheidung von den Mitarbeitern als ‚globale‘ Vorgabe gewertet und sie versuchen bei der Umsetzung aus dem „übergestülpten Rahmen“ wieder auszubrechen [...]“ (ebda., S. 134). Die operationelle Phase sei also durch eine viel größere Flexibilität geprägt (LOT09, S. 13, MAY09, S. 131) und auch der gesamte Entscheidungsprozess sei viel dynamischer, da es gar nicht das Ziel sei, sofort eine Entscheidung zu treffen, sondern vielmehr andere Positionen kennenzulernen und sich immer wieder an die aktuelle Sachlage anzupassen (MAY09, S. 114). Getroffene Entscheidungen seien somit nicht endgültig, sondern nur eine Etappe (ebda., S. 115). Das Management in Frankreich sei also „in viel größerem Umfang ein Strategie- und Machtspiel als in Deutschland“ (BRE05, S. 135). Besprechungen und Meetings dienten eher dem Gedankenaustausch, als der Absicht, Entscheidungen zu treffen (MAY09, S. 115). In diesem Zusammenhang stünden auch die Bedeutungsunterschiede der Wörter *Konzept*, das einen ausgearbeiteten Plan beschreibt, und *concept*, das nur eine grobe Idee meint (ebda., S. 131).

Kommunikation und Sprache

Deutschen und Franzosen werden immer wieder - auch in der jüngeren Literatur - unterschiedliche Kommunikationsstile bescheinigt (vgl. hierzu z. B. BAR05(c), S. 424). Auch bei diesem Punkt greifen die Autoren auf ältere Konzepte, vor allen Dingen HALLs, zurück.

Als erstes sei die Kategorisierung zwischen *high* und *low context* genannt, wobei Frankreich als eine Kultur mit hohem Kontext und Deutschland als eine mit niedrigem Kontext charakterisiert wird (vgl. hierzu z. B. ALG03, S. 47; HUE06, S. 54; MIL03, S. 3; GRU04, S. 34). Diese Kategorisierung steht in direktem Zusammenhang mit der Einordnung Frankreichs als impliziter und Deutschlands als expliziter Kommunikationskultur (vgl. hierzu z. B. HUE06, S. 54; HAR07, S. 57; SEI08, S. 8; UNT04, S. 103, WIL07, S. 79; LOT09, S. 16), da ein hoher Kontext eine explizite Kommunikation nicht nötig macht, ein schwacher hingegen schon. Somit seien in der französischen Kommunikation zahlreiche Botschaften „zwischen den Zeilen“ im Ungesagten versteckt, so dass man vieles erst interpretieren müsse (MAY09, S. 42). Eine weitere Differenzierung bezieht sich auf die Einordnung Frankreichs als indirekter Kommunikationskultur und Deutschlands als direkter (vgl. hierzu z. B. MOR04, S. 81; GRU04, S. 41 u. 59; BAU06, S. 30; MAY09, S. 41). Auch die Art und Weise, wie man an Informationen komme, wird als unterschiedlich beschrieben. Während diese in Frankreich als Holschuld gelten, würden sie in Deutschland als Bringschuld betrachtet (vgl. hierzu z. B. HAR07, S. 57; GRU04, S. 40; SEI08, S. 8). Weiterhin wichtig ist die Gegenüberstellung von mündlichen (Frankreich) und schriftlichen Kulturen, zu denen vielen Autoren zu Folge Deutschland gehöre (SEI08, S. 8; PIL06, S. 66; GRU04, S. 27 u. 62-63; MUE05, S. 188). Mündliches werde dabei auch als eher „formlos“ bzw. „informell“ charakterisiert und stehe in Zusammenhang mit den für Frankreich so wichtigen Netzwerken, die vor allen Dingen durch die Grandes Ecoles entstehen (GEM06, S. 101; SEI08, S. 8). Sie ermöglichen das schnelle und unabhängige Zirkulieren von Informationen (GRU04, S. 29). MÜLLER beschreibt Schriftliches außerdem als in Frankreich weniger verbindlich (MUE03, S. 43). UNTEREINER zieht in seiner Kategorisierung¹⁹ ebenfalls Rückschlüsse bezüglich der Kommunikation. Gesellschaften, die individualistisch und „alt“ sind, so wie Frankreich, würden sich nicht auf das strikte tägliche, prospektive Argumentieren beschränken, sondern vielmehr große Modellierungen, Vorschläge und Alternativen vornehmen (UNT04, S. 104). Darüber hinaus sei die Kommunikation emotional und implizit und durch zufällige Hypothesen geprägt (ebda., S. 106). Bei gemeinschaftlich produktivistischen Kulturen wie der deutschen hingegen spielten Logik und Fakten die Hauptrolle (ebda., S. 108). Weitere angeführte Aspekte bezüglich der Kommunikation sind bspw. die Aussage, dass in Frankreich mehr Gespräche über das Allgemeine geführt und kaum Details besprochen würden, wohingegen man in Deutschland auch Informationsaustausch über Aktenvermerke und Notizen betriebe (ALG03, S. 48). Darüber hinaus stellen die Autoren einen Unterschied zwischen privater und beruflicher Kommunikation fest.

¹⁹ vgl. hierzu UNT04.

In Deutschland würde im beruflichen Kontext sachlich kommuniziert, wohingegen man in Frankreich sachliche und informelle Beiträge vermengt (ebda., S. 49). Des Weiteren seien in Frankreich Unterbrechungen des Gesprächspartners nicht unüblich, da bedingt durch die französische Grammatik das Verb am Satzanfang steht und man somit den Rest des Satzes erraten kann (ebda.). In Deutschland gilt ein derartiges Verhalten hingegen als äußerst unhöflich. Ein weiterer Aspekt bezieht sich auf die Gliederung von Gesprächsbeiträgen, die in Frankreich nach Meinung der Autoren durch die Lehre der Logik nach Descartes herrühre (GEM06, S. 101)²⁰. Somit ist eine Dreiteilung in These-Antithese-Synthese typisch (BAR07(d), S. 105) und die Form des Gesagten werde als wichtiger als der Inhalt angesehen (GEM06, S. 97), denn durch diese Fähigkeiten kann man auch seine ästhetische Bildung zeigen (GRU04, S. 34). DUBOC kommt allerdings bei ihrer Untersuchung (2006) von Arbeitszeugnis und *certificat de travail* zu dem Schluss, dass zumindest in diesem Bereich in Frankreich der Inhalt wichtiger ist als die Form, wohingegen in Deutschland Phraseologismen von höchster Bedeutung sind (DUB06, S. 95). Somit nennt sie dieses Ergebnis „ein treffendes Gegenbeispiel für die pauschalen Aussagen zur deutschen Explizitheit“, aber „g[G]leichzeitig bestätigt sich [...] die kulturelle Tendenz zur schriftlichen Fixierung“ (ebda., S. 40). SEIDEL LAUER kommt des Weiteren zu dem Ergebnis, dass in Frankreich mehr kommuniziert werde, nämlich „auch mit Gesten und Kleidung“ (SEI08, S. 10). PATEAU hingegen beschreibt den französischen Kommunikationsstil als „[...] ein Reigen von Zögerlichkeiten“, da der eigentlichen Kommunikation „immer erst eine Phase der Resignation, des Sich-Herantastens“ vorausgehe (PAT07, S. 239). MÜLLER schildert die Benutzung der Kommunikation dahin gehend, dass man „mit dem WORT die Umwelt“ beherrschen möchte, denn „d[D]as WORT schafft Ordnung, wobei scheinbar paradoxerweise dem Nichtgesagten oft eine größere Bedeutung zukommt als dem Gesagten“. Es geht hierbei um das Argumentieren und Diskutieren, das als „intellektueller Sport“ betrachtet wird (MUE04, S. 43). Im Zusammenhang mit der Kommunikation steht natürlich auch die Sprache, welcher in Frankreich eine ganz besondere Bedeutung zukommt. Es wird sehr viel Wert auf die Sprache gelegt. Dies resultiert aus der Geschichte des Französischen und seiner Stellung als *lingua franca* ab dem 17. Jahrhundert (GEM06, S. 93), sowie dem französischen Nationalbewusstsein bzw. -stolz (MAY09, S. 163). Heutzutage besteht allerdings auf beiden Seiten des Rheins ein abnehmendes Interesse daran, die Sprache des anderen zu erlernen, zum einen, da das Englische meist als Konzernsprache fungiert (SCH06, S. 40), zum anderen, weil gerade das Spanische bei Jugendlichen sehr stark im Kommen ist.

²⁰ vgl. hierzu Kapitel 2.3.3. Philosophie.

SCHÖPPER-GRABE stellt fest, dass der Bedarf an Französischkenntnissen von deutschen Unternehmen als gering eingestuft wird (ebda.), da der Kontakt im Allgemeinen „problemlos auf Englisch“ von Statten ginge und die Verwendung einer gemeinsamen Konzernsprache [nämlich des Englischen, Anm. d. Verf.] „zum Abbau von Barrieren“ führe (ebda., S. 41). Dies ist eine sehr kontroverse Diskussion, bei der andere Autoren betonen, dass gerade bei der Zusammenarbeit mit Frankreich auf Grund der enormen Bedeutung der Sprache die Beherrschung dieser die Grundlage für eine Kooperation sei (vgl. hierzu z. B. WIL05, S. 25). Denn im Unterschied zu Deutschland wird Sprache in Frankreich nicht als ein Instrument betrachtet, sondern vielmehr als ein „Teil der kulturellen Identität“ und somit als ein Beweis für das Bildungsniveau (MAY09, S. 165). Daher wird auch sehr viel Wert auf Kreativität ebenso wie auf stilistische und sprachliche Feinheiten (FIC03, S. 58) und eine ausgesuchte Höflichkeit, vor allem im Schriftlichen, gelegt (MAY09, S. 164). Ein weiterer Einwurf lautet aber auch, dass gute Sprachkenntnisse die Probleme ebenso verstärken können, da die Hoffnung auf ein gegenseitiges Verstehen umso größer ist und eine Versicherung auf Verständnis suggeriert wird (GRU04, S. 25). Wie wir aber bereits gesehen haben, rühren Unterschiede und Missverständnisse nicht nur vom sprachlichen Bereich her.

Grundwerte, Kulturstandards und -ideale

In der Diskussion um interkulturelle Thematiken spielen Kulturstandards, Grundwerte u. Ä. eine zentrale Rolle. Wie wir gesehen haben, ist eine derartige Kategorisierung nicht frei von Problemen. Dennoch beziehen sich auch Autoren der jüngeren Literatur immer wieder auf diesen Aspekt. Interessant und nicht einfach von der älteren Forschung übernommen, sondern im Laufe ihrer Beraterpraxis entstanden, ist dabei der Ansatz der Charakterisierung anhand verschiedener Grundwerte von BERUER & DE BARTHA. Für Frankreich konnten sie dabei folgende ausmachen: Als erstes nennen sie „Macht“ als den französischen Grundwert, den sie mit Abstand für den größten „Motivationsfaktor der Franzosen“ halten (BRE05, S. 165). „Macht“ werde in Frankreich gerne öffentlich demonstriert. Im Berufsleben sei es weniger wichtig, Karriere zu machen und Geld zu verdienen, als Verantwortung zu haben²¹ bzw. zu einer bestimmten Elite zu gehören. Das Teilen von „Macht“ werde als ein „notwendiges Übel“ betrachtet (ebda., S. 166). Der zweite Grundwert nach BREUER & DE BARTHA ist die „Originalität“. Franzosen liebten das Ungewöhnliche, Einmalige, Spektakuläre und Avantgardistische (BRE05, S. 168). Ein weiterer Grundwert sei die „Herausforderung“.

²¹ Der Punkt des Übernehmens von Verantwortung scheint zahlreichen anderen Autoren zu widersprechen, die sich allerdings auf Mitarbeiter beziehen, die einen sehr eingeschränkten Verantwortungsrahmen besitzen. BREUER & DE BARTHA sprechen hier aber von Führungspositionen.

Man versuche immer das Unmögliche möglich zu machen, Superlativen und Großprojekte zu verwirklichen, weil man Herausforderungen liebe (BRE05, S. 171). Dieser Aspekt fließt in die kontroverse Diskussion um die Risikobereitschaft mit ein, denn die ältere Literatur bescheinigte den Franzosen eine sehr geringe Risikobereitschaft, was aber den Erfahrungen BREUER & DE BARTHAs widerspricht:

„Mit dieser These des Grundwertes ‚Herausforderung‘ stehen wir im Gegensatz zu den meisten interkulturellen Modellen, in denen die französische Businesskultur als absolut nicht risikofreudig dargestellt wird. Der Grund: Zum einen basieren die meisten interkulturellen Forschungen auf Modellen, in welchen man möglichst alle Kulturen vergleichbar machen will. Diese Vergleiche basieren auf Standardfragen, die zwangsläufig zu einer Relativierung führen.“ (BRE05, S. 174)

Darüber hinaus fehle es französischen Befragten aber oft an einer „Vertrauensbasis“ bei den Interviews. Und wenn ein Franzose nicht „emotional involviert ist“, so sei er auch nicht risikofreudig und dann stimmten die Modelle wiederum (ebda.). Der nächste Grundwert ist die „Bewunderung“. „Jeder Franzose hat insgeheim den Wunsch, in die Geschichte einzugehen [...]“ schreiben BREUER & DE BARTHA (ebda., S. 175). Daher spielten auch künstlerische und emotionale Elemente, Ausgefallenheit, Ästhetik und Prestige eine so wichtige Rolle (ebda., S. 176). Daraufhin verweisen die Autoren auf den Grundwert „Freiheit“. „Die Einschränkung der persönlichen Handlungsfreiheit oder des Bewegungsraums wird in Frankreich nicht geduldet“. Daraus folge auch das Streben nach Macht, das Nicht-Dulden von Einschränkungen sowie das Umgehen von Regeln (ebda., S. 180). Als den Grundwert, der das berühmte französische „savoir-vivre“ begründe, identifizieren BREUER & DE BARTHA die „Funktionalität“, die beinhaltet, dass man mit einer Sache zufrieden sei, sobald ihre Funktion erfüllt ist (ebda., S. 182). Im Gegensatz zu Deutschland werde also keine Perfektionalität angestrebt (ebda., S. 183). Der vorletzte Grundwert heißt „Wechsel“ bzw. „Wandel“, erstrecke sich in alle Lebensbereiche und werde bspw. bei der Änderung von Tagesordnungspunkten in Meetings sichtbar (ebda., S. 185). Als letzten, alle anderen Grundwerte zusammenfassenden und sich durch all diese hindurchziehend, nennen die Autoren den Grundwert, den sie auch als Motivator Nummer 1 für Franzosen ausmachen, nämlich den „Spaß“ (ebda., S. 186). Dieser sei besonders wichtig, da in Frankreich alles immer auch eine Art „Spiel“ sei (ebda., S. 187). Interessant ist in diesem Kontext weiterhin eine Art „tiefenpsychologischer“ Ansatz der beiden Autoren. Sie gehen davon aus, dass Menschen auf drei ‚Ich-Ebenen‘ denken. Für Frankreich identifizieren sie eher „Kind-Ich-Werte“, d.h. ein emotionales Denken und Reagieren sowie die Bevorzugung von Neuem, Originellem, Herausforderungen, Bewunderung, Macht, Kreativität und Abwechslung, für Deutsche tendenziell eher „Eltern-Ich-Werte“, geprägt von erfahrungsbezogenem Denken und Reagieren sowie Nutzen, Planen, Angst und Fürsorge (BRE05, S. 247).

Somit seien deutsch-französische Kontakte „Eltern-Kind-Konflikte“²² (ebda.). BARMAYER, SCHLIERER & SEIDEL hingegen machen drei andere, für sie spezifisch französische Grundwerte aus, nämlich erstens das „Ehrgefühl“, das Status, Rang, Privilegien und Pflichten bestimmt (BAR07(e), 2007, S. 269), zweitens die „Rationalität“, die sich im Glaube an „Fortschritt und die Beherrschbarkeit von Technik, Gesellschaft und Umwelt im Allgemeinen“ zeige (BAR07(e), S. 272), sowie drittens die „Solidarität“ (ebda., S. 276). Ein anderer, ebenfalls interessanter Ansatz ist der des Kulturideals nach BARMAYER. Er merkt dazu an, dass Individuen in der Gesellschaft Verhaltensweisen zeigten, die in dieser Häufigkeit in anderen Gesellschaften nicht beobachtet werden könnten. Als französisches Kulturideal, zurückgehend auf Adel und höfische Gesellschaft, macht er den ‚Courtisan‘, den ‚Höfling‘, aus. „In diesem Kulturideal vereinigt sich die Ambiguität der französischen Kultur, das Spannungsfeld von rationalem Handeln und Intuition“. Der Höfling habe „emotionale Fähigkeiten“, sei „relativ frei“ und verstehe es, „sich in mehreren Lebenswelten geschickt zu bewegen und integrative Funktionen auszuüben“ (vgl. hierzu BAR05(e), S. 58). Darüber hinaus besitze er die „Fähigkeit, in Zusammenhängen denken zu können, und die hohe kommunikative Kompetenz, die im Esprit gipfelt“ (BAR05(e), S. 59). JAHN konzentriert sich in ihrer Untersuchung auf französische Kulturstandards und macht dabei sechs Kategorien fest (JAH06, S. 41): Als erstes die Hierarchie (vgl. hierzu ebda., S. 42-53), zweitens das Zeitverständnis (vgl. hierzu ebda., S. 54-57), das in der Untersuchung weniger problematisch als der Aspekt Hierarchie/Autorität bewertet wird (vgl. hierzu ebda., S. 57), drittens den Arbeitsstil (vgl. hierzu ebda., S. 58-65), den JAHN im Unterschied zu anderen Autoren als wenig Schwierigkeiten berekend erachtet (ebda., S. 65), viertens die Kommunikation (ebda., S. 65-73), die ihrer Ansicht nach durchaus Probleme nach sich zieht (ebda., S. 74), fünftens die Sprache (vgl. hierzu ebda., S. 74-78) und zu letzt den Nationalstolz (vgl. hierzu ebda., S. 79-84). Auch LINK unterscheidet sechs verschiedene Dimensionen anhand der HALL'schen Kulturstandards, nämlich Mentalität (LIN07, S. 96), Zeit (ebda., S. 101), Raum (ebda., S. 102), Macht (ebda., S. 102), Kommunikationsstil (ebda., S. 103) und Business (ebda., S. 105). Nicht vergessen werden darf in diesem Zusammenhang die GLOBE-Studie, die sich zwar ebenfalls sehr mit der älteren Forschung deckt (SCH08(a), S. 83), Kategorien aber weiterentwickelt bzw. verändert²³.

²² Diese Aussage ist keinesfalls wertend gemeint, sondern bezieht sich nur auf die oben erklärten psychologischen Kategorien.

²³ GLOBE kennt neun Kulturdimensionen: Unsicherheitsvermeidung, Machtdistanz, institutionellen und gruppenbezogenen Kollektivismus, geschlechtsbezogene Gleichberechtigung („Ausmaß, in dem eine Organisation oder eine Gesellschaft Geschlechterrollenunterschiede zu relativieren und Gleichheit zu propagieren bemüht sind“), Durchsetzungskraft („Ausmaß der Bestimmtheit, Aggressivität und Konfrontationsbereitschaft mit dem Individuen in sozialen Beziehungen innerhalb einer Gesellschaft oder Organisation auftreten“), Zukunftsorientierung („Ausmaß, in dem sich Individuen einer Organisation oder Gesellschaft zukunftsbezogenen Handlungen, wie

Für Frankreich stellen CASTEL u.a. die Kulturdimensionen quasi-militärische „Hierarchie“, „Zentralismus“, „Bürokratie“ und „Autokratie“ (CAS08, S. 552), „Personalismus und Paternalismus“ sowie „Partizipation“ fest. Dieser letzte Punkt, der davon ausgeht, dass französische Mitarbeiter nicht direkt überwacht werden möchten und sich ein gewisses Maß an Autonomie wünschen, widerspricht anderen Theorien, wie z. B. der D'IRIBARNES (vgl. hierzu ebda., S. 553). Darüber hinaus bescheinigt die GLOBE-Studie Frankreich eine hohe *uncertainty avoidance* (Unsicherheitsvermeidung) sowie eine hohe Bestimmtheit, was zu aggressiveren Beziehungen als in anderen Ländern führe (ebda., S. 566). Theoretisch werde auch eine Gleichheit der Geschlechter angestrebt, in der Praxis sehe dies jedoch anders aus (ebda., S. 567). Die französische Zukunftsorientierung sei gering und die Machtdistanz mäßig hoch (ebda., S. 568). Dies erklären CASTEL u.a. durch die derzeitigen Veränderungen in der Geschäftswelt (ebda., S. 574) und die Tatsache, dass sich die meisten Studien nur auf staatliche Industrie und große Unternehmen gründeten und andere Bereiche oftmals ignoriert würden (ebda., S. 575). Die GLOBE-Studie unterscheidet zwischen gesellschaftlichem und familiärem / institutionellem / gruppenbezogenem Kollektivismus (SCH08(a), S. 84). Ersterer sei in Frankreich mäßig ausgeprägt (ebda., S. 568), bei letzterem stünden die Familienwerte im Zentrum. Der beobachtete Humanismus hingegen sei gering und die Leistungsorientierung in Organisationen höher als in der Gesellschaft (ebda., S. 569). Diese Ergebnisse entsprechen weitgehend denen HOFSTEDES, in Bezug auf Deutschland und Frankreich gibt es aber auch große Unterschiede. GLOBE sieht die Machtdistanz zwischen Frankreich und Westdeutschland nämlich fast gleich und im Gegensatz zu HOFSTEDE sei die Unsicherheitsvermeidung in Deutschland größer als in Frankreich (vgl. hierzu SCH08(a), S. 85). Andere Kategorisierungen beziehen sich wiederum auf ältere Arbeiten bspw. von HOFSTEDE, HALL oder TROMPENAARS und beschreiben Frankreich als ein Land mit hoher *uncertainty avoidance* (PIL06, S. 38) und Machtdistanz (HEC03, S. 116), das individualistisch und feminin sei (ebda.). Allerdings wird hierbei auch deutlich, dass es immer noch kontroverse Diskussionen bezüglich dieser älteren Kategorisierungen gibt. PILL und HECHT-EL MINSHAWI weisen bspw. darauf hin, dass sich Frankreich nicht explizit der high- oder low-context-Kultur zuordnen lasse (PIL06, S. 38; HEC03, S. 116) und auch zum Aspekt Unsicherheitsvermeidung/Risikobereitschaft existieren auseinandergelungene Ansichten.

Planung, Investition und auch Aufschub individueller und kollektiver Belohnung, widmen“), Leistungsorientierung („Ausmaß, in dem eine Gesellschaft oder ein Unternehmen Leistung fördert und belohnt“) und mitmenschliche Orientierung („Ausmaß, in dem eine Gesellschaft oder Organisation Individuen darin bestärkt, sich fair, altruistisch, freundlich, großzügig und sorgend anderen Mitmenschen gegenüber zu verhalten“) (SCH08(a), S. 83-84).

Arbeitsstil und Personen- vs. Aufgabenorientierung

Für die sich immer mehr an geschäftsrelevanten Themen orientierende interkulturelle Forschung ist natürlich die Thematik Arbeitsweisen von zentraler Bedeutung. Diese soll hier im Zusammenhang mit der Kategorisierung personen- vs. aufgabenorientierte Kulturen beschrieben werden. BARMEYER & VON WEITERSHEIM charakterisieren den französischen Arbeitsstil wie folgt: „Der französische Arbeitsstil zeichnet sich durch strategisches Denken, Schnelligkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit aus“. Dabei sei das so genannte „système D“²⁴ von zentraler Bedeutung, das die „Lösung von Problemen durch fantasievollen Einsatz weniger Mittel“ anstrebt. Die Autoren sehen hier eine „Tradition des romanischen Improvisationstalents“ weitergeführt und betonen darüber hinaus, dass der französische Arbeitsstil auch durch das deutliche Ausdrücken von Emotionen geprägt sei (vgl. hierzu BAR07(d), S. 86). GRUBER nennt die französische Arbeitsweise „intuitiv“ (GRU04, S. 34), WILL-MULLER weist darauf hin, dass man gerne Angenehmes und Nützliches miteinander verbinden würde (WIL07, S. 56). Interessant ist in diesem Zusammenhang die Untersuchung von SCHEMENSKY (2008), die sich mit dem Bereich *tacit managerial knowledge*²⁵ beschäftigt.

„Auf einer kulturellen Analyseebene zeigen sich in den Tacit Knowledge Profilen Frankreichs und Deutschlands sowohl übergreifende Problemlösungspräferenzen als auch kulturspezifische Lösungsmuster. [...] In den kulturspezifischen Lösungspräferenzen kommen hingegen signifikant unterschiedliche Effektivitätseinschätzungen der Problemlösungsvarianten zwischen Deutschen und Franzosen zum Ausdruck.“ (SCH08(a), S. 216)

Insgesamt kommt SCHEMENSKY zu dem Ergebnis, dass der kulturelle Hintergrund einen signifikanten Einfluss auf das Tacit Knowledge Profil hat (ebda., S. 254).

In diesem Zusammenhang soll abschließend noch auf den Aspekt Personenorientierung eingegangen werden. Viele Autoren rechnen in Bezug auf HOFSTEDE (1993) Frankreich den personenorientierten und Deutschland den aufgaben- bzw. sachorientierten Kulturen zu (vgl. hierzu z. B. HAR07, S. 58; MOR04, S. 81 u. 85; PAT03, S. 184; GRU04, S. 41; WIL07, S. 70). Kritische Stimmen hierzu, wie die DEMORGONS, werden weitestgehend ignoriert.

²⁴ Von *débrouillard* – schlau, gewitzt; *débrouiller* – entwirren, Klarheit bringen in (PONS Großwörterbuch Französisch (2004). Stuttgart, S. 174).

²⁵ Unter „Tacit knowledge“ versteht Schemensky „intuitives Handlungswissen [...], das das Verhalten von Individuen in Organisationen beeinflusst und in einem mehr oder weniger effektiven Umgang mit Problemen im beruflichen Führungsalltag resultiert“ (SCH08(a), S. 21).

Dieser beschreibt die Polarität Personen- vs. Sachorientierung als eine viel zu starke Vereinfachung und hält fest, dass Kulturen nicht für das eine oder andere optieren (DEM03, S. 71) und beide Aspekte immer miteinander verbunden sind (ebda., S. 72). Auch DAVOINE nennt beide Orientierungen zwei untrennbare Dimensionen, die in Frankreich ebenso wie in Deutschland zu finden seien (DAV02(a), S. 180-181), jedoch kann durch bestimmte kulturelle Elemente eine Dimension verstärkt werden (ebda., S. 181). Dennoch bezeichnet bspw. GRUBER diesen Aspekt sogar als den größten Unterschied zwischen Frankreich und Deutschland (GRU04, S. 74). In Folge dessen muss diese Kategorisierung relativiert werden und viele Autoren übernehmen nicht die strenge Zweiteilung Person vs. Sache, sondern betonen, dass die französische Kultur stärker von persönlichen und emotionalen Aspekten geprägt sei, als die deutsche. MÜLLER schreibt dazu, dass Geschäftsbeziehungen in Frankreich „über intuitive emotional begründete Sympathie“ entstünden und bei den Verhandlungen gute Beziehungen wichtiger seien als der Sachgegenstand (MUE03, S. 39). Auch SEIDEL LAUER verweist auf die Bedeutung persönlicher, emotionaler Kontakte und nennt das Vertrauen an sich „personenbezogen und nicht sachbezogen“ (SEI08, S. 6, vgl. hierzu auch FIC03, S. 58). DUBOC erklärt hierzu, dass in Vorstellungsgesprächen sehr stark die Persönlichkeit des Bewerbers ausgelotet werde (DUB06, S. 90). PATEAU verallgemeinert diese sozialen Aspekte auf die romanischen Völker generell und bescheinigt ihnen eine „soziale Sicht der Organisation“ und dass es bei dieser um eine „Gruppe von Personen, die um ein Projekt mobil gemacht werden“ gehe sowie darum, „die Beziehungen zwischen ihnen zu organisieren“ (PAT07, S. 240). Informelle Beziehungsnetze seien in Frankreich sehr wichtig (MOR04, S. 82). MAYR & THOMAS erwähnen in diesem Kontext die besondere Bedeutung, die in Frankreich der Pflege sozialer Kontakte zukomme (MOR09, S. 62), die neben reden und scherzen auch nonverbale Signale umfassen und mit dem Ausdruck *complicité* („augenzwinkernde Verbundenheit“) umschrieben werden (MAY09, S. 63). Als besonders wichtig wird in diesem Zusammenhang die Vertrauensbildung mit Hilfe der persönlichen Beziehungen angesehen (ebda., S. 64). Ein Beispiel für diese Art der „Personenorientierung“ ist die Kombination aus Siezen plus Gebrauch des Vornamens, die als eine Mischung aus Wahrung der Hierarchie und Aufbau persönlicher Beziehungen angesehen wird (vgl. hierzu z. B. ebda., S. 91).

Karriere

Wie wir gesehen haben, sind *cadres* nicht synonym mit Führungskräften, was daran liegt, dass letztere keine gesellschaftliche Gruppe bilden (DAV02(a), S. 33). Die sozioprofessionelle Gruppe der *cadres* hingegen ist „mit einem hierarchischen, juristischen und sozialen Status verbunden“.

Sie bedingt Einkommens-, Identitäts- und Statusunterschiede und hat somit neben der personalwirtschaftlich-arbeitsrechtlichen Dimension auch eine sozial-gesellschaftliche (vgl. hierzu (ebda., S. 34). Bei der Betrachtung von Karrieren in Deutschland und Frankreich werden immer wieder zwei unterschiedliche Karrieremuster herangezogen (vgl. hierzu z.B. ebda., S. 35), die auch als deutsches vs. lateinisches Karrieremodell bezeichnet werden²⁶ (ebda., S. 150). Im französischen Bildungssystem gibt es eine sehr ausgeprägte Segregation zwischen Absolventen der Elite-Hochschulen *Grandes Écoles* und allen anderen (ebda., S. 37):

„Das französische Ausbildungssystem führt also eine fast ontologische, identitäre Unterscheidung mit sich, einen ‚Status‘ und eine ‚feste hierarchische Distanz‘ zwischen *cadres* und Untergeordneten, die aus verschiedenen Schichten des Bildungssystems hervorgegangen sind“. (ebda., S. 41)

Wichtig im Vergleich zu Deutschland ist, dass die *Grandes Écoles*-Abgänger die „Phase der Potentialidentifikation“ außerhalb des Unternehmens erleben. Das Diplom der *Grande École* ist ein „Trumpf“, um *cadre* zu werden, obwohl es weniger Fachwissen, als vielmehr Elitentum nachweist. Dennoch kommt ihm in etwa so viel Prestige zu, wie in Deutschland dem Dokortitel (ebda., S. 39). Die Autorität eines späteren *cadre* hängt sehr stark von der besuchten Schule und den dadurch entstandenen Netzwerken und Kontakten ab (ebda., S. 37). Somit ist die französische Karriereentwicklung durch eine kontinuierliche Selektion geprägt (DAV04, S. 152). Laut BARMAYER werden die Unterschiede in der Wahrnehmung der Managerrolle zwischen *cadres* und Führungskräften als die wichtigste Ursache für *critical incidents*²⁷ erachtet (BAR05(c), S. 416). Dennoch können die geschilderten Karrieremuster nicht ohne Weiteres vorbehaltlos für die Analyse genutzt werden. Denn gemäß DAVOINE haben über 60 Prozent der *cadres* keinen Hochschulabschluss und in Deutschland ist wiederum eine massive akademische Bildung der jüngeren Generation zu beobachten (DAV02(a), S. 39). Dennoch kommt er zu dem Schluss, dass die Minderheiten, die diese Karrieremuster betreffen, bedeutsam genug sind, um „annäherungsweise als spezifisches nationales Modell“ verstanden zu werden (ebda., S. 40). In der Literatur ist weiterhin die Einteilung der französischen Berufstätigen als Generalisten und der deutschen als Spezialisten gängig (HUE06, S. 57; MIL03, S. 3; GRU04, S. 20 u. 41; WIL03, S. 58-59). Dies resultiere aus einer generalistisch angelegten Ausbildung in Frankreich (GRU04, S. 20), in der es weniger auf Details ankomme als in Deutschland, sondern vielmehr darum gehe, den Überblick zu behalten (BAR07(d), S. 90)²⁸. BARMAYER & VON WEITERSHEIM sehen durch diesen Unterschied ein großes Problempotential für die deutsch-französische Zusammenarbeit bedingt (ebda.).

²⁶ s. hierzu Anhang Abb. 3.

²⁷ Kritische Ereignisse in der interkulturellen Kommunikation.

²⁸ s. hierzu Kapitel 2.3.1. Bildungssysteme.

Verhandlungen

Für den heutigen internationalen Alltag ist die Thematisierung konkreter interkultureller Probleme sehr entscheidend. Deshalb nimmt die Thematik interkultureller Verhandlungen einen größer werdenden Raum ein (z. B. BAU06). Laut BAUMHACKL kann es bei Verhandlungen zu Problemen kommen, da es sich hierbei um einen sehr komplexen sozialen Prozess handelt (ebda., S. 35). Wie andere Kommunikationssituationen auch, werden Verhandlungen in Frankreich als „feminin“ und „beziehungsorientiert“ beschrieben (HUE06, S. 125). Wieder sei das „Wie“, die Form der Gesprächsführung, sehr wichtig. Es komme häufig zu Überlappungen in der Konversation, da man Interesse zeigen möchte. Ungewohnt für deutsche Geschäftspartner ist weiterhin, dass das Geschäftsessen einen so hohen Stellenwert bei den Verhandlungen einnimmt (vgl. hierzu ebda., S. 126). Etikette sowie typische Anrede- und Begrüßungsformeln sind sehr wichtig (ebda., S. 125). HÜTTE beschreibt die französische Verhandlungsweise außerdem als sehr auf eigene Vorteile bedacht. Wie an anderer Stelle bereits erwähnt, würden Kompromisse als Schwäche ausgelegt (ebda., S. 127). Als ebenfalls bedeutsam erscheint, dass von den jeweiligen Teilnehmern, den einzelnen Phasen unterschiedliche Bedeutungen beigemessen werden, was laut BAUMHACKL aus der Beeinflussung von kulturellen Werten sowie unterschiedlichen kulturellen Sichtweisen resultiere (BAU06, S. 24).

Zeit

Die Zeitthematik, der in der Literatur immer eine sehr große Bedeutung zukam, scheint in der jüngeren Literatur Platz für Aspekte zu machen, die in einem direkteren Kontakt zur Geschäftswelt stehen. Allerdings nimmt dies der Debatte nichts von ihrer Kontroversität. Gerade in Bezug auf den Vergleich Deutschland-Frankreich ist dieser Punkt sehr brisant und DAVOINE stellte 2002 bereits eine extreme Diversität der Forscher bzgl. dieses Themas fest (DAV02(a), S. 3). Die klassische Unterscheidung lautet nach HALL²⁹ monochrome vs. polychrone Zeitauffassung, wobei Deutschland als monochron und Frankreich als polychron gilt. Diese Differenzierung wird auch in der jüngeren Literatur meist recht unreflektiert so übernommen (vgl. hierzu z. B. HAR07, S. 56; HAL03, S. 88; GRU04, S. 30; GEI02, S. 219; BRE02, S. 387; MAY09, S. 153, ALG03, S. 42). Auch andere Konzepte kommen zum Einsatz, so z.B. die Dreiteilung vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsorientierte Kulturen nach KLUCKHOHN & STRODTBECK (GEI02, S. 227), wobei Frankreich ein Bezug auf alle drei Ebenen bei gleichzeitig starker Verganhenheitsorientierung und Deutschland ein verstärkter Blick auf Gegenwart und Zukunft bescheinigt wird (HUE06, S. 48; GEI02, S. 227).

²⁹ Edward T. HALL (1984). *La danse de la vie. Temps culturel, temps vécu*, Paris : Ed. Du Seuil.

Kaum beachtet werden dabei die oben bereits erläuterte Kritik an diesen Modellen sowie die Ergebnisse der Untersuchung von DAVOINE (2002), bei der er zu dem Ergebnis kommt, dass sich Deutschland und Frankreich „eine sehr ähnliche Einstellung gegenüber dem Zeitmanagementkonzept“ teilen und es nicht sinnvoll ist, zwei nationale Modelle des Zeitmanagements zu unterscheiden (DAV02(a), S. VII). An anderer Stelle erwähnt dieser, dass Unterschiede bzgl. der Zeit in Wirklichkeit sehr viel nuancierter sind als bei HALL und dass z. B. regionale Unterschiede mitberücksichtigt werden müssen (DAV05, S. 88). Auch WILL-MULLER lehnt die Polarisierung monochron vs. polychron als stereotyp ab und verweist stattdessen auf die Anpassungsfunktionsweisen „konzentrierte Aufmerksamkeit und Aktivität“ vs. „zerstreute Aufmerksamkeit und Aktivität“ (vgl. hierzu WIL07, S. 95). Trotz der oben bereits aufgeführten Kritik an HALL bescheinigt DAVOINE ihm das Verdienst, Hypothesen zu diesem wichtigen Thema aufgestellt zu haben. Denn nach einer Untersuchung der Unternehmensberatung JPB im Jahre 1990 wurde die unterschiedliche Zeitauffassung als größtes Problem der deutsch-französischen Zusammenarbeit erachtet (DAV02(a), S. 60). Auch DAVOINE betrachtet die Wahrnehmung von Zeit und Temporalität als kulturell produziert (ebda., S. 58) und andere Studien³⁰ belegen ebenfalls Unterschiede, doch müssten diese viel nuancierter betrachtet werden, als dies bisher der Fall ist (ebda., S. 62). Denn erstens scheinen die Diskurse von idealen kulturellen Modellen beeinflusst, zweitens liege wenig Ergebniskohärenz vor und drittens sei es möglich, dass „bestimmte Praktiken unabhängig von der Zeitwahrnehmung in den Ländern unterschiedliche Funktionen haben“ (ebda., S. 65). DAVOINE kommt in seiner Studie schließlich zu folgenden Ergebnissen:

„Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung beschreiben in der Tat ein bipolares deutsch-französisches Modell, das jedoch nicht das Zeitmanagement im engeren Sinne betrifft, sondern vielmehr das Management der Arbeitsbeziehungen“. (ebda., S. 202)

„In der qualitativen Untersuchung tritt die Gleichartigkeit der Antworten deutscher und französischer Manager deutlich hervor – deutsche und französische Manager teilen eine sehr ähnliche Einstellung gegenüber dem Zeitmanagementkonzept“. (ebda., S. 207).

Individualismus

Eine ebenfalls schon ältere Kategorisierung ist die Unterscheidung zwischen Individualismus vs. Kollektivismus. HOFSTEDE charakterisiert Deutschland und Frankreich beide als individualistisch (HOF06, S. 242), wobei Frankreich als individualistischer eingestuft wird.

³⁰ DAVOINE führt LEVINE (1998) und USUNIER (1991) an.

BREUER & DE BARTHA konzipieren in diesem Zusammenhang die Klassifizierung individueller vs. gemeinschaftlicher Egoist³¹ (BRE05) unter der Annahme, dass der Mensch generell von Natur aus egoistisch ist, um überleben zu können. Die Autoren gehen davon aus, dass praktisch alle südlichen Kulturen, insbesondere die romanischen Länder, individualistisch egoistisch geprägt sind (ebda., S. 116). Individualistische Egoisten denken zunächst an sich (ebda., S. 113) und lassen andere leben, wie sie sind (ebda., S. 115). In diesem Zusammenhang sehen sie auch das situationsbedingte Auslegen von Regeln (ebda., S. 116). Die Ursachen für diese Ausprägungen in Frankreich erklären sie durch die Spezifika des französischen Bildungssystems (ebda., S. 116), das Wettbewerb und Konkurrenzdenken fördere (ebda., S. 117). Bezüglich der Machtthematik stellen sie fest: „Individualistische Egoisten brauchen klare Machtverhältnisse“, da sie vorübergehenden Absprachen nicht trauen. „Sie brauchen eine klar identifizierbare Autorität, welche die Richtung zeigt, sonst fühlt sich jeder individualistische Egoist verunsichert.“ (ebda., S. 124). „Wie [...] gesehen, wirken sich die ungleichen Welten des gemeinschaftlichen und des individualistischen Egoisten auch auf das ‚Management‘ aus“ (ebda., S. 130).

2.2.2. Deutschland

In Ergänzung zum vorhergehenden Kapitel soll nun eine Charakterisierung der deutschen Kultur anhand der jüngeren Literatur vorgenommen werden.

Autorität, Führungsstil und Teamverständnis

Wie gesehen, ist die Machtdistanz in Deutschland im Vergleich zu Frankreich geringer (MAS04, S. 17), denn aus historischen Gründen ist Macht in Deutschland negativ konnotiert (BAR07(d), S. 16; vgl. hierzu auch HUE06, S. 51). Die Autorität ist in Deutschland internalisiert (MIL03, S. 4) und wird „durch hohe fachliche Expertise“ erworben (MUE03, S. 39, vgl. hierzu auch PIL06, S. 51; MUE05, S. 187). Bezüglich des Führungsstils differenzieren BERGEMANN & SOURISSEAUX zwischen einem partizipativen Führungsstil, den sie eher industrialisierten Ländern zuordnen und einem autoritär-paternalistischen, der eher in vorindustriellen Ländern zu Hause sei. Deutschland und Frankreich ordnen sie daraufhin allerdings zwischen partizipativ und autoritär ein³² (BER03, S. 83), obwohl es sich bei beiden um industrialisierte Länder handelt. NOLTE charakterisiert den deutschen Führungsstil als eine Führung „mit Hilfe von Systemen“ (NOL05(b), S. 1).

³¹ s. hierzu Anhang Abb. 4.

³² Im Vgl. zu Griechenland, das stark autoritär sei (BER03, S. 83).

In Deutschland gäbe es zahlreiche Regeln, die vorgeben, wie Entscheidungen getroffen werden und zumindest implizit bekannt sind. Entscheidungsverfahren, die nach diesem System ablaufen, produzierten legitime Beschlüsse (ebda., S. 3) und die Autorität werde durch diese Regeln formalisiert und ‚funktionalisiert‘ (BAR04(a), S. 142). Somit sei Konsens und Demokratie von hoher Bedeutung.

„Die deutsche Liberalität im Führungsstil manifestiert sich im Prinzip der Sozialpartnerschaft. Sie findet ihren sichtbaren Ausdruck im Konsens. Auf der Basis dieses Prinzips sind an Entscheidungen immer mehrere beteiligt [...].“ (MUE03, S. 42)

Die Vorgehensweisen seien zielgerichtet und sachlich, da die entstehenden Resultate wichtig sind (JAC06, S. 47). Durch Delegation von Aufgaben müssten Mitarbeiter „Eigeninitiative und Eigenverantwortung“ zeigen (BAR03(a), S. 20). Sehr häufig wird darauf verwiesen, dass der deutsche Vorgesetzte eine Art „primus inter pares“ sei (vgl. hierzu z. B. DIR03, S. 130). D’IRIBARNE erachtet dieses Verständnis dabei als charakteristisch für alle nordeuropäischen Gesellschaften (ebda.). In Folge dessen divergiere auch das Teamverständnis zwischen den Ländern (BAR02, S. 36). Wo in Frankreich mehr Wettbewerb herrsche, sei Deutschland eher von Kooperation geprägt (BAR04(a), S. 143). *Zusammenarbeit* bedeutet in Deutschland ‚gemeinsame Arbeit‘ bzw. ‚Zusammenwirken‘. *Coopération* hingegen ist „der individuelle Beitrag, die Mitwirkung Einzelner an einer Arbeit“ (BAR02, S. 37). Somit seien auch die Erwartungen der Mitarbeiter an die Führungskraft andere. Laut BARMAYER wird in Deutschland ein partizipativer, sachlicher, am Delegationsstil orientierter Führungsstil erwartet, in Frankreich hingegen der direktiv-persönliche (BAR04(a), S. 145). Auf der anderen Seite ist es laut HAUPT den deutschen Führungskräften auch wichtig, kompetenten Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, was in Frankreich weniger der Fall sei. Dort möchten die *leader* vielmehr freie Entscheidungen treffen (HAU07, S. 12).

Unternehmens- und Managementkultur

MÜLLER macht in diesem Kontext auf die Besonderheiten der deutschen Unternehmensstruktur aufmerksam. Im Gegensatz zu Frankreich fände man hier nämlich eine „starke Segmentierung“ vor. Abteilungen und Aufgabengebiete seien ganz klar definiert und festgelegt, Kompetenzen begrenzt und es gäbe sehr präzise Stellenausschreibungen (MUE03, S. 42, vgl. hierzu auch MEI08, S. 57). MEIER hingegen ordnet Deutschland dem „rheinischen Modell“ zu. Hierbei gibt es soziale Sicherheit und Regeln, ein ausgeprägtes Rentensystem, Partizipation und Mitbestimmung, Teilhabe an den Früchten und keine Ungleichheiten (MEI08, S. 56).

Kommunikation

Bzgl. der Kommunikationskultur sei noch einmal zusammengefasst: Die jüngere Literatur charakterisiert die deutsche Kommunikation als direkt, explizit (vgl. hierzu z. B. SEI08, S. 8), schriftlich (vgl. hierzu z. B. ebda.; MUE05, S. 189), klar (vgl. hierzu z. B. MIL03, S. 3), offen und ehrlich (MUE05, S. 189). Man kommuniziere ziel- und konsens- (PIL06, S. 33; WIL07, S. 45) sowie themenorientiert (GRU04, S. 32). HALL (1984) brachte die Kommunikation in Verbindung mit der Zeitwahrnehmung und ordnete monochronen Kulturen einen förmlichen, expliziten und aufgabenorientierten Kommunikationsstil zu, polychronen hingegen einen impliziten und personenbezogenen (DAV02(a), S. 53). GRUBER hingegen verweist auf eine Kategorisierung nach GALTUNG (1985)³³, die in Bezug auf Deutschland und Frankreich gesehen zwischen teutonischem und gallischen Stil unterscheidet. Den teutonischen Stil charakterisiert GALTUNG mit dem Bild der „Pyramide“. Prämissen seien die Basis dieser Pyramide und führten durch Deduktion zur Theorie. Bei falschen Prämissen sei die ganze Pyramide zerstört. Der gallische Stil hingegen wird durch eine „Hängematte“ versinnbildlicht. Man versucht, Ausgeglichenheit und Symmetrie zwischen zwei Polen zu finden, die sich gegenüberstehen. In Folge dessen sei in der französischen Kommunikation Ästhetik, Eleganz und Ausgeglichenheit wichtig, in der deutschen hingegen Argumentation zum Beweis aller Fakten (vgl. hierzu GRU04, S. 33). Diese angebliche Betonung der logischen Argumentation der deutschen Kommunikation steht in einem gewissen Widerspruch zu Autoren, die die Logik und die logische Argumentation in Folge des Kartesiamismus für spezifisch französisch halten. Als letzter Aspekt sei noch einmal auf das für Deutschland als typisch erachtete Siezen eingegangen. Es ist weit verbreitet zwischen Managern und Mitarbeitern. Allerdings verweist DAVOINE darauf, dass dies aus der Kommunikation an sich und nicht aus der Hierarchie herrühre, denn: „Die förmliche Distanz der beruflichen Kommunikation ist nicht unbedingt an eine hierarchische Distanz gebunden“. Aber die deutsche Art zu kommunizieren sei strukturierter und förmlicher als die französische (DAV02(a), S. 55).

Kulturstandards und -ideale

Deutschen Kulturstandards kommt in der jüngeren Literatur ebenfalls sehr viel Aufmerksamkeit zu. Wir wollen hier wiederum mit der Kategorisierung nach BREUER & DE BARTHA beginnen. „Geld“ identifizieren die Autoren als einen wichtigen deutschen Grundwert, „weil es ermöglicht, sich Dinge zu kaufen, die den sozialen Status aufzeigen“.

³³ Johan GALTUNG (1985): *Struktur, Kultur und intellektueller Stil. Ein vergleichender Essay über sachsonische, teutonische, gallische und nipponische Wissenschaft*, In: Alois WIERLACHER (Hsg.) (1985): *Das Fremde und das Eigene. Prolegomena zu einer interkulturellen Germanistik*, München: Iudicum-Verlag.

Dies sei für Deutsche wichtig, da man sich von anderen unterscheiden möchte, um die eigene Individualität hervorzuheben (BRE05, S. 188). Darüber hinaus sei Unabhängigkeit die stärkste Triebfeder für Deutsche. Durch die protestantische Prägung werde außerdem der Umgang mit Geld ein „gesellschaftliches Beurteilungskriterium“ und es werde Vernunft im Umgang mit Geld erwartet (ebda. S. 189). Des Weiteren sei „Nutzen und Rentabilität“ von zentraler Bedeutung. Es herrsche eine Konzentration auf konkrete Zahlen (ebda., S. 190) und für Deutsche wäre wichtig, „was unterm Strich dabei rauskommt“ (ebda., S. 191). Besonders ausgeprägt sei außerdem der Grundwert „Sicherheit“. Man möchte Risiken ausschließen und berechenbar machen (ebda., S. 192). Als nächstes nennen BREUER & DE BARTHA „Anerkennung“. Es sei in Deutschland besonders wichtig, etwas zum Wohle der Gemeinschaft beizutragen und dafür Anerkennung zu bekommen. Eliten seien dabei verpönt, Professoren und Promovierte hingegen anerkannt, da sie Sachkompetenz bewiesen haben und sich zum Wohle der Gemeinschaft einsetzen (ebda., S. 193). Als weitere deutsche Grundwerte identifizieren die Autoren „Gleichheit“, was vor allen Dingen bedeutet, dass gleiche Regeln für alle gelten (ebda., S. 194), „Perfektion“ (ebda., S. 196), „Qualitätsliebe“ (ebda., S. 197) sowie „Beständigkeit“, die sich in Hartnäckigkeit und Konsequenz ausdrücke (ebda., S. 198). Der letzte Grundwert ist die „Freizeit“, die sie als „Newcomer unter den deutschen Grundwerten“ bezeichnen. Hierbei geht es um Lebensqualität (ebda., S. 199). Dabei machen sie deutlich, dass die Deutschen offenbar mehr Engagement in ihrer Freizeit als bei der Arbeit zeigten (ebda., S. 200). BARMeyer charakterisiert in seiner Konzeption der Kulturideale die Deutschen hingegen als „Tüftler“ auf Grund der „Tradition des Zunftwesens“. Das Fachliche, Gründlichkeit und Qualität würden hoch geschätzt, ebenso wie Fachwissen und normierte, hochspezialisierte Berufe. „Zugleich ist der Tüftler in ein enges soziales, kooperatives und institutionelles System eingebunden“ (vgl. hierzu BAR05(e), S. 59). Einen interessanten Beitrag speziell zu deutschen Kulturstandards lieferte des Weiteren SCHROLL-MACHL (2007)³⁴. Sie identifizierte dabei die folgenden sieben Kategorien: „Sachorientierung“, „Wertschätzung von Strukturen und Regeln“, „Regelorientierte, internalisierte Kontrolle“, „Zeitplanung“, „Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen“, „Direktheit der Kommunikation“ sowie „Individualismus“ (vgl. hierzu SCH02). In Bezug auf Kulturstandards darf natürlich auch der Beitrag von THOMAS nicht vernachlässigt werden. Für Deutschland merkt er an, dass komplexe Probleme gerne in Teilprobleme aufgespalten würden (THO03, S. 33) und identifiziert im Gegensatz zur französischen, simultanen Überlappung von Handlungssträngen eine gewisse Konsekutivität (ebda., S. 34).

³⁴ s. hierzu Anhang Abb. 5.

Durch die internalisierte Autorität seien Ziele und Werte außerdem „zum eigenen, inneren Referenzpunkt des Mitarbeiters geworden“ (ebda., S. 36). Auch THOMAS geht auf Konsens- sowie Sachorientierung ein (ebda., S. 38 u. 74). Letzterer ordnet er auch den Wert von persönlichem Besitz sowie die Wertschätzung von Strukturen und Regeln zu (ebda., S. 75). Darüber hinaus nennt er Zeitplanung (ebda., S. 76), internalisierte Kontrolle (ebda., S. 77), die Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen (ebda., S. 79) sowie den schwachen Kontext (ebda., S. 81) als Charakteristika.

Arbeitsweisen und Personen- vs. Sachorientierung

Den deutschen Arbeitsstil sieht HARZENDORF durch „ausführliche Planung, durch strenge Aufgabensegmentierung und Rollenverteilung“ gekennzeichnet, wohingegen der französische sich eher durch Improvisation und die Veränderung bereits getroffener Entscheidungen auszeichne (HAR07, S. 60). In diesem Zusammenhang gehen einige Autoren auf den interessanten Aspekt des Projektmanagements ein. Die Problematik interkultureller Projekte besteht laut BARMeyer oftmals darin, dass diesen zum jeweiligen Zeitpunkt unterschiedliche Bedeutung beigemessen würde (BAR02, S. 37-38). In Deutschland gehe meist eine lange Planungsphase voraus, die dem Antizipieren und Ausschalten von Einflussfaktoren diene und schon sehr detailreich sei. In Frankreich hingegen arbeite man kreativ und mit einer kurzen Planung (ebda. S. 38). Darauf schließe in Deutschland eine kurze Entscheidungsphase an, an der alle beteiligt sind, in Frankreich hingegen dauere dieser Prozess länger, da noch vieles in Frage gestellt würde. Dafür sei der Partizipationsgrad geringer (ebda., S. 40). Die deutsche Ausführung sei schließlich auf das Ziel ausgerichtet, und verlaufe mit nur wenigen Modifikationen ‚genau nach Plan‘. Dafür beginne die Ausführung in Frankreich früher³⁵(ebda.). Abschließend sei noch einmal auf die bereits diskutierte Sachorientierung eingegangen. Diese wird in Bezug auf Deutschland ebenfalls an vielen Stellen angeführt (vgl. hierzu z. B. PIL06, S. 53; WIL07, S. 48). Aber auch WILL-MULLER merkt hierzu noch einmal an:

„Die Dinge sind komplexer. Jede Kultur behandelt gleichzeitig Aufgaben und Personen. [...] Es gibt jedoch mehrere Arten und Weisen, wie man Aufgaben und Personen gemeinsam behandeln kann. [...]“ (WIL07, S. 71)

DUBOC relativiert die angebliche deutsche Sachorientierung noch einmal in Bezug auf die Personalauswahl.

³⁵ s. hierzu Anhang Abb. 6.

Die Behauptung, bei dieser überwiegen fachliche und nicht personenbezogene Aspekte, sieht sie nämlich durch den hohen Stellenwert qualifizierter Arbeitszeugnisse relativiert, bei denen neben rein faktischen Angaben „vor allem eine bereits vorhandene Leistungsbeurteilung entscheidend zum Gesamteindruck eines Kandidaten beitragen kann“ (DUB06, S. 90).

Karriere

Im Gegensatz zu Frankreich wird dem deutschen Karrieremuster eine Potentialidentifikation innerhalb des Unternehmens bescheinigt, bei der es um die Aneignung von unternehmensspezifischem Know-How geht. Dem Unternehmen komme somit eine „Qualifikations- und Sozialisationsfunktion“ zu, die in Frankreich von den Grandes Écoles übernommen werde. Die berufliche Identität definiere sich somit weitaus stärker über das Unternehmen und das Fachgebiet und daraus resultiere schließlich Autorität. Durch das erworbene Know-How und das „Sich-beweisen-Müssen“ folge Expertenautorität, die wiederum zu hierarchischer Autorität führe. Des Weiteren gäbe es in Deutschland ein konstruktives und gleichberechtigtes Zusammenarbeiten von Akademikern und Nicht-Akademikern, ebenso wie eine gewisse Durchlässigkeit zwischen Abteilungen und Hierarchien (vgl. hierzu ALG03, S. 39). Somit sei in Deutschland eine „Bergsteigerkarriere“ auch sehr viel einfacher möglich als in Frankreich (ebda., S. 40).

Zeit

In Zusammenhang mit der angeblich monochronen Zeitauffassung Deutschlands werden auch sprachliche Charakteristika gebracht. Hierzu werden bspw. die Einteilung von Tagesabschnitten mittels bestimmter Ausdrücke wie „Mahlzeit“ oder „Feierabend“ genannt, die nicht ins Französische übersetzt werden können (ALG03, S. 43). Interessant ist weiterhin die Beobachtung, dass es in Frankreich und Deutschland angeblich unterschiedliche Arbeitsrhythmen gibt. Demnach würden die Deutschen früh anfangen zu arbeiten und den ganzen Tag über in gleichem Tempo weiterarbeiten, bevor gegen Arbeitsende die Kräfte nachließen. In Frankreich hingegen fange man langsam an, steigere sich und erreiche einen Höhepunkt am späten Nachmittag. In Folge dessen divergierten auch die Arbeitszeiten³⁶ sowie die Prime-time im Fernsehen³⁷ (ebda., S. 43).

³⁶ In Deutschland ca. von 8.00-17.00 Uhr, in Frankreich von ca. 9.00/9.30-19.00/19.30 Uhr.

³⁷ In Deutschland ab 20.15 Uhr, in Frankreich ab 21.00 Uhr.

Kollektivismus und Vereinsleben

Deutschland wird im Allgemeinen den kollektivistischen Kulturen zugeordnet. BREUER & DE BARTHA zählen in ihrer differenzierteren Betrachtung individualistischer vs. gemeinschaftlicher Egoist³⁸ Deutschland ebenso wie andere deutschsprachige und nordeuropäische Länder zu den gemeinschaftlich egositischen Kulturen (BRE05, S. 109). Der gemeinschaftliche Egoist „versteht sich als Teil einer übergeordneten Gruppe und orientiert seine Handlungen an deren Wohlergehen“ (ebda., S. 108). Auch hier sehen die Autoren das Schulsystem darauf ausgerichtet, diese Ansichten zu fördern (ebda., S. 110-111). In diesem Kontext sei noch eine Anmerkung zum spezifisch deutschen Vereinsleben gemacht. In Deutschland sind Vereine sehr viel weiter verbreitet als in Frankreich. Auch die Beteiligung der Eltern am Schulleben sei in Frankreich deutlich geringer ausgeprägt (DEN05, S. 384). Die Ursache sieht DENNI dabei „in der langen Tradition fehlender Vermittlungsinstanzen zwischen Individuum und Staat“ (ebda. S. 386). Das deutsche Vereinswesen erkennt sie als einen Bereich, um im Beruf nicht ausgelebte Machtwünsche zu kompensieren und konstatiert daher:

„Bei den Vereinsfunktionären handelt es sich nicht selten um Personen, die mit dem Verein einen Ort suchen, um Macht auszuüben, die sie im Beruf nicht besitzen.“ (ebda., S. 387).

Vertrauen

Sehr interessant für die Thematik ist weiterhin der Aspekt des Vertrauens. Dieses ist im wirtschaftlichen Bereich von zentraler Bedeutung. Beide Kulturen hätten aber unterschiedliche ‚Vertrauensprofile‘ (MUE08, S. 157) und auch der Aufbau von Vertrauen laufe unterschiedlich ab. In Deutschland seien „Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, effizientes Handeln, Sachlichkeit, Referenzen, strukturiertes Vorgehen, klares Konzept, Korrektheit“ sowie die „Qualität der Produkte“ und Dienstleistung ganz entscheidend für den Vertrauensaufbau. Auch kritisches Hinterfragen sowie das Alter bewiesen die Vertrauenswürdigkeit (BRE05, S. 260). In Frankreich hingegen erfolge dieser Prozess über „Persönlichkeit, Originalität, Phantasie, Flexibilität, Reaktionsvermögen, Spontaneität, Humor, Schlagfertigkeit, Ausbildung“ sowie direkten Machteinfluss. Beim Erstkontakt gäbe es ein gesundes Misstrauen (ebda., S. 262). So werde Vertrauen in Deutschland verdient und sei sachbezogen, in Frankreich hingegen werde es gewährt und sei personenbezogen (ebda.). BREUER & DE BARTHA halten weiterhin fest, dass die Motivationskurven von Deutschen und Franzosen unterschiedlich verliefen (ebda., S. 253) und ihr Verlauf den Vertrauenkurven entspreche³⁹ (ebda., S. 266).

³⁸ s. hierzu Anhang Abb. 4.

³⁹ s. hierzu Anhang Abb. 7.

2.2.3. Synergie und Erfolg

Wie wir nun gesehen haben, werden die deutsche und die französische Kultur als sehr unterschiedlich beschrieben. Gerade diese Unterschiede begreifen einige Autoren aber auch als Chance, da sich gegensätzliche Eigenschaften ja durchaus auch ergänzen können. Durch die komplementäre Nutzung kultureller Unterschiede und „gemeinsame neue Kommunikations- und Kooperationsformen“ soll die Möglichkeit von Synergieeffekten entstehen (ALG03, S. 56). Bei der interkulturellen Situation kann es somit zu einer „dritten Kultur“, auch „Interkultur“ genannt, kommen, da man sich jeweils auf den anderen einstellt (BAR07(d), S. 83; HAU07, S. 12; ALG03, S. 57; BAR02, S. 41; WAX08, S. 91). Da es sich hierbei aber um einen sehr schwierigen Prozess handelt, wird diese Möglichkeit von vielen Autoren auch angezweifelt. Für die ältere Literatur wurde bereits festgestellt, dass diese mehr die Unterschiede, als die Gemeinsamkeiten betont. Dieses kann auch für die jüngere Literatur ausgesagt werden, allerdings fällt auf, dass doch einige Arbeiten die Unterschiede relativieren und sich teilweise auf Gemeinsamkeiten konzentrieren (v.a. HAR07; GEM06). HARZENDORF stellt hierzu fest, dass die für ihre Untersuchung interviewten Personen überwiegend positive Erfahrungen in den interkulturellen Überschneidungssituationen gemacht haben (HAR07, S. 3) und die Unterschiede meist nicht als Hindernis wahrgenommen wurden (ebda., S. 35). Dafür wurden allerdings sehr unterschiedliche Ursachen angeführt (ebda., S. 36)⁴⁰. GEMEINHARDT (2006) hingegen hat sich bei seiner Untersuchung über die zentralen Einflussfaktoren für den Erfolg von Anpassung auf Entsandte (*expatriates*) konzentriert und dabei Faktoren identifiziert, die für die Entsendung nach Frankreich wichtig sind⁴¹. Mit Ausnahme von Führungsstil und Extrovertiertheit seien ihm zu Folge in Frankreich die gleichen Prädikatoren wichtig, wie in anderen Ländern auch (GEM06, S. 118).

⁴⁰ Gründe für den Erfolg: Sprachbeherrschung und das Anpassen des eigenen Verhaltens (HAR07, S. 37), da der Gebrauch des Englischen oft als Ursache für noch mehr Missverständnisse wahrgenommen wurde (HAR07, S. 40). Generell gute Kommunikationsfähigkeiten (HAR07, S. 47), „Kenntnisse über die Mentalität und die landeskundlichen Eigenheiten“ (HAR07, S. 42), sowie über politische, soziale und wirtschaftliche Strukturen, vor allem den Hierarchieaufbau (HAR07, S. 64). Die Existenz von „Schlüsselfiguren“, die als die richtigen Leute an der richtigen Stelle beschrieben werden (HAR07, S. 43). Gegenseitiges Interesse (HAR07, S. 44), ein gewisses „Wollen“, das Kennen der Machtverhältnisse, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, sowie die Wahl der richtigen Personen (HAR07, S. 45).

⁴¹ Familienstand, Offenheit für neue Erfahrungen, Extrovertiertheit, emotionale Stabilität, Freundlichkeit, Gewissenhaftigkeit, Motivation, Sprache, Kenntnisse der Kommunikationsstile, Wissen über die Kultur, interpersonale Kompetenz, kulturelle Flexibilität, Konfliktlösungspotenzial sowie den Führungsstil. Auslandserfahrung sei nur wichtig, wenn sie bereits in Frankreich erworben wurde und Stressresistenz nur, wenn der Wille, etwas zu verändern, vorhanden sei. Als unwichtige Faktoren nennt er Alter und Geschlecht. GEMEINHARDT relativiert seine Ergebnisse dahingehend, dass die Prädikatoren aus einer US-amerikanischen Studie übernommen wurden und die Aussagen auf Selbsteinschätzungen basieren (GEM06, S. 120-121).

2.3. Ursachenerklärungen – Extrinsische Einflussfaktoren

Bei der Durchsicht der jüngeren Literatur fällt auf, dass die Autoren nicht nur kulturelle Charakteristika benennen, sondern auch darauf bedacht sind, Erklärungen für diese Ergebnisse zu finden. Extrinsische Einflussfaktoren, also bestimmte Umstände der Umwelt des Individuums, die dieses beeinflussen und zur Herausbildung spezifischer kultureller Verhaltensweisen führen, lassen sich dabei in verschiedene Kategorien gliedern. Neben einem institutionalistischen Ansatz gibt es eine historische Herangehensweise, soziologische Modelle, politisch/ökonomisch/juristisch motivierte Erklärungsversuche sowie eine geo-historische Ursachenerklärung. Folgende Bereiche sollen nun der Bedeutung nach, die ihnen in der jüngeren Literatur zukommt, vorgestellt werden.

2.3.1. Bildungssysteme – ein institutionalistischer Ansatz⁴²

Institutionalistisch ausgerichtete Forschung analysiert „Systemunterschiede von Bildungssystemen, Unternehmensorganisationen, industriellen Beziehungen und staatlichen Aktivitäten“, im Gegensatz zur kulturalistischen Forschung, die „divergierende Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensweisen der Akteure [untersucht], die auf sozialisatorisch entstandenen kulturellen Wertesystemen basieren“ (BAR08(a), S. 698, Erg. d. Verf.). Oftmals wird von der jüngeren Literatur bemängelt, dass institutionalistische Einflussfaktoren von der älteren Forschung vernachlässigt wurden⁴³. In der heutigen Literatur stellt insbesondere der Bereich Bildung einen der wichtigsten Erklärungsansätze für die Entwicklung kultureller Charakteristika dar. Dies ist insofern berechtigt, als dass der Bildungsprozess das Individuum von Beginn seines Lebens an prägt und bis zu dessen Ende andauert. Erziehung und Bildung finden in jedem Lebensbereich, sei es Familie, Schule, berufliche oder akademische Bildung, Berufsleben oder auch Freundeskreis statt. Daher ist er der zentrale Bereich, wenn es um das Erlernen kultureller Verhaltensweisen geht. An anderer Stelle betont BARMeyer außerdem den besonders starken Einfluss, den die Bildungssysteme gerade in westlichen Gesellschaften haben, da diese weniger über Eltern oder Freunde sozialisierten (BAR07(a), S. 44). DRUMMOND-GUITEL hält fest, dass durch Bildung Werte, Techniken und Kenntnisse übertragen, aber auch Hierarchien und Verhältnisse zwischen Menschen unterschiedlichen Alters usw. vermittelt werden (DRU06, S. 55). KAHLE erkennt weiterhin, dass die Bildung insbesondere einen Einfluss auf die Thematik der Führung habe. Somit ist dieser Bereich speziell für das Interkulturelle Management von Bedeutung.

⁴² s. hierzu Anhang Abb. 8a-8c.

⁴³ Untersucht wurden institutionelle Einflüsse (rechtliche, organisatorische und soziologische Strukturen) von Maurice/Sellier/Silvestre (DAV02(a), S. 22).

„Ein wichtiger Einflussfaktor in dieser Bestimmung von Führungsinhalten und Führungsstilen ist das Erziehungs- und Bildungssystem in einem Lande und die Art und Weise, wie es Führungseliten hervorbringt, und mit welchen Werten und Normen es diese ausstattet.“ (KAH04, S. 129)

Durchweg wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass die Bildungssysteme in Deutschland und Frankreich sehr unterschiedlich sind und dass dies zu wiederkehrenden Konflikten führen kann (ALG03, S. 51). MATTOUG sieht in diesen sogar unterschiedliche „Ideen vom Menschen“ transportiert, nämlich das Konzept des *homo economicus* in Deutschland im Gegensatz zum *homo politicus* in Frankreich (MAT05, S. 331). Nun sollen diese Unterschiede der Bildungssysteme näher erläutert werden, die zum einen Generalisten und zum anderen Spezialisten hervorbringen, zuvor sei aber noch kurz auf die vorschulische Sozialisation eingegangen. Einen sehr interessanten Einblick aus der Praxis liefert dazu DURAND (2004). Auf Grund eigener Erfahrungen in beiden Ländern hat sie Unterschiede in der elterlichen Erziehung und der Elternrolle in Deutschland und Frankreich feststellen können. Ihre Ansicht nach ist die Erziehung in Deutschland sehr viel stärker auf das Kind konzentriert, „beschützender und besorgter“ sowie „antiautoritärer“. Die Eltern möchten ihren Kindern nicht zu viele Erwartungen aufbürden. In Frankreich hingegen sehe man im Kind schon den zukünftigen Erwachsenen und würde ihm damit einen Teil seiner Kindheit rauben (vgl. hierzu ebda., S. 25). Dies zeige sich unter anderem auch daran, dass schon Babies weniger schlafen und früher feste Nahrung zu sich nehmen würden. In Deutschland hingegen werde länger gestillt, was Teil einer Art „demonstrativen Mutterliebe“ sei (vgl. hierzu ebda., S. 27). Darüber hinaus habe man in beiden Ländern grundsätzlich unterschiedliche Meinungen darüber, was gut für ein Kind ist (ebda., S. 28). Elternsein werde in Deutschland als eine nicht delegierbare Aufgabe gesehen (ebda., S. 32) und sei von mehr Fürsorge und körperlicher Nähe geprägt⁴⁴. Diese Aspekte zeigen sich auch im sprachlichen Bereich. Während man im Deutschen den Begriff „Rabenmutter“ benutzt, den man so im Französischen nicht kennt, gebraucht dieses hingegen den kritisierenden Ausdruck der „Gluckenmutter“ (ebda., S. 33). Somit stellt DURAND insgesamt einen gewissen ‚Privatismus‘ der westdeutschen Erziehungsphilosophie fest (ebda., S. 35). Die Ursachen hierfür sieht sie in historisch bedingten schlechten Erfahrungen der Deutschen mit kollektiven und staatlichen Einrichtungen (ebda., S. 36) und einem daraus resultierenden Misstrauen gegenüber Institutionen (ebda., S. 44). Dies zeige sich schon im *Kindergarten*, der im Gegensatz zur eher öffentlichen *école maternelle* ein privater Ort ist, an dem es wie zu Hause aussehen soll (ebda., S. 36).

⁴⁴ Als Beispiele werden angeführt, dass man Kinder wärmer anziehe als in Frankreich (DUR04, S. 29) oder Tragetücher geradezu inflationär benutze (DUR04, S. 30).

Ein weiterer Unterschied sei, dass der *Kindergarten*, wie der Name schon sagt, sehr viel weniger verschult ist, als die *école maternelle*⁴⁵. Es gibt keine Altersklassen (ebda., S. 36), weniger Programmangebot und dieses ist auch weniger verbindlich (ebda., S. 47), denn man möchte die Kinder nicht überfordern (ebda., S. 49). In Frankreich hingegen gibt es eine regelrechte Hierarchie zwischen den hoch angesehenen Lernaktivitäten und den weniger geschätzten pädagogischen Elementen und im Zuge dessen auch zwischen den Lehrerinnen und den *dames de service*. In Deutschland hingegen wird auch das soziale Lernen als sehr wichtig erachtet (ebda., S. 50). Beim Spielen können Verhaltensweisen erprobt und das Sich-Integrieren gelernt werden. Mitbestimmung, Sozialverhalten, Freiheiten und Grenzen in einer Gruppe werden geübt. Durch die freie Zeiteinteilung am Nachmittag lernen die Kleinen schon früh Eigenverantwortung zu üben (vgl. hierzu BAR04(a), S. 151). In Frankreich gehen die Kinder früher zur Schule als in Deutschland und verbringen dort, bedingt durch die Ganztagesesshule, auch viel mehr Zeit. Durch diese frühe Sozialisation (vgl. hierzu auch DRU06, S. 57) verbringen die französischen Kinder mehr Zeit mit Gleichaltrigen und weniger Zeit zu Hause mit der Familie. Später wird schließlich auch mehr Zeit mit den Kollegen am Arbeitsplatz verbracht als in Deutschland (vgl. hierzu ebda., S. 62). Dies führe laut MAYR & THOMAS zu einem stärkeren geteilten Kontext und somit wiederum zu einer impliziten Kommunikation (MAY09, S. 47). In Frankreich werde die Schule insgesamt positiver betrachtet als in Deutschland, ebenso wie wenn Kinder früher als andere eingeschult werden (DUR04, S. 60-61). Die Schulen an sich unterscheiden sich nicht nur von ihrer Organisation her, sondern auch durch Inhalt und Art der Lehrmethoden. In Frankreich werde mehr Zwang ausgeübt, was allerdings nicht als schädlich betrachtet wird (ebda., S. 51). In Deutschland hingegen ist Gehorsam aus historischen Gründen eher ein Tabu (ebda.). Dafür beschreibt DURAND hier die Lernpläne als progressiver. Insgesamt werde mehr Wert auf das Erlernen „grundlegender Kompetenzen“ gelegt. (ebda., S. 63). Dies steht im ersten Moment zwar im Gegensatz zu dem von uns beschriebenen französischen „Generalistentum“, wird von DURAND aber eher als das Erlernen von sozialen Kompetenzen u. Ä. verstanden. Wissensvermittlung und Erziehung seien hier sehr viel stärker miteinander verknüpft (ebda., S. 64). Insgesamt beschreibt sie den deutschen Unterricht deshalb auch als viel spielerischer (ebda., S. 63). In Frankreich hingegen gehe es mehr um Leistung, deshalb würde von den Eltern auch mehr außerschulisches Lernmaterial angeboten als dies in Deutschland der Fall sei (ebda.). Die Thematik der Machtdistanz wird von den Autoren als schon im Elternhaus und Schulsystem angelegt beschrieben.

⁴⁵ Die *école maternelle* ist eine Schule, die französische Kinder bereits mit 2 Jahren besuchen können. 99% der 3-Jährigen besucht sie (Stand: 2004, BAR04(a), S. 149). Da die Eltern in Frankreich länger arbeiten, besuchen 30% der Kinder im Anschluss noch die *garderie*, den Kinderhort (BAR04(a), S. 152).

Während in Deutschland eine fast „partnerschaftliche Lehrer-Lerner-Interaktion“ (ALG03, S. 38) bestehe und die Schüler unabhängiger und selbständiger seien, sei der Unterricht in Frankreich „lehrerzentrierter und lehrinhaltsbezogener“ (ebda., S. 36). In der Familie würden die Kinder zu Gehorsam erzogen, in der Schule sei es unüblich, den Lehrer zu kritisieren und als Arbeitnehmer würden die Instruktionen des Vorgesetzten abgewartet. In Deutschland wiederum würden Kinder sogar ermutigt, ihre eigenen Wünsche zu artikulieren, dürften eine abweichende Meinung von der des Lehrers haben und würden als Arbeitnehmer von Vorgesetzten konsultiert (BAR08(b), S. 131). GEISTMANN nennt die aktive Rolle des Lehrers in Frankreich sogar das „Kernelement des französischen Erziehungswesens“ (GEI02, S. 266), in dem man sich nicht wie in Deutschland aktiv bilde, sondern vielmehr ausbilden lasse (ebda.), was zu einer gewissen Passivität führe (GEM06, S. 111). Auch die Rolle des Staates ist eine andere. Während sich der deutsche Föderalismus auch im Bildungssystem durch ein uneinheitliches Niveau auf Länderebene niederschlägt (vgl. hierzu DUB06, S. 93; PIL06, S. 34), kommen in Frankreich die Lehrpläne von der staatlichen Erziehungsbehörde, um nach jakobinischem Prinzip die Chancengleichheit zu gewährleisten und allen denselben Zugang zum Wissen zu ermöglichen (BAR04(a), S. 150)⁴⁶. Auch die Didaktik verfährt unterschiedlich, selbst in Fächern wie Mathematik, ebenso die Pädagogik, die in Frankreich durch mehr Disziplin geprägt sei (MAT05, S. 332). BREUER & DE BARTHA fassen zusammen:

„Das französische Schulsystem unterscheidet sich ganz wesentlich von dem deutschen. Die Lehrer sind autoritär und dozieren vom Katheder herab. Die Schüler werden aufgefordert, alles mitzuschreiben und möglichst viel Stoff aufzunehmen. Gefördert werden die Synthesefähigkeit, die Verbesserung der Arbeitskapazität unter großer Belastung, das mathematische Denken und Analysieren. Letzere gelten als Zeichen für Intelligenz und sind ausschlaggebend für die Bewertung der schulischen Leistungen. Die Missachtung von Regeln wird streng sanktioniert, es ist quasi tabu, Aussagen von Lehrern in Frage zu stellen.“ (BRE05, S. 116)⁴⁷

⁴⁶ Auch die Bedeutung der Fächer ist in beiden Ländern eine andere. Während in Frankreich Geographie und Geschichte eine große Rolle spielten, um Bürger und Franzosen auszubilden, seien in Deutschland sozio-ökonomische Themenbereiche wichtiger (MAT05, S. 332; vgl. hierzu auch PIL06, S. 39). Bedeutend ist natürlich auch der Unterschied bezüglich des Religionsunterrichts, der - eventuell durch Ethik oder Philosophie ersetzt - in Deutschland obligatorisch und im laizistischen Frankreich nicht existent ist. Das Fach Philosophie hingegen in Frankreich für die Sekundarstufe obligatorisch und in Deutschland nur schwach in Fächern wie Deutsch oder Religion integriert (MAT05, S. 332).

⁴⁷ An anderer Stelle merken die Autoren allerdings an: „In der Tat ist die ganze französische Ausbildung darauf ausgerichtet, Grundsätze und Meinungen permanent in Frage zu stellen.“ (BAR05, S. 233).

„Das deutsche Schulsystem ist ausdrücklich darauf angelegt, gemeinschaftlich egoistisches Verhalten zu lehren und zu fördern. So lernen deutsche Kinder von der Pike auf, aus eigenem Antrieb heraus Regeln einzuhalten, indem man ihnen ausdrücklich deren Sinn und Zweck erklärt. Die Schüler sind aufgefordert, so lange zu hinterfragen und zu diskutieren, bis sie alles verstanden haben. Dabei sollten sie durchaus auch konstruktive Kritik anbringen, denn dies ist Ausdruck selbstständigen Denkens und Handelns. Ist ein Thema, ein Prozedere oder ein Gesetz von allen Seiten beleuchtet, sozusagen ausdiskutiert worden, bildet sich entweder Konsens oder ein Kompromiss, mit dem alle leben können. Das (Aus-)Diskutierte wird sodann nicht mehr in Frage gestellt, sondern von allen mehr oder weniger getragen oder zumindest respektiert.“ (ebda., S. 110-111)

Ganz entscheidende Unterschiede gibt es auch im Hochschulbereich, vor allen Dingen durch die Grandes Écoles und ihren Gegensatz zu den *universités*, denn „d[ie] strenge Trennung zwischen einer nicht selektiven Universität und den äußerst selektiven ‚grandes écoles‘ stellt einen französischen Sonderweg dar“ (JUR04(b), S. 92). Der Abschluss des Abiturs mit darauf folgenden classes préparatoires und dem Besuch einer Grande École wird als „Königsweg“ angesehen, die Wahl einer Berufsausbildung hingegen im Unterschied zu Deutschland als ein „mißglückter“ Weg (DAV02(a), S. 21).

„Denn international vergleichend betrachtet, ist ein Kennzeichen Frankreichs die außerordentlich große Bedeutung von hoher Bildung für eine Berufsposition an der Spitze der Beschäftigungspyramide sowie für die gesellschaftliche Partizipation in den ‚höheren Kreisen‘ und die vergleichsweise geringe Bedeutung formaler Bildung für Positionen im unteren Bereich der Beschäftigungspyramide.“ (BRA04, S. 65)

Während in Deutschland mehr das „Quellenstudium, Problemdiskussionen und Meinungsbildung“ während des Studiums von Bedeutung sind und „der Lernende im Mittelpunkt“ stehe, seien in Frankreich die Textanalyse, das Reduzieren auf das Wesentliche und die klare Formulierung von Gedanken entscheidend (ALG03, S. 36; vgl. hierzu auch GEI02, S. 268). Dies zeige sich auch in den Seminararbeiten. Während die deutsche Seminararbeit als „persönliche Recherche-Leistung“ „wissenschaftlich und gründlich“ sein muss und „so umfassend wie möglich“, wobei ein persönliches Urteil dabei „im allgemeinen nur anlässlich der (möglichst objektiven) Darstellung anderer Auffassungen“ möglich ist (DAV02(a), S. 57), ist die französische *dissertation* eher eine „Leistung hinsichtlich der Strukturierung“. Es geht dabei um den „Aufbau einer Argumentation“ sowie darum, die eigene Auffassung zu verteidigen und entgegengesetzte Auffassungen zu kritisieren (ebda., S. 56).

Dies steht in einem Gegensatz zu dem, was über mündlichen Unterricht an Schulen oder universitäre Seminare in der Literatur ausgesagt wird, bei denen die Meinung des Lehrers oder Dozenten nicht in Frage gestellt werden darf⁴⁸. Als zentraler Unterschied sei noch einmal auf die Grandes Écoles verwiesen, für deren Zugang die Teilnahme an einem *concours* erforderlich ist. Dieser steht theoretisch jedem offen (JUR04(b), S. 91), die Realität wiederum macht dessen stark selektiven Charakter deutlich. HERTERICH merkt dazu an, dass die Grandes Écoles quasi die „Verlängerung der elterlichen Erziehungsautorität“ seien (HER, S. 41). Zusammenfassend seien noch einmal einige Aspekte zu den Bildungssystemen im Allgemeinen gesagt. ALGIERI schreibt dazu, dass sich das französische Erziehungssystem insbesondere durch „Anpassung, Wissensakkumulation und -reproduktion sowie Leistungsdruck und Förderung der Eliten“ auszeichne (ALG03, S. 36). Die Selbst-Reproduzierung der Eliten führe zu einer Hierarchisierung der Gesellschaft (ebda., S. 37), die sich in der beschriebenen Machtdistanz und Autorität widerspiegelt. Die Ursachen für derartige Unterschiede sieht BARMMEYER in der Beeinflussung französischer Bildungsinstitutionen durch Jesuitenkollegs des 17. und 18. Jahrhunderts, die ebenfalls schon durch Wettbewerb, Förderung des Intellekts, Training zur systematischen, logischen, schriftlichen Arbeit, sowie rhetorische Brillanz gekennzeichnet waren, sowie deutscher durch den Protestantismus, der Pflichterfüllung, Fleiß, Ausdauer, Selbstdisziplin und Eigenverantwortung predigt (BAR04(a), S. 154). So müsse in Frankreich sich das Individuum dem System anpassen (ebda., S. 155), während in Deutschland die Entwicklung des Individuums im Mittelpunkt stehe (ebda., S. 154). All dies führe schließlich zu unterschiedlichen Arbeits- und Führungsstilen, Persönlichkeiten und Kompetenzen. Ebenso groß sei der Einfluss auf das Teamverständnis. Das französische Team sei laut BARMMEYER & VON WEITERSHEIM eine „Gruppe von Individuen, die sich für ein Ziel einsetzt“, das deutsche eine sich selbst steuernde Gemeinschaft mit Regeln (BAR07(d), S. 107). Sehr interessant im Bildungskontext ist der Ansatz BARMMEYERs (2007), der Lernstile⁴⁹ in Deutschland, Frankreich und Québec untersuchte. Dabei handelt es sich um die individuelle Art, wie eine Person Informationen und Gefühle aufnimmt und daraus Verhaltensweisen ableitet (BAR07(a), S. 85). Zwischen den Gruppen stellte er signifikante Unterschiede in Bezug auf die Lernstile fest⁵⁰ (ebda., S. 113).

⁴⁸ DAVOINE nennt diesen, den Ausdruck der persönlichen Meinung bevorzugenden Ansatz einen synthetischen, während man in Deutschland eine analytische und umfassende Herangehensweise bevorzuge (DAV02(a), S. 56; vgl. hierzu auch ALG03, S. 50).

⁴⁹ Model LSI (Learning Style Inventory) basierend auf dem Experimental Learning (BAR07(a), S. 5).

⁵⁰ Für Deutschland sind v.a. Unterschiede in den Bereichen „Empfinden“ und „Denken“ auffällig (BAR07(a), S. 119).

2.3.2. Geschichte

Neben dem institutionalistischen Ansatz ist der historische die zweite wichtige Ursachenerklärung für die Bildung kultureller Verhaltensmuster in der jüngeren Literatur. MÜLLER nennt Kultur und Mentalität daher auch das „Ergebnis von historischen und sozioökonomischen Entwicklungen“, die bei Deutschland und Frankreich interessanter Weise „fast gegensätzlich verlaufen“ seien (MUE03, S. 38). Auch PATEAU bezeichnet jede Kultur als das „Produkt einer Geschichte“ (PAT05, S. 11) und THOMAS meint: „Die aktuelle Lage ergibt sich natürlich nahtlos aus den historischen Entwicklungen“ (THO03, S. 39). DUPRIEZ geht soweit zu sagen, dass die Diversität des europäischen Managements durch die Geschichte, insbesondere die Entwicklung der Nationalstaaten zwischen 1650 und 1950, erklärbar sei (DUP02, S. 323). Der historische Ansatz wird allerdings auch kritisiert, vor allem dahin gehend, dass die beschriebenen institutionellen Einflüsse vernachlässigt würden. HALL und REED HALL nennen den historischen Hintergrund etwas relativierend somit auch einen „Kontext“ für heute (HAL03, S. 87). Als die zwei wichtigsten Ursachenerklärungen in Bezug auf Deutschland und Frankreich werden der Gegensatz höfische vs. bürgerliche Kultur und zentrales vs. geteiltes Staatsgebiet diskutiert. THOMAS nennt diese zwei allgemeinen Hypothesen „Zusammensetzung der Schichtung von Gesellschaftsformationen“ (THO03, S. 45) und „Einheit und Vielfalt der Nationenbildung“ (ebda., S. 40). Es existiert nach DEMORGON⁵¹ die Vierteilung von Gesellschaftsformen der europäischen Geschichte⁵² in „Stammesgesellschaften“ / „gemeinschaftliche Kulturen“, „royalistisch-imperialistische Reiche“ / „imperial-königliche Kulturen“, „bürgerliche-wirtschaftsorientierte Nationalstaaten“ / „national-handelnde Kulturen“ und die „weltweite Wissensgesellschaft“ bzw. „Informationsgesellschaft“ (vgl. hierzu MAY09, S. 65; PAT05, S. 157-158; THO03, S. 45). „Jede heutige Kultur besteht aus Schichten all dieser Formationen“. Unterschiede bestünden aber bezüglich der Dicke und somit ihrer Bedeutung (THO03, S. 45). Dabei zeichneten sich Stammeskulturen durch kleine Gruppen auf kleinen Territorien aus, imperial-königliche Kulturen durch die Ausdehnung des Territoriums und das daraus resultierende andere Verhältnis zur Autorität sowie anderen Gruppenmitgliedern, national-handelnde Kulturen durch Handelsaustausch und Wirtschaft und die weltweite Informationsgesellschaft durch neue Kommunikationsnetze, die zu einer Art „globalem Dorf“ führten (PAT05, S. 157-158).

⁵¹ Jacques DEMORGON(1996). *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Paris : Anthropos, S. 220-230.

⁵² Im *Frankreich Jahrbuch 2003* spricht er hingegen von drei großen Perioden der Menschheitsgeschichte, nämlich gemeinschaftszentrierte Stammeskulturen vs. höfische Kulturen der König- und Kaiserreiche geprägt durch starre Grenzen und sesshaften Charakter, die König- und Kaiserreiche mit Akteuren des Religiösen und Politischen in Verbindung zueinander auf der höchsten Ebene der Gesellschaft vs. nationale industrie- und handelsgeprägte Gesellschaften und die weltumspannende Informations- und Kommunikationskultur (DEM04, S. 63-65).

Frankreich ist dabei von einer langen royalistisch-imperialistischen Epoche und der höfischen Kultur geprägt (vgl. hierzu z. B. SCH04(a), S. 49; MUE03, S. 40; GEM06, S. 76; PAT05, S. 162, 171 u. 158; GEI02, S. 245; MAY09, S. 45; JUR02, S. 43). In dieser geht es darum, dass sich das Individuum immer wieder „seinen Platz in der Gesellschaft“ definieren und sichern muss (MUE03, S. 40). Das Leben ist eine permanente Präsentation und soziale Beziehungen sind sehr wichtig (PAT05, S. 171), denn die eigene Existenz ist vom König abhängig (MAY09, S. 66). PATEAU nennt dies auch ein „Gesellschaftsspiel der Personen untereinander“ (PAT07, S. 237). Ganz spezielle Verhaltensweisen müssen dabei eingehalten werden, um nicht in der Gunst des Mächtigeren zu fallen und diese wurden im 17. Jahrhundert schließlich von Nicht-Adligen übernommen, denn nur bei Beachtung der Etikette konnte man in den Adel aufsteigen. Daraus habe sich das gesellschaftliche Leitbild des *honnête homme* entwickelt, ebenso wie die Klassengesellschaft, Beziehungsnetzwerke und eine ‚Regierung der Eliten‘ (GEM06, S. 77; vgl. hierzu auch MAY09, S. 68-69)⁵³. Laut MAYR & THOMAS entstand daraus das „Prinzip des Wettbewerbs“ das noch heute sichtbare Konkurrenzdenken und die „Dissensorientierung“ (MAY09, S. 118). ELIAS beschrieb diese Gesellschaft als eine „absolute“, die keine Trennung zwischen Privatssphäre und beruflicher Sphäre zuließ (vgl. hierzu PAT05, S. 171; vgl. auch JUR02, S. 43). In der höfischen Gesellschaft wird der Mensch als „Ganzes“ angesehen (PAT05, S. 175). Da der Fall innerhalb der Gesellschaft sehr schnell von Statten gehen konnte, erklärt JURT, dass die höfische Gesellschaft keine Gesellschaft des Vertrauens war (JUR02, S. 44). DRUMMOND-GUITEL verweist darauf, dass auch heute noch die soziale Mobilität sehr gering sei und immer noch gewisse „Rituale“, wie z. B. der *concours*, notwendig wären, um aufzusteigen (DRU06, S. 157). Denn auch nach der Französischen Revolution wurden gesellschaftliche Umgangsformen weiter gepflegt und die Trennung gesellschaftlicher Schichten beibehalten (MAY09, S. 70). So war im 18. Jahrhundert vor allen Dingen die Entstehung der *salons* von zentraler Bedeutung, die zum Mittelpunkt des sozialen Lebens wurden. Dort entwickelte und praktizierte man die französische Gesprächskultur. Ende des 18. Jahrhunderts entstand das Ideal des *homme civilisé*, der sich durch gute Umgangsformen, Taktgefühl und Höflichkeit auszeichnet (MAY09, S. 69). Deutschland hingegen sei sehr viel länger von der Stammeskultur geprägt worden (vgl. hierzu z. B. PAT05, S. 159; THO03, S. 45). In der Stammeskultur geht es darum, Mitglied einer Gemeinschaft zu sein und von dieser geschützt zu werden. Eine gewisse Nähe und Kollegialität ist von Bedeutung und der Stammeschef ist ein *primus inter pares* (PAT05, S. 159).

⁵³ Die Idee des *honnête homme* geht dabei auf den kartesianischen Rationalismus zurück (MAY09, S. 67).

Darüber hinaus gibt es eine Aufgabenfixierung, denn jeder in der Gemeinschaft übernimmt bestimmte Aufgaben, um seinen Beitrag zu leisten, ebenso wie eine verinnerlichte, funktionale und nahe Autorität. Die Individuen identifizieren sich mit den Regeln, Vorgehensweisen und der Organisation „auf der Suche nach konstruktiven Diskussionen, nach Konsens und formalen Richtlinien [...]“ (PAT07, S. 237). Somit wird der Einzelne auch „nach der Qualität seiner Aufgabe, die er im Interesse der Gruppe erfüllt, bewertet“ (ebda., S. 240). Die deutsche Gemeinschaftskultur wird von den Autoren auch mit der Entwicklung Deutschlands als Nation in Verbindung gebracht. Das deutsche Territorium war lange Zeit zerteilt, von Kleinstaaterei geprägt und ohne Zentralregierung (MUE03, S. 39). Aus diesen Gegebenheiten habe sich als Folge die Gemeinschaftskultur entwickelt (vgl. hierzu z. B. SCH04(a), S. 48). Durch die „Eingebundenheit des Individuums in die jeweilige Gemeinschaft“, die ihn im Gegenzug schützt, sei ein „Beitrag zum Funktionieren der jeweiligen Gemeinschaft“ erforderlich. Daraus resultiere die „dominierende Aufgaben- und Zielorientierung von Deutschen“. „Die zuverlässige Erfüllung der Aufgabe gegenüber der Gemeinschaft bildet die Grundlage für Vertrauen und für den Aufbau guter persönlicher Beziehungen“. So wird auch der „Vertrauensaufbau [...] über Fach- bzw. Sachkompetenz sowie zuverlässige Erfüllung gemeinsam vereinbarter Aufgaben und Ziele“ erklärt (vgl. hierzu MUE03, S. 39; vgl. auch SCH04(a), S. 48). Deutschland wird auch als ‚verspätete Nation‘ beschrieben, da es erst im ausgehenden 19. Jahrhundert eine Einheit gab (THO03, S. 41). THOMAS bezeichnet die Kleinstaaterei daher als eine „Verlängerung stammeskultureller Traditionen und Partikularismen“ (ebda., S. 47). In Frankreich hingegen gab es schon sehr früh eine Einheit des Staatsgebietes, was laut GEMEINHARDT zu einem ausgeprägten Selbstbewusstsein und Stolz geführt habe. Da sich das Land erst nach dem Zweiten Weltkrieg zur Industriegesellschaft entwickelte, sei Frankreich traditioneller, vergangenheitsorientierter und alten Werten stärker verbunden (GEM06, S. 76). In Deutschland hingegen sei das kollektive Gedächtnis laut PILL immer noch von der Zeit des Nationalsozialismus geprägt (PIL06, S. 32), weshalb es weniger Nationalstolz in der Bevölkerung gäbe (ebda., S. 33). UNTEREINER benutzt im Vergleich zu anderen Autoren abweichende Ausdrücke, um diese Entwicklungen zu beschreiben. Er erklärt, dass aus einer positiven Einstellung zur Geschichte eine große Selbstliebe und positive Selbstachtung folgten und sich im Zuge dessen Optimisten entwickelten. Eine tragische Geschichte hingegen führe zu einer relativen Selbstachtung (UNT04, S. 32). In Deutschland würde das Leben als Tragödie gesehen, was Ängstlichkeit und Pessimismus hervorrufe (ebda., S. 33). Aus dieser problematischen Umwelt sieht er auch die Solidarität und das gemeinschaftliche Verhalten resultieren (ebda., S. 54).

Er kommt zu der Gleichung, dass eine schwierige Umwelt plus eine tragische Geschichte zu einem gemeinschaftlichen Instinkt führten und eine gemäßigte Umwelt plus eine fröhliche Geschichte gleich Individualismus bedeuteten (ebda., S. 57). Somit ist für den deutsch-französischen Vergleich der Gegensatz von *centralisation* und Föderalismus auch hier ein sehr entscheidender⁵⁴.

2.3.3. Philosophie

Für einen philosophischen Erklärungsansatz ist in Bezug auf Frankreich der Kartesianismus von zentraler Bedeutung (vgl. hierzu GEM06, S. 77; HUE06, S. 44; MAY09), durch den das logische Denken im 17. Jhdt. Aufschwung bekam (MAY09, S. 67). Beim kartesianischen Rationalismus soll die Welt nur aus der ratio, dem Verstand heraus, erschlossen werden (MAY09, S. 67). Es geht um logisches Denken gestützt auf geometrisch-mathematische Modelle sowie deduktive Zerlegung und Analyse (HUE06, S. 44). Die Wahrheit soll mittels allgemeingültiger Prinzipien gefunden werden (MAY09, S. 67). Darin sehen die Autoren die noch heute große Bedeutung der Mathematik in Frankreich begründet. Ebenso habe das immer wieder etwas infrage Stellen dort seinen Ursprung (ebda., S. 117). Denn das Individuum soll sich gegen Gewohnheiten und herrschende Strukturen wenden, woraus Freiheit resultiere. Unvorhergesehenes wird somit als Herausforderung gesehen (ebda., S. 135). MAYR & THOMAS betrachten den Rationalismus Descartes als ebenfalls „prägend für das französische Raum-Zeit-Empfinden“ (ebda., S. 155) und die Einstellung, die Form sei wichtiger als der Inhalt, denn es geht hierbei um eine verbale und implizite Formulierungskunst, ein „denkendes Individuum, das sich die Welt geistig zu eigen macht“, den ‚esprit‘, die „geistreiche, originelle und kreative Argumentations- und Gesprächskultur der ‚salons‘“ (ebda., S. 167). Außerdem sei die „soziale Aufwertung der geistigen, planend-leitenden Tätigkeit gegenüber der manuell-technischen, ausführenden Tätigkeit im descartesschen Rationalismus begründet“ (ebda., S. 91; vgl. hierzu auch HUE06, S. 67), ebenso wie die Dreiteilung in These-Antithese-Synthese (ebda., S. 47). Deutschland hingegen ist philosophisch von Kant und seiner Konzeption der Vernunft geprägt. Dabei geht es um das Anhören, Aufnehmen und Erfassen von Zusammenhängen, das Verstehen von Gegensätzen und das Schaffen von Ausgleichen (HUE06, S. 45). Laut HÜTTE leiten sich daraus auch die Ideale des wirtschaftlichen Handelns ab.

⁵⁴ Einige Autoren führen auch an, dass in Bezug auf Frankreich nicht dessen Kolonialgeschichte vergessen werden dürfe (vgl. hierzu z. B. SME05, S. 317). Durch diese Einflüsse gibt es heute nämlich viele Subkulturen im Land (PIL06, S. 38).

„Den Denkstilen ‚raison‘ und ‚Vernunft‘ wird jeweils ein zentraler Einfluss auf die kulturellen Grundwerte und Normen Deutschlands und Frankreichs zugesprochen, der sich in unterschiedlichen Bereichen des Lebens zeigt.“ (ebda., S. 45)

2.3.4. Religion

Auch religionsgeschichtliche Aspekte werden als Erklärungsansätze in der jüngeren Literatur herangezogen. Für Frankreich spielt dabei vor allen Dingen der starke Einfluss der römisch-katholischen Kirche eine Rolle. Diese gebe sowohl Autoritätsliebe als auch pyramidale Hierarchiestrukturen vor (vgl. hierzu z. B. GEM06, S. 76; PIL06, S. 36; GRU04, S. 21; SCH03(b), S. 291; MAY09, S. 136; THO03, S. 41). PATEAU erklärt so die Verherrlichung des *patrons* (PAT05, S. 207-208). Aufgaben würden darüber hinaus in dieser Konfession als ein sozialer Zwang von außen erlebt (GRU04, S. 21). Die Existenz strikter Regeln führe des Weiteren zu dem Versuch, diese zu umgehen (MAY09, S. 136). Erwähnt sei noch das Stichwort der Prädestinationslehre, die davon ausgeht, dass jeder Mensch von Gott seinen Platz zugewiesen bekommt, was als Legitimationsgrundlage erachtet wird (ebda., S. 91). Beim Thema Religion spielt für Frankreich des Weiteren natürlich der Laizismus eine große Rolle (PIL06, S. 38; SME05, S. 316)⁵⁵. Deutschland hingegen wurde später als Frankreich und zunächst nur in Teilen christianisiert. Die restlichen Gebiete behielten ihre Stammeskultur bei (THO03, S. 41). Außerdem waren die lutherische Reformation und der Protestantismus prägend (vgl. hierzu z. B. PIL06, S. 32; SCH03(b), S. 291). Dieser predigt den direkten Zugang zu Gott ohne einen Vermittler und protestantische Arbeitsethik (SCH03(b), S. 291). Pflichterfüllung ist essentieller Bestandteil des Protestantismus (GRU04, S. 21). Luther verwarf die päpstliche Autorität und die hierarchische Kirche zu Gunsten einer inneren, jedem Gläubigen eigenen Kirche (PAT05, S. 189). Die Reformation führte zu religiöser Vielfalt und einer „Unvermitteltheit in der Beziehung zwischen Mensch und Gott“, die das klerikale Vermittlungsmonopol auflöste (THO03, S. 41). In Frankreich hingegen wurde das „Geld machen“ lange Zeit sehr skeptisch betrachtet, denn Status und Prestige kamen durch Familie und Beziehungen (SCH03(b), S. 291). Der persönliche Wert eines Menschen entsteht so durch das, was er ist, nicht durch das, was er macht (ebda., S. 292). Trotz abnehmender Bedeutung spielen in Deutschland kirchliche Institutionen immer noch eine wichtige Rolle (PIL06, S. 33). Aber auch in laizistischen Gesellschaften bleibt die Religion laut DRUMMOND-GUITEL verankert (DRU06, S. 51). In Bezug auf die von ihr definierten deutschen Kulturstandards liefert SCHROLL-MACHL (2007) daneben weitere Erklärungsansätze im Kontext Religion.

⁵⁵ Darüber hinaus hätten die Feiertage im laizistischen Frankreich nicht die gleiche Bedeutung wie in Deutschland.

Zum einen führt sie in Anlehnung an NIPPERDEY und CAHILL⁵⁶ die jüdisch-christliche Tradition an, die die Orientierung hin zur Sache erkläre (SCH07, S. 64). Diese begründe auch den Individualismus, denn dadurch komme jedem einzelnen Menschen eine immense Bedeutung zu. Im Christentum ist Jesus die Inkarnation Gottes (ebda., S. 219). Die christliche Erlösungslehre motiviere darüber hinaus „zu Leistung und rationaler Lebensführung“. Die „Trennung von Lebensbereichen“ erklärt sie durch das Luthertum und seine Lehre von den zwei Welten (ebda., S. 66). Darüber hinaus führe dieses zur „Internalisierung christlicher Normen“ sowie „Gehorsam gegenüber jeglichen weltlichen Normen“ (ebda., S. 115). Der Beruf wird „als vorrangiges Feld christlicher Bewährung“ angesehen, was zur Heiligung des Berufslebens führe (ebda., S. 115). Auch für die Thematik der Zeitplanung benennt SCHROLL-MACHL religiöse Hintergründe. Durch das Judentum gäbe es die „Vorstellung von zeitlich aufeinander folgenden Abläufen“. Gott wird nicht als archaisch sondern als real verstanden. Er greift in die Geschichte ein, die somit nicht zyklisch, sondern veränderbar ist. Darüber hinaus hätte der Protestantismus zur „Verschärfung einer linearen Zeitnutzung“ geführt (ebda., S. 138).

2.3.5. Politik und Wirtschaft

Der Bereich Politik und Wirtschaft ist natürlich für das Management von zentraler Bedeutung und im Vergleich Deutschland-Frankreich von starken Unterschieden geprägt. Zum einen haben beide Länder eine unterschiedliche Wirtschaftsauffassung. HERTERICH differenziert zwischen dem deutschen Liberalismus und der französischen Staatswirtschaft (HER03, S. 54). In Frankreich gibt es keine Trennung von Politik und Wirtschaft, die Wirtschaft ist der Politik unterworfen, die einen sehr großen Einfluss ausübt (GEM06, S. 77). Deutschland hingegen ist von Demokratie und Föderalismus geprägt (PIL06, S. 31). Es fehlt dabei an einer zentralen Autorität (ebda., S. 32), wohingegen Frankreich sehr stark durch die Zentralisierung beeinflusst wird (ebda., S. 36). Interessant ist weiterhin, dass die Interessenvertretung der Arbeitnehmer in Frankreich sehr viel schwächer ausgeprägt ist, als in Deutschland (BAR07(e), S. 191). Innerhalb des Unternehmens fällt auf, dass es in Deutschland im Gegensatz zu Frankreich die beiden Gegengewichte Aufsichtsrat und Vorstand⁵⁷, und somit verschiedene Linien von Autorität und Kontrolle gibt (HAL03, S. 60).

⁵⁶ T. NIPPERDEY (1991). *Nachdenken über die deutsche Geschichte*, 2. Aufl., München: Dt. Taschenbuch-Verlag; T. CAHILL (2000). *Abrahams Volk. Wie das jüdische Volk die westliche Zivilisation erfand*, Köln: Kiepenheuer & Wibel.

⁵⁷ Siehe dazu auch Kap. 2.3.6. Rechtssysteme.

2.3.6. Rechtssysteme

Interessant ist weiterhin der Einfluss der Rechtssysteme auf die Kultur (vgl. hierzu z. B. DRU06, S. 60). Bei der Durchführung von Kooperationen oder anderen Geschäften sind Unterschiede im rechtlich-administrativen Bereich allgemein problematisch und ein großes Hemmnis (WIL05, S. 27). Dies ist aber kein spezifisch deutsch-französisches Problem und kein Erklärungsansatz für kulturelle Spezifika. Deshalb dürfen die unterschiedlichen Rechtstraditionen und -geschichten nicht vernachlässigt werden. Frankreich als lateinische Nation ist dabei von der römischen Staatskunst beeinflusst (BAU06, S. 78). Des Öfteren werden hierzu Unterschiede im Erbrecht angeführt. Während in Rom das Erbe an alle Kinder verteilt wurde, hätte auf dem heutigen deutschen Staatsgebiet nur der älteste Sohn geerbt⁵⁸ (vgl. hierzu z. B. HOF06, S. 120), was die übrigen Kinder dazu gezwungen hätte, wegzuziehen, wobei sie durch viele der Kleinstaaten wandern mussten. Durch diese erzwungene Anpassung erklären viele Autoren die Notwendigkeit eines schwachen Kontextes und die Entwicklung einer expliziten Kommunikation (vgl. hierzu z. B. PAT05, S. 188; WIL07, S. 91). Wie bereits erwähnt, ist gerade im wirtschaftlichen Bereich auch das Gesellschaftsrecht von zentraler Bedeutung. Das französische Gesellschaftsrecht legt laut SCHNEIDER dabei Befugnisse wie Entscheidungsmacht, Ausführung und Kontrolle in eine Hand, die in anderen Ländern – so auch in Deutschland – geteilt sind (SCH03(b), S. 41). Durch die nicht vorhandene Trennung von Vorstand und Aufsichtsrat resultiert ein nahezu uneingeschränkter Führungsanspruch (MAY09, S. 91).

2.3.7. Familiensysteme

Unter sozialen Gesichtspunkten wird ab und an auch auf unterschiedliche Entwicklungen von Familiensystemen verwiesen. Hierbei greift man zum einen auf HALL zurück, der die Familie der *gens romana* als ein Beispiel für die Entstehung polychroner Kulturen erachtete (DEM04, S. 53). Ebenso verweisen Autoren auf TODD und LE PLAY, die neben Unterschieden in Erbschaftsfragen auch auf den Unterschied zwischen Freiheit und Autorität beim Zugang in den Erwachsenenstatus sowie den Unterschied zwischen Exogamie und Endogamie⁵⁹ hinweisen. Daraus folgten unterschiedliche Familienstrukturen und -kulturen (ebda., S. 53). Hinsichtlich der Familientypen ergebe sich für Frankreich kein homogenes Bild. Während der Norden durch den nuklear egalitären Familientyp geprägt sei, wäre im Nord-Westen der absolut nukleare Typus heimisch.

⁵⁸ Der Autor geht hierbei von falschen Voraussetzungen aus. In Deutschland gab es sowohl das Anerbenrecht (Vererbung an nur einen Erben), als auch viele Gebiete mit Realteilung (reale Aufteilung des Erbes an alle Erbberechtigten). Vgl. hierzu Trossbach, W. (1993). *Bauern 1648-1806*. München, S. 31f.

⁵⁹ Heirat außerhalb des eigenen Stammes / der eigenen sozialen Schicht vs. Heirat nur innerhalb der eigenen Gruppe.

An der Mittelmeerküste hingegen gäbe es die gemeinschaftliche Familie und im Süd-Westen, in Savoyen, dem Elsass und der Bretagne die autoritäre Familie (PAT05, S. 181). Das deutsche Bild hingegen sei homogen. Mit der Ausnahme des Rheinlandes sei man durch die Stammesfamilie geprägt, ein vertikales, ungleiches Modell mit begrenztem Generationenverbund, bei dem nur ein Kind dem Vater folgt und die anderen gehen müssen (ebda.). Bei der Kernfamilie hingegen wird die „Ausbeute“ geteilt (ebda., S. 183).

2.3.8. Geographie und Klima

Abschließend sei kurz auf die Themen Geographie und Klima eingegangen, die nur selten in der jüngeren Literatur Erwähnung finden. UNTEREINER verweist zum einen auf die Klimatheorie von MONTESQUIEU, der die Risikobereitschaft der Menschen in Abhängigkeit vom Klima sah (UNT04, S. 29). Der kalte Norden führe zu einem höheren Sicherheitsbedürfnis und Vorsorgemaßnahmen als der gemäßigte Süden (ebda., S. 30). DEMORGON hingegen bezieht sich auf die Untersuchung von DIAMOND (2000):

„Er zeigt, dass die kulturelle Ungleichheit der menschlichen Gesellschaft nicht von genetischen Unterschieden, sondern von verschiedenen ökologischen Bedingungen ihrer Entwicklung herrührt.“ (DEM04, S. 55)

Während Eurasien, eine Landmasse aus einem Block, eine Entwicklung über benachbarte Breiten sowie Transfer und Vervollkommnung kultureller Antworten erleichtert hätte, mussten in Afrika und Amerika beim Ausdehnungsprozess stark unterschiedliche geo-klimatische Zonen überwunden werden, wodurch die kulturellen Ressourcen an Wert verloren hätten, was kulturelle Ausbreitung oder Verstärkung verhindert hätte und zu einer geo-historischen Genese geführt hätte (DEM03, S. 55).

2.4. Diskussion

In der nun anschließenden Diskussion sollen die eingangs gestellten Fragen beantwortet werden. Nach Durchsicht der jüngeren Literatur von 2002-2009 erscheint am auffälligsten, dass sich fast alle Autoren sehr stark auf ältere Untersuchungen stützen. Allen voran dabei weiterhin die Ergebnisse von HALL und HOFSTDE, aber auch TROMPENAARS, KLOCKHOLM & STRODTBECK sowie SCHWARTZ werden immer wieder erwähnt. Im Vergleich zur Literatur vor 2002 gibt es daher nur relativ wenige neue Ergebnisse. Ältere Untersuchungen werden zwar durchaus kritisiert, aber dennoch angewendet, da es meist keine weiteren diesen Ausmaßes gibt und sie im Allgemeinen auch sehr anerkannt sind. Wichtig erscheint allerdings, dass institutionelle Erklärungsansätze, insbesondere in Bezug auf den Bildungsbereich, einen immer größer werdenden Platz einnehmen. Aber auch der historische Ansatz ist sehr weit verbreitet.

Einer Forderung nach einer größeren Interdisziplinarität scheint demnach immer mehr nachgegeben zu werden. Im Bereich der identifizierten Charakteristika spielt im deutsch-französischen Vergleich das Thema Hierarchie eine Hauptrolle. Die Zeitthematik ist im Gegensatz zu früher weniger wichtig geworden. Auffällig ist dabei, dass obwohl Studien vorliegen, die ältere Forschungsergebnisse widerlegen, wie z. B. von DAVOINE (2002), diese von der jüngeren Literatur fast vollständig ignoriert werden. Generell findet die jüngere Literatur in der aktuellen kaum Beachtung. Es wurden Arbeiten aus dem Ende des Untersuchungszeitraums 2002-2009 identifiziert, die fast keine Veröffentlichungen nach 2000 berücksichtigt hatten. Im Zuge dessen werden meist auch sehr allgemeine Themen behandelt. Es existieren nur sehr wenige spezifische Untersuchungen⁶⁰. Was versucht wird, ist oftmals, die älteren Konzepte auf aktuelle Managementbeispiele anzuwenden, die Länder Deutschland und Frankreich in die bestehenden Kategorien einzuordnen sowie zu erklären, wie und wodurch die entsprechenden kulturellen Charakteristika entstanden sind. Es hat sich des Weiteren gezeigt, dass sehr viele Autoren an diesem Thema interessiert sind, vor allen Dingen Verfasser universitärer Abschlussarbeiten. So gibt es zahlreiche Diplomarbeiten, aber auch viele Beraterbücher auf diesem Gebiet⁶¹. Dissertationen oder andere Studien hingegen sind seltener. Dennoch werden durchaus eigene Untersuchungen, meist in Form von Interviews, durchgeführt. Hierbei fällt allerdings auf, dass diese mit oftmals sehr kleinen Stichproben (ab ca. zehn Interviewpartnern) durchgeführt werden. Es ist sehr fraglich, inwieweit hiermit überhaupt Aussagen getroffen werden können. Auch andere systematische Fehler, wie das Beschränken auf nur eine Stadt oder Untersuchungen im wenig aussagekräftigen Grenzraum Elsaß, fielen auf. Groß angelegte Studien wie von HALL oder HOFSTEDDE werden zum jetzigen Zeitpunkt nicht durchgeführt. Es stellt sich die Frage nach dem Warum, denn die Thematik ist offensichtlich sehr brisant und aktuell. Als einen Grund könnte man Geldmangel vermuten. Forschungsgelder werden wohl eher Instituten zufließen, die im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich ansässig sind, und deren Ergebnisse auf den ersten Blick mehr Geld einzubringen scheinen. Andererseits macht aber auch die große Zahl an Veröffentlichungen stutzig, die sich mit recht allgemeinen und eigentlich schon längst bekannten Aspekten befasst. Es scheint, als müsse die Praxis immer noch von der Notwendigkeit und Nützlichkeit interkultureller Forschung überzeugt werden.

⁶⁰ Ausnahmen stellen folgende Veröffentlichungen dar: BAUMHACKL (2006), DAVOINE (2002), DUBOC (2006), GEMEINHARDT (2006), HARZENDORF (2007), MASSON (2004), SCHEMENSKY (2008).

⁶¹ Auch GRUBER (2004) stellte eine große Fülle an Beraterbüchern fest. Problematisch dabei sei, dass diese Strategien und Lösungen vorgeben, basierend auf Erfahrungen und oftmals ohne Quellen. Dies führe zu Vereinfachungen und Stereotypenbildung (GRU04, S. 8).

Viele Autoren führen an, dass das Ziel ihrer Arbeit ist, mehr Sensibilität für das Thema zu erreichen (vgl. hierzu z. B. auch PIL06, S. 7; SOF08, S. 82). HÜTTE schreibt hierzu bspw, es sei das

„Anliegen der Arbeit, für eine stärkere Sensibilität von Führungskräften für das kulturell Andere zu werben und die Notwendigkeit des Beachtens kultureller Unterschiede überzeugend aufzuzeigen.“ (HUE06, S. 43)

So scheint es, als könne die Forschung nicht voranschreiten, da sie immer noch damit beschäftigt ist, die Praxis von ihrer Relevanz zu überzeugen. Des Weiteren beschäftigen sich viele Veröffentlichungen mit Empfehlungen für konkrete Probleme und dem Bereich des Interkulturellen Trainings. Werfen wir noch einmal einen Blick auf die Feststellungen BARMEYERs zur Literatur bis 2004 (s. S. 10), so können wir im Vergleich zu heute sagen: Die erste Feststellung, dass es wenig „neue, innovative oder originelle Studien“ gibt, scheint sich auch für die Jahre 2002-2009 wieder voll bestätigt zu haben. Ebenso die Tatsache, dass die Anzahl der Publikationen über Unterschiede die derer über Gemeinsamkeiten übersteigt. Viele Autoren verweisen zwar auf Gemeinsamkeiten oder relativieren Ergebnisse in Bezug auf Unterschiede, Untersuchungen, die sich aber vollständig oder größtenteils diesem Bereich widmen, gibt es allerdings fast gar nicht. Und dies obwohl z. B. HOLZMÜLLER anführt:

„Inzwischen liegen mehrere Studien vor, die belegen, dass Manager und Kunden über kulturelle bzw. nationale Grenzen hinweg oftmals mehr Gemeinsamkeiten aufweisen, als dies im Vergleich zu Mitgliedern der eigenen Gruppierung der Fall ist [...]“ (HOL09, S. 271)⁶²

Der dritte Faktor des geringen Wissensvorsprungs vor der Praxis kann in einer Arbeit, die sich ausschließlich mit der veröffentlichten Literatur beschäftigt, nicht beurteilt werden. Da allerdings so wenig neue Erkenntnisse vorliegen, scheint sich der Vorsprung wohl aber nicht deutlich vergrößert zu haben. In Anlehnung an ZETTELMEIER, der 2003 feststellte, dass die interkulturelle Forschung selbst nicht interkulturell sei und man die Ergebnisse der anderen zu wenig beachte (ZET03, S. 4), muss dies auch für die jüngere Forschung konstatiert werden. Es gibt nur sehr wenige interkulturell durchgeführte Studien in diesem Bereich. Kritisch sei daher zusammengefasst, dass sich die jüngere Literatur zu stark auf die ältere stützt und neuere Ergebnisse zu wenig berücksichtigt. Außerdem sind viele Veröffentlichungen zu allgemein gehalten. Es gibt wenig Dissertationen oder weitergehende Studien auf diesem Gebiet und die Untersuchungen sind meist sehr klein angelegt. Darüber hinaus wird außerdem der Schwerpunkt auf die Untersuchung von Unterschieden gelegt.

⁶² Als Bsp. wird angeführt: BOLTON/MEYERS (2003). Price-based Global Market Segmentation for Services, In: Journal of Marketing, 67. Jg., Nr. 3, S. 108-129.

Zu beklagen ist weiterhin, dass die interkulturelle Forschung selbst nicht interkulturell ist. Positiv fällt auf, dass sich die Wissenschaft in diesem Bereich immer interdisziplinärer anzulegen scheint. Als Anregungen für die kommende Forschung sei daher Folgendes genannt: Es sollten mehr eigenständige Studien durchgeführt werden, die sich nicht so stark auf ältere Ergebnisse berufen wie bisher. Dies wäre möglich, wenn Spezialbereiche untersucht würden, wie z. B. branchenspezifische oder regionale Charakteristika. Dabei sollten Aspekte beachtet werden, die an der bisherigen Forschung kritisiert worden sind, um systematische Fehler u. Ä. zu vermeiden. Groß angelegte Studien wären wünschenswert, auch um zu sehen, was sich seit den Ergebnissen der 70er Jahre verändert hat. Ebenso erfreulich wären Untersuchungen, die sich explizit mit Gemeinsamkeiten zwischen den Kulturen beschäftigen und interkulturell durchgeführt würden. Darüber hinaus wäre es wichtig, sich nicht auf einzelne Ansätze zu versteifen, sondern zu berücksichtigen, dass alle Dimensionen, egal ob historisch, sozial oder ökonomisch, einen wichtigen Beitrag zum Voranschreiten der Forschung leisten. Schließlich ist zu überlegen, in wie fern neueste Erkenntnisse aus Psychologie, Gehirnforschung, Evolutionsbiologie oder Neurobiologie, ebenso wie Möglichkeiten der bildgebenden Verfahren zur Beobachtung des Gehirns genutzt werden könnten (vgl. hierzu SCH04(b), S. 177).

3. Zusammenfassung und Ausblick

Wir haben in der Einführung gesehen, dass die Beziehung zwischen Deutschland und Frankreich eine besondere ist. Darüber hinaus wurde uns die Bedeutung des Themas Interkulturelles Management vor Augen geführt, so wie die Tatsache, dass kulturelle Probleme innerhalb Europas vernachlässigt werden. Im Anschluss folgten ein kurzer Abriss der Fachgeschichte sowie einige theoretische Grundlagen zur interkulturellen Forschung. Auch kritische Aspekte bezüglich der derzeitigen Forschung wurden diskutiert. Die Einleitung schloss mit dem state-of-the-art und den zentralen Fragekomplexen für diese Untersuchung ab. Im Hauptteil wurden zunächst Aspekte zusammengefasst, die die jüngere Forschung an der älteren kritisiert, bevor wir die kulturellen Charakteristika der Länder Deutschland und Frankreich, wie sie in der jüngeren Literatur vorzufinden sind, beschrieben haben. In einem dritten Teil wurden verschiedene Ansätze illustriert, die die jüngere Forschung zur Erklärung der Entwicklung der beschriebenen Charakteristika anführt. In der Diskussion ist deutlich geworden, dass die von BARMAYER 2004 kritisierten Punkte zur Forschungslage auch heute noch zutreffen. Man bezieht sich sehr stark auf die ältere Forschung, es gibt wenig innovative Studien und neuere Erkenntnisse werden wenig beachtet. Zudem werden wenige Veröffentlichungen zu spezifischen Fragestellungen geschrieben, ebenso wenig wie Dissertationen.

Darüber hinaus legen die Autoren weiterhin den Schwerpunkt auf Unterschiede zwischen den beiden Ländern. Gemeinsamkeiten werden kaum untersucht. Als positiver Aspekt muss angemerkt werden, dass die Forschung zunehmend interdisziplinärer wird. So muss leider festgehalten werden, dass sich die jüngere Literatur der Jahre 2002-2009 im Bereich Interkulturelles Management Deutschland-Frankreich in erster Linie durch einen gewissen Wiederholungseffekt auszeichnet, der auch schon für die Jahre zuvor festgestellt wurde (BAA04, S. 43). Für die Wissenschaft bringt sie leider nur sehr wenige neue Erkenntnisse mit sich.

Literaturverzeichnis

- ALB03 = Albertin (Hsg.), L. (2003). *Frankreich Jahrbuch 2002. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Geschichte, Kultur*. Opladen: Leske + Budrich.
- ALB04 = Albertin (Hsg.), L. (2004). *Frankreich Jahrbuch 2003. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Geschichte, Kultur*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- ALG03 = Algieri, A. (2003). *Die Unternehmenskultur im deutsch-französischen Vergleich*. Dipl., Mannheim.
- ALL08 = Allemagne. Premier marché pour la "French Touch". (quinzaine du 27 novembre au 10 décembre 2008). *Le moniteur du commerce international*, no. 1830, S. 29-55.
- AMM02 = Ammon, G., & Jäger, T. (Februar 2002). *Die französische Privilegiengesellschaft - eine erste Annäherung*. Abgerufen am 21. 10 2009 von Intercultural-Journal: www.interculture-journal.com
- APK05 = Apken, M., & u.a. (2005). Kultur des Human Resource Management in Frankreich und Deutschland. In H. Nolte (Hsg.), *Grundlagen internationaler Führung: Schweden - Frankreich - Deutschland* (S. 143-170). München/Mering: Hampp.
- ARA04 = Araiza, A. (März 2004). Mediation überwindet Grenzen. *Personal*, S. 40.
- ARI05 = Arifon, O. (2005). Techniques et habilités en négociation: existe-t-il un profil français? In F. Baasner (Hsg.), *Gérer la diversité culturelle: théorie et pratique de la communication interculturelle en contexte franco-allemand* (S. 109-116). Frankfurt a.M.: Lang.
- BAA05 = Baasner (Hsg.), F. (2005). *Gérer la diversité culturelle: théorie et pratique de la communication interculturelle en contexte franco-allemand*. Frankfurt a. M.: Lang.
- BAA04 = Baasner, F. (2004). Interkulturelle Kommunikation, deutsch-französisch: eine Einführung. In L. Albertin (Hsg.), *Frankreich Jahrbuch 2003. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Geschichte, Kultur* (S. 41-48). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- BAR08(a) = Barmeyer, C. I. (2008). Interkulturelles Management: Deutschland - Frankreich. In I. Kolboom, *Handbuch Französisch: Sprache - Literatur - Kultur - Gesellschaft. Für Studium, Lehre, Praxis, 2. neu bearb. u. erw. Aufl.* (S. 697-707). Berlin: Schmidt.

- BAR08(b) = Barmeyer, C. I. (2008). Leadership et management interculturel: le microcosme franco-allemand. In L. Yih-teen, & u.a., *La compétence culturelle. S'équiper pour les défis du management international. Diversité culturelle et dynamique des organisations* (S. 119-141). Paris: L'Harmattan.
- BAR07(a) = Barmeyer, C. I. (2007). *Management interculturel et styles d'apprentissage. Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*. Québec: Presses Univ. de Laval.
- BAR07(b) = Barmeyer, C. I., & Engel, J. (2007). "Kulturelle Osmose" in der Corporate Governance? Deutsche und Franzosen in Führungs- und Kontrollgremien. *Dokumente Heft 63*, S. 26-32 .
- BAR07(c) = Barmeyer, C. I., & Mayrhofer, U. (Juni 2007). Culture et relations de pouvoir: une analyse longitudinale du groupe EADS. *Gérer et comprendre no. 88* , S. 4-20.
- BAR07(d) = Barmeyer, C. I., & Weitersheim, S. v. (2007). *Business Know.How Frankreich. So wird ihre Geschäftsreise zum Erfolg. Reihe Wirtschafts-Woche*. Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- BAR07(e) = Barmeyer, C. I., Schlierer, H.-J., & Seidel, F. (2007). *Wirtschaftsmodell Frankreich. Märkte, Unternehmen, Manager. Deutsch-Französische Studien zur Industriegesellschaft (Bd. 30)*. Frankfurt a. M.: Campus.
- BAR06 = Barmeyer, C. I., & Davoine, E. (Januar 2006). Interkulturelle Zusammenarbeit und Führung in internationalen Teams: Das Beispiel Deutschland - Frankreich. *zfo Zeitschrift Führung und Organisation*, 75. Jg. , S. 35-39.
- BAR05(a) = Barmeyer, C. I. (2005). Communication interculturelle dans le management franco-allemand. Développement, défis méthodologiques et perspectives de recherche. In F. Baasner (Hsg.), *Gérer la diversité culturelle: théorie et pratique de la communication interculturelle en contexte franco-allemand* (S. 43-67). Frankfurt a. M.: Lang.
- BAR05(b) = Barmeyer, C. I. (2005). Rapprochements des entreprises et rapprochements des hommes. Regard interculturel sur le leadership dans les coopérations franco-allemandes. In H. Joly, *Formation des élites en France et en Allemagne. Travaux et documents du CIRAC* (S. 179-193). Cergy-Pontoise: CIRAC.
- BAR05(c) = Barmeyer, C. I., & Davoine, E. (Juli-September 2005). Problèmes interculturels du management franco-allemand: théories et pratiques. *Revue d'Allemagne et des pays de langue allemande (Bd. 37), Nr. 3* , S. 415-430.

- BAR05(d) = Barmeyer, C. I., & Mayrhofer, U. (Juli-September 2005). L'évolution des rapports de pouvoir dans les fusions franco-allemandes: une analyse du groupe EADS. *Revue d'Allemagne et des pays de langue allemande (Bd. 37), Nr. 3*, S. 431-447.
- BAR05(e) = Barmeyer, C. I. (2005). *Macht und Ohnmacht im deutsch-französischen Management am Beispiel Sanofi-Aventis und EADS*. Bonn, S. 51-61.
- BAR04(a) = Barmeyer, C. I. (2004). Der Einfluss der vorschulischen Sozialisation auf interkulturelle Teamarbeit. Das Beispiel Frankreich-Deutschland. In J. Bolten (Hsg.), *Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Positionen, Modelle, Perspektiven, Projekte. Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation (Bd. 9)* (S. 139-158). Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- BAR04(b) = Barmeyer, C. I. (2004). France - Allemagne: management interculturel, gérer les incidents critiques. In: *La Documentation Française*. Paris.
- BAR04(c) = Barmeyer, C. I. (2004). Interkulturelle Kommunikation im deutsch-französischen Management. Entwicklungen, Methodik und Forschungsperspektiven. In L. Albertin (Hsg.), *Frankreich Jahrbuch 2003. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Geschichte, Kultur* (S. 79-100). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- BAR03(a) = Barmeyer, C. I. (Juni 2003). Interkulturelle Personalführung Frankreich - Deutschland. *Personal*, S. 18-21.
- BAR03(b) = Barmeyer, C. I. (2003). Management franco-allemand: gérer les 'incidents critiques'. *Regards sur l'économie allemande: bulletin économique du CIRAC*, S. 21-24.
- BAR02 = Barmeyer, C. I. (Juni 2002). Interkulturelle Zusammenarbeit: Deutsch-französisches Projektmanagement. *Personal*, S. 36-41.
- BAU06 = Baumhackl, S. (2006). *Negotiation Theory for French-German Business*. Saarbrücken: VDM Müller.
- BEA(08) = Beamer, L., Varner, I. (2008). *Intercultural communication in the global workplace*. 4. Aufl. New York. MacGraw-Hill/Irwin.
- BEN06 = Beniers, C. J. (Februar 2006). Interkulturelle Kompetenz oder die Kunst der Kommunikation. Spinnen die Römer? *QZ Qualität und Zuverlässigkeit*, S. 72-73.

- BER06(a) = Berg, N. (2006). Globale Teams: Eine kritische Analyse des gegenwärtigen Forschungsstandes. *Zeitschrift für Personalforschung*, 20. Jg., Heft 3, S. 215-232.
- BER06(b) = Berg, N. (November 2006). Internationales Personalmanagement. *Personal*, S. 21-23.
- BER03 = Bergemann, N., & Sourriseaux (Hsg.), A. I. (2003). *Interkulturelles Management 3. vollst. überarb. u. erw. Aufl.* Berlin/Heidelberg: Springer.
- BIT09 = Bittner-Posavec, S. (Februar 2009). Kulturen unter einen Hut bekommen. *acquisa Vol. 55*, S. 46-47.
- BOL04 = Bolten (Hsg.), J. (2004). *Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Positionen, Modelle, Perspektiven, Projekte. Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation (Bd. 9)*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- BOL03 = Bolton, & Meyers. (2003). Price-based Global Market Segmentation for Services. *Journal of Marketing*, 67. Jg., Nr. 3, S. 108-129.
- BRA04 = Brauns, H. (2004). Soziale Herkunft und Bildungserfolg in Frankreich. In J. Jurt (Hsg.), *Intellektuelle - Elite - Führungskräfte und Bildungswesen in Frankreich und Deutschland* (S. 59-90). Freiburg i. Br.: Frankreich-Zentrum.
- BRE05 = Breuer, J., & de Bartha, P. (2005). *Deutsch-Französische Geschäftsbeziehungen erfolgreich managen. Spielregeln für die Zusammenarbeit auf Führungs- und Fachebene*, 2. Aufl. München: Dachverlag Dt. Wirtschaftsdienst.
- BRE02 = Breuer, N. J. (2002). *Geschäftserfolg in Frankreich. Fakten, Marktstrategien, Interkulturelles zu Deutschlands Handelspartner Nr. 1*. Bonn: Galileo Press.
- BRO08 = Brodbeck, F. C., & Frese, M. (2008). Societal Culture and Leadership in Germany. In J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. J. House, *Culture and Leadership across the world. The GLOBE Book of in-depth studies of 25 societies* (S. 147-197). New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- CAS08 = Castel, P., Deneire, M., Kurc, A., Lacassagne, M.-F., & Leeds, C. A. (2008). Universalism and Exceptionalism. French Business Leadership. In J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. J. House, *Culture and Leadership across the world. The GLOBE Book of in-depth studies of 25 societies* (S. 547-581). New York: Taylor & Francis Group, LLC.

CHH08 = Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (2008). *Culture and Leadership across the world. The GLOBE Book of in-depth studies of 25 societies*. New York: Taylor & Francis Group, LLC.

DAH08 = Dahan-Feucht, D. (quinzaine du 27 novembre au 10 décembre 2008). Six conseils pour travailler avec les Allemands. *Le moniteur du commerce international no. 1830*, S. 36.

DAV05 = Davoine, E. (2005). Monochronie allemande et polychronie française: perceptions de managers allemands expatriés. In F. Baasner (Hsg.), *Gérer la diversité culturelle: théorie et pratique de la communication interculturelle en contexte franco-allemand* (S. 87-92). Frankfurt a.M.: Lang.

DAV04 = Davoine, E. (2004). Recrutement de managers européens et résistances des modèles nationaux de carrière. Analyse d'un cas franco-allemand. In J. Jurt (Hsg.), *Intellektuelle - Elite - Führungskräfte und Bildungswesen in Frankreich und Deutschland* (S. 149-159). Freiburg i. Br.: Frankreich-Zentrum.

DAV02(a) = Davoine, E. (2002). *Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte. Gabler Edition Wissenschaft*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

DAV02(b) = Davoine, J.-P., & Davoine, E. (2002). *Einführung in die französische Wirtschaftssprache*. München: Vahlen.

DEM04 = Demorgon, J. (2004). Die Kompetenz interkulturellen Verstehens und Handelns - eine kritische Analyse. In L. Albertin (Hsg.), & u.a., *Frankreich Jahrbuch 2003. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Geschichte, Kultur*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

DEM03 = Demorgon, J. (2003). L'interculturel franco-allemand et le monde. L'approche explicative-compréhensive des cultures. In O. Seul (Hsg), & u.a., *De la communication interculturelle dans les relations franco allemandes: Institutions - Enseignement et formation professionnelle - Entreprise. Actes du colloque franco-allemand sur le management interculturel, Nanterre les 13.1, 24.2 et 24.3. 2001* (S. 37-90). Bern: Lang.

DEN05 = Denni, K. (Juli-September 2005). Die Auswirkungen interkultureller Schwierigkeiten in einem deutsch-französischen Verein. *Revue d'Allemagne et des pays de langue allemande, Bd. 37, Nr. 3*, S. 383-396.

DFI06 = DFI. (2006). *Frankreich Jahrbuch 2005. Bildungspolitik im Wandel*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- DGF04 = DGFP e.V. (2004). *Interkulturelle Managementsituationen in der Praxis. Kommentierte Fallbeispiele für Führungskräfte und Personalmanager*. Bielefeld: Bertelsmann.
- DIR03 = D'Iribarne, P. (2003). Die französische Unternehmenskultur im Angesicht des Wandels. In L. Albertin (Hsg.), & u.a., *Frankreich Jahrbuch 2002. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Geschichte, Kultur* (S. 125-136). Opladen: Leske + Budrich.
- DOE07 = Dörrenbächer, H. P., & Schulz, C. (2007). Die Automobilindustrie im Saarland und in Lothringen: Entstehung grenzüberschreitender Produktionssysteme und Unternehmenskulturen? In B. Kuhn, & u.a., *"Grenzen" ohne Fächergrenzen. Interdisziplinäre Annäherungen. Annales Universitatis Saraviensis, Bd. 26*. St. Ingbert: Röhrig.
- DRU06 = Drummond-Guitel, V. (2006). *Déjouez les pièges des relations interculturelles et devenez un manager de l'international. L'essentiel pour agir*. Le Mans: Gereso.
- DUB06 = Duboc, N. (2006). *Sprache und Denken in deutsch-französischer Geschäftskorrespondenz. Ein kultur- und textanalytischer Vergleich von qualifiziertem Arbeitszeugnis und certificat de travail*. Dipl., München.
- DUP02 = Dupriez (Hsg.), P., & u.a. (2002). *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel, 2. Aufl.* Brüssel: De Boeck Univ.
- DUR04 = Durand, B. (2004). *Die Legende vom typisch Deutschen. Eine Kultur im Spiegel der Franzosen*. Leipzig: Militzke.
- ERL96 = Erlinghagen, K. (1996). *Nationale Umkultur und typisch geprägte Managementkultur Frankreichs: ein qualitativer Deutungsversuch in Komparation zur deutschen Kultur*. Diss., Hallstadt: Rosch-Buch.
- ERL07 = Erll, A., & Gymnich, M. (2007). *Interkulturelle Kompetenz. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen. Klett-Lernen-und-Wissen*. Stuttgart: Klett.
- FIC03 = Fichtinger, H., & Sterzenbach, G. (2003). *Knigge fürs Ausland. Taschenguide Bd. 77*. Planegg: Haufe.
- FRA05 = Frank, R. (Juli 2005). Interkulturelle Investor Relations - Teil 2: Werte und Wertssysteme. *Going Public*, S. 38-39.

- GEI03 = Geistmann, C. (2003). *Erfolg durch interkulturelle Kompetenz. In drei Schritten zur Entwicklung interkultureller Kompetenz am Beispiel der Handelspartner Frankreich und Deutschland*. Nürnberg.
- GEI02 = Geistmann, C. (2002). *Interkulturelle Kompetenz - Eine wichtige und förderbare Fähigkeit in der internationalen Zusammenarbeit. Entwicklung eines Konzepts zur schrittweisen Förderung interkultureller Kompetenz aufgezeigt am Beispiel der Handelspartner Deutschland und Frankreich*. Diss. Erlangen-Nürnberg: Univ.
- GEM06 = Gemeinhardt, T. (2006). *Deutsche Führungskräfte in Frankreich - eine Analyse erfolgsrelevanter Faktoren der Anpassung*. Dipl., Erlangen-Nürnberg: Univ.
- GOR03 = Gorecki-Schöberl, E. (2003). *Le management interculturel et la formation franco-allemande*. In O. Seul (Hsg.), *De la communication interculturelle dans les relations franco-allemandes: Institutions - Enseignement et formation professionnelle - Entreprise. Actes du colloque franco-allemand sur le management interculturel, Nanterre les 13.1, 24.2 et 24.3. 2001* (S. 225-230). Bern.
- GRU04 = Gruber, S. (2004). *Étude sur les différences culturelles entre la France et l'Allemagne dans les domaines du management et de la communication*. Dipl., Heilbronn: FH.
- HAH05 = Hahn, L., & u.a. (2005). *Wirtschaftspolitik in Frankreich im Vergleich zu Deutschland*. In H. Nolte (Hsg.), *Grundlagen internationaler Führung: Schweden - Frankreich - Deutschland* (S. 89-110). München/Mering: Hampp.
- HAL03 = Hall, E. T., & Reed Hall, M. (2003). *Understanding cultural differences. Germans, French and Americans*. Yarmouth: International Press.
- HAR05 = Hartmann, M. (2005). *Le recrutement des dirigeants des grandes entreprises en Allemagne. Une sélection sociale en l'absence d'institutions de formation des élites*. In H. Joly, *Formation des élites en Travaux et documents du CIRAC France et en Allemagne*. (S. 83-100). Cergy-Pontoise: CIRAC.
- HAR07 = Harzendorf, C. (2007). *Strategien der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Franzosen*. Dipl., Zwickau: Univ. .
- HAU07 = Haupt, U. (September 2007). *Die dritte Kultur. Personal Nr. 09*, S. 12.

- HEC03 = Hecht-El Minshawi, B. (2003). *Interkulturelle Kompetenz - For a better understanding. Schlüsselfaktoren für internationale Zusammenarbeit. Beltz on top: Beruf und Qualifikation*. Basel/Berlin: Beltz.
- HER05(a) = Herterich, K. W. (2005). Baumeister der Nation. *Personal*, S. 40-41.
- HER05(b) = Herterich, K. W. (Februar 2005). Unternehmen im deutsch-französischen Wirtschaftsalltag. Eine Basis der politischen Kooperation. *Dokumente Nr. 61*.
- HER03 = Herterich, K. W. (Januar 2003). Interkulturelles Management aus deutsch-französischer Sicht. *Personal*, S. 54-57.
- HOF06 = Hofstede, G. (2006). *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations, 2. Aufl.* Thousand Oaks: Sage.
- HOF05 = Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations. Software of the mind. 2. überarb. u. erw. Aufl.* New York: McGraw-Hill.
- HOL09 = Holzmüller, H. H. (2009). Prozedurale Herausforderung in der Forschung zum interkulturellen Management und Ansätze zu deren Handhabung. In M.-J. Oesterle (Hsg.), *Internationales Management: Forschung, Lehre, Praxis* (S. 251-282). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- HOE06 = Hörner, W. (2006). Zur unterschiedlichen Logik der Berufsbildungssysteme in Frankreich und Deutschland. In D.-F. I. (Hsg.), *Frankreich Jahrbuch 2005. Bildungspolitik im Wandel* (S. 139-152). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- HOU04 = House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- HUE06 = Hütte, C. (2006). *Deutsche Führungskräfte in Frankreich. Eine Analyse kulturbedingter Managementprobleme mit Hilfe ausgewählter Kulturkonzepte*. Saarbrücken: VDM Verlag Münch.
- IVE03 = Ivens, B. S. (April 2003). Deutsch-französische Geschäftsbeziehungen. Zur Relativierung des Problemdrucks. *Dokumente, Heft 59*, S. 67-74.
- JAC06 = Jacquemin, N. (März 2006). Verantwortung statt Macht. *Personal*, S. 46-48.

- JAH06 = Jahn, J. (2006). *Kulturstandards im deutsch-französischen Management. Die Bedeutung unterschiedlicher Handlungs- und Verhaltensmuster von Deutschen und Franzosen*. Dipl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- JAM08 = Jammal (Hsg.), E. (2008). *Vertrauen im interkulturellen Kontext*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- JAN07 = Janzer, A. (Mai 2007). *Kulturwissenschaftliche Probleme internationaler Managementforschung*. Abgerufen am 21. Oktober 2009 von Interculture Journal: www.interculture-journal.com
- JOL05(a) = Joly, H. (2005). Concours des grandes écoles versus diplômes universitaires. Sélectivité comparée des élites économiques françaises et allemandes. In H. Joly, *Formation des élites en France et en Allemagne. Travaux et documents du CIRAC* (S. 65-79). Cergy-Pontoise: CIRAC.
- JOL05(b) = Joly, H. (2005). *Formation des élites en France et en Allemagne. Travaux et documents du CIRAC*. Cergy-Pontoise: CIRAC.
- JUR04(a) = Jurt (Hsg.), J. (2004). *Intellektuelle - Elite - Führungskräfte und Bildungswesen in Frankreich und Deutschland. Kolloquium des Frankreich-Zentrums der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, 7./8. Juni 1996*. Freiburg i. Br.: Frankreich-Zentrum.
- JUR04(b) = Jurt, J. (2004). "Les Grandes Ecoles". Der französische Sonderweg der Elitenausbildung. In J. Jurt (Hsg.), *Intellektuelle - Elite - Führungskräfte und Bildungswesen in Frankreich und Deutschland* (S. 91-96). Freiburg i. Br.: Frankreich-Zentrum.
- JUR03 = Jurt, J. (2003). L'idée de la nation en France et en Allemagne. In O. Seul (Hsg.), *De la communication interculturelle dans les relations franco-allemandes: Institutions - Enseignement et formation professionnelle - Entreprise. Actes du colloque franco-allemand sur le management interculturel, Nanterre 13.1, 24.2. et 24.3. 2001* (S. 93-108). Bern: Lang.
- JUR02 = Jurt, J. (2002). Frankreich - eine Gesellschaft des Vertrauens oder des Mißtrauens? Literarische, historische und soziologische Schlaglichter. In T. Würtenberger (Hsg.), *Wahrnehmungs- und Betätigungsformen des Vertrauens im deutsch-französischen Vergleich. Studien des Frankreich-Zentrums der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br., Bd. 10* (S. 39-51). Berlin: Berlin-Verlag, Spitz.

- KAH04 = Kahle, E. (2004). Einige Aspekte des Führungsverhaltens im internationalen Vergleich unter besonderer Berücksichtigung der Elitenausbildung. In J. Jurt (Hsg.), *Intellektuelle - Elite - Führungskräfte und Bildungswesen in Frankreich und Deutschland. Kolloquium des Frankreich-Zentrums der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, 7./8. Juni 1996* (S. 129-140). Freiburg i.Br.: Frankreich-Zentrum.
- KOL08 = Kolboom, I. (2008). *Handbuch Französisch: Sprache - Literatur - Kultur - Gesellschaft. Für Studium, Lehre, Praxis. 2. neu bearb. u. erw. Aufl.* Berlin: Schmidt.
- KOT07 = Kothoff, H., & Spencer-Oatey, H. (2007). *Handbook of intercultural communication.* Berlin.
- KRA06 = Krause-Nehring, C. (2006). *Die Airbus-Kultur. Eine kulturelle und politische Analyse des Flugzeugbaus bei Airbus unter besonderer Berücksichtigung der deutsch-französischen Beziehungen.* Diss. Passau.
- KRU06 = Krüger-Potratz, M. (2006). Interkultureller Perspektivenwechsel in Erziehung und Schule am Beispiel Deutschlands und Frankreichs. In H. Nicklas (Hsg.), & u.a., *Interkulturell denken und handeln. Theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis* (S. 171-175). Frankfurt a. M.: Campus.
- KUH07 = Kuhn, B., & u.a. (2007). "Grenzen" ohne Fächergrenzen. *Interdisziplinäre Annäherungen. Annales Universitatis Saraviensis, Bd. 26.* St. Ingbert: Röhrig.
- KUN09 = Kunz, C. (Januar 2009). Internationales Projektmanagement. *WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, S. 8-13.
- LAR05 = Larchez, M., Fruhauf, D., & Hofbeck, V. (Juli-September 2005). L'interculturalité dans l'entreprise. L'exemple d'EDF sur la bande rhéane. *Revue d'Allemagne et des pays de langue allemande, Bd. 37, Nr. 3*, S. 449-455.
- LIN07 = Link, R. (2007). *Tourismus als interkulturelle Herausforderung am Beispiel französischer, US-amerikanischer und japanischer Deutschlandreisender. Passauer Arbeiten zur Literatur- und Kulturwissenschaft, Bd. 6.* Diss., Passau: Stutz.
- LOT09 = Loth, D. (März 2009). Deutsch-Französische Zusammenarbeit: ein unverträgliches Paar. *Personal Entwickeln, 128*, S. 1-20.
- LOT02 = Loth, D. (November 2002). Landeskultur und Management am Beispiel Deutschland und Frankreich. *WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, S. 664-667.

- LUE04 = Lüsebrink, H.-J. (2004). Kulturtransfer im wirtschaftlichen Bereich. Deutsch-französische Unterschiede und Spezifika im Kontext der Globalisierung. In L. Albertin (Hsg.), *Frankreich Jahrbuch 2003. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Geschichte, Kultur*. Wiesbaden.
- MAS04 = Masson, S. (2004). *Vergleich der Flexibilisierung in mittelständischen Unternehmen in Frankreich und Deutschland*. Dipl., Konstanz.
- MAT05 = Mattoug, M. P. (Juli-September 2005). Complexité de l'interculturalité franco-allemande. Systémique, pensée stratégique, modélisation, logique floue, conflits. *Revue d'Allemagne et des pays de langue allemande*, Bd. 37, Nr. 3, S. 331-351.
- MAY09 = Mayr, S., & Thomas, A. (2009). *Beruflich in Frankreich. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- MER06 = Mercélot, G. (2006). *Négociations commerciales et objectifs spécifiques. De la description à l'enseignement des interactions orales professionnelles*. Bern.
- MER03 = Merkens, H. (2003). Management interculturel: Réflexions sur les défis du 20e siècle. In O. Seul (Hsg.), *De la communication interculturelle dans les relations franco-allemandes: Institutions - Enseignement et formation professionnelle - Entreprise. Actes du colloque franco-allemand sur le management interculturel, Nanterre les 13.1, 24.2., 24.3. 2001* (S. 153-170). Bern.
- MIL03 = Milcent, B. (23. Januar 2003). Ich liebe dich, moi non plus. *L'Express* .
- MOR04 = Morace, C. (2004). Deutsche Manager in Frankreich. Handelsbeziehungen und Verhandlungen - Eine empirische Studie. In G. Merkens (Hsg.), & u.a., *Kulturelle Barrieren im Kopf. Bilanz und Perspektiven des interkulturellen Managements. Europäische Bibliothek interkultureller Studien* (S. 71-89). Frankfurt a. M.: Campus.
- MUE05 = Müller, S. (2005). *Management in Europa. Interkulturelle Kommunikation und Kooperation in den Ländern der EU*. Frankfurt a. M.: Campus.
- MUE03 = Müller, S. (2003). *Management in Europa. Studien zur Diversität der Führungsstile in den Ländern der Europäischen Union. Cross-Culture Communication Bd. 2*. Frankfurt a. M.
- MUE08 = Münscher, R. (2008). Relationship Management für Führungskräfte. Ein Modul für das interkulturelle Training deutscher und französischer Manager. In E. Jammal (Hsg.), *Vertrauen im interkulturellen Kontext* (S. 151-191). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

- NAK05 = Nakata, C. C., & Huang, Y. (2005). Progress and Promise: The Last Decade of International Marketing Research. *Journal of Business Research*, 58. Jg., Nr. 5, S. 611-618.
- NIC06 = Nicklas (Hsg.), H., & u.a. (2006). *Interkulturell denken und handeln. Theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis*. Frankfurt a. M.: Campus.
- NOL05(a) = Nolte (Hsg.), H. (2005). *Grundlagen internationaler Führung: Schweden - Frankreich - Deutschland*. München/Mering: Hampp.
- NOL05(b) = Nolte, H. (2005). Führung und Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen: Schweden, Frankreich, Deutschland. In H. Nolte (Hsg.), *Grundlagen internationaler Führung: Schweden - Frankreich - Deutschland* (S. 1-7). München/Mering: Hampp.
- OES09 = Oesterle (Hsg.), M.-J. (2009). *Internationales Management: Forschung, Lehre, Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- OFF09 = Offen für den Kulturschock. (September 2009). *Logistik heute*, S. 10-13.
- PAT07 = Pateau, J. (2007). Europa, eine schreckliche Leerstelle? In F. Baasner (Hsg.), *Europa: die Zukunft einer Idee: Robert Picht zum 70. Geburtstag* (S. 235-253). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- PAT06 = Pateau, J. (2006). Deutsch-französische Arbeitsgruppen. In H. Nicklas (Hsg.), & u.a., *Interkulturell denken und handeln. Theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis* (S. 240-248). Frankfurt a. M.: Campus.
- PAT05 = Pateau, J. (2005). *Une étrange alchimie. La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande. Travaux et documents du CIRAC*. Cergy-Pontoise: CIRAC.
- PAT03 = Pateau, J. (2003). Terrain, recherche et conseil. Pour un management interculturel franco-allemand. In O. Seul (Hsg.), *De la communication interculturelle dans les relations franco-allemandes: Institutions-Enseignement et formation professionnelle- Entreprise. Actes du colloque franco-allemand sur le management interculturel, Nanterre les 13.1, 24.2, 24.3 2001* (S. 171-189). Bern: Lang.
- PIL06 = Pill, S.-J. (2006). *Germans and French in Business Life. Intercultural differences between the neighbouring countries*. Saarbrücken: VDM Verlag Müller.

- PIL05 = Pill, S.-J. (2005). *Understanding the intercultural differences between Germans and French in the working environment. An empirical analysis through application of the cultural assimilator*. Dipl., Deggendorf: Univ. of Appl. Sc.
- QUE09 = Queis, D. v. (2009). *Interkulturelle Kompetenz. Praxis-Ratgeber zum Umgang mit internationalen Studierenden*. Darmstadt: WBG.
- SCH03(a) = Schaffer, B. S., & Riordan, C. M. (2003). A Review of Cross-cultural Methodologies for Organizational Management Research: A Best-practices Approach. *Organizational Research Methods*, 6. Jg., Nr. 2, S. 169-215.
- SCH08(a) = Schemensky, B. (2008). *Tacit Managerial Knowledge im interkulturellen Vergleich. Eine explorative Analyse deutscher und französischer Antwortstrukturen*. Diss., Lengerich: Pabst Science Pub.
- SCH05 = Schenzer, H. (2005). Pratique de la coopération franco-allemande. L'importance du facteur culturel. In H. Joly, *Formation des élites en France et en Allemagne. Travaux et documents du CIRAC* (S. 171-178). Cergy-Pontoise: CIRAC.
- SCH04(a) = Schleinstein, A. (2004). *Managementstile in Europa. Ein interkultureller Vergleich*. Düsseldorf: VDM Verlag Müller.
- SCH03(b) = Schneider, S. C., & Barsoux, J.-L. (2003). *Managing across cultures*, 2. Aufl. Harlow/München: Prentice Hall Fin. Times.
- SCH06 = Schöpfer-Grabe, S. (Januar 2006). Parlez français. *Personal*, S. 40-41.
- SCH04(b) = Schugk, M. (2004). *Interkulturelle Kommunikation. Kulturbedingte Unterschiede in Verkauf und Werbung*. München: Vahlen.
- SCH08(b) = Schölch, A., & Vogeley, U. (Juli 2008). Baguette trifft Brötchen. *Personal* Nr. 07-08, S. 58.
- SEG04 = Segal, J.-P. (2004). Unternehmenskulturen in Deutschland und Frankreich: Globalisierung unter angelsächsischen Vorzeichen. In L. Albertin (Hsg.), *Frankreich Jahrbuch 2003. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Geschichte, Kultur*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- SEI08 = Seidel Lauer, A. (2008). *Erfolgreich auf dem französischen Markt. Deutsch-französische Mentalitätsunterschiede*. Paris: Deutsch-Französische Industrie- und Handelskammer.
- SEU03 = Seul (Hsg.), O., & u.a. (2003). *De la communication interculturelle dans les relations franco-allemandes: Institutions - Enseignement et formation professionnelle - Entreprise. Actes du colloque franco-allemand sur le management interculturelle, Nanterre les 13.1., 24.2., 24.3. 2001*. Bern: Lang.
- SIM05 = Simer, A. (2005). *Erfolgreich verhandeln in Frankreich*. Paris: Deutsch-Französische Industrie- und Handelskammer/Bundesagentur für Außenwirtschaft.
- SME05 = Sméralda, J. (Juli-September 2005). L'enseignement et la recherche interculturelle. Essai d'approche comparée France-Allemagne. *Revue d'Allemagne et des pays de langue allemande, Bd. 37, Nr. 3*, S. 313-329.
- SOF08 = Soffel, N. (2008). *Interkulturelle Kompetenz: Eine Analyse des deutsch-französischen Managements. Bielefelder Schriften zur wirtschaftswissenschaftlichen Praxis Bd. 8*. Aachen: Shaker Verlag.
- SON06 = Sonntag, A. (2006). Grandes Écoles und Classes préparatoires unter Globalisierungsdruck. In D. (Hsg.), *Frankreich Jahrbuch 2005. Bildungspolitik im Wandel* (S. 121-138). Wiesbaden.
- THO03 = Thomas (Hsg.), A., & u.a. (2003). *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation Bd. 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- TCH02(a) = Tscheulin, D. K., & Davoine, E. (2002). *Determinanten und Ausdrucksformen von Verbraucherpatritismus für die Erklärung von Konsumentenverhalten im deutsch-französischen Vergleich. Betriebswirtschaftliches Seminar der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Freiburger Diskussionsbeiträge*. Freiburg.
- TSC02(b) = Tscheulin, D. K., & Davoine, E. (2002). Vertrauen in Herkunftsbeziehungen und Verbraucherpatritismus: eine explorative Deutschland-Frankreich vergleichende Studie. In T. Würtenberger (Hsg.), *Wahrnehmungs- und Betätigungsformen des Vertrauens im deutsch-französischen Vergleich. Studien des Frankreich-Zentrums der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Bd. 10* (S. 283-294). Berlin: Spitz.

- TUL09 = Tuleja, E. A. (2009). *Intercultural communication in business*, 2. Aufl. Mason: South-Western/Cengage Learning.
- UNT04 = Untereiner, G. (2004). *Différences culturelles et management*. Paris: Maxima.
- WAX08 = Waxin, M.-F., & Barmeyer, C. I. (2008). *Gestion des ressources humaines internationales*. RUEIL-MALMAISON: Ed. Liaison.
- WIE02 = Wiecha, E. A. (Februar 2002). Interkulturelle Kommunikation und Frankreich-Studien. Aus Anlass von Christoph I. Barmeyers wegweisender Synthese. *Dokumente, Heft 58*, S. 47-51.
- WIL05 = Wille, C. (Januar 2005). Deutsch-französische Grenzräume als interkulturelle Schnittstellen. Wirtschaftliche Zusammenarbeit im Raum Saarland-Lothringen. *Dokumente*, S. 24-28.
- WIL03 = Wille, C. (2003). *Interkulturelle Problemfelder und Perspektiven wirtschaftlicher Zusammenarbeit im Raum Saarland-Lothringen. Soziokulturelle Implikationen und interkulturelle Qualifikation in Aus- und Weiterbildung*. Saarbrücken.
- WIL07 = Will-Müller, E. (2007). *Interkultureller Leitfaden zur Moderation grenzüberschreitender Situationen*. Baden-Baden: Nomos.
- WUE02 = Würtenberger (Hsg.), T. (2002). *Wahrnehmungs- und Betätigungsformen des Vertrauens im deutsch-französischen Vergleich. Studien des Frankreich-Zentrums der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Bd. 10*. Berlin: Spitz.
- YAN06 = Yang, Z., Wang, H., & Su, C. (2006). A Review of Research Methodologies in International Business. *International Business Review*, 15. Jg., Nr. 6, S. 601-617.
- YIH08 = Yih-teen, L., & u.a. (2008). *La compétence culturelle. S'équiper pour les défis du management international. Diversité culturelle et dynamique des organisations*. Paris: L'Harmattan.
- ZEI06 = Zeiler, R. (2006). *Managerwissen kompakt: Frankreich. Pocket Power*. München/Wien: Hanser.
- ZET03 = Zettelmeier, W. (2003). Gérer la diversité culturelle. In: *CIRAC forum: bulletin pour la coopération franco-allemande dans les sciences humaines et sociales* (S. 4-7). Paris: CIRAC.

Anhang

Suchbegriff	2003	11.11.2009	12.11.2009	13.11.2009	16.11.2009	17.11.2009
culture	1.350.000	389.000.000	389.000.000	390.000.000	392.000.000	394.000.000
Kultur	2.580.000	87.100.000	87.500.000	91.300.000	88.700.000	89.000.000
communication interculturelle	5.410	1.480.000	1.460.000	1.470.000	1.470.000	1.480.000
Interkulturelle Kommunikation	33.100	499.000	500.000	496.000	489.000	492.000
culture d'entreprise	89.200	11.000.000	11.100.000	58.700.000	10.900.000	11.200.000
Unternehmenskultur	39.900	2.920.000	3.030.000	3.020.000	3.030.000	3.020.000
management interculturel	2.600	451.000	451.000	453.000	458.000	463.000
Interkulturelles Management	8.720	238.000	238.000	238.000	237.000	237.000
interculturalité	3.270	525.000	149.000	149.000	148.000	148.000
Interkulturalität	6.210	138.000	139.000	139.000	140.000	139.000
compétence interculturelle	25.000	914.000	915.000	140.000	910.000	910.000
Interkulturelle Kompetenz	4.900	475.000	477.000	477.000	474.000	472.000
management franco-allemand	1.900	77.700	80.100	81.300	85.600	90.400
Dt.-frz. Management	1.410	389.000	389.000	385.000	388.000	390.000
Suchbegriff	18.11.2009	20.11.2009	24.11.2009	25.11.2009	28.01.2010	29.03.2010
culture	406.000.000	407.000.000	79.700.000	79.300.000	379.000.000	363.000.000
Kultur	80.100.000	93.900.000	26.500.000	26.300.000	102.000.000	110.000.000
communication interculturelle	1.490.000	489.000	1.500.000	1.510.000	219.000	432.000
Interkulturelle Kommunikation	499.000	520.000	511.000	510.000	503.000	389.000
culture d'entreprise	11.300.000	11.500.000	12.400.000	12.000.000	11.300.000	104.000.000
Unternehmenskultur	3.020.000	3.020.000	2.570.000	2.700.000	3.150.000	3.240.000
management interculturel	456.000	450.000	431.000	435.000	431.000	383.000
Interkulturelles Management	192.000	235.000	237.000	235.000	241.000	201.000
interculturalité	523.000	513.000	514.000	146.000	149.000	145.000
Interkulturalität	138.000	138.000	136.000	137.000	165.000	143.000
compétence interculturelle	904.000	139.000	146.000	151.000	954.000	165.000
Interkulturelle Kompetenz	468.000	467.000	470.000	468.000	460.000	401.000
management franco-allemand	95.600	94.800	80.800	79.500	84.100	83.000
Dt.-frz. Management	390.000	389.000	390.000	384.000	381.000	336.000

Abb. 1a: Suchergebnisse der Suchmaschinen google.fr und google.de für Begriffe zur Interkulturalität von November 2009 bis März 2010 im Vergleich zu den Ergebnissen BARMEYERs aus dem Jahre 2003 (Quelle: Baasner (2005): *Gérer la diversité culturelle: théorie et pratique de la communication interculturelle en contexte franco-allemand*, Frankfurt a.M.).

In Anlehnung an BARMEYERs Untersuchung zu den Trefferresultaten von Suchbegriffen zum Thema Interkulturalität mit der Suchmaschine *google* (BAA05, S. 43-44), bei denen er seine Ergebnisse aus dem Jahr 2003 mit den Resultaten BOLTENs aus früheren Jahren verglichen hat, wurde dieses Vorgehen in der vorliegenden Arbeit erneut durchgeführt. Allerdings fand die Untersuchung über einen Zeitraum von vier Monaten und mit unterschiedlichen Zeitintervallen statt, die sich im Rahmen von einem Tag bis zwei Monaten bewegen. Auf Grund der Streuung der Ergebnisse wurden jeweils Mittelwerte berechnet und diese mit den Resultaten BARMEYERs aus dem Jahre 2003 verglichen. Wie in Abb. 1b zu sehen ist, reichen die Steigerungen der Trefferzahlen verglichen mit 2003 von einem Verhältnis von 15 bis hin zu 272. Auffällig dabei ist, dass die Steigerungen bei den französischen, auf google.fr eingegebenen Suchbegriffen, in fünf von sieben Fällen signifikant höher sind als bei den deutschen, auf google.de eingegebenen Begriffen. In Abb. 1a wird deutlich, dass die Trefferzahlen, auch innerhalb weniger Tage, mitunter sehr stark schwanken. Solche Schwankungen können von vielen Faktoren abhängen, wie z.B. den Aktivitäten der Internetuser oder der Anzahl der Verlinkungen einer Seite⁶³. Wird ein Begriff häufig in Suchmaschinen eingegeben, steigen auch die Trefferergebnisse stark an. Wird der Begriff wieder weniger häufig gesucht, fallen auch die Trefferzahlen rapide ab. Es wäre sehr interessant, die starken Schwankungen sowie den weiteren Verlauf der Trefferergebnisse tiefergehend zu untersuchen, durchaus auch in Zusammenarbeit mit Informatikern, allerdings würde dies über den Rahmen der Arbeit hinausgehen.

⁶³ vgl. hierzu z.B.: <http://de.wikipedia.org/wiki/PageRank>.

Mittelwerte der Treffer aus 11/09 - 03/10 bezogen auf 2003

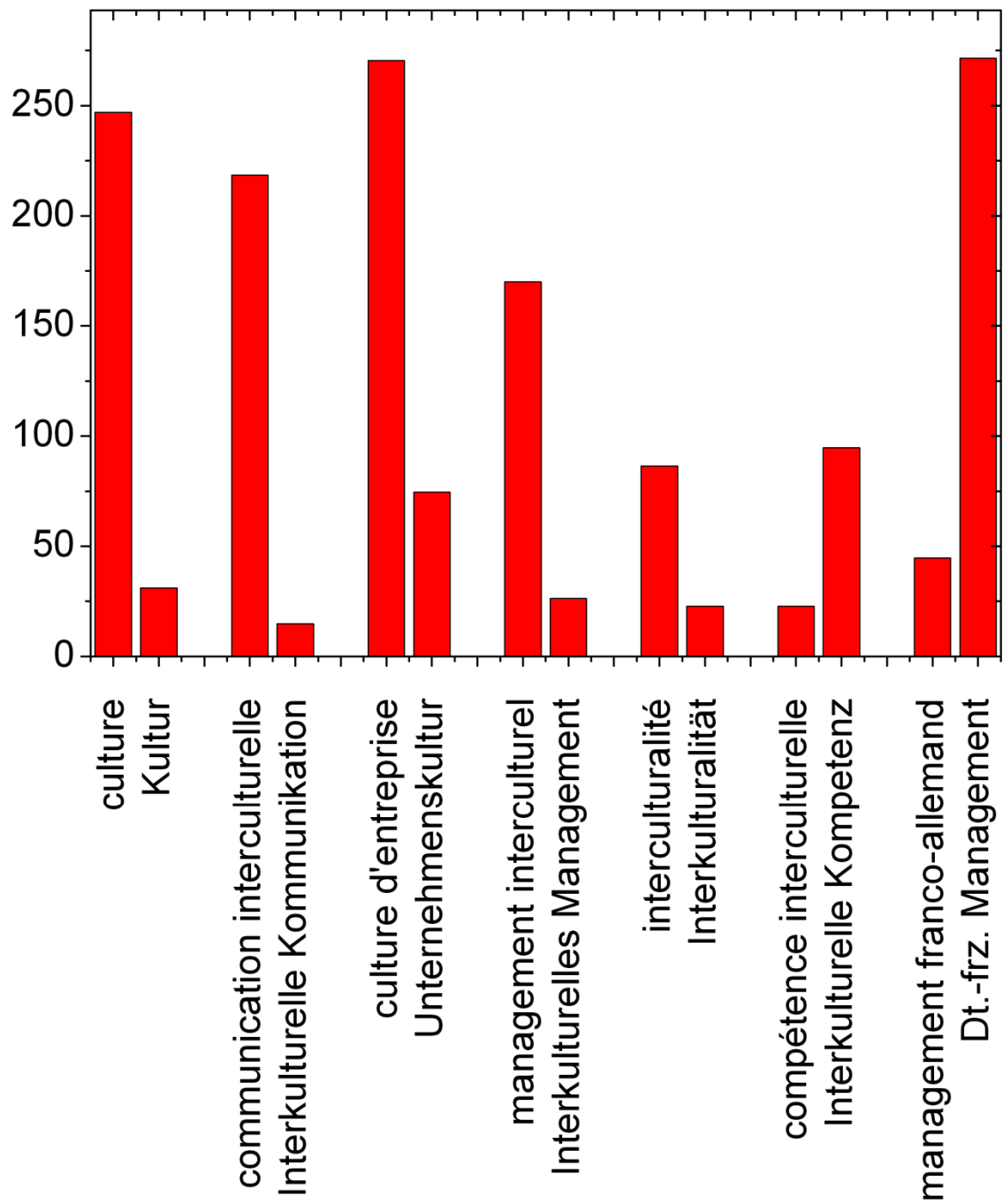


Abb. 1b: Steigerung der Trefferergebnisse der Mittelwerte vom 11.11.2009 bis 29.03.2010 bezogen auf die Ergebnisse BARMEYERs von 2003.

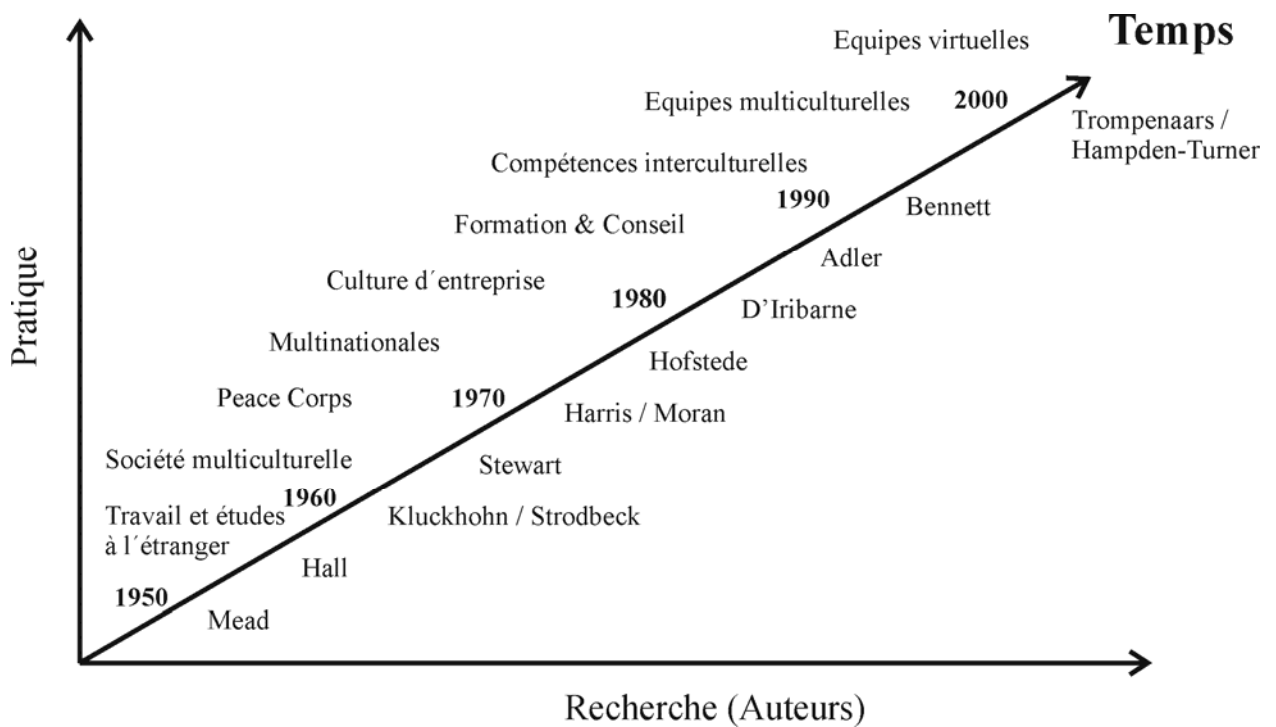


Abb. 2: Historische Entwicklung der Interkulturellen Management- Forschung (Quelle: Baasner (2005): Gérer la diversité culturelle: théorie et pratique de la communication interculturelle en contexte franco-allemand, Frankfurt/Main, S. 44.).

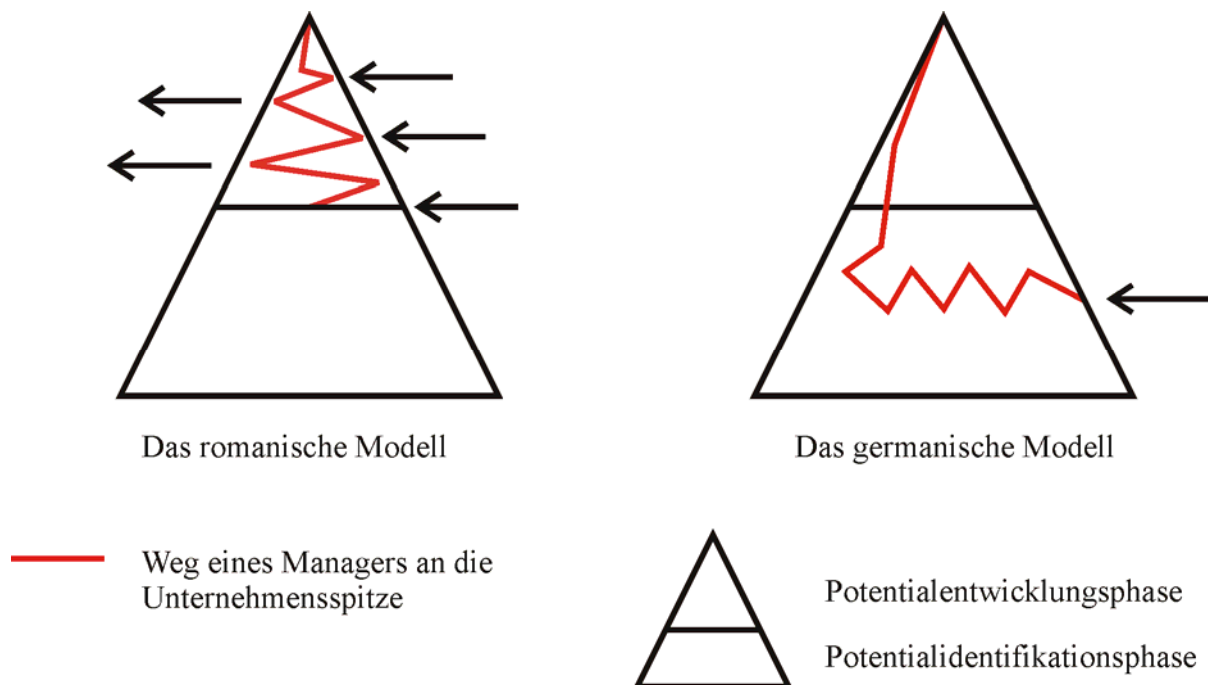


Abb. 3: Nationale Modelle der Führungskraft-Entwicklung (Quelle: Davoine (2002): Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte, Wiesbaden, S. 35.).

Gemeinschaftlicher Egoist	Individualistischer Egoist
Stolz auf Gruppenleistung („Wir-Gefühl, „Wir-Denken“)	Stolz auf persönliche Leistung („Ich-Denken“)
Denken an das Allgemeinwohl	Eigennütziges Handeln
Einhaltung von Gesetzen	Jeder handelt nach seiner Façon und versucht Regeln zu umgehen
Streben nach Anerkennung nach Leistungsprinzip	Streben nach Bewunderung
Soziales Verantwortungsgefühl und Vorbildfunktion	Starkes Familiengefühl
Starke Beachtung der öffentlichen Meinung und der Meinungsführer	Öffentliche Meinung zählt wenig
Sicherheitsstreben	Unabhängigkeitsstreben
Zuverlässigkeit als Grundlage für Vertrauensaufbau	Elitestreben
Güteranhäufung als Kennzeichen des sozialen Status	Hedonismus

Abb. 4: Gemeinschaftlicher vs. individualistischer Egoist (nach Breuer & de Bartha (2005) : Deutsch-französische Geschäftsbeziehungen erfolgreich managen. Spielregeln für die Zusammenarbeit auf Führungs- und Fachebene, 2. Aufl., München, S. 109 und 115).

Im Vergleich zu Frankreich
Explizite, direkte Kommunikation
Regel- und Stabilitätsorientierung
Abgrenzung von Lebensbereichen
Systematische Aufgabenerledigung
Sachorientierung
Selbststeuerung
Gleichheitsstreben
Gemeinsinn

Abb. 5: Deutsche Kulturstandards im Kontrast zu Frankreich (nach Schroll-Machl (2003): Deutschland, In: Thomas u.a.(2003): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 2, Göttingen, S. 73.).

Comparaison culturelle des phases du management de projet

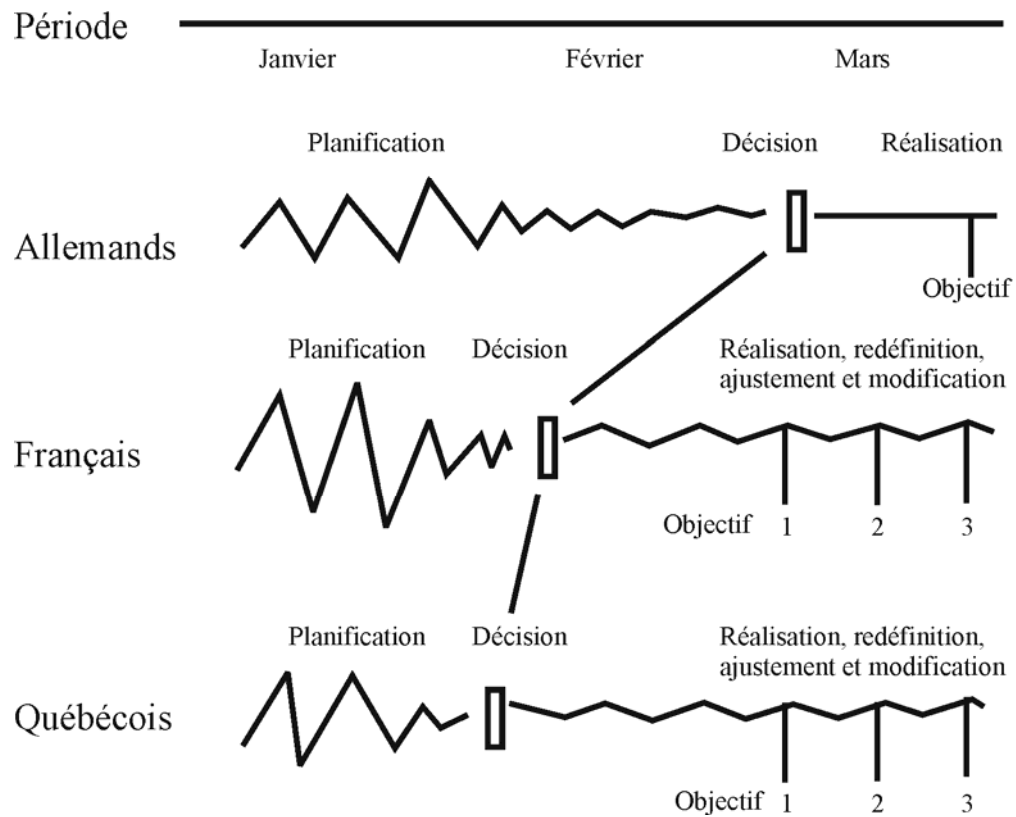


Abb. 6: Verlaufsphasen im Projektmanagement (Quelle: Barmeyer (2007): Management interculturel et styles d'apprentissage. Etudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec, Québec, S. 152.).

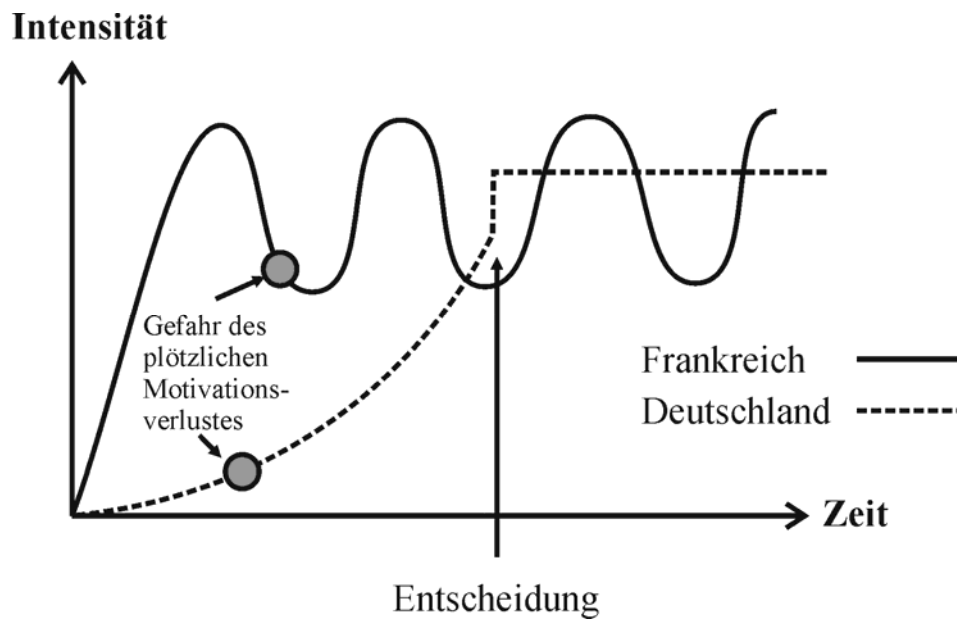


Abb. 7: Deutsche und französische Motivationskurven (Quelle: Breuer & de Bartha (2005): Deutsch-französische Geschäftsbeziehungen erfolgreich managen. Spielregeln für die Zusammenarbeit auf Führungs- und Fachebene, 2. Aufl., München, S. 254.).

„ <i>education</i> “	„Bildung“
Vorrangige Charakteristika	
Konkurrenz und Rivalität explizit durch Ausbildungsstruktur erzeugt (Dualität zwischen <i>grandes écoles</i> und <i>universités</i>)	Konkurrenz und Rivalität nicht explizit durch Ausbildungsstruktur erzeugt (keine vergleichbare Elitenbildung)
Verliehener Status in Form von Ansehen (Führungsanspruch über erreichtes Diplom legitimiert)	Errungener Status in Form von Leistung (Bewährung bei praktischer Tätigkeit)
Gesetze und Regeln hinterfragen, Autoritäten respektieren	Gesetze und Regeln respektieren, Autoritäten fachlich akzeptieren aber Standpunkte und Meinungen im offenen Dialog hinterfragen
⇒ <u>Fördert direktiv geprägte Arbeitsstrukturen</u>	⇒ <u>Fördert partizipativ geprägte Arbeitsstrukturen</u>
Ganztagsprägung (Vermischung von Arbeits- und Freizeit)	Teilzeitprägung (klare Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit)
Generalisten: globale, abstrakte, strategische und synthetische Sicht- und Arbeitsweise	Spezialist: problem- und detailbezogene Sicht- und Arbeitsweise
Starke Schulung im intellektuell-analytischen Bereich (Wissensvermittlung, -akkumulation und -reproduktion)	Schulung geduldigen Zusammensetzens von spezialisiertem Fachwissen: Kompetenzerzielung in bestimmtem Bereich
Globalperspektive	Detailperspektive
⇒ <u>Fördert polychrone Arbeitsweise</u>	⇒ <u>Fördert monochrome Arbeitsweise</u>
<u>Erziehungspolitische Zielformel:</u> Voraussetzung für vernünftig handelnden Staatsbürger schaffen	<u>Bildungspolitische Zielformel:</u> Erhalt einer individuellen Selbstentfaltungsmöglichkeit neben Qualifizierungsfunktion
Enge Verflechtung von Führungsriege in Politik, Verwaltung und Wirtschaft	Wechsel der Führungsriege zwischen Politik, Verwaltung und Wirtschaft unüblich
Wettbewerbsdenken	Gemeinschaftsdenken
Einzelkämpfer	Thema wird bis zum Konsens / Kompromiss ausdiskutiert und dann von allen getragen / respektiert

Tradition der Ehemaligen als Grundlage für Beziehungsnetzwerke	Anerkennung von Fachmännern
⇒ <u>Fördert Anstreben personenbezogener <i>complicité</i> bei der Zusammenarbeit</u>	⇒ <u>Fördert Anstreben von sachbezogener Zuverlässigkeit bei der Zusammenarbeit</u>
Flexibel auf unvorhergesehene Situationen reagieren und Alternativen ausarbeiten	Zukunft durch sorgfältige Planung in den Griff bekommen und Unvorhergesehenes vermeiden
Form- und Stilbeachtung sind wichtige Rahmenfaktoren	Fleiß, Ausdauer und Selbstdisziplin sind wichtige Rahmenfaktoren
Mit Persönlichkeit darstellen und überzeugen	Mit Sachkompetenz darstellen und überzeugen
⇒ <u>Fördert emotionsorientiertes Arbeitsumfeld</u>	⇒ <u>Fördert vernunftorientiertes Arbeitsumfeld</u>
Hoher Verschulungsgrad: lehrerzentriert und lehrinhaltsbezogen	Eigenverantwortliches, lernerzentriertes Lernen

Abb. 8a: *éducation* vs. Bildung (nach Geistmann (2002): Interkulturelle Kompetenz – Eine wichtige und förderbare Fähigkeit in der internationalen Zusammenarbeit. Entwicklung eines Konzepts zur schrittweisen Förderung interkultureller Kompetenz aufgezeigt am Beispiel der Handelspartner Deutschland und Frankreich, Erlangen-Nürnberg, S. 5-271-272).

Lernziele im Vergleich	
Deutschland	Frankreich
Gemeinschaftsdenken, Konsensorientierung	Wettbewerbsdenken
Autorität hinterfragen, Gesetze und Regeln respektieren	Gesetze und Regeln hinterfragen, Autoritäten respektieren
Informationen gründlich verstehen	Informationen schnell aufnehmen und verarbeiten
Diskutieren / kritisch nachfragen	In Frage stellen / reagieren
Druck vermeiden	Unter Druck arbeiten
Handlungsschritte sorgfältig planen	Ideen strukturieren
Optimale Lösungen finden	Alternativen ausarbeiten
Sachkompetenz erwerben und damit überzeugen	Denkmodelle bilden

Abb. 8b: Deutsche und französische Lernziele im Vergleich (Quelle: Schemensky (2008): Tacit Managerial Knowledge im interkulturellen Vergleich. Eine explorative Analyse deutscher und französischer Antwortstrukturen, Diss., Lengerich, S. 105).

	Bildung	Education
Devise	„Bilde Dich selbst und wirke auf andere durch das, was Du bist.“ (Humboldt)	„On façonne les plantes par la culture et des hommes par l'éducation »(Rousseau)
Grundannahme	Sich formen	Geformt werden
Ursprünge	Protestantismus	Katholizismus / Jesuitentum
Lernprozess	Selbstbestimmt	Fremdbestimmt
Lernmotivation	Intrinsisch	Extrinsisch
Lernsituation	Gemeinschaftlich und kooperativ (Teamarbeit)	Individualistisch und konkurrenziell (Wettbewerb)
Lerninhalte	Selbstreflektiertes Wissen und Kenntnisse	Abfragbares, reproduziertes, enzyklopädisches Wissen
Denken	Kreatives und hinterfragendes Denken	Systematisches und logisches Denken
Lehrer	Erzieher, der Anregungen und Hilfestellungen gibt	Erzieher, der im Interesse der Nation Werte und Fähigkeiten vermittelt
Schüler / Individuum	Selbsterfahrung und Entwicklung der Persönlichkeit	Integration in Gesellschaft

Abb. 8c: Bildung vs. éducation (nach Bolten (2004): Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Positionen, Modelle, Perspektiven, Projekte. Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation (Bd. 9), Sternenfels, S. 154).

Liste nicht berücksichtigter Publikationen (2002-2009)

(Publikationen, die sich nicht explizit mit Deutschland und Frankreich bzw. dem Interkulturellen Management befassen).

Abdallah-Preteuille (2005). *L'éducation interculturelle*, In: *Que sais-je ?*. Paris : Presses Univ. De France.

Abdallah-Preteuille, Porcher, L. (2005). *Education et communication interculturelle*. Paris : Presses Univ. De France.

Adler, N. J. (2008). *International dimensions of organizational behavior*. Mason: Thomson South-Western.

Antor, H. (2006). *Inter- und transkulturelle Studien: theoretische Grundlagen und interdisziplinäre Praxis*. Heidelberg: Winter.

Aus Politik und Zeitgeschichte. BpB Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“. 20. Januar 2003.

Baumer, T. (2002). *Handbuch interkulturelle Kompetenz*. Zürich: Orell Füssli.

Bolten, J. (2002). *INTERACT 2.0. Interkulturelles Verhandlungstraining*. Sternenfels: Verlag für Wissenschaft und Praxis.

Bolten, J., Ehrhardt, C. (Hsg) (2003). *Interkulturelle Kommunikation. Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln*. Sternenfels: Verlag für Wissenschaft und Praxis.

Bolten, J. (2007). *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Göttingen.: Vandenhoeck & Ruprecht.

Cadin, L., u.a. (2007). *Gestion des ressources humaines, 3. Aufl.*. Paris : Dunod.

Chieng, A. (2006) : *Cultures d'entreprises*. In : *Revue des deux mondes* (février 2006) 2 (S. 93-155). Paris.

Dreher, J. (2005). *Interkulturelle Arbeitswelten : Produktion und Management bei Daimler Chrysler*.Diss. Frankfurt a.M: Campus.

Emmerling, T. (Hsg.) (2005). *Projekte und Kooperationen im interkulturellen Kontext. Interdisziplinäre Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis*. Sternenfels: Verlag für Wissenschaft und Praxis.

- Fisch, S. (2007). *Lernen und Lehren in Frankreich und Deutschland*, Stuttgart: Steiner.
- Grosser, A. (2005). *Wie anders ist Frankreich?*. München: Beck.
- Gudykunst, W. B., Mody, B. (2002). *Handbook of international and intercultural communication*, 2. Aufl.. Thousand Oaks: Sage.
- Hepp, A. (2006). *Transkulturelle Kommunikaton*, Konstanz: UVK Verl.-Gesellschaft.
- Herbrand, F. (2002). *Fit für fremde Kulturen: interkulturelles Training für Führungskräfte*. Bern/Stuttgart: Haupt.
- Heringer, H. J. (2007). *Interkulturelle Kommunikation: Grundlagen und Konzepte*, 2. durchgs. Aufl..Tübingen: Francke.
- Hofstede, G. J., u.a. (2002). *Exploring Cultures. Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Boston: Intercultural Press.
- Hofstede, G. (2006). *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, 3. vollst. überarb. Aufl. München: Beck.
- Krumbuck, C. (2009). *Interkulturelles Training: Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*. Heidelberg: Springer.
- Krystek, U. , Zur, B. (Hsg.). (2002). *Handbuch Internationalisierung. Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, 2.vollst. neu bearb. u. erw. Aufl.. Berlin Heidelberg: Springer.
- Landis, D. (2006). *Handbook of intercultural training*, 3. Aufl..Thousand Oaks: Sage.
- Lüsebrink, H-J. (Hsg.) (2004). *Konzepte der interkulturellen Kommunikation: Theorieansätze und Praxisbezüge in interdisziplinärer Perspektive*. St. Ingbert: Röhrig.
- Macharzina, K., Oesterle, M-J. (2002). *Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, 2.überarb. u. erw. Aufl.. Wiesbaden: Gabler.
- Macharzina, K., Wolf, J. (2005). *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte -Methoden – Praxis*, 5. grundl. überarb. Aufl.. Wiesbaden: Gabler.
- Maier, P. (2003). *Internationale Fusionen und Kooperationen- erfolgreich umgesetzt: Best-Practice-Beispiele zur Integration der Unternehmenskulturen*. Weinheim: Wiley-VLH.

- Metzger, C. (2006). *Deutschland-Frankreich-Nordamerika: Transfers, Imaginationen, Beziehungen*. Stuttgart: Steiner.
- Molt, P., Dickow, H. (Hsg.) (2007). *Kulturen und Konflikte im Vergleich. Comparing Cultures an Conflicts. Festschrift für Theodor Hanf*. Baden-Baden: Nomos.
- Prats, C. (2003): *Entwicklung interkultureller Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen*. Sindelfingen: Libertas.
- Piéch, Sylke (2009). *Das Wissenspotenzial der Expatriats: zur Prozessoptimierung von Auslandsentsendungen*. Sternenfels: Verlag für Wissenschaft und Praxis.
- Schreiner, K. (2009). *Mit der Familie ins Ausland: ein Wegweiser für Expatriats*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Scollon, R., Wong Scollon, S. (2002). *Intercultural Communication*, 2. Aufl.. Malden/Oxford: Blackwell.
- Straub, J., u.a. (Hsg.).(2007). *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe-Theorien-Anwendungsfelder*. Stuttgart/Weimar: Metzler.
- Thomas, A., u.a. (2003). *Hanbuch Interkulturelle Kompetenz und Kooperation Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.