



Die Welt der interkulturellen Besonderheiten

Professor Jacques Pateau zu Chancen und Schwierigkeiten deutsch-französischer Zusammenarbeit

Über die kulturellen Unterschiede zwischen Frankreich und Deutschland zu sprechen ist ein schwieriges Unterfangen. Riskiert man dabei nicht, längst vergangene Stereotypen wieder aufleben zu lassen und eher eine Distanz zwischen den Kooperationspartnern zu schaffen als zu einer Annäherung beizutragen?

Ist es in Zeiten der Globalisierung nicht klüger, von Gemeinsamkeiten zu sprechen als von Unterschieden? Werden nicht die gleichen Management- und Organisations-techniken weltweit angewandt? Ist der Unterschied nicht eher an Personen, an Regionen, an die Unternehmenskultur oder die Gepflogenheiten einer bestimmten Branche oder an Generationen gebunden?

Diese Einwände verdienen es, sehr ernst genommen zu werden, und sie machen uns wachsam gegenüber einem erstarrten Bild von Deutschen und Franzosen. Jedes Individuum ist einzigartig und sein Verhalten ist gerade deshalb nicht mit Hilfe einiger Kochrezepte vom Typ "How to work with German or French managers?" zu beschreiben.

Dennoch sind die kulturellen Unterschiede zwischen unseren beiden Ländern Realität, weil sie das Ergebnis einer langen Tradition sind, die sich unter anderem auf eine unterschiedliche Geschichte und auf unterschiedliche Erziehungssysteme stützt. Sie finden ihren Ausdruck in der Art und Weise, in der eine Besprechung geleitet, ein Projekt durchgeführt, miteinander kommuniziert wird, kurz in der tagtäglichen Zusammenarbeit.

Das erste Mißverständnis ist in der Sprache zu finden: Das Wort »concept« etwa ist in Frankreich oft der Ausdruck einer generellen, aber wenig präzisen Idee, während das deutsche „Konzept“ bereits ein verfestigtes Projekt darstellt, welches präzise durchdacht und zu Papier gebracht ist. Man möge sich den chaotischen Ablauf einer deutsch-französischen Besprechung vorstellen, in die jeder mit seinem Konzept hineingeht und wo darüber hinaus die Art und Weise zu kommunizieren unterschiedlich ist: Auf der deutschen Seite findet man oft

einen sehr direkten und zielorientierten Stil, auf der französischen Seite einen mehr impliziten und andeutenden Stil. Das Teamwork drückt sich oft in Deutschland darin aus, daß sich eine kleine Gruppe eines Projektes annimmt und es sowohl in Teile als auch in Zuständigkeitsbereiche zerlegt. Alle gehen auseinander, um zu arbeiten und treffen sich später wieder, um sich zu verständigen, bevor das eigentliche Handeln beginnt; In Frankreich spielen der menschliche Aspekt und die Kommunikation innerhalb der gesamten Arbeitsgruppe eine wesentliche Rolle, wobei das Endprodukt aus einem Vorschlag besteht, der von einer höheren Hierarchie bewilligt wird.

Franzosen, die deutsche Unternehmen kennenlernen, sind oft überrascht über die strenge und präzise Aufteilung der Funktionen. Diese Aufgabenstellung beruht auf einer großen Spezialisierung und einer langjährigen Tätigkeit in einer entsprechenden Position. Ihrerseits entdecken die Deutschen einen schnellen Wechsel der „Cadres“, eine eher allgemeine Ausbildung, eine große Bandbreite der Aufgaben, eine Organisation, in der die handelnden Personen die Initiative ergreifen und wo es schwieriger ist, eine persönliche Dimension nicht in das Arbeitsverhältnis einfließen zu lassen. Man trifft in Deutschland oft eine Konsens-Kultur an, die Entscheidungen viel langsamer vorbereitet und heranreifen läßt, die sie aber in einer sehr konsequenten Weise umsetzt. Umgekehrt, wenn eine Entscheidung erst einmal getroffen ist, scheint ihre Umsetzung auf französischer Seite viel flexibler zu sein, was sich je nach dem in Widerstand, Zurückweisung oder Ablehnung eines Projekts oder aber in Anpassung, Flexibilität und Kreativität ausdrücken kann.



Dr. Jacques Pateau (44) ist Professor für Interkulturelles Management an der Technischen Universität Compiègne/Frankreich. Als Berater und

Ausbilder wirkt er seit Jahren bei vielen deutsch-französischen und internationalen Großunternehmen. An seinen inzwischen berühmt gewordenen interkulturellen Seminaren haben etwa 200 Mitarbeiter der Dillinger Hütte und GTS teilgenommen.

Die Vor- und Nachteile dieser beiden Systeme sind offenkundig: Kontinuität und die Schwierigkeit, eine Idee schnell umzusetzen auf der einen Seite, hohe Kreativität und eine gewisse Unbeständigkeit auf der anderen Seite.

Um diese Schwierigkeiten zu umgehen, ist es zwingend notwendig, seine eigene Gewohnheit nicht als universelle Regelung zu begreifen und sich in die Lage zu versetzen, die Logik des anderen besser zu verstehen und seine Enttäuschungen und Frustrationen vorherzusehen. Dies beinhaltet für jeden eine Verpflichtung, sich selbst in Frage zu stellen. Diese Sensibilität für den Unterschied ist notwendig, aber sie ist nicht ausreichend. Die Zusammenarbeit muß ebenso getragen werden von einem kontinuierlichen Zugewinn an Kenntnissen über den anderen, und sie muß zu einer wahrhaft gemeinsamen Kultur des Lernens führen. Auf diesem Gebiet scheinen mir die Dillinger Hütte und GTS auf einem sehr guten Weg zu sein.

Viel Glück für Ihre deutsch-französische Zusammenarbeit!

Prof. Jacques Pateau (Universität Compiègne)

