

Interkulturelle Kompetenz in der Zusammenarbeit zwischen deutschen und französischen Geschäftspartnern

(Manuskript eines Vortrages an der FH-Konstanz am 25.04.2001)

Aufbau:

1. Prolog
2. Kultur und interkulturelle Kompetenz
3. Deutsche und Franzosen
 - 3.1 Klischees
 - 3.2 Hintergründe kultureller Unterschiede
 - 3.3 Erscheinungsformen im Leben in der Gesellschaft
 - 3.4 Erscheinungsformen im Geschäftsleben
4. Epilog

Prof. Dr. Edmund W. Schiffels

1. Prolog

Am Anfang einer Ausarbeitung zu einem Thema wie diesem steht normalerweise eine Schilderung der stark zunehmenden Bedeutung von Internationalisierungs- und Globalisierungstendenzen in der Weltwirtschaft. Hierbei setzt man idealerweise bei dem Händlervolk der Phönizier, spätestens jedoch auf Adam Smith auf. Ich erspare mir dies, denn Wiederholungen langweilen. Was nicht unbedingt Allgemeinwissen darstellt ist die Tatsache, dass in diesem Internationalisierungsprozess Frankreich für uns Deutsche der mit Abstand wichtigste Auslandspartner weltweit ist. Über 10 % unseres gesamten Handelsvolumens mit dem Rest der Welt rühren allein aus dem Frankreichgeschäft. Würde Frankreich versinken wie einst Atlantis, würde dies unser Volkseinkommen und damit auch unseren persönlichen Wohlstand deutlich dramatischer senken, als wenn alle Britten an BSE oder MKS erkranken, oder die USA die Warnung von Präsident Bush, dass "immer mehr Importe aus dem Ausland kommen" beherzigen und folglich ihre Grenzen schließen.

Unter allen Industrieländern der Welt gibt es wohl keine Partnerschaft und wechselseitige wirtschaftliche Abhängigkeit wie diejenige zwischen Deutschland und Frankreich.

Ex-Außenminister Genscher sagte: "Mit Frankreich geht viel, ohne Frankreich geht nichts". Er meinte dies zwar politisch, aber wozu macht man Politik?

Insofern ist es manchmal schwer verständlich, warum z.B. eine Überschwemmung am Mississippi oder ein Kälteeinbruch in Griechenland die Öffentlichkeit oft mehr interessiert als das Ergebnis der Bürgermeisterwahl in Paris, dem "Epizentrum" unseres Nachbarn. Auch in der Ausbildung konzentrieren wir uns vornehmlich auf den angloamerikanischen Kontext obwohl wir nicht nur den Käse, sondern auch die Wurst auf unserem Brot primär aus dem Geschäft mit den Franzosen verdienen.

Warum? Desinteresse am jahrtausendealten Bettgesellen? Ist Amerika more sexy?

2. Kultur und interkulturelle Kompetenz

Was heißt "Kultur" und was heißt Kulturverständnis, sprich: "Interkulturelle Kompetenz"?

Die in der Literatur nachlesbaren Umschreibungen des Begriffs Kultur sind teilweise äußerst komplex; auf die Wiedergabe von Beispielen hierzu sei daher verzichtet. In Anlehnung an von Keller kann man "Kultur" jedoch mit wenigen Worten wie folgt begrifflich abgrenzen:

Abgrenzung des Begriffs "Kultur"

Kultur ist ein System, welches eine Gruppe zusammenlebender Menschen (z.B. Volksgruppe; Stamm, Nation) einsetzt, um untereinander Informationen zu senden und zu verarbeiten mit dem Ziel, zu koexistieren (ursprünglich: zu überleben).

Kultur stellt somit die Form der Interaktion bzw. Kommunikation zwischen Mitgliedern einer Gruppe zur bedürfnisgerechten Gestaltung des Miteinander dar.

Abb.1

Die interaktive Kommunikation beschränkt sich hierbei jedoch nicht allein auf das gesprochene Wort, denn ca. 80 % jeglicher Kommunikation verlaufen non-verbal; E. Hall spricht von der "Silent language".

Die Kultur eines Volkes ist ihm nicht angeboren, sondern wurde über Jahrhunderte bzw. Jahrtausende durch das jeweilige Umfeld geprägt. Solche kulturprägenden Kontextfaktoren sind insbesondere:

- Klima / Bodenbeschaffenheit / geographische Lage
- Historische Ereignisse
- Fremdeinwirkungen
- Religion
- Führungspersönlichkeiten
- Gesellschaftstrukturen

"Hexagon" der kulturbeeinflussenden Faktoren

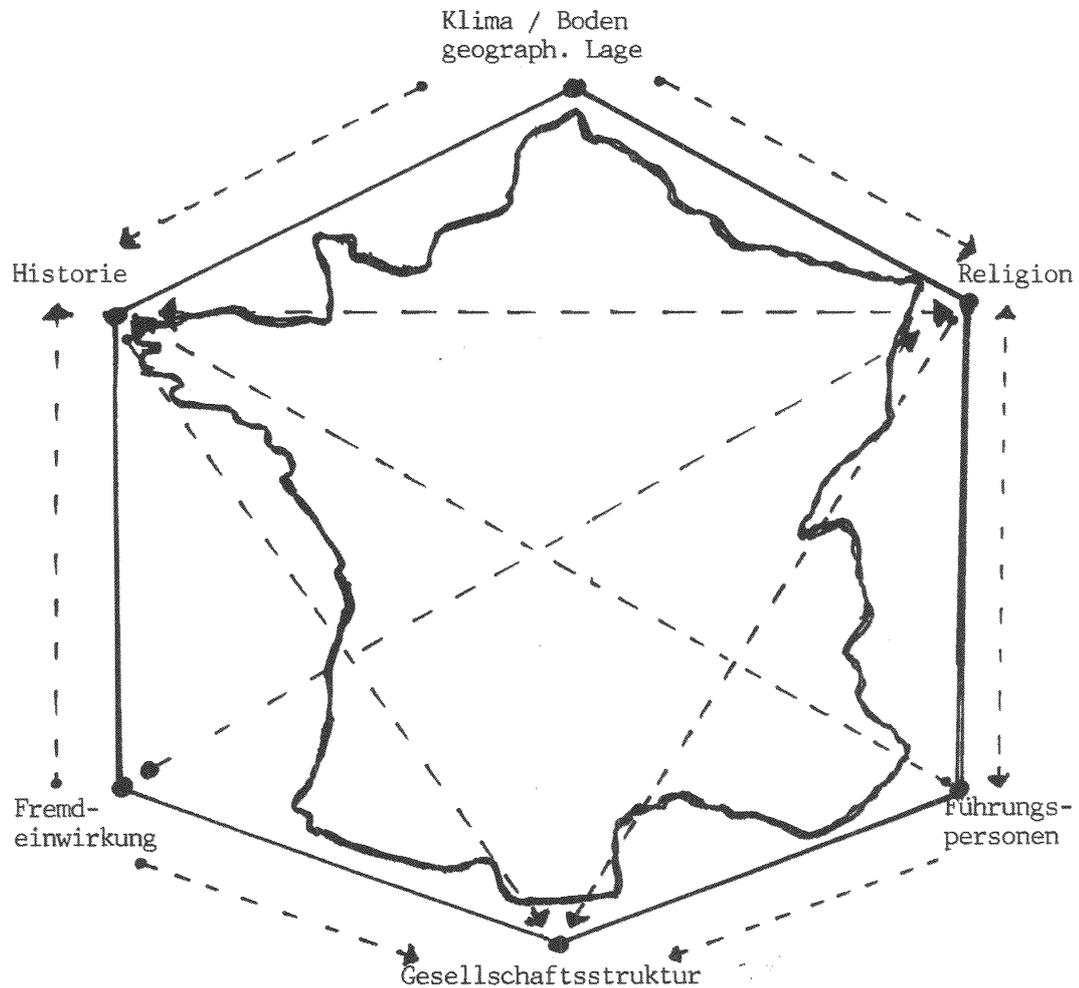


Abb.2

Die Pfeile in diesem Hexagon (eine vereinfachte Darstellung des Verlaufs der französischen Landesgrenzen) deuten an, dass es eine Reihe z.T. wechselseitiger Einflüsse gibt, die auf der Zeitachse wirken. Die von Generation zu Generation weitervermittelte und weiterentwickelte Kultur äußert sich im Persönlichkeitsprofil eines Volkes. Dieses Profil der Gemeinschaft stellt das Orientierungssystem für das Handeln des einzelnen Mitglieds der Gruppe dar, i.S.v.: Was ist normal und was nicht?

"Persönlichkeit" einer Kultur

- Wertvorstellungen
- Erwartungen
- Wahrnehmungen
- Reaktionen
- Einstellungen
- Sprache
- Rituale und Symbole
- Gewohnheiten und Bräuche
- Essen
- Kunst (Architektur, Literatur, Musik)
- Kleidung
- Freizeitgestaltung
- Humor

Abb.3

Montesquieu nennt diese Persönlichkeit "Allgemeingeist"; Hofstede benutzt die Worte seiner Zeit und bezeichnet Kultur als "Software of the mind".

Kultur ist jedoch stets nur aus dem Vergleich "eigen-fremd" erkennbar, denn "jedes Ding braucht zu seinem Sein sein Gegenteil" (Heraklit). So nimmt der Fisch in seinem angestammten Gewässer das Wasser nicht wahr; werden jedoch ungewohnte Substanzen eingeleitet, reagiert er befremdet. "Il n'est pas facile de regarder son pays; tant de choses y paraissent si naturelles" schreibt d'Iribane und Hofstede meint, dass das Erleben anderer Kulturen zu Fehlinterpretationen im eigenen Betriebssystem führen. Daten werden verstümmelt übertragen, die Systeme sind z.T. inkompatibel und es lauern emotionale Viren. Interkulturelle Kompetenz heißt, die Inkompatibilität der Systeme zu erkennen und durch geeignete Schnittstellen zu überbrücken sowie geeignete Viren-Scanner einzusetzen. Hierbei geht es nicht darum, das fremde "System" zu übernehmen, sondern darum, seine Eigenheiten zu verstehen und zu tolerieren. Gefordert ist also nicht unbedingt Sympathie, sondern Empathie für die fremde Kultur.

Warum ist dieses Verständnis, diese Empathie so wichtig, wenn man erfolgreich Geschäfte machen will? Begünstigt durch die Kommunikations- und Verkehrsstrukturen gehen die einzelnen nationalen Märkte wie bekannt immer stärker in einen globalen Weltmarkt über. Die nationalen Kulturen folgen dieser Entwicklung jedoch allenfalls mit großer zeitlicher Verzögerung. Die kulturellen Schlagbäume lassen sich weder über zwischenstaatliche Verträge noch über Verhandlungen auf WTO-Ebene oder ähnlichem beseitigen.

Um in diesem neuen Markt, dem Weltmarkt zu überleben, muss ein Unternehmen bzw. jeder Mensch, der darin arbeitet über transnationale Sozialkompetenz verfügen. Diese Sozialkompetenz wird somit zunehmend zu einem strategischen Erfolgsfaktor und zu einem entscheidenden Kriterium in einer Stärken-/Schwächen-Analyse im Rahmen strategischer Überlegungen. Kritische Stimmen zu solchen Aussagen weisen darauf hin, dass diese Andersartigkeit der ausländischen Geschäftspartner aufgrund der immer intensiver gewordenen Auslandskontakte mittlerweile sattsam bekannt sind und man sich längst darauf eingestellt habe. Dieser Meinung kann m.E. nur sein, wer außer Erinnerungen an einen Auslandsurlaub und dem Besuch ausländischer Kulturstätten im Gefolge hunderter von Touristen noch nie in ernsthaften Geschäftsbeziehungen mit Partnern aus anderen Kulturkreisen stand. Dies gilt insbesondere für Erstberührungen / Geschäftsanbahnungen, aber auch für bestehende Partnerschaften.

Es gibt genügend Beispiele dafür, wie durch Internationalisierungsstrategien vermeintlich realisierbare Economies of Scale aufgrund mangelnder "Cross-social awareness" im Keim erstickt wurden. (Die Erwähnung des Namens Daimler Chrysler in diesem Zusammenhang mag vielleicht unfair erscheinen.) Oft erscheint keine Markteintrittsschranke hoch genug, als dass man nicht glaubt, sie durch das eigene Können und Tun beeinflussen zu können. Aber eine "Barrier of entry to the market" ist nicht beeinflussbar, nämlich die der Kultur des Gastlandes!

Daher beschäftigen sich nach den Anthropologen und Sprachwissenschaftlern heute zunehmend auch Wirtschaftswissenschaftler mit dem Thema. Bei Durchsicht der Literatur fallen immer wieder v.a. folgende Namen auf: Gert Hofstede, Edward Hall, Fons Trompenaars und Eugen von Keller.

Diese Autoren definieren Kultur jeweils auf ihre eigene Art und Weise. Die Parallelen sind jedoch unverkennbar. Entscheidend aber scheint die Frage zu sein: Was sind die kulturdifferenzierenden Merkmale, und wie lassen sich Kulturunterschiede ermitteln bzw. messen?

Hierbei sind folgende Vorgehensweisen denkbar:

1) Deduktiver Ansatz: Man erfasst empirisch Einzelmerkmale der beobachteten Kultur und verdichtet die Ergebnisse zu Clustern. Hieraus leitet man grundsätzliche Kulturmerkmale ab; (z.B.: Hofstede).

oder

Induktiver Ansatz: Man erarbeitet auf theoretische Ebene mögliche Kulturausprägungen und versucht sie zu operationalisieren und empirisch zu messen; (z.B.: Hall).

2) Quantitativer Ansatz: Die Messung der Kulturausprägung verschiedener Nationen erfolgt durch eine Datenerfassung, die nach einheitlichem Grundmuster aufgebaut ist, z.B. über Fragebogen; (z.B.: Hofstede).

oder

Qualitativer Ansatz: Man versucht anhand von i.d.R. bilateralen Fallstudien zum Einzelfall Grundmuster von Kulturunterschieden zu erarbeiten; (z.B.: Hall).

Vor allem zum zweiten Punkt ist die Literaturmeinung recht unterschiedlich. So kann es kaum ein Autor vermeiden, auf die Arbeiten von Hofstede einzugehen; er hat immerhin fast 120.000 Fragebogen aus ca. 70 Ländern ausgewertet. Aber die meisten kritisieren seinen Ansatz als zu oberflächlich.

Hofstede misst kulturelle Unterschiede zunächst anhand von vier Merkmalen:

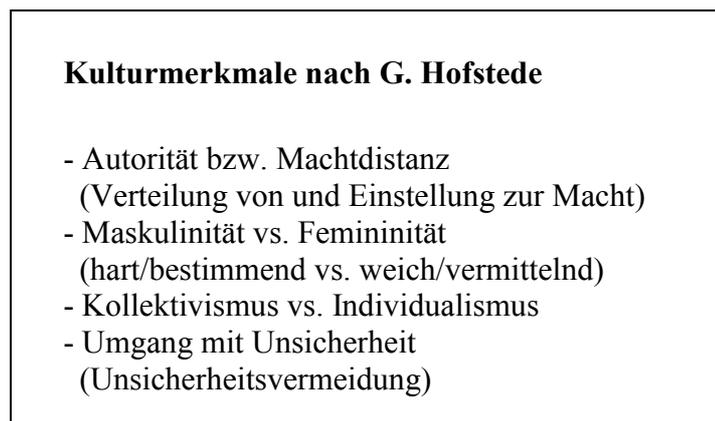


Abb.4

Hinsichtlich dieser Merkmale ordnet er die von ihm in die Untersuchung einbezogenen Länder in diversen Matrizen nach dem klassischen Muster "hoch/niedrig" einzelnen Quadranten der jeweiligen Matrix zu. Man muss sich m.E. jedoch fragen:

- 1) Entspricht ein Land / eine Nation wirklich einem einzigen Kulturkreis? Stellen z.B. die USA, Kanada, Indien, Indonesien oder Jugoslawien jeweils einen einheitlichen Kulturkreis dar?
- 2) Kann man tatsächlich eine Vielzahl von Ländern anhand einheitlich gemessener Kriterien in einer skalenförmig aufgebauten Kulturmatrix "einsperren"? Das heißt: Gelingt es, Kulturen in mit dem Maßband konstruierte Schubladen einzuordnen?

Der (Schreibtisch-)Wissenschaftler wird hierin sicher einen tieferen Sinn sehen. Der Manager der Praxis wird jedoch nach dem Nutzen suchen, wenn er zur Vorbereitung seiner Marketing-, Personalführungs- oder Finanzierungsentscheidungen aus einer der Hofstede-Matrizen erfährt, dass sein ausländisches Zielland zum Maskulinitätsindex am oberen und zum Autoritätsindex am unteren Ende der Skala rangiert.

Derartige Länderklassifikationen mögen Denkanstöße geben, letztlich ist jedoch immer nur der Vergleich zum "Homeland" relevant. Es erscheint mir daher sinnvoll, kulturelle Unterschiede fallbezogen zu untersuchen, d.h. den qualitativen Ansatz zu wählen. Durch den Verzicht auf eine Skalierung reduziert sich ferner die Gefahr, zu werten (i.S.v.: benoten), anstatt zu beschreiben.

3. Deutsche und Franzosen

Manch Kenner der Szene (so z.B. auch E. Hall) behauptet, dass unter den westlichen Kulturen kein zweiseitiges Verhältnis derart konfliktrichtig und mit so tief ins Detail gehenden Verständnisproblemen behaftet ist, wie dasjenige zwischen Deutschen und Franzosen. So schreibt ein seit Jahrzehnten in Frankreich tätiger deutscher Personalberater: "Hier ticken die Uhren anders, und wer die Feinheiten im Umgang nicht kennt, eckt sofort an". Unser wichtigster Auslandsmarkt ist also dummerweise in der Bearbeitung wohl auch unser schwierigster.

Der Rhein ist eine schmale physische Grenze, aber eine breite Kulturgrenze. Erlinghagen formuliert dies gekonnt, wenn er sagt: „Der Quotient aus kultureller und geographischer Distanz ist nirgends auf der Welt so hoch wie innerhalb des "karolingischen Tandems" Es genügt jedoch nicht, links- und rechtsrheinische Unterschiede nur schlicht aufzulisten. Man muss vielmehr versuchen, die Wurzeln dieser Unterschiede zu erkennen, bevor man die Symptome behandelt.

3.1 Klischees

In Berichten zu von der anerkannten Unternehmensberatung "JPB – La Synergie Franco–Allemande" durchgeführten Workshops mit Deutschen und Franzosen kann man zu den wechselseitigen Vorurteilen beispielhaft folgendes nachlesen: Der Deutsche (aus Sicht des Franzosen) ist perfektionistisch, beharrlich, akkurat, pünktlich. Der Franzose (aus Sicht des Deutschen) ist am Vergnügen interessiert, flexibel, sprunghaft, kreativ. Auch schon in alten Enzyklopädien aus dem 18. Jahrhundert kann man nachlesen (hier verkürzt):

- a) "Der Gemütscharakter der Franzosen ist die Wollust; daher sind sie leichtsinnig und lieben ein freies Leben."; bzw.:
- b) "Die körperlichen Übungen und Spiele der Deutschen sind Ausdruck ihrer kriegerischen Neigungen. Ihre Vorliebe für das Praktische lässt sie die schönen Künste verschmähen."

Fazit: Hier der kräftige Michel, dort die lebenslustige Marianne. Diese Vorurteile führen dann zu achselzuckenden Aussagen wie: "Typisch französisch" bzw. "Vraiment a l'allemande".

Bedenken sollte man jedoch, dass Vorurteile sicher immer auch einen gewissen Neid auf die Stärken des jeweils Anderen zum Ausdruck bringen bzw. dazu dienen, eigene Schwächen zu kaschieren. Deshalb sollte man sie nicht abtun, sondern genau hinhören, denn u.U. entdeckt man Synergiepotentiale aus dem Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen. Hierzu später mehr.

3.2 Hintergründe kultureller Unterschiede

Die Persönlichkeit eines Volkes entwickelt sich wie oben beschrieben unter dem Einfluss verschiedener Faktoren, wie z.B. der Historie. Die daraus resultierenden Kulturmuster werden überliefert; wir werden also nicht gesteuert als Franzose oder Deutscher geboren, sondern in unserem Erziehungsprozess ab der Geburt hierzu gemacht.

Wodurch unterscheidet sich nun die Historie Frankreichs von der Deutschlands?

Zu vorchristlichen Zeiten bestehen außer Scherben, Ruinen und Sagen relativ wenig Detailkenntnisse zum Leben der damaligen Menschen. Aber es ist zu vermuten, dass der französische Bauer südlich der Seine aufgrund des Klimas und der Bodenbeschaffenheit weniger hart arbeiten musste, um zu überleben als sein Kollege nördlich der Rhein-Main-Linie. Er musste wohl auch weniger dafür Sorge tragen, rechtzeitig Sicherheitsreserven anzulegen. Dieser

Regionalvorteil erklärt, warum in der späteren sog. Völkerwanderung u.a. die westgermanischen Franken aus der Gegend zwischen Rhein und Weser und die mittelgermanischen Burgunder aus dem westlichen Ostseeraum nach Süden gen Frankreich zogen. Auf den sonnenbeschienenen Hügeln rund um Dijon reifen die Weintrauben halt müheloser als im Umland von Rostock.

Unter Julius Cäsar geriet (außer einem gallischen Dorf) fast ganz Frankreich unter die starke römische Zentralgewalt. Dieses Vorhandensein einer starken Zentralgewalt prägt Frankreich bis zum heutigen Tag. In Deutschland (bzw. West- und Mittelgermanien) kamen die Römer nur etwa bis zur Höhe von Donau, Neckar und Rhein; siehe Verlauf des Limes. Infolgedessen blieben die germanischen Stämme und Völker frei von einer mächtigen Zentralgewalt. Daran konnten in der Folgezeit auch all die deutschen Kaiser mit berühmten Namen nicht viel ändern. Zum Ende des 30-jährigen Krieges existierten z.B. über 350 deutsche staatsähnliche Gebilde. Eigentlich ist das polyzentrische Deutschland erst seit Bismark ein Nationalstaat, allerdings mit bis heute starken dezentralen Kompetenzen (Stichwort: Föderalismus).

Die Konsequenz auf die Herausbildung der Kulturen war, dass für den Franzosen die räumliche und damit auch mentale Distanz zum Zentrum der Macht groß ist; man neigt zum Ausweichen vor der fernen Machtzentrale.

Der Deutsche kann seinen Stammesführer schier greifen; er residiert in Sichtweite oben auf der Burg. Folglich ist die innere Distanz zur Autorität klein und deren Akzeptanz groß. Hinzukommt, dass der Deutsche nicht durch das Vorhandensein eines großen und mächtigen Staates geschützt wird, sondern durch seine Zugehörigkeit zu einer Gruppe (seinem Stamm). Er bemüht sich daher um die Stärkung dieser Gruppe und verhält sich kollektivistisch. Da seine Gruppe zahlenmäßig klein ist, droht ihr Gefahr von außen. Also wappnet man sich und versucht sich durch Allianzen zu stärken. Um Allianzen schließen zu können, bedarf es Kompromisse. Außerdem muss man sich verbal klar ausdrücken, da der Allianzpartner sonst u.U. nicht versteht, was man eigentlich will.

Einer dieser großen deutschen Kaiser war Karl der Große; so meinen wir zumindest. Für die Franzosen war Charles-le-Magne ein französischer Kaiser. Kernstück seines Frankenreichs war nämlich das von Clodewig (fränkisch für Ludwig; er war also wohl der erste der vielen "Louis") in Nordwestfrankreich errichtete Reich der Merowinger. Die unter seinem Vater Pipin, ihm (Karl) und seinem Sohn Ludwig unter einer Führung vereinten Regionen des heutigen deutsch-französischen Raums trennten sich jedoch nach knapp hundert Jahren schon wieder. Es bestand insofern kaum Zeit zur Herausbildung gemeinsamer Kulturmerkmale.

Die Franzosen erlebten in den folgenden Jahrhunderten eigentlich nur einen bedeutenden Krieg, den "Hundertjährigen Krieg" mit den Engländern, in dessen Verlauf auch kriegerische Schlachten stattfanden. Die Deutschen dagegen waren immer wieder in schwere Waffengänge verstrickt; u.a. gegen Wikinger, Slawen, Ungarn und Türken. Hinzukamen häufige kriegerische Schamützel zwischen den vielen nur unter schwacher zentraler Kontrolle stehenden Fürstentümern, Königreichen und Stämmen; auch der 30-jährige Krieg wurde vornehmlich auf deutschen Boden ausgetragen. Die Folge war: Der Deutsche entwickelt sich zunehmend zum "Krieger" und vorausplanenden Strategen. Hierbei sucht er strategische Allianzen, die oft nur auf der Basis von Kompromissen möglich waren.

In der Historie Frankreichs ist nach Meinung der Literatur zum Thema Kultur die Französische Revolution vor knapp über 200 Jahren ein wichtiger Einflußfaktor. Man könnte jedoch provokativ behaupten, sie hat die Kultur der Franzosen weniger entscheidend geprägt als die unsrige. Sie wurzelte in der historisch bedingten Distanz zur absolutistischen Zentralgewalt und ihren aristokratischen und kirchlichen Vorderleuten, aber sie endete nach wenigen Jahren mit einem erneut absolutistisch und prunkvoll regierenden Führer namens Napoleon. Seine Nachfolger sind die heutigen französischen Staatspräsidenten, deren Machtfülle in der westlichen Welt ohnegleichen ist. Auch heute noch werden "liberté, égalité und fraternité" von unseren Nachbarn huldvoll besungen, doch schauen Sie hin, inwieweit dies im Alltagsleben praktiziert wird. Auf die Nennung von Beispielen sei hier bewusst verzichtet.

Neben Klima und Boden sowie den historischen Ereignissen beeinflussen auch die gesellschaftlichen Strukturen und die Religion die Herausbildung von Kulturmerkmalen. Zur Erörterung dieser Einflussfaktoren muss man erneut in die Historie zurückschauen.

Nachdem der Deutsch-Franzose Karl der Große noch typisch unfranzösisch von einer ganzen Reihe von Residenzen aus regierte (u.a. auch Aachen), konzentrierten sich seit der Regentschaft der Capetinger, die vor ca. 1000 Jahren die Herrschaft der Karolinger über das westliche Frankenreich – Historiker sprechen nun erstmals von Frankreich – ablösten, die Schaltstellen der Macht zunehmend auf einen Ort: Paris. Diese örtliche Fokussierung gipfelte schließlich im "Oval Office" von Ludwig XIV in Versailles.

Sein "Controleur Generale des Finances", Jean-Baptiste Colbert, postulierte damals: "Der Staat muß das gesamte Berufsleben organisieren, sich um jede Einzelheit des Wirtschaftslebens kümmern und so auch für die geringste menschliche Tätigkeit lenkend tätig werden". Insofern ist z.B. erklärlich, dass auch heute noch viele französische Unternehmen sich mehrheitlich im Besitz des Staates befinden, denn die Wirtschaft hat dem Staat zu dienen.

In der Folge teilte sich Frankreich in zwei Hälften; die eine verwaltete im Sinne des Staates, die andere wird unter dem Schutz des Staates verwaltet. Daher spielen das Beamtentum als Arm des Staates und dessen Bürokratie in unserem Nachbarland auch heute noch eine deutlich größere Rolle als bei uns. So wird Charles de Gaulle zitiert mit der Aussage: "Ein Volk, in dem es dreihundert Sorten Käse gibt, kann man nicht anders als mit harter Hand verwalten". Diese Dominanz der Zentralverwaltung führt einerseits zu einer Zurückziehung des Einzelnen in seine Privatsphäre, andererseits zur spontanen Bereitschaft, sich zu einer Sache ad hoc zusammen mit Gleichgesinnten zum Schutz des Ich's gegen die Zentralmacht zu wehren (z.B. durch Streiks).

Aufgrund der Zentralisierung der Machtschaltstellen auf Paris (Versailles) verblieb der Elite und dessen Nachwuchs nichts anderes übrig, als sich eben dorthin zu begeben, denn nur dort – d.h. am Hof und in seinen Gärten – konnte man etwas bewirken und es so zu etwas bringen. Dazu war es allerdings notwendig, dass man bestimmte Regeln erlernte und umsetzte. Hierzu einige Stichworte (siehe "Typisch französisch"):

- Eindruck erwecken (gebildet/modisch);
- galant / charmant / gewandt auftreten;
- diplomatisch vorgehen; d.h.:
 - mit der Sprache spielen;
 - Partner zunächst kennen lernen (und abtasten);
 - sich Zeit nehmen, um Meinungen und Einflussphären zu eruieren;
 - flexibel auf Hindernisse reagieren;
- im Lob/Kompliment die Bestätigung suchen.

(Anm.: Eine wirklich köstliche Beschreibung dieser sich im höfischen Umfeld herausgebildeten Verhaltens- und Kommunikationsweisen findet sich übrigens bei Schwanitz).

Es ist durchaus verständlich, dass diese Mittel zum Erfolg, die von den Aristokraten über viele Generationen hinweg erlernt und verfeinert wurden, auch heute noch in der Oberschicht der Manager und Politiker und derjenigen, die dorthin wollen, gepflegt und praktiziert werden.

Für die Menschen aus der Provinz – d.h. aus den Regionen außerhalb des Großraums Paris – führte die von der elitären Leine der Zentralgewalt qua Verwaltung auferlegte Lebensweise verständlicherweise dazu, nach Auswegen zum "Ausbüchsen" zu suchen. Motto: Wo kann ich dem Staat (der Zentrale) ein Schnippchen schlagen, ohne bestraft zu werden? Denn, wenn ich ein wenig Schummeln kann, bin ich auch jemand.

Bei uns in "Deutschland" dagegen bestanden viele kleine bis mittelgroße "Staatszentralen". Es gab also keinen Zwang, sich über eine einzige Zentrale durchzuboxen; es gab viele nahe Zentralen und ggfs. wechselte man den Hof. Andererseits gab es auch keine Zentralkasse, in der sich die Reichtümer eines großen Landes ansammelten. In der Folge gab es i.d.R. nur ein bescheidenes Gönntum für Kunst, Wissenschaft und Sonstiges; man musste sich also finanziell durchboxen.

In der Betrachtung kulturprägender Ursachen in unserer unterschiedlichen Historie ist ferner das Thema Kontakte zu anderen Kulturen durch Außenhandel zu erwähnen. Norditalienische Stadtstaaten wie Genua und Venedig bewiesen eindrucksvoll, dass der Handel mit dem Ausland den Wohlstand steigert. Eine Reihe von (vor allem deutschen) Städten an Ost- und Nordsee folgten diesem Beispiel. Einzel waren sie zu schwach, also gründeten sie in germanischer Tradition eine Allianz, die Hanse. Im Gegensatz zu Romanen, Germanen und Iberern ruhten die Gallier diesbezüglich quasi in sich. Vielleicht deshalb, weil die Wiege des Merkantilismus unter dem Motto: "Exportieren ist gut, Importieren ist schlecht" wohl in Frankreich steht.

Man konzentrierte sich in Frankreich also tendenziell auf sich selbst; der Kontakt zu anderen Kulturen qua Handelsschiff blieb eingeschränkt. Heute hört man: Für den Franzosen steht in der Werteskala immer eines an oberster Stelle: La France. Man verlässt die (zentral geschützte) Domäne nur, wenn es "Spaß" macht. So z.B. unter Napoleon ein Sommerausflug in das schon vom großen Vorbild-Imperator Cäsar besuchte Ägypten, ein Kurztrip zum Karneval in Venedig sowie eine Winterreise nach Moskau. Dort bekam man arg kalte Füße, also ging der nächste Ausflug nur noch bis Waterloo nahe Paris. Der Ausflugsführer trat anschließend allerdings eine weite Trans-Atlantikreise an, aber eigentlich war er ja auch kein Franzose.

Nun kurz zur Rolle der Religion: Heute spielt die Religionszugehörigkeit in den Ländern des Westens in der Gesellschaft nur noch eine nachgeordnete Rolle. Aber in den letzten 1500 Jahren hatten in den beiden betrachteten Ländern sicherlich auch aus der Religion ableitbare Grundeinstellungen Einfluss auf divergierende Entwicklungen der o.g. "Persönlichkeit" eines Volkes. Eventuell aufgrund des historischen Einflusses Roms (s.o.) war Frankreich seit jeher stark mit dem Katholizismus verbunden. Daran änderte auch die Reformation nichts, denn schlussendlich verjagte man die Hugenotten aus dem Land und zu den hierfür dankbaren Deutschen. Dort (im heiligen römischen Reich) war der Protestantismus seit seinen Ursprüngen deutlich stärker verbreitet.

Worin liegen nun grundsätzliche Unterschiede zwischen Katholizismus und Protestantismus:

- a) Katholizismus heißt: Verteidigung von aus dem Grundwert (d.h.: Gnade Gottes) abgeleiteten traditionellen Werten; die Gnade erfährt man im Jenseits, im Erdenleben akzeptiert man huldigend die Gottesvertreter;
- b) Protestantismus heißt: Prüfung der Werte im Hinblick auf den Grundwert (nämlich die Gnade Gottes); diese erlangt man, in dem man sich im Diesseits würdig erweist; dies beweist man durch erfolgreiches Sammeln und Mehren.

Der Unterschied in der Wertorientierung ist trotz gleichem Grundwert tief. Eine nähere Erörterung der hieraus resultierenden Kulturunterschiede würde tiefergehender religionswissenschaftlicher Kenntnisse bedürfen. Daher sei hier nur eine einzige Frage gestattet: Warum hört man oft, der Deutsche sei strebsamer als der Franzose? Hat dies u.U. mit dem hier stärker verwurzelten protestantischen Denken zu tun?

Betrachtet man die o.g. kulturprägenden Gesellschaftsformen ist schlussendlich das unterschiedliche Ausbildungssystem zu erwähnen. Die Mächtigen in Frankreich erkannten, dass die starke Zentralisation die Heranbildung eines ausreichenden Fundus an staatstragenden Führungskräften behindert. Es gab nämlich nur eine Ausbildungsstätte für den wertkonservativen Nachwuchs, der die etablierte Zentralgewalt und damit das Erbe der Elite auch zukünftig absichern könnte; dies war der Hof. Also gründete man Schulen, an denen diese Nachkömmlings-Aristokraten staatstragend erzogen wurden und in denen die Staatsgewalt sich quasi reproduzieren konnte. Hier liegen die Wurzeln der heutigen sog. "Grandes Écoles"; so z.B. die ENA, der Tempel der Elite.

Gelang in Zeiten der diversen "Louis" der Aufstieg nur über die Akzeptanz am Hof, so führt er heute über das Diplom einer solchen Hochschule. 50 % aller Spitzenpolitiker und Topmanager Frankreichs haben in einem dieser Tempel gebetet, sprich studiert. Die Folge davon ist: Von der Grundschule auf kämpft man darum, auf diesen Erfolgsweg einschlagen zu dürfen. In dem "Système des Concours" wird man schon sehr früh darauf getrimmt, sich durch geschicktes Taktieren nicht verdrängen zu lassen und v.a., Herausforderungen zu akzeptieren. Wer in diesem Concours verliert, hat i.d.R. dauerhaft verloren; ein Aufstieg aus einer Schicht, der man qua Ausbildung angehört, ist äußerst schwierig. Eine Karriere à la Jürgen Schrempp wäre in Frankreich z.B. kaum möglich.

Eine weitere Folge dieser eliteschulenden Écoles ist, dass in Frankreich eine enge Verknüpfung zwischen der politischen und der wirtschaftlichen Führungsebene besteht; so wechseln in Frankreich Führungskräfte in ihrer Karriere u.U. mehrmals zwischen Politik und Management. Bei uns haben derartige "Verbandelungen" stets ein mieses "Geschmäckle". Politiker sollen im

Sinne der Gemeinschaft handeln, Wirtschaftsführern traut man dagegen auch zu, eigennützig zu handeln. Folge: Trennung der Rollen.

3.3 Erscheinungsformen im Leben in der Gesellschaft

Einige Unterschiede in den kulturbedingten Verhaltensweisen in der Gesellschaft wurden bereits genannt, denn Ursache und Wirkung sind oft nur schwer zu trennen. Wie sieht nun (auszugsweise) der Alltag aus?

Beginnen möchte ich mit einem Auszug aus einem Zitat des früheren Staatspräsidenten Giscard d'Estaing: "Die Franzosen sind wendig bis zur Wechselhaftigkeit, rückhaltlos großzügig, glühend stolz auf Frankreich, aber wenig informiert über die Außenwelt; alle Ideen durcheinanderwirbelnd, aber konservativ im eigenen Lebenskreis; geistreich, feinfühlig, gesittet, mit Freude an Schlemmerei und Wortspiel; großsprecherisch und sensibel". Dies hört sich wie ein Vorurteil eines Außenstehenden an, ist aber wie gesagt ein Selbstportrait, dem man eigentlich nicht mehr allzu viel hinzufügen kann.

"Typisch französisch". Was heißt dies eigentlich? Ich beschränke mich im folgenden auf die Beschreibung einiger einstellungsbedingter Verhaltensweisen, die direkt oder indirekt auf die Art der geschäftlichen Zusammenarbeit zwischen Franzosen und Deutschen ausstrahlen. Mir ist bewusst, dass spätestens hier eine Steilvorlage in das Feld der Klischees und Vorurteile gegeben wird. Allgemein neigen wir in Anlehnung an einen gallischen Comic-Helden zu der Meinung: "Ils sont fous ces Français". Aus ihrer Verrücktheit kann man aber auch lernen!

- 1) Der Franzose liebt die Macht, wenn er sie hat, und er unterläuft sie, wenn er sie nicht hat wo er es ungestraft kann. So hat z.B. das Wort Autorität im Deutschen semantisch einen anderen Inhalt als l'autorité. Für uns bedeutet Autorität: Ansehen, Kompetenz, Anerkennung und Einfluß; für den Franzosen ist l'autorité vornehmlich verknüpft mit Inhalten wie Stärke, Kommando, Bevormundung sowie Verwaltung; (siehe einschlägige Wörterbücher wie Wahrig bzw. Le Petit Robert).

Die Konsequenz auf französischer Sicht ist: man tut, was die Autorität anordnet, aber wenn sie wegschaut, sucht man seinen persönlichen Weg. Typisches Beispiel: Haben Sie in Frankreich schon mal an einer Fußgängerampel ein Schild "Bei Rot stehen, bei Grün gehen" gesehen. Ein Solches Schild würde den Franzosen dazu ermuntern, auch bei starkem Verkehr erst recht über die Straße zu laufen. Ein Polizist in der Nähe würde dann pfeifen und heftig gestikulierend

dazu auffordern, die Straße zügig zu überqueren, denn es ist Rot. Anfang der 90er Jahre legte eine staatliche Verordnung, die vorsah, dass bei viermaliger Überschreitung der Geschwindigkeitsbegrenzung der Führerschein entzogen wird, aufgrund von Protesten / Straßenblockaden tagelang den gesamten Straßenverkehr und damit die Wirtschaft des Landes lahm. Ein französischer Student erklärte mir diese für uns Deutsche unnatürlich heftige Reaktion damit, dass der Franzose schlicht die Möglichkeit braucht, gegen die Anordnungen der Autorität zu verstoßen, ohne ernsthaften Schaden zu riskieren. "Wir akzeptieren Regeln" sagte er, "aber wir müssen die Freiheit besitzen, sie zu missachten; sonst macht das Leben keinen Spaß".

- 2) Eng mit dem Thema Autorität ist die französische Bürokratie und das dortige Beamtentum zu sehen. Der Staat (siehe Colbert) verwaltet alles und bedient sich zur Erfüllung seiner selbsterhaltenden Steuerungs- und Ordnungsfunktion eines riesigen Apparates. Dieser Apparat – Anm.: In Frankreich ist der Anteil der Beschäftigten im öffentlichen Dienst an der Gesamtzahl der Werktätigen höher als in unserem oft kritisierten preußischen Beamtenstaat – weiß um seine aus der Staatsautorität abgeleiteten Vollstreckermacht und verteidigt sie verbissen. Die Folge ist: Der Staatsdiener hört – trotz einer Warteschlange bis vor die Tür des Amtsbüros – dem Antragsteller zunächst geduldig zu und entscheidet dann als vom Staats-Patron hierzu Ermächtigter nach Gutdünken. Das Fatale daran ist, dass er aufgrund seines niedrigen Ausbildungsniveaus – ein französischer Briefträger genießt z.B. zwei Wochen Ausbildung, sein deutscher Kollege zwei Jahre – oft weder das Anliegen des Antragstellers noch die Vorgaben der Autorität versteht. Ein Deutscher – obwohl Schlimmes gewohnt – gerät beim Kontakt zu französischen Ämtern daher oft schier in Verzweiflung. Hier hilft nur eins: Mit Geduld und anerkennenden Worten bzw. einem geschickten Kompliment eine persönliche Beziehung aufbauen.
- 3) Der nächste Aspekt kann ebenfalls im Kontext zur französischen Erscheinungsform der Autorität gesehen werden. Die Autorität regelt alles und bremst somit den Einzelnen in seinen Entwicklungsmöglichkeiten. Um dennoch "vorwärts" zu kommen, muss man sich daher "durchwursteln". Auf französisch heißt dies: "se débrouiller". Daraus abgeleitet wurde der Begriff des "System D" für die typisch französische Art, Probleme dadurch zu lösen, dass man flexibel mal links- mal rechtsrum, mal so und mal anders versucht, seinem Ziel näher zu kommen. Auf dem Weg dorthin wird das Ziel ggfs. variiert.

Wir Deutsche stehen hier vor einem Rätsel, denn wir definieren das Ziel, überlegen uns den strategisch sinnvollsten Weg dorthin und gehen ihn. So streift z.B. der französische Jäger (übrigens allein bzw. nur von seinem Hund begleitet (Individualist)) durch die Lande, übersteigt die Zäune von Privatgrundstücken und schießt mal auf Hasen, mal auf Flugenten und mal auf

einen Fuchs; die Hauptsache ist: er macht Beute. Der deutsche Jäger besteigt mit seinen Jagdgenossen den Hochsitz und wartet auf eine Wildsau, denn aufgrund der Bestandsdichte sind als Jagdziel derzeit Borstenviecher angesagt.

Diese Fähigkeit des Franzosen, gemäß "System D" flexibel auf Situationen reagieren zu können, ist eine seiner großen Stärken. Diese Möglichkeit zur Flexibilität verschafft er sich u.a. auch dadurch, dass er en passant ein Netz informeller Kontakte knüpft und pflegt, so z.B. beim mehrstündigen Mittagessen, beim Boulespiel und über seine Alumnibeziehungen aus der Zeit des Studiums an seiner École.

- 4) Auch der Einsatz der Sprache hat im weiteren Sinn etwas mit dem "System D" zu tun. So schrieb z.B. der Vater von Mozart seinem Sohn nach Paris: "Die Art, sich im Französischen auszudrücken, Protektion zu suchen, sich anzumelden hat etwas ganz eigenes". Die Wahl der Worte und der Einsatz grammatikalischer Feinheiten ermöglichen es, einerseits Dinge zunächst in der Schwebe zu lassen, andererseits Einfluss auf die subjektive Wahrnehmung einer sprachlich geäußerten Botschaft durch den Partner auszuüben. Diese Kunst ist nicht unbedingt eine deutsche Stärke. Wir sagen klar, was Sache ist und reden nicht um den heißen Brei herum. Der Franzose redet bewusst zunächst um denselben herum, denn er will sich nicht die Zunge verbrennen. Das heißt, er will in der Anfangsphase des Gesprächs keine unbedachten bzw. undiplomatischen Aussagen machen und beginnt mit: "Je vous écoute".

Dieser subtile Umgang mit der Sprache wird u.a. darin deutlich, dass er weniger eindeutig und bestimmt formuliert als wir Deutsche dies tun, sondern eher indirekt und umwerbend. So erscheint bei Drücken des entsprechenden Knopfes im Bus nicht die Anzeige "Bus hält", sondern "Arrêt demandé"; kommt er nach durchzechter Nacht morgens ins Büro, erklärt er seinen Zustand vornehm mit "C'est mon foie". Keine falschen Rückschlüsse zu seinen persönlichen Neigungen sollte man ziehen, wenn er zum Ende seines Schreibens darum bittet, seine tiefsten Gefühle zum Ausdruck bringen zu dürfen, aber vorsichtig sollte man sein, wenn er im Verlauf eines Gesprächs irgendwann sagt "Si vous voulez"; er will nämlich nicht, sondern fordert dazu auf, ihm "den Rücken runterzurutschen".

Die Franzosen hegen und verehren ihre Sprache, die Jahrhunderte lang ja auch die Sprache der internationalen Diplomatie war. Eine der einflussreichsten französischen Institutionen ist die sich aus 40 sog. "Unsterblichen" zusammensetzende "Académie Française", die sich seit fast 400 Jahren der Pflege der offiziellen Sprache, die u.a. auch ein Instrument zur Durchsetzung der Zentralgewalt darstellt, widmet. Diese "Unsterblichen" übersetzen z.B. Begriffe wie FIFO

mit PEPS (= premier entré premier sorti) oder LIFO mit DEPS. Die Grundregel heißt: Non au "Franglais" (Anm.: siehe Loi Turbon).

Am liebsten würden sie fremde Sprachen ganz aus ihrem Land verdrängen; so schneiden französische Rundfunksender z.B. bei gemischt französisch-englischen Songs die englischen Textteile raus! Sie mögen es, wenn man mit ihnen Französisch anstatt z.B. Englisch spricht. Dies umschmeichelt sie, sie fühlen sich anerkannt; außerdem kaschiert es, dass Englischkenntnisse unter Franzosen weniger verbreitet sind als bei uns. Daher folgender Kurztipp: Parlez francais im Warm-up und verlegen sie erst, wenn es ernst wird das Spiel nach Wimbledon. Oder man macht es wie Kaiser Karl V; man sagt ihm nach, er habe auf Französisch verhandelt, auf Italienisch den Frauen seine Liebe erklärt und im Stall auf Deutsch geflücht.

- 5) "La France" und "La Patrie", diese beiden prächtigen weiblichen Brüste liebt und verehrt der Franzose noch mehr als seine Sprache. Keine offizielle Ansprache des französischen Staatspräsidenten endet ohne das Amen: "Viva la Francé". Würde ein französischer Minister öffentlich erklären, dass er nicht stolz darauf ist, Franzose zu sein, würde man ihn vermutlich zum Sonderbotschafter auf St. Helena degradieren. Woher rühren solche Unterschiede?

Wir haben trotz vieler Kaiser des sog. "Heiligen römischen Reiches deutscher Nation" eigentlich keine historische Vergangenheit als deutsche Einheit. Die Franzosen dagegen beziehen sich auf 1500 Jahre Frank(en)reich. So wird auch im französisch geprägten Merkantilismus (s.o.) das eigene Territorium als Quelle der Identität gesehen. Heute formuliert Ulrich Wickert dies wie folgt: "Sie regen sich eigentlich über alles auf, aber lieben ihr Land aus tiefstem Herzen. Sie verlassen es nicht, sie wissen nichts über das Leben außerhalb Frankreichs. Das ist das Glück, Franzose zu sein".

Für den Franzosen ist "La Francé" schlicht der Inbegriff für Kultur, Kunst, Lebensgenuss und Ehre. Herterich schreibt: "Wir können uns Frankreich als Bühne vorstellen, auf der die Franzosen ohne Unterlass ihr eigenes Stück spielen. Es ist auf Effekt angelegt, überrascht mit immer neuen Wendungen, wird nie langweilig und heißt schlicht "La Francé". Der Historiker Michelet drückt dies in Kurzform wie folgt aus: "Deutschland ist ein Land, Frankreich eine Person", und zwar eine weibliche. Das Haupt (la capitale) dieser Person ist Paris, und so wie das Blut zum Kopf steigt fährt der Franzose nicht nach Paris, sondern "il monte à Paris".

So ist es verständlich, dass der Franzose im nationalen Kontext zwar durchaus kritikfähig ist, Kritik von Außenstehenden zu französischen Eigenheiten jedoch ablehnt. Die satirische Kritik

an den Mächtigen hat landesintern in Presse, Funk und Fernsehen Ausmaße, die in Deutschland ganze Heerscharen von Juristen zu Arbeit und Brot bringen würden. Nicht so in Frankreich, denn hier gehört das Attackieren der Macht zur Selbstbehauptung. Die politische Satire hat quasi Narrenfreiheit, denn sie dient als diplomatisch geschickt genutztes Dampfablassventil für die Machtdistanz der Provinzler und Nicht-Aristokraten zu den Mächtigen (Polit- und Business-Aristokraten).

Aber wehe, ein Ausländer äußert sich kritisch zu französischen Zuständen. Dann schützen alle Schichten gemeinsam selbst korrupte Machträger, Alltagsunsinn (wie z.B., dass ganze Regionen verkehrsmäßig lahmgelegt werden, weil einige Radfahrer auf ihrer Tour möglichst schnell zur Dopingkontrolle wollen) sowie den Ruf des französischen Camembert. Er möchte Lob, keinen Tadel von "Fremden".

- 6) Der Franzose konzentriert seine Lebensführung bewusst auf das eigene Ich (siehe Max Weber). Man sehe sich z.B. die Parkgepflogenheiten in Paris oder den mindestens 200 Meter von seinem Kumpan stehenden Angler am Ufer der Dordogne an. Es mag sein, dass dies mit dem von Descartes (einem der meist geachteten Denker der Franzosen) postulierten Rationalismus, der die Rechtfertigung des Eigennutzes begründet, zusammenhängt. Diese grundsätzliche Einstellung spiegelt sich allerdings auch schon im merkantilistischen Denkansatz, dass nämlich rationale Entscheidungen nur dann rational sind, wenn andere nicht die gleiche rationale Entscheidung treffen; d.h.: rationales Verhalten geht letztlich zu Lasten Dritter. Etwas moderater formuliert später Voltaire, dass Loyalität vor allem gegenüber der eigenen Person auszuüben ist.

Einer unserer wichtigsten deutschen Denker war Immanuel Kant. Aus seinem sog. "kategorischen Imperativ" lässt sich die Aufforderung zu einem Handeln im Sinne des Gesellschafts-ganzen ableiten. Wir handeln insofern eher "ad rem", der Franzose eher "ad personam". Dieser Unterschied ist fundamental!

- 7) Der Deutsche ist aufgrund der geschilderten Neigung zur Unsicherheitsvermeidung oft wesentlich detailorientierter als unsere französische Nachbarin. Eine Französin formuliert dies etwas sarkastisch wie folgt: "Il faut tout dire en Allemagne. En France on dit: "Fais moi cuire un oeuf". En Allemagne il faut dire: "Prends une caserolle, mets de l'eau dedans, mets l'oeuf, allume le feu et tu la laisse 5 minutes".

Der Franzose hat ferner ein entspannteres Verhältnis zur Zeit; die Zeit dominiert ihn nicht so wie uns. Kommt er zu spät zur Arbeit, sagt er nicht: "Ich habe verschlafen", sondern: "Es war

schon 8 Uhr, als ich aufwachte". Die Zeit ist eine Sache, die Person eine andere. So ist auch "baldmöglich" nicht eine Frage der Zeit, sondern eine Frage der Person und ihrer Einstellung.

Die Arbeitszeit des Franzosen beginnt selten vor 8 Uhr, sie endet aber auch nicht routinemäßig um 16.30 Uhr. Der Händler schließt seinen Laden, wenn kein Kunde mehr zu erwarten ist, der Handwerker legt den Hammer hin, wenn die Sehnsucht nach seiner trauten Familie ihm den Spaß an der Arbeit verleitet und der Büroangestellte nutzt die etwas ruhigere Spätmittagszeit, um evtl. mit seinem Patron zu Diesem und zu Jenem plaudern zu können, um persönliche Beziehungen aufzubauen. Wie anders sind wir Deutschen. Unser täglicher Arbeitsrhythmus wird vom Ziel "Feierabend", d.h. von der Zeit dominiert. Das Wort "Feierabend" ist im Französischen nur indirekt übersetzbar; so heißt es z.B. im Restaurant: "On ferme". Aufgrund der unterschiedlichen Einstellung zur Zeit sollte man mit dem Franzosen z.B. keinen Termin um viertel vor oder viertel nach... vereinbaren; man vereinbart immer eine volle Stundenzahl, dann sieht man weiter.

Spricht man den Franzosen übrigens zu seinem aus unserer Sicht leicht gestörten Verhältnis zur Zeit an, so entgegnet er uns u.U. lakonisch: "Es war doch Einstein, einer eurer Landsleute, der sagte, die Zeit sei relativ". Und nun?

- 8) Auch wenn wir aufgrund der etwas anderen Justierung unserer verhaltensinterpretierenden Brille (z.B. zum Thema Pünktlichkeit) manchmal einen anderen Eindruck haben, kann m.E. wohl klar gesagt werden: Der Franzose ist ebenso fleißig wie wir. "Paresseux" heißt übrigens im Französischen nicht faul, sondern schlau sein, eine erwartete Leistung in möglichst kurzer Zeit zu erbringen.

Während Wahrig Arbeit als körperliche und geistige Betätigung umschreibt, definiert Le Petit Robert "le travail" als Anstrengung und somit als Zustand dessen, der darunter leidet. Infolgedessen legt der Franzose großen Wert darauf, dass die Arbeit ihm trotz der damit verbundenen Anstrengung Spaß macht. Spaß macht die Arbeit z.B. dann, wenn sie mit Autorität (im französischen Sinn) verbunden ist. So sind Beamtenjobs – obwohl mies bezahlt – höchst begehrt, denn der Amtsschemelinhaber hat i.d.R. schlicht mehr Macht als der Automechaniker oder der Versicherungsangestellte. Es ist wichtiger, etwas zu sein, als etwas zu haben.

Das Streben nach "Sein" qua Amt wird insbesondere in den oberen Schichten der Gesellschaft deutlich. So wie seit vielen Jahrhunderten lenken die politischen und wirtschaftlichen Aristokraten das Geschehen des Landes und zelebrieren trotz Revolution ihren Autorität (Macht) in prunkvoller Ästhetik. Sehen Sie sich beispielsweise eine Fernsehansprache des

deutschen Bundeskanzlers und eine des französischen Staatspräsidenten an. Hier nüchterne Sachlichkeit aus dem Amtsbüro, dort höfisch gestylter Prunk aus dem "Schloss". Die Macht wird (wie im römischen Vatikan) inszeniert.

Den notwendigen Spaß an der Arbeit verschafft sich der Franzose u.a. dadurch, dass er nicht stur eine Sache zu Ende bearbeitet, bevor er die nächste beginnt. Er bearbeitet lieber verschieden Dinge parallel, d.h. zeitgleich; E. Hall bezeichnet dies als Polychronismus. So springt er z.B. in der Tagesordnung beliebig hin und her; eine Art, die uns Deutschen manchmal an den Rand der Verzweiflung bringt, denn wir arbeiten den Stapel von oben nach unten ab. Aber siehe da: Am Ende hat auch der Franzose den Stapel erledigt, nur anders.

Wenn der Job trotz allem keinen Spaß mehr macht, so wechselt man – zumindest in den Managementschichten – halt die Stelle. Während über 30 % der deutschen Manager ihre Berufskarriere in nur einem Unternehmen absolvieren, sind dies in Frankreich nur ca. 6%.

- 9) Das Privatleben eines Franzosen ist für Außenstehende ein Tabu, denn Einblicke in die Privatsphäre würden Rückschlüsse auf sein Individuum ermöglichen. Will man sich privat beschnüffeln und kennenlernen – Anm.: "connaitre" heißt "zusammen geboren werden" – so lädt man nicht wie bei uns zum privaten Abendessen ein, sondern zum Apéro (vor dem déjeuner) oder zum Café (nach dem déjeuner) ein. Hierbei plaudert man amüsant über die Kunst und die Natur und tastet sich diplomatisch ab, ohne sich persönlich zu öffnen. Uns bereiten solche Gespräche im Salon u.U. Probleme, denn nach dem zweiten Pastis oder Cognac würden wir eigentlich gerne zur Sache kommen.

Einem gemeinsamen Essen zum Kennenlernen im Restaurant ist der Franzose keineswegs abgeneigt; (allerdings eher mittags als abends). Folgt man einer Einladung hierzu, sollte man zunächst darauf drängen, dass man die Rechnung übernimmt. Er wird sich wehren; also gestattet man ihm schließlich galant, zu zahlen. Hiermit akzeptiert man ihn als Gönner, und Gönner sind normalerweise "oben" angesiedelt. Er freut sich über den Dank des Beschenkten und über dessen Lob zur gekonnten Auswahl dieses hervorragenden Restaurants bzw. des köstlichen Weines.

- 10) Um nun endgültig die Brücke zum Geschäftsleben zu schlagen, sei noch kurz auf den französischen "Patron" eingegangen.

Der Patron ist wesentlich mehr als der Chef. Für uns ist der Begriff "Chef" unterschwellig negativ belegt, wir verwenden ihn z.T. sogar spöttisch. Der französische Patron (von patronus (lat.) = Herr der Sklaven) dagegen verfügt über die begehrte Macht, ob als Familienoberhaupt,

als Schichtführer in der Fabrik, als Abteilungsleiter in einer Bank, als Président Directeur Générale einer AG oder gar als Staatspräsident.

Er – und nur er – entscheidet, und zwar tut er dies wie der König in der Außenwirkung zum Wohlergehen seiner Untergebenen. Folglich sucht man möglichst geschickt den Kontakt zu ihm, um zu erfahren, was er will. Durch diplomatisches Parlieren versucht man, dass der Patron eben genau das will, was man selbst will. Er seinerseits hört zu, um zu erkunden, wer ihn am ehesten bei der Aufrechterhaltung seiner Entscheidungsmacht unterstützt. Der Führungsstil in Frankreich ist daher i.d.R. wenig kooperativ in unserem Sinn; man könnte ihn eher als bilateral-informationsorientiert bezeichnen.

Für einen guten Patron ist es wichtig, dass er seine Entscheidungsgewalt deutlich zum Ausdruck bringt. Ohne autoritäre Führung fühlt sich der Franzose oft orientierungslos, obwohl er – wie oben gesagt – keine Gelegenheit auslässt, der Autorität unbemerkt ein Schnäppchen zu schlagen. Diese vermeintliche Schizophrenie resultiert daraus, dass es zwei Arten von Patrons gibt: die weit entfernte Zentralgewalt des Königsstaates sowie die körperlich greifbare Person des Vorgesetzten. Die Zuständigkeit des Letzteren ist es, dass im unmittelbaren Umfeld alles bestens läuft; dies ist seine "compétence", d.h. Zuständigkeit. Für uns heißt Kompetenz dagegen eher "Fähigkeit" (siehe erneut Wahrig bzw. Le Petit Robert).

Anmerkung: Eine umfassende Schilderung weiterer Unterschiede in den gesellschaftlichen Verhaltensstrukturen von "Michel und Marianne" findet sich z.B. in den Publikationen von JPB – La Synergie Franco–Allemande sowie bei Karl Erlinghagen.

3.4 Erscheinungsformen im Geschäftsleben

Die Ausführungen zu diesem Punkt werden – obwohl eigentlich Kernthema – relativ kurz ausfallen, denn das meiste wurde schon gesagt.

Die aus den kulturdeterminierenden Einflüssen resultierenden "normalen" Verhaltensweisen und Einstellung äußern sich im Miteinander (Interaktion) im Alltagsleben. Zu diesem Alltagsleben gehört auch das Berufsleben. Insofern kann zu den Unterschieden im Geschäftsleben – hier Geschäftsbeziehungen zwischen Deutschen und Franzosen – nichts grundsätzlich Neues erwartet werden. Es geht im folgenden daher vielmehr darum, spezielle Ausprägungen der genannten Erscheinungsformen im geschäftlichem Umfeld beispielhaft zu skizzieren.

- 1) Wird der Franzose in einem geschäftlichen Meeting mit einem "concepte" konfrontiert, geht er davon aus, eine Sammlung von Ideen und Gedanken zum Thema vorzufinden. Legt ihm der Deutsche sein Konzept vor, wird er quasi erschlagen von der oftmals schon ins Detail gehenden Planung; (siehe auch hierzu Wahrig bzw. Le Petit Robert). Man hat doch noch gar nicht darüber gesprochen, welche grundsätzlichen Einstellungen beide Seiten zum Thema haben. Und vor allem: Man hat sich noch nicht diplomatisch sondiert/abgetastet; d.h. man kennt sich nicht. Die Folge ist, dass der Franzose sich von der deutschen "Dampfwalze" überrollt fühlt; er wehrt sich, indem er blockiert.

Vermeiden sollte man die Vorlage solcher deutschen Konzepte v.a. beim Mittagstisch. Zum einen holt man dorthin nie Geschäftsunterlagen mit – die Tische sind i.d.R. auch viel zu klein, um diese dort ausbreiten zu können -, zum anderen spricht man beim Essen allenfalls "entre le fromage et la pomme" über Geschäftliches. Wir dagegen suchen schon nach dem Apperitif die angenehme Atmosphäre des Restaurants zum freundlichen Schulterschluss in der Sache zu nutzen. So macht man dies unter Männern, doch wir vergessen, Marianne ist kein Mann, ebenso wenig wie "La Francé" ein Mann ist.

- 2) Wenn wir unterschiedlicher Meinung sind, suchen wir im Bemühen um eine Allianz einen Kompromiss. Dies mag der französische Geschäftspartner gar nicht. Entweder/Oder; ein Unentschieden lässt beidseitig Autorität vermissen. So kennt der französische Wortschatz z.B. das Wort "Abstimmungsgespräch" nicht.
- 3) Der Beginn geschäftlicher Beziehungen mit Franzosen verläuft normalerweise sehr harmonisch. Sobald jedoch Probleme auftreten, werden die kulturkaschierenden Masken abgelegt. Der Deutsche argumentiert sachlich, geradlinig und fest, der Franzose stützt sein diplomatisch fein formuliertes Contra unterbewusst auf sein Selbstverständnis, die Probleme aufgrund seiner Kulturüberlegenheit besser und rationaler durchdenken zu können als der sture deutsche Panzer. Ist er in der übergeordneten Position, zeigt er den Patron und tut, was er für richtig hält. Ist er in der untergeordneten Position, sagt er: "Si vous voulez"; wir glauben, er wird nun zur Umsetzung schreiten, aber wir irren, denn er lässt die Sache einfach liegen.
- 4) Wir Deutsche haben ein Ziel und leiten hieraus systematisch strategische Maßnahmen und deren operative Umsetzung ab. So gehen wir auch in die Gespräche mit unseren französischen Geschäftspartnern. Diese haben natürlich auch ein Ziel, aber sie verlassen sich weniger auf strategische Konzepte als vielmehr auf eine flexible Taktik. Schon in der Schule haben sie von Heraklit gelernt: "Alles fließt und ist im ewigen Wandel begriffen". Um am Ball zu bleiben, muss man demnach stets beweglich sein. So gibt es z.B. im Französischen kein Wort für

"stehen". Das Verhalten des Franzosen folgt insofern dem "System D". Wir Deutsche sind frustriert; gut gegessen, nett geplaudert aber nichts entschieden. Warum? Wir haben nicht genug geflirtet, wir haben ihn (bzw. sie) nicht verführt. Wir haben missachtet, dass Marianne in der Kutsche gewiegt und nicht im Panzer durchgerüttelt werden will.

- 5) Gehen wir in eine Geschäftsbesprechung, schauen wir zunächst einmal auf die Agenda; dann äußern wir zu jedem Tagesordnungspunkt präzise formuliert unsere Meinung. Wir verkennen dabei u.U., dass mehr als 2/3 der verbalen Kommunikation sich aus der Wortwahl, Betonung und Satzstellung ergeben. Dieses Klavier der indirekten verbalen Kommunikation spielt der Franzose i.d.R. besser als wir. Die Sprache ist für ihn nicht nur Kommunikationsinstrument, sondern Argument. So reden wir – ggfs. ohne es zu bemerken – mitunter stundenlang aneinander vorbei.
- 6) Wir Deutschen akzeptieren in einem bilateralen Gespräch die aus der Kompetenz und damit Autorität (s.o.) unseres Verhandlungsführers abgeleitete Dominanz desselben. Das französische Teammitglied ist sich selbst nahe (Individualismus) und sucht durch seine argumentative Unterstützung der Aussagen des Patron dessen Anerkennung. Er schaltet sich wo immer möglich aktiv in die Diskussion ein. Infolgedessen gerät der Zeitablauf ins Wanken, was uns innerlich tief beunruhigt. Noch nervöser werden wir, wenn unser Partner (wie erwähnt) zwischen den Tagesordnungspunkten einen "Valse musette" tanzt. Was ist nun die effizientere Vorgehensweise? Schlecht ist es auf jeden Fall, wenn man die Vorgehensweise des Anderen nicht versteht, denn man läuft Gefahr, im Sinne der Sache Fehler zu begehen.

4. Epilog

Ein Versuch, den unterschiedlichen "Allgemeingeist" (Montesquien) bzw. die Unterschiede in der "Software of the mind" (Hofstede) im bilateral qualitativen Vergleich zwischen Deutschen und Franzosen zu beschreiben darf nicht enden, ohne die eine oder andere Empfehlung zur Reduzierung die hieraus resultierenden Probleme zumindest anzudeuten. Einige dieser Empfehlungen wurden bereits oben als unmittelbar abzuleitende Konsequenz aus den geschilderten Verhaltensunterschieden direkt oder indirekt angesprochen.

Geschäfte kommen stets durch die Interaktion zwischen Menschen zustande. Wir nutzen hierzu zwar verstärkt Systeme (z.B. das World Wide Web), aber dies funktioniert nur, wenn wir Menschen unsere Inputs eingeben. Welcher Output beim Empfänger (ebenfalls ein Mensch) an

kommt, hängt von der Codierung bzw. Decodierung der Botschaft ab. Es ist daher ausschlaggebend, sich im "System" verständlich zu bewegen.

Dieses Verständnis erlernt man jedoch nicht durch das Lesen einer Dissertation über Landeskunde, nicht durch den Besuch eines Vortrags und oft erst recht nicht über einen oft dilettantisch vor- und nachbereiteten Schüleraustausch. Um Empathie zu erzeugen muss man behutsam sensibilisieren. Der Betroffene darf nicht das Gefühl haben, dass er dies alles lernen muss, sondern dass er es lernen darf, wenn er erfolgreich sein will.

Zum Bereich geschäftlicher Beziehungen muß meiner Ansicht die primäre Empfehlung lauten: Auf Basis der Kenntnis von Stärken des Anderen und der eigenen Schwächen ist zu versuchen, Win-Win-Effekte zu erzielen. Was Deutsche und Franzosen betrifft können derartige Synergieeffekte z.B. in der situationsspezifischen Kombination folgender Stärken und Schwächen gefunden werden:

Mögliche Synergien in der geschäftlichen Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Franzosen		
Franzose	plus	Deutscher
- Flexibilität/Reaktionsschnelligkeit		-systematische (analytisch durchdachte) Vorgehensweise
- Intuition /Kreativität (Herausforderung)		-Umsetzung/Absicherung (Realisierung)
-(unverbindliche) Ideensammlungen		- konkrete Pläne
- Akzeptanz der Autorität, aber Suche nach Wegen, dieser zu entkommen (Eigenbestimmung)		- Suche nach schützenden Allianzen (Kooperation/Kompromiss)
- diplomatische Taktik (System "D")		- konsequente Verfolgung der Strategie
- Motivation des Individuums		- kollektivistisches Denken
- Generalist/ganzheitliche Orientierung		- Spezialist/detailorientiert
- sprachgewandt		- klare Aussagen

Abb.5

Die hier beispielhaft genannten Gegensätze führen im Zustand des Unwissens zu Vorurteilen und den daraus resultierenden Gefahren. Weiß man jedoch darum, bieten sich Chancen! So sollte man z.B. bedenken, dass der Franzose seinen Spaß in einer Herausforderung sucht; dann entwickelt er Kraft. Also baut man einen gemeinsamen Feind auf (z.B. den englischen Mitbewerber), denn dies fordert ihn. Man gewinnt einen Komplizen, und "la complicité" gehört zur Diplomatie, die ihm liegt. Anzuraten ist auch, in schwierigen Situationen einen Franzosen mit ins Boot zu holen. Unter Druck läuft er zur Bestform auf, denn schon in der Schule hat er gelernt, auf die Herausforderungen des Systems der "concours" geeignet zu reagieren, und sein System einzusetzen. Me-too-Projekte dagegen veranlassen ihn, die Herausforderung beim Boule-Spielen oder Angeln zu suchen.

Es genügt allerdings nicht, nur um die Andersartigkeit der Stärken zu wissen; man muss darauf vertrauen, dass beide Seiten die Wechselseitigkeit der Synergien zum gemeinsamen Nutzen einsetzen wollen. Erst dann ist das Endziel interkultureller Kompetenz erreicht. Empathie allein reicht also nicht aus, um Potentiale im Sinne eines Tandems (hier des karolingischen) zu nutzen. Was ist nun den Geschäftstreibenden zu raten, wie ein solches auf dem gegenseitigen Kennen aufgebautes Vertrauen hergestellt werden kann?

- 1) Interkulturalität muss erfahren werden! Man muss demnach zum Kennenlernen auf allen denkbaren Ebenen den direkten und indirekten Kontakt suchen. D.h.: Lesen, Zuhören, Beobachten, Fühlen, Sprechen, Aufnehmen, wo und wann immer es geht. Nur so wird man mit der Zeit für das Andersartige sensibilisiert, denn wenn zwei das Gleiche tun (z.B.: essen) tun sie noch lange nicht dasselbe.
- 2) Um Vertrauen und damit die Bereitschaft zur nutzbringenden Zusammenarbeit zu schaffen, sollte man:
 - a) Bei der Wahl der Worte vorsichtig umgehen. Formuliert man die eigenen Vorstellungen indirekt bzw. als vage Idee, kann es durchaus gelingen, dass der französische Partner unter Hinzufügung seines persönlichen (und damit individuellen) "grain de sel" sie zu den Seinigen macht.
 - b) Als "Frau" liebt unsere Nachbarin Marianne Komplimente. Geben Sie sie ihr. Sie mag ferner keinen Langweiler, der nur abarbeitet, sondern erwartet schon mal eine überraschende Variante eines kreativen Partner; nur so bringt es Spaß.
 - c) Vor allem in den oberen Managementetagen gilt es, die Form zu wahren; sie ist Ausdruck der "höfischen" Kultur. Auch im Sommer werden die Hemdsärmel selten hochgekrempt, die Krawatte bleibt geschnürt und die Nase schnäuzt man sich hinter dem Rücken. Ein kräftiges (typisch deutsches) Händeschütteln deutet auf den Beruf Bauer oder Maurer hin; der Franzose

aus oberen Schichten reißt sich daher unwillkürlich los.

Man spricht sich zudem stets mit Madame oder Monsieur an; dieses"; dieses "Ma" und "Mon" ist wichtiger als der Name. Der Titel "Dr." (außer bei Ärzten) amüsiert den Franzosen; auf seiner Visitenkarte steht nicht der Titel, sondern die *École*, deren Diplom er erworben hat.

d) Bei der Führung deutscher Tochtergesellschaften in Frankreich sollte man daran denken, dass der französische Mitarbeiter zum Vorgesetzten nur dann Vertrauen aufbaut, wenn dieser ihm eindeutig klar macht, was er zu tun hat. Er sucht nicht die Verantwortung, sondern den Schutz durch den Patron. Der kooperativ herbeigeführte Kompromiss hilft ihm nicht weiter. Bei vorgegebenen Ziel sucht er den bestmöglichen Weg dorthin; ggfs. nimmt er sich die Freiheit, das Ziel geringfügig zu modifizieren, wenn er glaubt, der Patron habe mit einer bei-läufigen Nebenbemerkung auch diese Zielvariante gutgeheißen. Er braucht also keinen "run-den Tisch der Partizipation", sondern eine klare Pyramide, in der er sich dann ggfs. seinen persönlichen Seitenausgang einbaut.

e) Schlussendlich sollte das deutsche Bestreben um Kooperationen nicht verkennen, dass die einzelnen sozialen Schichten (s.o.: ausbildungsbedingt) in Frankreich sich gegenseitig deutlich voneinander abgrenzen; sie schotten sich untereinander ab. Dies gilt auch für die unteren Schichten, die fordern, dass man von oben ihre Standesgewohnheiten akzeptiert. Sonst wird gestreikt.

Man könnte diesen kurzen Epilog in Anlehnung an Chandler abschließend mit den Worten zusammenfassen: "Culture follows History, Management follows Culture".

Es mag übrigens verwundert haben, dass das typischste Beispiel für unsere Vorurteile ge-genüber dem Franzosen hier gar nicht erwähnt wurde: Er ist "nonchallant", d.h. nachlässig, ungezwungen, formlos. Der Grund hierfür ist, dass er dies meiner Meinung nach – zumindest im Geschäftlichen – gar nicht ist. Ich behaupte keck: Wir sind es u.U. eher als er.

Die Beschäftigung mit dem Thema "Interkulturelle Kompetenz" heißt, sich mit sogenannten "Soft Facts" auseinanderzusetzen. Dies ist schwer, denn man macht es sich u.U. zu leicht. So schreibt z.B. Eugen Roth: "Ein Mensch, gestellt auf eine harte Probe, besteht sie und mit höchstem Lobe. Doch siehe: Es versagt der Gleiche, wird er gestellt auf eine weiche".

Literaturhinweise (ausgewählt)

- Barmeyer, Ch.: Interkulturelle Qualifikation im deutsch-französischen Management
- Breuer, N.: Frankreich für Geschäftsleute
- D' Iribane, Ph.: La logique de l'honneur
- Herterich, K.: Das Frankreichgeschäft
- Erlinghagen, K.: Nationale Umkultur und typisch geprägte Managementsubkultur Frankreichs
- Hall, E.: Beyond Culture
- Hofstede, G.: Cultures and Organizations
- JPB - La Synergie
Franco-Allemande: Deutsch-französisches Kooperationsmanagement
- Keller, E.v.: Management in fremden Kulturen
- Mitchell, Ch.: Interkulturelle Kompetenz im Auslandsgeschäft
- Müller, C. u.a.: Frankreich für Manager
- Pateau, J.: Die seltsame Alchimie in der Zusammenarbeit von Deutschen und Franzosen
- Schwanitz, D.: Bildung
- Strübing, M.: Die interkulturelle Problematik deutsch-französischer Unternehmenskooperationen
- Trompenaars, F.: Handbuch globales Managen
- Wickert, U.: Vom Glück, Franzose zu sein.
- außerdem:
- Wörterbücher "Wahrig" und "Le Petit Robert"
 - amtl. und halbamtliche Statistiken (z.B.: BMWi;)
 - diverse Presseartikel, z.T. bezogen über das Deutsch-Französischen Institut (dfi), Ludwigsburg

Ergänzende Randbemerkung:

Ich habe als gebürtiger Saarländer 30 Jahre lang in unmittelbarer Grenznähe zu Frankreich gelebt. In meinem Berufsleben habe ich später acht Jahre in französisch geführten Konzernen gearbeitet.