

Stefan Mayr / Alexander Thomas

Beruflich in Frankreich

Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte



HANDLUKSKOMPETENZ IM AUSLAND

Vandenhoeck & Ruprecht

V&R

Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Stefan Mayr
Alexander Thomas

Beruflich in Frankreich

**Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte**

Vandenhoeck & Ruprecht

Die 7 Cartoons hat Jörg Plannerer gezeichnet.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-525-49143-0

© 2009, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /
www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Lehr- und Unterrichtszwecke. Printed in Germany.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg

Druck und Bindung: ⊕ Hubert & Co, Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

■ Inhalt

Vorwort	7
Einleitung	11
Einführung in das Training	11
Trainingsziele und Trainingsaufbau	17
Trainingsablauf	18
Themenbereich 1: Indirekter Kommunikationsstil	23
Beispiel 1: Halbjahresabschluss	23
Beispiel 2: Entscheidung	28
Beispiel 3: Anonyme Mitarbeiterbefragung	33
Beispiel 4: Regelmäßige Meetings	37
Hintergrundinformationen zu »Indirekter Kommunikationsstil«	41
Kulturelle Verankerung von »Indirekter Kommunikationsstil«	44
Themenbereich 2: Personenorientierung	49
Beispiel 5: Schulung	49
Beispiel 6: Teambesprechungen	53
Beispiel 7: Assessment Center	58
Hintergrundinformationen zu »Personenorientierung«	62
Kulturelle Verankerung von »Personenorientierung«	65
Themenbereich 3: Autoritätsorientierung	73
Beispiel 8: Projektverzögerung	73
Beispiel 9: Neuer französischer Chef	77
Beispiel 10: Betroffenheit	82
Hintergrundinformationen zu »Autoritätsorientierung«	86
Kulturelle Verankerung von »Autoritätsorientierung«	90

Themenbereich 4: Dynamischer	
Entscheidungsprozess	95
Beispiel 11: Preisverhandlung	95
Beispiel 12: Aufgabenteilung	100
Beispiel 13: Spezifikation	104
Beispiel 14: Der neue Einfall	109
Hintergrundinformationen zu »Dynamischer Entscheidungsprozess«	114
Kulturelle Verankerung von »Dynamischer Entscheidungsprozess«	117
Themenbereich 5: Flexibilität	121
Beispiel 15: Auf den letzten Drücker	121
Beispiel 16: Mietverträge	126
Hintergrundinformationen zu »Flexibilität«	131
Kulturelle Verankerung von »Flexibilität«	134
Themenbereich 6: Polychrones Zeitverständnis	139
Beispiel 17: Die Besprechung	139
Beispiel 18: Die Unterbrechung	144
Beispiel 19: Arbeitsverhalten	148
Hintergrundinformationen zu »Polychrones Zeitverständnis«	153
Kulturelle Verankerung von »Polychrones Zeitverständnis«	155
Themenbereich 7: Nationalstolz	159
Beispiel 20: 11. November	159
Hintergrundinformationen zu »Nationalstolz«	163
Kulturelle Verankerung von »Nationalstolz«	165
Kurze Charakterisierung der französischen Kulturstandards	169
Die geschichtliche Entwicklung Frankreichs	171
Dank	181
Literatur	183
Literaturempfehlungen	187

■ Vorwort

Frankreich ist für die deutsche Wirtschaft das wichtigste Import- und Exportland weltweit. Mit Frankreich werden täglich Waren im Wert von etwa 500 Millionen Euro ausgetauscht. Das gesamte Handelsvolumen zwischen beiden Ländern betrug 2006 rund 149,6 Milliarden Euro, was circa 9 % des Export- und Importgeschäfts Deutschlands entspricht, Tendenz steigend.

Frankreich und die Franzosen galten bis zum Beginn der Nachkriegszeit als Erbfeinde Deutschlands, also als die Nation, die von ihrer geschichtlichen Tradition her mit Deutschland im Krieg liegt. Es war immer klar, dass diese Behauptung eine einseitige, falsche und diffamierende Interpretation der geschichtlichen Entwicklung der beiden Nationen darstellt, weil über viele Jahrhunderte hinweg Frankreich für die deutschen Fürstentümer als Vorbild der Zivilisation, der Moderne und von Werten wie Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit galt. Die Wiege von Aufklärung und Humanismus lag nicht in Deutschland, sondern in Frankreich. Die französischen Philosophen waren in Europa und darüber hinaus berühmt und geachtet. Viele erwarteten von ihnen wegweisende Gedanken und Orientierungen.

Die dramatischen Entwicklungen im Zentrum Europas vor, während und nach dem Ersten Weltkrieg, in der Zwischenzeit zwischen dem Ersten und Zweiten Weltkrieg und während des Zweiten Weltkriegs haben in der Nachkriegszeit eine Situation geschaffen, die es allen nützlich erscheinen ließ, vorhandene Kräfte zu bündeln und die deutsch-französische Feindschaft zu überwinden, um ein friedliches und freundschaftliches Verhältnis zwischen Deutschen und Franzosen aufzubauen, zu festigen und gegen Krisen so zu stärken, dass aus diesem Kern heraus eine europäische Einigung möglich werden konnte. Ohne die

deutsch-französische Freundschaft wäre die Europäische Union, so wie sie jetzt existiert, nicht geschaffen worden. Kurz gesagt: Politisch, wirtschaftlich und kulturell hängen Deutschland und Frankreich eng zusammen, sind aufeinander bezogen und aufeinander angewiesen, und die Länder Europas und darüber hinaus erwarten, dass sich an dieser stabilen Freundschaft auch nichts ändern wird.

Nun gibt es sicher nicht wenige Personalverantwortliche in deutschen Unternehmen, die nach wie vor der Meinung sind, dass eine in Deutschland bewährte und hoch qualifizierte Führungskraft alles erforderliche Rüstzeug mitbringt, um in jedem Land der Welt Führungsaufgaben übernehmen zu können, auf jeden Fall aber in einem Nachbarland wie zum Beispiel Frankreich. Eine besondere Ausbildung oder ein Training in Bezug auf das Kennenlernen kultureller Unterschiede im Wahrnehmen, Denken, Urteilen und Handeln von Deutschen und Franzosen erscheint ihnen aufgrund der geographischen Nähe, des jahrhundertelangen wechselseitigen Austauschs und der engen Verflechtungen zwischen beiden Nationen in der Neuzeit nicht erforderlich zu sein. Wenn es um technische, wirtschaftliche und administrative Abläufe geht, die gemeinsam entwickelt, bearbeitet, überprüft und gesteuert werden sollen, dann sind die dazu erforderlichen Mittel und Wege in Frankreich dieselben wie in Deutschland, so die verbreitete Meinung. Wenn sich hier und da einmal staatlich gesteuerter Wirtschaftsprotektionismus im Vergleich zum föderalen System in Deutschland zeigt oder wenn französische Staatspräsidenten die Souveränität Frankreichs und der französischen Nation im europäischen Einigungsprozess thematisieren, dann wird dies eher belächelt oder als Profilierungsgetue einzelner politischer Führungspersonlichkeiten auf hoher politischer Ebene interpretiert, ohne in Erwägung zu ziehen, dass sich daraus Konsequenzen für die konkrete wirtschaftliche Zusammenarbeit ergeben könnten.

Forschungsergebnisse zeigen aber übereinstimmend, dass Einstellungen und Erfahrungen von Auslandsmitarbeitern über ihre Partner im Gastland deutlich von dem abweichen, was Personalverantwortliche in den Stammhäusern der Unternehmen in Deutschland, auch wenn sie selbst Auslandseinsatzerfahrung haben, an Kenntnissen und Einstellungen über die Herausforde-

rung der Mitarbeiter im Einsatzland besitzen. Die Mitarbeiter vor Ort klagen immer wieder, wie schwer es ist, mit unerwarteten Reaktionen ihrer einheimischen Partner umzugehen, zu verstehen, warum diese so ganz anders reagieren, als sie es erwarten, und was die Ursachen für interkulturell bedingte Missverständnisse und Probleme sind. So verhindert zum Beispiel die starke Sachorientierung, die im Bereich der Technik und der Wirtschaft in Deutschland verbreitet ist, den Aufbau einer Sensibilität für die zwischenmenschlichen Probleme in der Zusammenarbeit. Zudem ist die Überzeugung, bewährtes Führungsverhalten in Deutschland sei auch in Frankreich angemessen, nichts anderes als ein Vorurteil. Auch der gut gemeinte Ratschlag: »Wenn du in Frankreich lebst und arbeitest, dann verhalte dich wie Franzosen«, ist nicht nützlich, weil ein Deutscher sich nicht wie ein Franzose verhalten kann und die französischen Partner von ihm auch nicht erwarten, dass er sich wie ein Franzose verhält. Sie erwarten aber, dass er Verständnis für die französischen Eigenarten mitbringt und bereit ist, sie zu akzeptieren, wertzuschätzen und sich bis zu einem gewissen Grade ihnen anzupassen.

Das, was deutsche Mitarbeiter aus ihren alltäglichen Erfahrungen am Arbeitsplatz über kulturbedingte Unterschiede im Denken und Verhalten zwischen ihnen und ihren französischen Partnern berichten, deckt sich nahezu völlig mit dem, was systematische wissenschaftliche Untersuchungen über die kulturellen Eigenarten und Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen erbracht haben. Die daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen sind eindeutig: Um erfolgreich mit französischen Partnern zusammenarbeiten und das eigene Leistungspotenzial voll ausschöpfen zu können, ist es erforderlich, ein differenziertes Verständnis für die kulturell bedingten Unterschiede im Wahrnehmen, im Denken, im Urteilen, in den Empfindungen und im Handeln zwischen Deutschen und Franzosen aufzubauen. Dazu bedarf es des Bewusstwerdens der eigenkulturellen Orientierungsmuster, vertieften Wissens über die kulturellen Orientierungsmuster der französischen Partner und die Fähigkeit, mit diesen unterschiedlichen Orientierungsmustern flexibel, wertschätzend und kreativ umgehen zu können. In dem hier vorgelegten Trainingsmaterial, das aus der Befragung deutscher Fach-

und Führungskräfte in Frankreich über ihre Erfahrung im Umgang mit französischen Partnern gewonnen worden ist, sind die Elemente enthalten, die man zum Aufbau einer entsprechenden interkulturellen Handlungskompetenz zum beruflichen Einsatz in Frankreich benötigt.

Jeder Einsatz in Frankreich ist für einen Deutschen eine spannende Herausforderung, bei der es vieles zu lernen gibt, natürlich über die Franzosen, aber auch über sich selbst, in der Konfrontation, in der Auseinandersetzung und im Umgang mit den kulturspezifischen Besonderheiten der französischen Partner.

Alexander Thomas

■ Einleitung

■ Einführung in das Training

■ Die deutsch-französische Kooperation

Frankreich ist nicht irgendein Nachbarland Deutschlands. Es ist der wichtigste Nachbar, und das in jeder Hinsicht. Das Handelsvolumen zwischen Deutschland und Frankreich ist größer als das zu jedem anderen Land in der Welt und die gegenseitige politische, kulturelle, wissenschaftliche und gesellschaftliche Beeinflussung war im Laufe der europäischen Geschichte schon immer hoch und ist heute besonders auch im Kontext des europäischen Einigungsprozesses unübersehbar. Aus Erbfeindschaft ist in historisch betrachtet kurzer Zeit Freundschaft gewachsen und das nicht, weil Deutsche und Franzosen bessere Menschen geworden sind, sondern weil viele leidvoll erfahren haben und inzwischen alle wissen, dass Erbfeindschaft und Kriege nur Verlierer, Not und Elend auf allen Seiten zur Folge haben. Wohlstand, Sicherheit, Frieden und Freiheit oder noch spezifischer »Liberté, Egalité et Fraternité« und alles, was damit kulturell verbunden ist, können nur wachsen, gedeihen, gestärkt und gefestigt werden, wenn Deutsche und Franzosen eng zusammenarbeiten.

Weil nun Deutsche und Franzosen Nachbarn sind und sich seit Jahrhunderten durch freudige und gegenseitig befruchtende, aber auch leidvolle Begegnungen kennen, könnte man auf die Idee kommen, dass es nur eines festen Willens zur Zusammenarbeit bedarf, wohingegen bei Kooperationen zwischen Deutschen und den geographisch so weit entfernten Chinesen (Thomas u. Schenk, 2000) und Japanern (Petzold, Ringel u. Thomas, 2005), deren Kulturen zudem noch so fremd sind, eine sorgfältige kul-

turelle Vorbereitung erforderlich ist. Wer die französische Sprache ein wenig beherrscht, wird in Frankreich wohl gut zurechtkommen, so die Vermutung. Er wird die Menschen und das Land genießen und sich ohne besondere Einarbeitung schnell wie »Gott in Frankreich« fühlen. Das mag für den Kurzzeitbesucher, den Touristen und Durchreisenden wohl zutreffen, nicht aber für diejenigen, die mit Franzosen eng zusammenarbeiten müssen.

Deutsche Fach- und Führungskräfte stöhnen nicht wenig über die doch zum Teil so ganz andere Firmenkultur, die andersartigen Arbeitsgewohnheiten, den Umgang mit Zeit und mit Regeln sowie die Art und Weise der zwischenmenschlichen Kommunikation, wie sie von den Franzosen gepflegt werden. Vieles läuft hier eben nicht so ab, wie Deutsche das erwarten, und manches ist ebenso unverständlich und wenig akzeptabel wie das, was die Zusammenarbeit zum Beispiel mit Vietnamesen (Alshut, Nespethal u. Thomas, 2007) und mit Indern (Mitterer, Mimler u. Thomas, 2006) belastet. Als Konsequenz aus diesen Erfahrungen suchen viele deutsche Fach- und Führungskräfte nach Orientierungshilfe zum Verständnis der kulturell bedingten Eigenheiten ihrer französischen Partner. Genau dies liefert nun das hier vorgelegte interkulturelle Training.

■ Kultur und interkulturelle Kompetenz

Nicht nur Kunst, Literatur, Theater, Film, Esskultur und Religion sind Elemente einer spezifischen Nationalkultur, sondern auch das, was sich in der Wahrnehmung, im Denken, in den Empfindungen und im Verhalten der Menschen zeigt. Man kann Kultur als ein werthaltiges Orientierungssystem auffassen, in das jeder Mensch hineinwächst, indem er die in der Heimatgesellschaft gültigen Werte, Normen, Verhaltensregeln, Riten und Rituale kennen lernt und sich in den Umgang mit ihnen so einarbeitet, dass er sich in dieser Kultur, in der er nun lebt, gut zurechtfindet. Dieser Prozess des sich Einlebens in die Herkunftskultur, unterstützt durch Eltern, Freunde, Vorbilder, Erzieher, Schule und Berufsausbildung, bezeichnet man als Enkulturation. Im Unterschied dazu beschreibt Akkulturation den Prozess des sich

Einlebens in eine neue, der Herkunftskultur fremden und unbekanntes Kultur.

Fach- und Führungskräfte sind im Auslandseinsatz in vielfältiger Weise mit den kulturellen Besonderheiten ihrer Partner konfrontiert, und das auf dem Hintergrund ihrer eigenen kulturellen Orientierungen, Gewohnheiten, Selbstverständlichkeiten, als dies beispielsweise Touristen sind, die es sich leisten können, die Menschen und das von ihnen bereiste Land allein aus der Beobachterperspektive heraus zu betrachten, ohne sich konkret engagieren zu müssen. Die Rollen- und Leistungsanforderungen an eine deutsche Fach- und Führungskraft sind im Ausland von völlig anderer Qualität als die an einen Touristen. Sie können nur erfolgreich sein, wenn es ihnen gelingt, ihre ausländischen Partner davon zu überzeugen und ihnen so weit entgegenzukommen, dass sie bereit sind, mit ihnen zu kooperieren. Sie leben und arbeiten nahezu permanent in so genannten kulturellen Überschneidungssituationen, also in einem Umfeld, in dem ihre deutsche Herkunftskultur und die Herkunftskultur ihrer ausländischen Partner aufeinander treffen, was bei abweichenden Wahrnehmungs-, Denk-, Empfindungs- und Verhaltensweisen für beide Partner zu unerwarteten, ja erwartungswidrigen Verhaltensreaktionen führt. Das, was in der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern am Arbeitsplatz zuhause wie selbstverständlich, reibungslos und effizient vonstatten ging, funktioniert plötzlich nicht mehr so recht, und das nicht bei seltenen Anlässen, sondern immer wieder. Es droht der Verlust der gewohnten Orientierung über sich selbst und die Umwelt, was in Extremfällen zum Akkulturationschock führen kann. Immerhin brechen 50 % der beruflich im Ausland tätigen Firmenmitarbeiter vorzeitig ihren Einsatz ab. Dies hat erhebliche materielle Verluste zur Folge, von den enormen Leistungsverlusten während der Zeit mangelnder Orientierung, Unzufriedenheiten mit den Arbeitsabläufen und Verärgerung über das unpassende Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz ganz zu schweigen.

■ Interkulturelles Lernen und Verstehen

Diese kulturell bedingten Anforderungen, die sich aus der Zusammenarbeit mit ausländischen Kooperationspartnern ergeben, kann derjenige gut meistern, der über eine entsprechende interkulturelle Handlungskompetenz verfügt, was wissenschaftlich gut belegt ist (Thomas, Kinast u. Schroll-Machl, 2005). Unter interkultureller Kompetenz versteht man die notwendige Voraussetzung für eine angemessene, erfolgreiche und für alle Seiten zufrieden stellende Kommunikation, Begegnung und Kooperation zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen. Interkulturelle Kompetenz ist das Resultat eines Lern- und Entwicklungsprozesses, das heißt, sie entsteht nicht von allein, auch nicht durch einen längeren Aufenthalt im jeweiligen Zielland.

Fach- und Führungskräfte, die keine Gelegenheit hatten, sich auf die Zielkultur gezielt vorzubereiten und interkulturelle Handlungskompetenz aufzubauen, werden sich zwar mit der Zeit an die Besonderheiten des Gastlandes und ihrer jeweiligen Kooperationspartner gewöhnen. Sie wissen dann, wie diese zum Beispiel auf direkte Kritik oder Versuche, Konflikte im offenen Gespräch zu lösen, reagieren, stellen sich in der Vorbereitung und der konkreten Begegnung mit ihren Partnern auf diese Besonderheiten ein. Sie erdulden und ertragen die täglichen Irritationen und sind möglicherweise beruflich durchaus erfolgreich, nur: Verstanden haben sie das, was ihre Partner bewegt und warum diese so reagieren, nicht und sie haben auch keine Möglichkeit, sich neben ihrer beruflichen Tätigkeit das nötige Verständnis dafür anzueignen.

Die Entwicklung interkultureller Kompetenz setzt zudem die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit fremden kulturellen Orientierungssystemen voraus, und dies basierend auf der Grundhaltung kultureller Wertschätzung. Es geht dabei also nicht nur um Toleranz, Respekt und Anerkennung fremdkultureller Orientierungen, sondern es geht darum, dem so fremd erscheinenden Verhalten und seinen kulturell bedingten Begründungen eine ebensolche Werthaftigkeit zuzuerkennen, wie man dies selbstverständlich dem eigenkulturellen Orientierungssystem und seinen Begründungen beimisst. Weiterhin zeigt sich in-

terkulturelle Kompetenz in der Fähigkeit, die Bedingtheit der Wahrnehmung, des Urteilens, des Empfindens und des Handelns bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen.

■ Handlungswirksamkeit von Kulturstandards

Zentrale Aspekte kulturspezifischer Orientierungssysteme, die das Erleben und Verhalten der Menschen bestimmen, können als Kulturstandards bezeichnet werden. Diese dienen als Anhaltspunkte dafür, welche Werte, Einstellungen, Normen und Verhaltensweisen in ihrer Lebensumwelt akzeptiert und zu verwirklichen sind. Kulturstandards sind das Resultat einer über längere historische Epochen hin stattfindenden Auseinandersetzung mit wechselnden sozialen, politischen und ökonomischen Bedingungen. Sie sind in der Geschichte, der Philosophie und der Religion eines Kulturkreises verankert und daher gegenüber vorübergehenden Veränderungen zwar relativ unempfindlich; allerdings dürfen Kulturstandards auch nicht als ein starres Regelwerk missverstanden werden.

Kulturstandards als zentrale Merkmale kultureller Orientierungssysteme werden in einer interkulturellen Begegnung zwischen deutschen Fach- und Führungskräften und ihren französischen Partnern auf beiden Seiten verhaltensbestimmend. So kann besonders im Zusammenhang mit arbeitsbezogenen Themen beispielsweise eine stark auf die Themeninhalte und die sachlichen Aspekte bezogene Kommunikation, die zudem von deutscher Seite aus noch direkt, kritisch und konfrontativ geführt wird, um eine möglichst spannende und anspruchsvolle Diskussion zu initiieren, von französischen Partnern als unhöflich, arrogant und besserwisserisch erlebt werden. Von deutscher Seite ist das Ganze lediglich als sachorientiertes Diskussionsangebot intendiert, ganz im Sinne der Wirksamkeit des deutschen Kulturstandards »Sachorientiertheit«. Die französischen Partner aber vermissen bei dieser Art der Kommunikation und Diskussion die Rücksichtnahme auf personenspezifische Belange gemäß dem in Frankreich wirksamen Kulturstandard »Personenorientierung« und empfinden unter der Wirksamkeit des Kulturstandards »In-

direkter Kommunikationsstil« den Gesprächsstil als konfrontativ und provokant. Sie werden dementsprechend auf das Diskussionsangebot nicht eingehen, sich zurückziehen und möglicherweise für weitere Versuche der Zusammenarbeit nicht mehr zur Verfügung stehen.

Während also für Deutsche die sachliche Auseinandersetzung im Vordergrund steht, legen Franzosen, obwohl sie wissen, dass es sich hier um eine arbeitsbezogene Kommunikation handelt, großen Wert darauf, personale und interpersonale Bedürfnisse zu befriedigen, eine angenehme und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre herzustellen und die persönlichen Belange dabei nicht zu kurz kommen zu lassen. So kann eine aus deutscher Sicht durchaus als höflich und freundlich gemeinte Aktion von den französischen Partnern als arrogant und verletzend interpretiert werden. Dies kann dann wiederum zu einer Reaktion führen, die Deutsche als unpassend empfinden, und so entsteht ein sich wechselseitig verstärkender und nicht endender Kreis aus Missverständnissen, die bei beiden Partnern zu Verunsicherungen darüber führen, welches Verhalten denn nun in welcher Situation richtig, angemessen oder falsch und verletzend ist. Aufbrechen lässt sich ein solcher Zirkel fortdauernder und sich verstärkender Missverständnisse dadurch, dass die eben schon angesprochene interkulturelle Handlungskompetenz in Bezug auf die französische Kultur und den Umgang mit Personen, die in dieser Kultur aufgewachsen sind, entwickelt wird.

Aufgrund gut gesicherter interkultureller wissenschaftlicher Forschungen liegt inzwischen eine Fülle von Erkenntnissen vor, die zeigen, wie interkulturelle Handlungskompetenz aufgebaut werden kann, wie sie dazu beiträgt, Missverständnisse zu vermeiden und wie sie zu Verhaltensreaktionen führen kann, die für beide Partner zufrieden stellend und erfolgreich sind. Zudem wurden eine Vielzahl von Lehr-Lernmethoden entwickelt und gut erprobt, mit deren Hilfe die erforderliche interkulturelle Handlungskompetenz ausgebildet und unter wechselnden interkulturellen Handlungsbedingungen effizient eingesetzt werden kann (Thomas, Kammhuber u. Schroll-Machl, 2007; Kammhuber, 2000). Diese wissenschaftlich gesicherten Erkenntnisse liegen dem folgenden Trainingsmaterial zugrunde.

■ Trainingsziele und Trainingsaufbau

Nach den international bekannten Klassifikationen ist das vorliegende Training als ein »verstehensorientiertes Training« einzustufen. Es geht darum, deutschen Fach- und Führungskräften ein vertieftes Verständnis für das kulturspezifische Orientierungssystem, nach dem sich die französischen Partner richten, zu vermitteln und dessen kulturelle Hintergründe offen zu legen. Dabei ist nicht eine Anpassung an die französischen Denk- und Verhaltensmuster das Ziel, sondern die Fähigkeit, Situationen aus der Perspektive der französischen Partner zu betrachten und dadurch mehr Sicherheit im zwischenmenschlichen Umgang mit ihnen am Arbeitsplatz zu erlangen. Die Einsicht in die Lebenswelt der französischen Partner ermöglicht es, bei der Interpretation ihres Verhaltens die fremdkulturellen Denkgewohnheiten, Selbstverständlichkeiten und Empfindlichkeiten zu berücksichtigen. Genau dieses Verständnis schafft erst die Voraussetzungen für einen partnerschaftlichen Dialog und damit für eine harmonische, für alle Seiten zufriedenstellende und erfolgreiche Zusammenarbeit.

Zugleich wird versucht, Kenntnisse über das eigene kulturelle Orientierungssystem zu vermitteln und eine Sensibilität dafür aufzubauen, wie das Verhalten deutscher Fach- und Führungskräfte, gesteuert und beeinflusst durch deutsche Kulturstandards, auf ihre französischen Partner wirkt und warum daraus erwartungswidrige Reaktionen auf beiden Seiten zustande kommen. Das vorliegende Training beschränkt sich also nicht darauf, Ihnen als Lernendem beizubringen, wie Sie sich in Frankreich verhalten sollen und welche spezifischen Regeln Sie im Umgang mit Franzosen beachten müssen. Vielmehr geht es darum, Sie für die kulturellen Orientierungen Ihrer Partner in Frankreich zu sensibilisieren und Sie in die Lage zu versetzen, das Ihnen so fremdartige und unvertraute Verhalten Ihrer französischen Partner zu verstehen, aus deren Sicht nachvollziehen und dementsprechend antizipieren zu können.

Das Trainingsmaterial wurde auf der Basis ausführlicher Gespräche mit deutschen Fach- und Führungskräften gewonnen, die jahrelange Erfahrungen im Umgang mit französischen Partnern hatten. Sie wurden gebeten, so genau wie möglich ständig

sich wiederholende Situationen zu schildern, in denen ihre französischen Partner sich in einer Art und Weise verhalten haben, die ihnen unvertraut war, widersprüchlich erschien, die sie irritierte oder sogar provozierte. Die von vielen deutschen Fach- und Führungskräften immer wieder genannten Situationstypen wurden deutschen und französischen Experten zur Beurteilung danach vorgelegt, ob sie typisch sind für die Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Franzosen. Sie sollten zudem angeben, wie sie aus ihrer Sicht das Verhalten der französischen Partner erklären und welche kulturspezifischen Orientierungen hierbei aus französischer Sicht wirksam werden. In das vorliegende Training wurden nur solche Situationen aufgenommen, die von den Experten als repräsentativ und typisch für die deutsch-französische Begegnung eingestuft wurden.

Weiterhin liefert das Training einen Einblick in die Kultur und die Geschichte Frankreichs, besonders in Bezug auf die Herausbildung von Kulturstandards und der Art und Weise, wie sie im Kontakt mit Deutschen handlungswirksam werden. So werden Sie in die Lage versetzt, das Verhalten Ihres französischen Partners kulturadäquat zu beurteilen und Lösungsstrategien für vergleichbare Problemsituationen zu entwickeln, in die Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit in der Zusammenarbeit mit Franzosen kommen werden.

Das Training ist in sieben Abschnitte gegliedert, die jeweils einen französischen Kulturstandard thematisieren. Dabei besteht ein Themenblock aus ein bis vier Fallbeispielen, die zu bearbeiten sind. Jede dieser Situationen erfasst einen bestimmten Aspekt des zugrunde liegenden Kulturstandards, so dass Sie im Laufe der Übung einen differenzierten Einblick in die Handlungsrelevanz der französischen Kulturstandards bekommen und deren Einfluss in verschiedenen Bereichen der Zusammenarbeit und des Zusammenlebens mit Franzosen nachvollziehen können.

■ Trainingsablauf

Jedes Übungsbeispiel beginnt zunächst mit einer kulturell bedingt kritischen Begegnungssituation zwischen einer deutschen

Fach- und Führungskraft und ihrem französischen Partner, in der aufgrund kultureller Unterschiede Missverständnisse und Schwierigkeiten in der Kommunikation und Kooperation auftreten. Sie sollen zunächst diese Situationsbeschreibung sehr aufmerksam lesen und sich selbst Gedanken machen, was wohl der Grund ist für das aus deutscher Sicht ungewöhnliche und unerwartete Verhalten des französischen Partners. Dabei wird Ihnen aber nicht viel mehr übrig bleiben, als auf Ihre eigenkulturellen Denk- und Interpretationsmuster zurückzugreifen. So werden Ihnen die in Ihrem eigenen Orientierungssystem verankerten Einstellungen und Normen bewusst, gerade die, die sich konträr zu den französischen verhalten. Diese Einsicht in das eigene kulturelle Orientierungssystem ist der erste Schritt, um später die kulturellen Unterschiede zwischen der Eigen- und der Fremdkultur zu verstehen und zu verinnerlichen. Nach der Lektüre der kulturell bedingt kritischen Interaktionssituationen werden Ihnen vier verschiedene Deutungen angeboten, die auf unterschiedliche Weise das Verhalten des französischen Partners erklären. Dabei ist der Erklärungswert der einzelnen Deutungen in Bezug auf die kulturelle Angemessenheit mehr oder weniger zutreffend. Sie sollen deshalb eine Einstufung auf einer vierstufigen Skala vornehmen, von »sehr zutreffend« bis »nicht zutreffend«, und die Begründung für Ihre jeweilige Entscheidung stichpunktartig festhalten. Sie sollten sich also zunächst einmal selbst ein Bild davon machen und eine Entscheidung treffen, wie das für die deutsche Führungskraft so irritierende Verhalten ihres französischen Partners zu erklären ist.

Nachdem Sie die Einstufung der Deutungen vorgenommen haben, bekommen Sie anhand der Bedeutungen eine Rückmeldung darüber, inwieweit die jeweilige Deutung geeignet ist, das Verhalten des französischen Interaktionspartners in der Situation zu erklären. Zudem werden Ihnen wichtige Hintergrundinformationen geliefert und Verbindungen zu anderen Kulturstandards hergestellt, damit Sie die Gesamtzusammenhänge erkennen können. Sie vergleichen dann Ihre eigenen Notizen mit den Bedeutungen im Text und gewinnen so einen Einblick in die Wirksamkeit des deutschen und des französischen Orientierungssystems. Für den interkulturellen Lernprozess ist diese Re-