

Interkulturelles Change Management: Wandlungsprozesse in französisch-deutschen Unternehmen im Rahmen unterschiedlicher Führungs-, Kommunikations- und Lebenskulturen

+++ Wandlungsprozesse in französischen-deutschen Unternehmen sind wesentlich gekennzeichnet durch unterschiedliche Führungs- und Lebensweisen der deutschen und französischen Manager, die lange historische und kulturelle Wurzeln haben. Interkulturelle Spannungen entstehen durch Fehlinterpretationen von Signalen und Verhaltensweisen, die wiederum erfolgreiche Wandlungsprozesse behindern+++



Ralf-Michael Zapp, Geschäftsführer www.Zapp-Consulting.de, Merzig



Dr. Albert Thienel, Geschäftsführer der Dr. Thienel Consulting GmbH
Personal- & Unternehmensberatung, Düsseldorf
www.Dr-Thienel-Consulting.de

Nicht nur der hohe Warenaustausch zwischen Frankreich und Deutschland macht beide Länder zu besonderen Wirtschaftspartnern, sondern auch die Tatsache, dass jeder deutsche Konzern eine Tochtergesellschaft jenseits des Rheins besitzt, und umgekehrt. Dies bedeutet aber auch, dass deutsche Manager nach Frankreich und französische Manager nach Deutschland entsendet werden, um dort zu arbeiten und die Interessen der jeweiligen Muttergesellschaft zu vertreten. So treten z.B. deutsche Führungskräfte ihre Reise an und müssen häufig nur eine kurze Zeit später feststellen, dass Arbeiten und Leben in Frankreich nicht immer „göttlich“ ist. In Deutschland bewährte und erfolgreich angewendete Managementpraktiken lassen sich nicht einfach auf Frankreich, und auch umgekehrt kulturelle Verständigungsschwierigkeiten führen zu Missverständnissen und Irritation im französisch-deutschen Verhältnis. Dies umso mehr, da die Beziehungen durch die Zunahme von wichtigen Wandlungsprojekten zusätzlichen Belastungen ausgesetzt werden.

Wesentlich für den Erfolg eines Wandlungsprojektes in deutschen Tochterunternehmen französischer Konzerne ist die realistische Bestimmung des Handlungsspielraumes der lokalen Manager. Nach wie vor führen französische Konzerne einerseits bestimmte Themen sehr zentralistisch, andererseits herrscht eine *laissez-faire* Haltung, insbesondere im Hinblick auf nicht mit Nachdruck verfolgten Themen oder nicht erfolgreich umsetzbaren Projekten, da die zentralen Vorgaben einem Erfolg vor Ort im Wege stehen.

Insbesondere die deutschen Manager versuchen die Spielräume des *laissez-faires* zu nutzen, um ihre Erfolgsvorstellungen umzusetzen. Bei mit Nachdruck verfolgten Zentralthemen, die aufgrund der deutschen Gegebenheiten nicht zum Erfolg geführt werden können, wird dann getrickst, abgelenkt oder

lieber zum ausführlichen Lunch gebeten- jedenfalls so lange, wie dies möglich ist. Daher sollte der offizielle und inoffiziell bewegbare Rahmen der Veränderungsmöglichkeiten klar abgestimmt werden, um nicht unnötig Zeit und Geld zu verschwenden und unrealistische Erwartungen zu wecken.

Bei der Gewinnung der französischen Seite für ein Wandlungsprojekt sollte man bedenken: Wo für die Deutschen Nutzen, Rentabilität und Sicherheit an erster Stelle stehen, liegt für die Franzosen der Reiz zunächst in der Herausforderung der Originalität des Wandlungsprojektes und besonders auch in dem damit zu erwerbenden Prestige.

Der Deutsche hingegen möchte es im Geschäft sachlich, kurz und effizient. An dieser Stelle entsteht ein Konflikt. Die Trennung des Menschen in eine Arbeits- und eine Freizeit Hälfte wie es in Deutschland üblich ist, wäre dem Franzosen unnatürlich und unwürdig. Er bemisst den Wert eines Menschen nicht nach der Gründlichkeit mit der er seine Arbeit tut.

Für deutsche Manager ist Zeit einteilbar, man kann sie sparen, vergeuden oder verlieren. Sie ist ein Ordnungssystem für die Organisation des menschlichen Lebens. Für französische Manager ist es typisch, dass sie sich mit vielen Dingen gleichzeitig beschäftigen. Zwischenmenschliche Beziehungen bedeuten ihnen sehr viel und der Umgang mit Menschen ist ihnen wichtiger als die Einhaltung irgendwelcher Zeitpläne.

Der Arbeitsstil der Franzosen und der Deutschen entspricht ihrem Zeitverständnis: Der Franzose neigt dazu, viele Sachen auf einmal zu machen und verliert dabei manchmal den roten Faden. Deutsche sind hingegen gewohnt, in der Regel nur einen Arbeitsvorgang auf einmal zu verrichten und beginnen selten etwas, bevor sie die vorhergehende Tätigkeit abgeschlossen haben.

So wird deutsche „Gründlichkeit“ aus französischer Sicht als „Behäbigkeit“ interpretiert. Die Fähigkeit in speziellen Situationen unkonventionell und flexibel zu reagieren, vermissen Franzosen oftmals bei ihren deutschen Kollegen. Schwierigkeiten bereitet den Franzosen z.B. die Tatsache, dass Deutsche ihre detailliert ausgearbeiteten Wandlungspläne auch genau einhalten gewohnt sind. Plötzlich eintreffende unvorhergesehene Situationen analysieren die deutschen Kollegen weiterhin vom Plan aus, was ihnen von Franzosen gerne als unflexibles Verhalten ausgelegt wird.

Der französische Kommunikationsstil ist eher geprägt von wortreicher, pointierter Sprache, man überlässt es gerne dem Gesprächspartner, die eigenen Schlüsse zu ziehen. Deutsche haben oft Probleme die etwas vage Artikulationsweise von Franzosen richtig zu interpretieren. Sie benötigen Daten und Fakten, da sie sich vollkommen anders informieren als Franzosen: während letztere neue Informationen mehr unbewusst als bewusst aufnehmen, d.h. in ständigem Kontakt mit ihrer Umwelt sind, arbeiten Deutsche in der Regel gerne in geschlossenen Räumen und versuchen sich von Geräuschen und Lärm abzuschirmen.

Informationen werden in Frankreich als „Holschuld“ verstanden werden, während sich deutsche Manager informieren lassen. Die deutsche Gewohnheit, zunächst einmal alle Gesprächspartner auf das gleiche Niveau zu bringen, wird von den Franzosen manchmal als „Lehrmeisterhaft“ empfunden, da er davon ausgeht, dass jeder die notwendige Information mitbringt und ansonsten aus dem Gesprächsverlauf selbst seine Schlüsse ziehen kann.

Auch die für deutsche Begriffe zu sehr von Emotionen geprägte Argumentation der Franzosen trägt nicht zu einem geregelten Informationsaustausch bei. Hinzu kommt, dass Angaben selten überprüft werden und man es mit dem Detail nicht so genau nimmt, denn der Franzose möchte sich nicht festlegen, um seine Flexibilität nicht zu verlieren. Daher kommt es auch zu der Klage von deutscher Seite, dass gemeinsam gefällte mündliche Entscheidungen im Nachhinein von Franzosen bisweilen wieder in Frage gestellt oder nicht eingehalten werden.

Das zeigt auch der generelle französische und deutsche Konferenzstil:
Der französische Konferenzstil kommt über Allgemeinheiten allmählich zu den wichtigen Dingen. Meinungs austausch in lockerer Form

rangiert vor dem Festlegen auf konkrete Details. Die Deutschen dagegen wollen ein konkretes Ergebnis am Ende der Besprechungen. Die vorbereitete Tagesordnung wird zielgerichtet abgearbeitet, entsprechende Entscheidungen sollen gefällt werden. Deutsche Teilnehmer monieren dann die lockeren Sichtweisen der Franzosen. Diese wiederum beklagen sich über den mangelnden „Esprit de synthese“ der Deutschen. Das beidseitige Missverständnis und Reibungsverluste nehmen ihren Lauf. Die

Ergebnisse einer Studie von Breuer und de Bartha über deutsch-französisches Management, auf der Basis einer bei 216 deutschen und französischen Mutter- und Tochtergesellschaften durchgeführten Umfrage, verdeutlichen dies:

Antworten der französischen Muttergesellschaften

Reibungsverluste entstehen durch	
Unterschiedliche Arbeitsweisen von Franzosen und Deutschen	63%
Unterschiedliches Zeitverständnis	47%
Bedürfnis der Deutschen, alles genau vorzuplanen	47%
Missverständnisse bei der Umsetzung von Beschlüssen	26%
Unterschiedliches Hierarchieverständnis	26%

Antworten der französischen Tochtergesellschaften in Deutschland

Reibungsverluste entstehen durch:	
Unterschiedliches Zeitverständnis	76%
Unterschiedliche Arbeitsweisen der Deutschen und Franzosen	67%
Unterschiedliches Hierarchieverständnis	53%
Ständige Missverständnisse bei der Teamarbeit	26%

Nicht selten spiegeln sich aber auch die Macht- und Interessenkonflikte der zentralen Ressorts in Paris in Deutschland nieder. Da arbeiten unter Umständen Direktoren der Tochterunternehmen mit Zentralfunktionen eng zusammen und holen sich dort Rücken deckung, um Wandlungsprojekte zu verhindern oder mit wenig Engagement zu unterlaufen. Ein umfangreiches, lokales Veränderungsprojekt muss daher immer wieder in der französischen Zentrale beworben und idealerweise ein mächtiger Patron dafür gefunden werden.

Für die Franzosen ist es ganz natürlich, dass der Patron mit Autorität führt. Der kooperative Führungsstil ist nicht nach dem Geschmack der Franzosen. Ein solcher Führungsstil wird sehr oft als Schwäche ausgelegt. Daher wird Widerspruch oft als Majestätsbeleidigung verstanden. So ist es nicht verwunderlich, dass ein internationaler Konzern bei einem europaweiten 360° Feedback nur positives von den Franzosen über ihre Ca-



dres erfuhr. Man kritisiert nicht offen seine Vorgesetzten.

Im Arbeitsleben ist es der französische Manager gewohnt, auch bei kleinsten Entscheidungen hohe und höchste Hierarchieebenen anzusprechen. Es ist ihm daher oft unverständlich, mit einem einer niederen Hierarchieebene zugehörigen deutschen Kollegen zu diskutieren und von dorthin bisweilen sogar Anweisungen zu erhalten. In Verhandlungen und Besprechungen zwischen Deutschen und Franzosen kommt es sehr oft vor, dass nur ein Franzose mehreren Deutschen gegenüber sitzt.

Die im deutschen Hierarchieverständnis übliche Abgrenzung der Befugnisse und Kompetenzen führt dazu, dass mehrere Bereichsverantwortliche sich mit nur einem französischen „Generalisten“ auseinandersetzen müssen. In Deutschland beugt sich auch der Chef mal der Mehrheit. In Frankreich würde ihm das als Schwäche ausgelegt. Ein deutscher Chef, der Sitzungen mit französischen Mitarbeitern à l'allemande führt, erntet oft Erstaunen. Denn während der „réunions“ werden anders als in Deutschland meist keine Entscheidungen gefällt. Der allmächtige „Président Directeur Général“ will sich oft nur informieren.

Zu Beginn eines Veränderungsprozesses in Deutschland ist es angeraten zu klären, wie

lange der Generaldirektor das französische Tochterunternehmen in der Regel leitet, bevor er erneut im weltweiten Rotationsprogramm verschwindet. Der Wechsel des Generaldirektors führt zu neuen Veränderungsschwerpunkten und zur Beendigung von Vorgängerprojekten, die nicht von der Zentrale initiiert wurden. Das wissen auch die Mitarbeiter und verhalten sich entsprechend.

Um wirklich erfolgreich ein Veränderungsprojekt zu gestalten muss man neben den unterschiedlichen Führungs-, Arbeits- und

Kommunikationsweisen insbesondere die französische Kunst zu leben und zu genießen einbeziehen. Wo anders wäre ein Minister für Lebensqualität denkbar als in Frankreich?

Dabei wird der ein oder andere Entschluss bei einem Glas Champagner gefasst oder aber einige Charts auf die typische Restaurantpapierdecke beim Diner gemalt, die dann behaftet mit Rotwein- und Bratenflecken von der Chefsekretärin in eine Managementpräsentation umgewandelt werden.

So sympathisch können wesentliche Veränderungen entwickelt, beschlossen und umgesetzt werden. Nur wer beide Kulturen versteht und sie mit anderen in Verbindung zu setzen weiß, kann Synergieeffekte zwischen Ihnen erkennen und erzielen.

Franzosen und Deutsche - Geist und Tat,

so charakterisiert Heinrich Mann die Stärken beider Völker. Franzosen sagen manchmal französischer Erfindergeist und deutsche Tatkraft wären eine ideale Kombination. Würden Franzosen und Deutsche Missverständnisse aktiv vermeiden und aufklären, d.h. innere Widerstände abbauen und strategische Manöver reduzieren, so wären sie gemeinsam schwer zu schlagen.



Seminar:

Personenfreizügigkeitsabkommen mit der EU

Veranstaltungstermin:

16. Juni 2005

Veranstaltungsort:

Hotel Savoy Baur en Ville,
Paradeplatz, Zürich