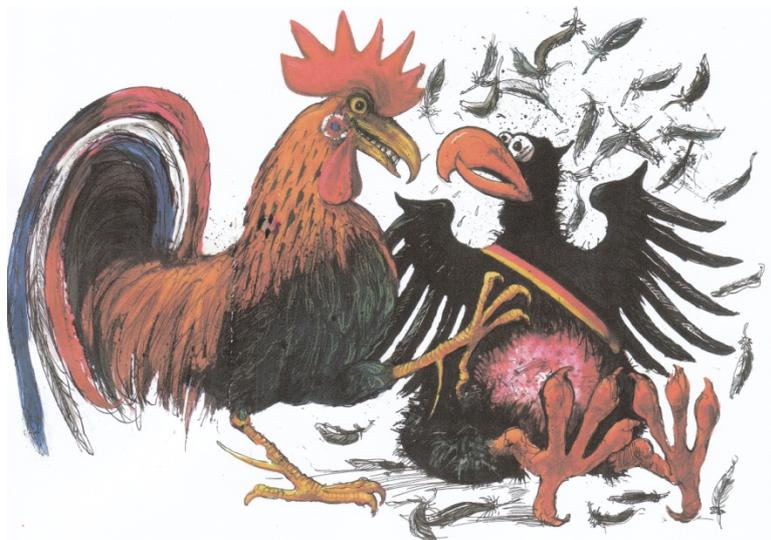


***Der Einfluss interkultureller Unterschiede auf die
Effizienz einer Kooperation zwischen KMU's
- Eine empirische Studie zu Deutschen und Franzosen -***



Arbeitspapier

vorgelegt von:

Prof. Dr. Edmund Schiffels
HTWG Konstanz (BWL, ‚Internationales Management‘)

in Kooperation mit:

ZWF Consultants (IT-Systemberatung), Saarbrücken

Radolfzell im Sommer 2010

(Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit Genehmigung des Verfassers)

Aufbau des Berichts

1.	Hintergrund und Zielsetzung der Studie	2
1.1	Vorbemerkung	2
1.2	Deutsche und Franzosen	3
1.2.1	Historie	3
1.2.2	Studienobjekt / Fallbeispiel	4
2.	Soziokulturelle Unterschiede	6
2.1	Kultur (Begriff)	6
2.2	Studie von Geert Hofstede	8
2.3	Forschungsansatz in vorliegender Studie	9
3.	Verifizierung der Befunde von G. Hofstede zu Deutschen und Franzosen	12
3.1	Vorgehensweise	12
3.2	Ergebnisse	14
4.	Ansätze zur Verbesserung einer kulturübergreifenden Kooperation	19
	Schlusswort	26



„Marianne und Michel“
(oder umgekehrt)

1. Hintergrund und Zielsetzung der Studie

1.1 Vorbemerkung

Nach zwei Weltkriegen und einer dazwischenliegenden tiefgreifenden Wirtschaftskrise, der viele Staaten durch einen verstärkten Protektionismus zu begegnen suchten, stieg nach der „Trümmerbeseitigung“ seit Beginn der 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts die Intensität der wirtschaftlichen Beziehungen (zum Beispiel in Form von Außenhandel und/oder Auslandsinvestitionen) unter den Staaten/Ländern der Welt sprunghaft an. Das Zeitalter der Internationalisierung - später entstand der zwar etwas irreführende, aber modisch klingende Begriff „Globalisierung“ - der Wirtschaft begann.

Die international operierenden Unternehmen erkannten nun zunehmend, dass der Erfolg ihres Auslandsengagements zum Teil massiv gehemmt war durch die Tatsache, dass sie auf den ausländischen Märkten - gemeint sind hier nicht nur die Absatz-, sondern auch die Beschaffungs-, Kapital-, und Arbeitsmärkte - auf ihnen fremde Kulturen trafen. Sie erkannten, dass ein streng ethnozentrisches (=heimatlandorientiertes) Vorgehen zu Problemen führt, denn die Zeiten der Kolonialisierung - auch dies war eine Art der Internationalisierung wirtschaftlicher Abläufe -, in denen man Widerstände schlicht mit Waffengewalt erstickte, waren vorbei. Dies führte dazu, dass neben anderen Wissenschaftsgebieten, die sich schon seit langer Zeit mit dem Thema der Unterschiede zwischen Kulturen beschäftigten (Historiker, Archäologen, Sprachwissenschaftler, Anthropologen, etc.), seit circa 30 Jahren auch die Wirtschaftswissenschaftler (im Verbund mit den Soziologen) sich mit dieser Thematik befassen. Aus der Wechselwirkung zwischen diesen Arbeiten und den stetig zunehmenden Erfahrungen der Praxis im internationalen Geschäft (zum Beispiel im Land der ungeahnten Möglichkeiten China) wuchs eine breite Erkenntnis, dass für den Erfolg eines international operierenden Unternehmens ein Erfolgsfaktor von dominanter Bedeutung ist, nämlich die interkulturelle Kompetenz, das heißt das Wissen um die Andersartigkeit einer anderen Kultur und das Sich-darauf-Einstellen. Die rasant steigende Zahl von Publikationen, Vorlesungs-/Fortbildungs- und Veranstaltungsangeboten sowie entsprechender Anforderungshinweise in Stellenangeboten zu dieser Thematik mag als Zeugnis hierfür dienen.

Anmerkung: Der vorliegende Bericht ist primär an den praxisorientierten Dozenten (zum Beispiel an einer Fachhochschule) sowie an den am Thema interessierten Praktiker adressiert. Er stellt insofern keine der weiteren wissenschaftlichen Aufarbeitung dienende Arbeit dar. Daher werden im Text zwar die Namen von Personen/Autoren genannt, deren geistiges Eigentum beziehungsweise deren Aussagen ich in die Argumentationskette übernehme, ohne jedoch im Sinne einer wissenschaftlichen Arbeit jeweils exakte Quellenangaben (plus Literaturverzeichnis) aufzuführen. Im Übrigen sei auf das über <http://opus.bsz-bw.de/htwg/volltexte/2003/30> abrufbare Dokument „Interkulturelle Kompetenz in der Zusammenarbeit

zwischen deutschen und französischen Geschäftspartnern“ (von mir erstelltes Vortragsmanuscript) verwiesen.

1.2 Deutsche und Franzosen

1.2.1 Historie

Die Kultur eines Volkes wird unter anderem durch historische Ereignisse und Abläufe der vergangenen Jahrhunderte (Jahrtausende) geprägt. Insofern ist es meines Erachtens sinnvoll, zunächst kurz auf diese Historie der beiden Länder einzugehen.

Die Gallier und die Germanen (Letztere so benannt von Tacitus, obwohl nur ein recht kleiner rechtsrheinisch lebender Stamm im Jahr Null unserer Zeitrechnung diesen Namen trug) gehören nach Meinung vieler Historiker beide zum Volk der Kelten. Die linksrheinisch siedelnden Gallier mussten sich (trotz Asterix und Obelix) unter Cäsar der Herrschaft der Römer unterwerfen, während die Barbaren aus Germanien unter der Führung durch Arminius diese recht schnell wieder über den Rhein und die Donau zurücktrieben. Die Folge war, dass die Gallier links des Rheins über viele Jahrhunderte von der römischen Hochkultur geprägt wurden (die unter anderem sehr stark zentralistisch ausgerichtet war), während rechts des Rheins viele Volksstämme und Königreiche nebeneinander lebten und in zahlreichen Waffengängen untereinander ihre kriegerischen Kräfte erprobten. So waren für die Römer die Begriffe Germane und Barbar nahezu Synonyme.

Erst die Gefährdung Westeuropas durch die über Spanien vordringenden Mauren veranlasste die rechtsrheinischen Kelten unter Karl Martell ihren Verwandten auf der anderen Flussseite beizustehen. Dies führte schließlich dazu, dass der machtpolitische klug agierende germanische Stamm der Franken große Teile des heutigen Frankreichs und Deutschlands unter seiner Oberhoheit vereinte. Karl der Große ist jedem von uns ein Begriff als Name eines bedeutenden deutschen Kaisers. Auch die Franzosen kennen ihn alle - ein riesiges Denkmal für ihn steht in der Keimzelle Frankreichs, der Ile de la Cité im Herzen von Paris - , doch dort steht: „Charles le Magne“; er war ein französischer Kaiser. Er war jedoch kein Doppelkaiser und hatte auch keine zweite „Staatsangehörigkeit“, er war vielmehr Souverän über eine Region, in der (heutige) Deutsche und Franzosen quasi eine „Nation“ bildeten. Nach dem Tod Karls brach diese rund 200 Jahre währende Einheit unter den Kelten bald auseinander, wurde aber später durchaus auch wieder ansatzweise restauriert (z.B. unter Karl V).

So lebten die keltischen Gallier und die keltischen Germanen zwar nebeneinander, aber - obwohl nur durch das schmale Rinnsal Rhein getrennt - sich zunehmend auch auseinander. Die einen (Franzosen) orientierten ihr Wertesystem zum Beispiel an der ihnen seit Cäsar auf-

erlegten Fokussierung auf die „Zentrale“, während die anderen (Deutsche) eine solche bis 1870 eigentlich nie echt kannten. Rechtsrheinisch bildeten sich immer neue strategische Allianzen auf Zeit, in denen jeweils ein führender König oder Fürst den Ton angab, aber niemand hätte formuliert: „Je monte à Berlin“ (oder eine andere Stadt). Für die Franzosen dagegen ist seit tausend Jahren der Hof und damit Paris der Gipfel, den es zu erreichen gilt. Dort als Höfling („Courtisan“) zu reüssieren ist das Ziel. Um dort zu reüssieren bedarf es der breiten Allgemeinbildung (Generalist und nicht Spezialist), der galanten Eloquenz im Umgang miteinander, um emotionale Beziehungen aufzubauen, und des Mutes etwas anzugehen, ohne genau zu wissen, wie man es umsetzen könnte. Ferner prägten klimatische Unterschiede (und damit die Sicherheit über die Grundversorgung mit Nahrung) im Laufe der Jahrhunderte ebenso wie der Einfluss der sonstigen Nachbarvölker (hier: klimaverwöhnte und ebenfalls von Rom beeinflusste Völker aus Südeuropa; dort: rauhe Nord- und Nordosteuropäer bzw. Nordasiaten) die Lebensgewohnheiten, Verhaltensweisen und Einstellungen.

Beide Völker waren stets groß und stark, aber wer war der Stärkere? Zuletzt verwuchte man dies in drei gewaltigen kriegerischen Auseinandersetzungen innerhalb von nur 75 Jahren zu klären; vergeblich. Mittlerweile ist politisch und auf höchster Ebene der „Stammesvertreter“ (Politiker) Vernunft eingekehrt; man hält sich die Hand und feiert die Bruderschaft (obwohl manche Betrachter deren historische Grundlage gar nicht recht kennen).

Aber: Was oben vor eingeschalteten Mikrofonen (im sogenannten „Sonntagsreden“) gesagt wird, muss nicht unbedingt weiter unten auch ankommen! Der Verhaltensforscher Konrad Lorenz formulierte mal: „Gesagt ist nicht gehört; gehört ist nicht verstanden; verstanden ist nicht einverstanden; einverstanden ist nicht umgesetzt.“ Damit bin ich letztlich beim Thema dieser Studie bzw. ihrer Kernfrage: Bestehen im alltäglichen, operativ oder strategisch ausgerichteten Verhalten von Deutschen und Franzosen im Geschäftsleben (Business) nachweisbar Unterschiede, die gegebenenfalls die Effizienz der Zusammenarbeit beeinträchtigen können?

1.2.2 Studienobjekt (Fallbeispiel)

Verfolgt man die Berichterstattung in den Medien sowie deren Aufbereitung durch Wissenschaftler wie zum Beispiel Christoph Barmeyer von der Uni Passau in der einschlägigen Literatur könnte man die vorgenannte Frage bejahen. Im Vordergrund des Interesses stehen dabei jedoch in erster Linie große Unternehmen wie zum Beispiel EADS oder Sanofi-Aventis. (Anmerkung: Aventis entstand aus der Fusion der Pharmasparten der Höchst AG und der französischen Rhône-Poulenc.). Zu Sanofi-Aventis liest man zum Beispiel von einer mittlerweile nahezu vollständigen Entmachtung der deutschen Manager aus der ehemaligen Hoechst AG (einst das größte Pharmaunternehmen der Welt) und der Fernsehsender „arte“ (ein deutsch-französisches Joint-Venture, zu dem man übrigens kaum etwas von Konflikten hört oder liest!) berichtete vor einiger Zeit in einer äußerst spannenden

Dokumentation unter anderem darüber, wie die französische Seite es bei der Gründung der EADS mit großer Kreativität bewerkstelligte, dass der französische Staat mit einem erheblichen Anteil an dem Gemeinschaftsunternehmen beteiligt wurde, obwohl für die deutsche Seite eine staatliche Beteiligung an dem neuen Gemeinschaftsunternehmen zunächst strikt ausgeschlossen worden war.

Zu Problemen in mittelgroßen und kleinen Firmen liest, hört und sieht man (verständlicherweise) in den Publikationen wenig, sieht man von den Aktivitäten von Verbänden wie z.B. auf der Ebene von Außenhandelskammern oder (grenznahen) Industrie- und Handelskammern ab. Frage: Existieren derartige Probleme dort nicht oder ist es vielmehr so, dass auch in Klein- und Mittelstandsunternehmen (KMU`s) kulturbedingte Unterschiede die Zusammenarbeit beeinträchtigen und somit Effizienzverluste auftreten. Dieser Frage soll diese Studie nachgehen.

Auf Basis von seit Jahren bestehenden Kontakten wurde hierzu die Beziehung zwischen der ZWF Digitale Informationstechnologie GmbH in Saarbrücken (D), kurz ZWF-GmbH, und der ZWF S.A. in Forbach (F) näher untersucht. Die ZWF-GmbH wurde 1992 als IT-Beratungs- und Systemhaus von drei ehemaligen Nixdorf-Managern durch Übernahme der Siemens-Nixdorf Werksvertretung im Saarland gegründet. Im Rahmen einer offensiven Expansionsstrategie (Ausweitung der regionalen Präsenz und der Geschäftsfelder) wurden in den folgenden Jahren mehrere Firmen aus dem IT-Bereich ganz oder mehrheitlich übernommen, unter anderem 1999 zwei kleine französische Firmen in Straßburg und Forbach (diese Kleinstadt liegt unmittelbar an der Grenze des Saarlandes zu Frankreich (Lothringen)). Diese beiden französischen Firmen wurden zur ZWF S.A. fusioniert, die jedoch nach außen aufgrund des auf französisch etwas umständlich auszusprechenden Namens unter „IntegraSys“ auftritt. Die Muttergesellschaft ZWF-GmbH beschäftigt derzeit (nach den durch die jüngste Wirtschaftskrise bedingten Restrukturierungsmaßnahmen) 50 Mitarbeiter, IntegraSys 25 Mitarbeiter. Die gesamte Firmengruppe (tritt auf als ‘ZWF Consultants’) beschäftigt - nach dem kürzlichen Verkauf einer Tochtergesellschaft in Augsburg sowie der Ausgliederung eines Teils der bisherigen Aktivitäten in eine Joint-Venture-Firma - circa 90 Mitarbeiter.

Das angesprochene Kundenpotenzial beider Unternehmen ist hinsichtlich der Größe und Branche ziemlich identisch; das angebotene Leistungsspektrum (spezifische Geschäftsfelder) ist nur zum Teil identisch, ansonsten aber doch überwiegend zumindest eng verwandt. Ferner gibt es auf beiden Seiten Geschäftsfelder, die von der anderen Seite bisher gar nicht angegangen wurden, obwohl oft das gleiche Klientel angesprochen werden könnte. Trotz der vorhandenen Überschneidungen hinsichtlich ansprechbarer Kunden, Technologien, Know-how etc. findet eine gemeinsame und abgestimmte Marktbearbeitung auch nach mittlerweile elf Jahren der Zugehörigkeit zu einer Unternehmensgruppe und trotz der Tatsache, dass die Standorte beider Firmen nur circa fünf (!) Kilometer voneinander entfernt liegen, kaum statt. Die Kommunikation untereinander ist äußerst gering, gemeinsame Projekte höchst selten; nach Synergieeffekten wird nicht gesucht.

Woran liegt dies? Können hierzu eventuell bestehende interkulturelle Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen einen Erklärungsbeitrag liefern? Falls solche sich auf die partnerschaftliche Kooperation im Geschäftsleben negativ auswirkende Unterschiede bestehen: Sind

Vorgehensweisen denkbar, die die daraus resultierenden Hemmnisse zu einer effizienzsteigernden Zusammenarbeit eventuell mindern?

2. Soziokulturelle Unterschiede

2.1 Kultur (Begriff)

Was heißt Kultur, und zwar nicht im Sinne von Kultur einer Person oder Kultur eines Unternehmens, sondern „Landeskultur“. Unter einem Land beziehungsweise einer Nation versteht man zunächst durch bestehende Staatsgrenzen getrennte geographische Regionen. Solche Staatsgrenzen sind jedoch oft rein zufällig aufgrund historischer Gegebenheiten entstanden. Solche geschaffenen Staats-/Landesgrenzen beeinflussen zwar die Kultur der Menschen diesseits und jenseits, aber letztlich nur langfristig. Besser wäre es daher, von Stammes- oder Volkskultur zu sprechen. Zu betriebswirtschaftlichen Fragestellungen führt eine derartige Abgrenzung von Kulturregionen jedoch zu mannigfaltigen Problemen hinsichtlich der Greifbarkeit. Aus pragmatischer Sicht ist es daher verständlich, dass man zunächst Kultur- und Landesgrenzen gleichsetzt; hier also: Deutsche und Franzosen.

In der vorgelegten Studie ist dies übrigens insofern unproblematisch, da das deutsche Saarland und das französische Lothringen (hier liegt Forbach als Sitz der IntegraSys) historisch betrachtet immer wieder wechselnd mal zu dem einen und mal zu dem anderen „Reich“/Land gehörten. Auch in jüngerer Zeit gab es Zugehörigkeitswechsel der Region Saarland hinsichtlich der Obrigkeit: Nach dem ersten Weltkrieg ab 1920 dem Protektorat des Völkerbundes unterstellt stimmten die Saarländer erst 1935 für den „Wiederanschluss“ an das Deutsche Reich und nach dem zweiten Weltkrieg dauerte es bis 1957, bis im Saarland der französische Franken durch die Deutsche Mark ersetzt und zum Beispiel Fußball in den deutschen anstatt französischen Ligen gespielt wurde. Kenntnisse der französischen Sprache traf man bei den Saarländern trotz dieser vielen Jahre der „Quasi-Zugehörigkeit“ zu Frankreich übrigens kaum öfter an als im übrigen Deutschland. Andererseits sprachen jedoch die meisten Lothringer Deutsch (auch in der Familie), was sich in den letzten beiden Jahrzehnten allerdings zunehmend ändert. Dennoch bleibt die Frage: Sind die in dieser Untersuchung ggfs. festzustellenden kulturellen Unterschiede zwischen den Saarländern und Lothringern identisch mit denjenigen zwischen Deutschen und Franzosen generell, oder sind die Unterschiede durch die historisch bedingte Assimilierung quasi verwässert?

Was heißt nun Stammes-/Volks-/Landeskultur, d. h., wie kann man diesen Begriff definieren? Die Vielfalt der in der Literatur vorzufindenden Definitionen ist groß. Schaut man genauer hin, unterscheiden sie sich jedoch überwiegend nur durch die Wortwahl, die Reihenfolge der vorgetragenen Einzelaspekte sowie in der Ausführlichkeit. Zusammenfassend und eventuell stark vereinfachend kann man „Kultur“ meines Erachtens umschreiben als ein gemeinsames Regelwerk/System eines Volkes, miteinander zu interagieren und hierzu untereinander zu kommunizieren, um das Zusammenleben zu erleichtern indem kommunikationsbedingte Ursachen für eine problembehaftete Interaktion ausgeräumt werden. Man könnte die Kultur eines Volkes demnach vergleichen mit dem Schwarmverhalten in der Tierwelt, zum Beispiel in Bienenvölkern. Das Schwarmverhalten / die Kultur dient letztlich dem Ziel des Fortbestehens des Ganzen und damit des Einzelnen.

Dieses kulturelle Regelwerk entsteht unter dem Einfluss von z.B. klimatischen Verhältnissen und Bodenbeschaffenheit, Ereignissen in der historischen Vergangenheit eines Volkes (zum Beispiel das Auftreten herausragender Führungspersönlichkeiten) sowie durch Fremdeinwirkung seitens anderer Kulturen, der Religion (wobei Kultur und Religion sich wohl wechselseitig beeinflussen) sowie gegebenenfalls weiteren Einflussfaktoren. Die Folge aus dieser Ursache-Wirkungs-Kette ist, dass Kulturen sich in ihrer Form nur sehr langfristig herausbilden und ändern.

Kultur ist ferner kein angeborenes Erbe des Einzelnen, sondern wird erst nach der Geburt durch die „Erzieher“ weitervermittelt. Diese Erzieher leben dem neugeborenen Mitglied des Stammes vor, was normal, richtig, gut, wertvoll, gerecht, erstrebenswert etc. ist. Die Vorstellungen prägen sich bei den „Neuen“ ein und sie halten diese fortan für normal - und damit letztlich als sinnvoll, um bestmöglich mit den übrigen Stammesmitgliedern zu interagieren -, dass man diesen kulturellen Verhaltensregeln folgt. Daraus folgt, dass sich Kulturen - selbst unter Anwendung von Gewalt - nur sehr langsam und langfristig ändern. Das Problem im Rahmen der Internationalisierung des wirtschaftlichen Lebens besteht nun darin, dass man die eigene Normalität erst erkennt, wenn man davon abweichende „Normalitäten“ kennenlernt (zum Beispiel, dass man nicht Nein sagt, wenn man Nein sagen möchte).

Die Kultur eines Volkes äußert sich auf vielfältige Weise. Hierzu gehören unter anderem: Wertvorstellungen, Erwartungshaltungen, Verhaltensweisen, Reaktionen, Umgangsformen, Bräuche (inklusive Kleidung, Mahlzeiten, Zeiteinteilung), äußere Symbole (inklusive Architektur), Tabus und vieles mehr bis hin zur Art des Humors. Herausragend hierbei ist jedoch die Art/Form der Kommunikation untereinander. Dies beginnt bei der Sprach (bis hin zur Bedeutung von Dialekten). Da die Kommunikation zwischen Individuen jedoch nur zu etwa 30% auf der verbalen Ebene stattfindet, kommt der nonverbalen Kommunikation - (Anmerkung: Diese umfasst wesentlich mehr als nur die Körpersprache (Gesten), sondern jegliche Reaktion auf die kommunizierte Botschaft eines Anderen. - eine immense Bedeutung zu.

Folgt man dem Erklärungsversuch von Geert Hofstede (siehe unten), Kultur und Kulturunterschiede mit den Termini miteinander kommunizierender Computer zu beschreiben, lässt sich das aus kulturellen Unterschieden resultierende Problem plastisch wie folgt beschreiben: Person/Rechner A sendet eine Information (= seine Meinung) an Person/Rechner B; er kodiert

diese Information gemäß seinem Compiler (= Kultur A) in Sprache/Geste/Verhaltensweise; Person/Rechner B dekodiert diese Botschaft gemäß seinen Compilerregeln (= Kultur B) und reagiert darauf. Wenn die beiden Compiler nicht völlig kompatibel sind, ist nicht sichergestellt, ob die gesendete und die empfangene Botschaft identisch sind. Man hat sich also nicht „verstanden“, auch wenn man gegebenenfalls die gleiche Landessprache verwendet hat. Daten (Botschaften) kommen gegebenenfalls unvollständig an oder sind unter Umständen gar durch emotionale Viren (Klischees) verfälscht.

2.2 Studie von Geert Hofstede

Nach“9/11“ (Zerstörung des World Trade Centers in New York) stand das Buch „Kampf der Kulturen“ von S. Huntington lange Zeit weit oben in den internationalen Bestsellerlisten. Es gibt jedoch wohl kaum eine wissenschaftliche Publikation zum Thema soziokultureller Unterschiede, in der kein Hinweis auf die Forschungsarbeiten von Geert Hofstede (erste Veröffentlichung 1980) zu finden ist. Er, Fons Trompenaars und Edward Hall dominieren quasi die Literaturszene (erwähnt werden müssen meines Erachtens jedoch auch Eugen v. Keller und Richard Lewis). Das Einzigartige an den Arbeiten von G. Hofstede ist zunächst, dass er mehr als 115.000 Personen aus über 70 Ländern befragt hat; er setzte damit hinsichtlich der empirischen Basis eine Benchmark, die wohl kaum zu übertreffen ist.

Bedeutender ist jedoch, dass es Hofstede gelang, durch ein Clustering der Vielzahl seiner empirischen Daten die unterscheidbaren Merkmale einer Landeskultur auf (zunächst) vier Dimensionen zu verdichten. Sein deduktiv vorgehender quantitativer Ansatz ermöglichte es ihm, jedem der in die Untersuchung einbezogenen Länder zu diesen vier von ihm definierten Kulturdimensionen einen Wert auf einer Skala zuzumessen und damit die Länder/Kulturen auf ihre Unterschiede hin messbar zu vergleichen.

Die vier von G. Hofstede gemäß seinen Befunden zu unterscheidenden Kulturdimensionen sind:

- a) Individualismus versus Kollektivismus (IDV)
- b) Machtdistanz (PDI)
- c) Maskulinität versus Femininität (MAS)
- d) Unsicherheitsvermeidung (UAI)

Was sich hinter diesen vier „Säulen“ zur Beschreibung einer Kultur verbirgt bzw. wie sich eine hohe oder aber niedrige Ausprägung im alltäglichen Verhalten der Zugehörigen einer Kultur manifestieren, hat Hofstede (in mehreren Publikationen) und haben viele der sich auf seine Untersuchungen stützende Wissenschaftlicher in manigfaltiger Art anhand von Beispielen

len beschrieben. Kritisch ist anzumerken, dass zum Teil ein bestimmtes beobachtetes Verhalten sowohl als beobachtbare Erscheinungsform für eine als auch für eine andere der vier Kulturdimensionen herangezogen wird. Insofern ist es auch nicht überraschend, dass zwischen den von Hofstede gemessenen Ausprägungen der Indizes (Scores) zu den einzelnen Kulturdimensionen über alle untersuchten Länder statistisch zum Teil recht hohe Korrelationen gemessen werden konnten. Dies alles deutet darauf hin, dass die vier genannten „Säulen“ zur Beschreibung einer Kultur nicht eindeutig voneinander abgrenzbar sind, sondern sie überlappen sich zum Teil.

Geert Hofstede ergänzte seine vier oben genannten Dimensionen übrigens im Verlauf seiner weiteren Arbeiten um eine fünfte Dimension, nämlich die sogenannte „Konfuzianische Dynamik“ (kurzfristige vs. langfristige Orientierung). Diese fünfte Dimension wird in jüngeren Publikationen zwar i.d.R. erwähnt, man hat jedoch den Eindruck, dass keiner der Autoren sich hiermit recht anfreunden kann. Diese Einstellung teile ich, da der Standpunkt des Betrachters hier von demjenigen in der ursprünglichen Studie abzuweichen scheint. Irgendetwas „passt nicht“ recht in die Systematik der Gesamtstudie, ohne meinerseits jedoch konkret begründen zu können (und hier zu wollen), was dies ist.

2.3 Forschungsansatz in vorliegender Studie zu Deutschen und Franzosen

Der Dominanz des Ansatzes von G. Hofstede möchte ich mich in vorliegender Studie nicht entziehen. Ich sah auch keine Möglichkeit, im Rahmen der zu dieser Untersuchung verfügbaren Zeit ergänzend alternative Forschungsansätze (zum Beispiel denjenigen von Richard Lewis, obwohl seine Befunde ausgesprochen interessant und greifbar dargestellt werden) aufzugreifen und sinnvoll umzusetzen. Dies heißt im Klartext, dass ich mit Hilfe einer Befragung (mündlich und schriftlich) zunächst festzustellen suchte, ob sich Deutsche und Franzosen (hier in den beiden in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen) hinsichtlich ihrer soziokulturell geprägten Einstellungen und Verhaltensweisen in Bezug auf die vier genannten Dimensionen von Hofstede unterscheiden.

Um solche Unterschiede feststellen und messen zu können, wurde wie gesagt eine Primärerhebung (= Befragung) durchgeführt; zur genaueren Schilderung der Vorgehensweise hierbei sei auf den Abschnitt 3.1 verwiesen. Zum Verständnis dazu, welche Themen und Inhalte durch die gestellten Fragen abzudecken waren, ist allerdings zunächst zu erläutern, wie sich kulturelle Unterschiede hinsichtlich der vier Kulturdimensionen in der Realität zeigen, das heißt, was typische Erscheinungsformen im Zusammenleben (Interagieren) der Menschen sind, die zum Beispiel in der Dimension „Machtdistanz“ zu einem hohen oder aber einem niedrigen Indexwert führen. Daher nachfolgend einige ausgewählte Beispiele für diese Er-

scheinungsformen in Anlehnung an die Aussagen von Hofstede und denjenigen Wissenschaftlern, die auf seinen Arbeiten aufbauen bzw. hierzu berichten:

(A) Individualismus vs. Kollektivismus (IDV):

In vom Individualismus geprägten Kulturen dominiert das „Ich-Gefühl“ gegenüber dem „Wir-Gefühl“.

Die eigenen Interessen, die Herausforderungen und die Selbstverwirklichung stehen im Vordergrund. Konflikte mit „Konkurrenten“ werden direkt und offen ausgetragen.

In vom Kollektivismus geprägten Kulturen besteht ein Bedürfnis nach Harmonie und Konsens.

Das einzelne Mitglied der Gruppe ist wichtig und wird nicht direkt in Konfrontationen gezogen; man setzt sich „diplomatisch“ auseinander.

Persönliche Beziehungen werden gepflegt.

(B) Machtdistanz (PDI):

Eine hohe Machtdistanz bedeutet, dass eine ungleiche Machtverteilung nicht nur akzeptiert, sondern auch erwartet wird. Das heißt z.B., dass der Chef/Patron seine Autorität auch geltend machen und zeigen muss.

Der Vorgesetzte trägt die Verantwortung.

Strukturen sind zentralisiert aufgebaut und man erwartet klare Anweisungen (Direktiven) von der übergeordneten Stelle. Das heißt, Kooperation und Partizipation spielen keine dominierende Rolle, u.U. wird Partizipation gar als Schwäche ausgelegt.

Eine niedrige Machtdistanz liegt vor, wenn Gleichberechtigung, Mitspracherechte und Unabhängigkeit von übergeordneten Personen erwartet werden.

Dies geht einher mit der Bereitschaft, auch Verantwortung zu übernehmen.

(C) Maskulinität vs. Feminität (MAS):

Anmerkung: Diese beiden Begriffe haben allenfalls indirekt etwas mit der Rolle der Geschlechter zu tun.

In maskulin orientierten Kulturen tritt der Einzelne bestimmt, entschlossen und selbstbewusst auf und verfolgt sein Konzept.

Er sucht die Chance in der Herausforderung, um seine materiellen Ziele zu erreichen; hierbei scheut er nicht vor Rivalität zurück.

In feminin orientierten Kulturen ist das Bestreben nach Lebensqualität, Wohlbefinden und Toleranz stark ausgeprägt.

Eine sensible Feinfühligkeit sowie das Streben nach einem Konsens zu einem gemeinsamen Konzept prägen das Miteinandersein.

(D) Unsicherheitsvermeidung (UAI):

Anmerkung: Unsicherheit ist nicht gleichzusetzen mit Risiko.

Der Drang zur Unsicherheitsvermeidung ist hoch, wenn Unsicherheit als Bedrohung empfunden wird.

In der Folge reagiert man ängstlich, was sich zum Beispiel in Misstrauen, Aggressivität, Lautstärke und Emotionalität sowie in Geschäftigkeit äußern kann.

Zur Reduktion der Unsicherheit sehnt man sich nach klaren Strukturen (Hierarchien), Anweisungen und Regeln sowie durchdachten Plänen / Konzepten.

Die Verantwortung vor allem zu innovativen Themen sollten Andere übernehmen.

Liegt der Hang zur Unsicherheitsvermeidung niedrig, reagiert man eher gelassen und kontrolliert auf die Situation.

Man empfindet Andersartigkeit nicht unbedingt als Gefahr.

Diese Auflistung von Erscheinungsformen zu den vier Kulturdimensionen ist exemplarisch; man könnte sie in Anlehnung an die vielen Literaturquellen hierzu beliebig erweitern. Dies würde jedoch relativ schnell dazu führen, dass einzelne beobachtbare Verhaltensweisen / Einstellungen als Indikator für mehr als nur eine der vier Dimensionen herangezogen werden; hierauf wurde oben bereits hingewiesen.

Bevor im nächsten Abschnitt darzustellen sein wird, wie in der vorliegenden Studie die Ausprägung der vier Kulturdimensionen gemessen wird, soll zunächst wiedergegeben werden, über welche Ergebnisse zu den Deutschen und den Franzosen G. Hofstede berichtet. Auf Basis seiner Befragungsergebnisse ermittelt er jeweils einen Index, der zwischen 0 und 120 liegen kann:

	Deutsche	Franzosen
(A) Individualismus (vs. Kollektivismus) IDV	67	71
(B) Machtdistanz PDI	35	68
(C) Maskulinität (vs. Feminität) MAS	66	43
(D) Unsicherheitsvermeidung UAI	65	86

Zur Dimension „Individualismus vs. Kollektivismus“ IDV ermittelt Hofstede einen jeweils recht hohen Index (im oberen Drittel aller untersuchten Länder angesiedelt), zwischen beiden Kulturnationen bestehen kaum Unterschiede. Zu den übrigen drei Dimensionen dagegen stellt Hofstede erhebliche Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen fest: Die „Machtdistanz“ PDI und die „Unsicherheitsvermeidung“ UAI ist gemäß seinen Befunden bei den Fran-

zosen im internationalen Vergleich aller Länder recht hoch und wesentlich stärker, die Dominanz der „Maskulinität“ MAS dagegen deutlich geringer ausgeprägt als bei den deutschen Nachbarn, die ihrerseits hier auch im Vergleich zu den anderen Ländern einen sehr hohen Wert aufweisen.

3. Verifizierung der Forschungsergebnisse von Geert Hofstede zu Deutschen und Franzosen

3.1 Vorgehensweise

Es klingt zunächst etwas vermessen, eine solch umfangreiche Studie und von der empirischen Datenbasis her derart immens fundierte Untersuchung, wie diejenige von G. Hofstede im Rahmen eines Projektes wie dem vorliegenden quasi duplizieren zu wollen. Dies war und ist auch nicht beabsichtigt! Das heißt: Es wurde keinerlei Versuch unternommen, sich zum Beispiel an den Fragekatalog von Hofstede anzulehnen; ebenso wenig erfolgte ein Versuch, die Antworten in ähnlicher Form zu clustern, wie er es tat. Ein Versuch in diese Richtung hätte auch lediglich dazu geführt, die entsprechenden methodischen Einzelschritte von Hofstede ausdiskutieren, was keinesfalls Ziel der vorliegenden Studie sein kann und soll.

Ich entwickelte vielmehr einen eigenen Fragebogen, der aus lediglich 25 Fragen (plus drei Zusatzfragen) besteht. Die gestellten Fragen (bzw. die Antworten hierauf) sollten zu den vier Kulturdimensionen Indikatoren liefern. Um jedoch nicht völlig losgelöst von den Erfahrungen und Empfindungen der Probanden irgendwelche Themen zu hinterfragen wurden zunächst offene (unstrukturierte) Gespräche mit den Teilnehmern an der Aktion geführt, in denen in aufgelockerter Atmosphäre Eindrücke und Hinweise zu den empfundenen/erlebten Unterschieden zwischen Deutschen und Franzosen gesammelt werden konnten. Diese Einzelgespräche mit den ausgewählten Probanden (siehe unten) diente vor allem auch dazu, zwischen den bekannten Klischees (zum Beispiel: Der Deutsche ist ein sturer Panzer, der Franzose ist ein nonchalanter Filou, oder ähnliches) und deren gegebenenfalls konkreten Hintergründen zu unterscheiden.

Auf Basis der Ergebnisse aus diesen Erstgesprächen wurde anschließend ein strukturierter Fragebogen entwickelt. Hierbei wurde Wert darauf gelegt, die Fragen möglichst klischee-neutral zu formulieren. Dieser Fragebogen wurde schriftlich beantwortet, zum Teil in meiner Anwesenheit, um auftretende Unklarheiten vor allem bei den französischsprachigen Teilnehmern zu klären.

Die Fragen waren als Aussagen formuliert, die auf einer 7-Punkte-Skala mit den Polen „stimmt völlig“ (= 1) bzw. „stimmt gar nicht“ (=7) zu beantworten waren. Diese Bewertung erfolgte auf zweierlei Art: a) stimmt völlig/stimmt gar nicht für den (typischen) Deutschen und b) stimmt völlig/stimmt gar nicht für den (typischen) Franzosen. Da erfasst wurde, ob der Beantworter Deutscher oder Franzose ist, kann also zwischen einer „Eigen-„ und einer „Fremdsicht“ unterschieden werden und auch hierzu wiederum ein Vergleich angestellt werden.

An der Befragung im März/April 2010 nahmen zehn deutsche MitarbeiterInnen der ZWF-GmbH und fünf französische MitarbeiterInnen der IntegraSys teil. Sie wurden alle unter Berücksichtigung vorhandener beruflicher Erfahrungen mit Menschen des jeweils anderen Kulturkreises ausgewählt. Anmerkung: Die Rücklaufquote unter den angesprochenen 15 Personen betrug 100%, einige wenige Fragen wurden allerdings nicht von allen Teilnehmern beantwortet.

Die 25 Fragen wurden den vier Kulturdimensionen gemäß Hofstede zugeordnet. Da die Frageninhalte sich wie bereits erläutert primär auf die in den offenen Eingangsgesprächen gewonnen Erkenntnisse und Eindrücke stützten und nicht rein theoretisch denkbare Erscheinungsformen der vier Dimensionen abfragten, war diese Zuordnung zum Teil nicht einfach. Mehrere Fragen (bzw. die Antworten hierauf) konnten zwei der vier Dimensionen zugeordnet werden. Da dies letztlich konform geht mit den Aussagen der Literatur, die bestimmte feststellbare Fakten z.T. sowohl als Ausdrucksform der Dimension A als auch (gegebenenfalls mit kleineren Formulierungsnuancen) der Dimension B interpretieren, bestand eigentlich kein Grund, keine Zweifachzuordnung vorzunehmen. Ich habe dennoch darauf verzichtet, da eine solche Vorgehensweise wohl unüblich ist. Die Zahl der Fragen/ Antworten, die jeweils auf die vier Dimensionen zugeordnet wurden, lag nicht gleich hoch. Dies ist m.E. jedoch hinsichtlich der Validität der Ergebnisse unerheblich.

Um zu jeder Dimension einen Index zu ermitteln wurden die angekreuzten Antworten mit den Ziffern von eins bis sieben bewertet und zwar von „stimmt völlig“ bis „stimmt gar nicht“ aufsteigend oder absteigend in Abhängigkeit davon, welcher der beiden Pole für eine hohe Ausprägung der jeweils betrachteten Dimension (IDV/PDI/MAS/UAI) steht. Das heißt: Je höher der Ziffernwert, umso höher der Index. Der Gesamtindex zu jeder Dimension ergab sich dann aus dem Durchschnitt der Werte zu allen Fragen zu dieser Dimension.

Um eine Vergleichbarkeit zu den Indexwerten aus der Studie von Hofstede herzustellen - seine Skala reicht von 0 bis 120 (wobei hierzu kurioserweise manche Autoren abweichende Interpretationen wiedergeben(?)) - wurde oben genannter Durchschnittswert mit 120/7 multipliziert.

Auf den Einsatz ökonomischer Methoden (zum Beispiel Korrelations-, Varianz-, Clusteranalyse) wurde hier konsequent verzichtet, da aufgrund des kleinen Stichprobenumfangs ($n = 15$) das Signifikanzniveau der Ergebnisse vermutlich überwiegend inakzeptabel ausgefallen wäre. (Anmerkung: Weitere Details zur methodischen Vorgehensweise können ergänzend zu vorliegendem schriftlichen Bericht erläutert werden; siehe Schlusswort.)

Ergänzend zu dieser Primärerhebung wurden als Sekundärmaterial einige vorhandene Dokumente (zum Beispiel Besprechungsprotokolle, Selbstdarstellung der beiden Firmen im WEB) daraufhin verglichen, ob sich hieraus Hinweise zu Unterschieden im Sinne von Hofstede's Kulturdimensionen ergeben. Auf eine ergänzende Auswertung von in den Gesprächen gemachten Beobachtungen (z.B. in den Arbeitsräumen) wurde verzichtet, da eine Quantifizierung beliebig willkürlich erschien.

3.2 Ergebnisse

Wie bereits erwähnt wurden zu den 25 Fragen zur Messung der Ausprägung der vier Kulturdimensionen drei zusätzliche Fragen gestellt (siehe auch Fragebogen gemäß Anlage). Die Erste bezog sich darauf, ob die gegebenenfalls bestehenden Kulturunterschiede zwischen Deutschen und Franzosen aufgrund der Historie (siehe oben) sich zwischen Saarländern und Lothringern - beide untersuchten Firmen haben ihren Sitz in dieser Grenzregion an der Saar - eventuell geringer ausgeprägt sind als generell. Die Antwort war tendenziell Ja, mit einem Durchschnittswert von 2,5 - zur Erinnerung: Antwortskala von 1 (stimmt) bis 7 (stimmt nicht) - lag sie jedoch nicht bei einem eindeutigen Ja.

Nachdem in den Vorgesprächen fast immer gleich zu Anfang auf die Sprachprobleme in der Verständigung und damit Kooperation hingewiesen wurde, wurde ferner gefragt, ob diese die fehlende Kooperationsbereitschaft „weitestgehend“ erklären. Auch hier tendierte die Antwort deutlich zu Ja (Score: 2,7), sie war jedoch erneut keineswegs eindeutig Ja, das heißt, es liegen neben der Sprache weitere Barrieren vor.

Beide Befragungsergebnisse rechtfertigen insofern, nach hemmenden/störenden Kulturunterschieden anhand des Fallbeispiels zu suchen. Interessant ist übrigens, dass zu beiden Fragen das „Ja, stimmt völlig“ bei den französischen Teilnehmern an der Studie eindeutig stärker ausgeprägt war, als bei den deutschen. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass die Deutschen bestehende Kulturunterschiede stärker wahrnehmen als die Franzosen. Die erwähnten Vorgespräche bestätigten übrigens diesen Eindruck.

Im Sinne einer rein deskriptiven Auswertung sind die Ergebnisse der Befragungsaktion in folgender Übersicht zusammenfassend dargestellt.

D: Deutsche F: Franzosen		Kulturdimensionen			
		IDV	PDI	MAS	UAI
G. Hofstede:	D	67	35	66	65
	F	71	68	43	86
Vorliegende Studie ¹⁾ :	D	71	66	72	73
	F	62	70	58	54
Übereinstimmung der Ergebnisse beider Studien ²⁾		0	-	++	--

¹⁾ Antworten auf 7-Punkte-Skala zwecks Vergleichbarkeit umgerechnet wie oben beschrieben

²⁾ Übereinstimmung zwischen Rangfolge der Scores (Indexwerte) bzw. Abstand der Einzelwerte: ++: sehr hoch
+: hoch
0: teilweise
-: niedrig
--: sehr niedrig

Nachdem die Befunde dieser empirischen Studie hiermit vorliegen, bedürfen sie der Interpretation und Kommentierung. Die Kommentierung soll allerdings nicht in langen Argumentationsketten ausarten, sondern sich hinsichtlich des gebotenen Umfangs an der Zielsetzung der Untersuchung und an den aus den Ergebnissen ggfs. zu ziehenden Konsequenzen im konkret beobachteten Fall orientieren.

1) Im vorhinein zu erwarten oder zu erhoffen, in einer solch (sehr) kleinen empirischen Untersuchung die Ergebnisse einer Studie, wie sie G. Hofstede durchgeführt hat, voll bestätigt zu finden, wäre mehr als vermessen gewesen. Nochmals zur Erinnerung: Hofstede befragte im Schnitt (bei unterstellter Gleichverteilung der über 115.000 Probanden auf die ca. 70 Länder) jeweils weit mehr als 1.500 Angehörige einer jeden Nation; hier wurden 15 (i.W.: fünfzehn) Personen aus zwei Ländern befragt.

2) Zur Kulturdimension ‚Maskulinität vs. Femininität‘ (MAS) liegen die Ergebnisse beider Untersuchungen recht nahe beieinander: Die Deutschen sind in ihren Einstellungen demnach eindeutig stärker ‚maskulin‘ orientiert als die Franzosen.

3) Zur Dimension ‚Individualismus vs. Kollektivismus‘ (IDV) liegen die ermittelten Scores in beiden Untersuchungen relativ dicht zusammen; in der vorliegenden Studie ist die Reihenfolge der Scores jedoch genau umgekehrt als bei Hofstede. Dies könnte damit erklärbar sein,

dass gemäß Meinung der befragten Personen Kulturunterschiede in einer Grenzregion wie hier doch wohl geringer ausfallen oder sich gar verwischen; s.o..

4) Zum ‚Machtdistanz-Index‘ (PDI) ergibt sich, dass der von Hofstede ermittelte relativ hohe Wert für die Franzosen der Höhe nach fast identisch gemessen wurde. Der Wert zu den Deutschen liegt zwar etwas niedriger, aber doch fast auf gleicher Höhe. Die Ergebnisse beider Studien widersprechen sich demnach hier deutlich.

Man sollte hierbei jedoch berücksichtigen, dass der PDI wohl derjenige Index unter den vier Dimensionen ist, der am stärksten durch die gesellschaftlichen Strukturen (hier z.B.: Zentralgewalt vs. zersplitterte kleine Machtzentren (s.o.)) des Umfeldes während der letzten Jahrhunderte geprägt wurde. Betrachtet man nun (ohne ins Detail zu gehen) die Historie des Saarlandes und Lothringens kann man verfolgen, dass die Einflussbereiche der ehemaligen Westfranken bzw. Ostfranken – und damit die dort dominierenden gesellschaftlichen Grundstrukturen – sich immer mal wieder von der Saar quasi nach Südwesten Richtung Mosel oder nach Nordosten Richtung Rhein verschoben haben. Insofern erscheint es durchaus plausibel, dass die Menschen aus dieser Region in Sachen ‚Machtdistanz‘ keine nennenswerten Einstellungsunterschiede ausweisen, da sie linksrheinisch angesiedelt den zentralen Machtstrukturen der Römer, des Sonnenkönigs bis hin zu Napoléon lange Zeit in ähnlicher Art und Weise ausgesetzt waren.

5) Zu der vierten und letzten der von G. Hofstede (ursprünglich) definierten Kulturdimensionen, der sog. ‚Unsicherheitsvermeidung‘ (UAI) widersprechen sich schließlich die Ergebnisse beider Befragungen völlig. Hofstede stellte fest, dass der Franzose wesentlich stärker zur Unsicherheitsvermeidung neigt als der Deutsche. Das Ergebnis hier lautet: Es ist genau umgekehrt!

Natürlich stellt sich (erneut) zunächst die Frage: Können die Ergebnisse beider Untersuchungen überhaupt miteinander verglichen werden. Ich gehe schlicht davon aus: Ja. Aber: Die Ergebnisse der von G. Hofstede zu dieser Kulturdimension UAI hinsichtlich ihrer von ihm festgestellten Ausprägung bei Deutschen und Franzosen habe ich seitdem ich erstmals hiervon las noch nie recht verstanden. Sie stimmten einfach nicht mit dem überein, was ich in über 30 Jahren zunächst im privaten und später sehr stark im beruflichen Kontext persönlich erlebte, empfand und registrierte.

Das allseits bekannte Klischee, der Franzose sei ‚nonchalant‘ (= lässig, gelöst, unverkrampft; nicht: oberflächlich) oder neige gar zur ‚Filouterie‘ (= übers Ohr hauen) resultiert m.E. daraus, dass er in einem unsicheren Umfeld zwar höchst konzentriert nach Wegen sucht, um aus der unsicheren Situation das Beste zu machen, aber er geht dabei stets davon aus, dass es schon einen Weg hierzu geben wird. Man sollte sich also nicht gleich allzu sehr aufregen, sondern zur Findung dieses Weges gedanklich stets flexibel bleiben und ggfs. auch etwas Cleverness walten lassen. Insofern sieht er in der Unsicherheit auch Chancen, während der Deutsche diese Unsicherheit z.B. durch detaillierte Planung und die Erstellung von Konzepten so weit als möglich zu reduzieren sucht.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie bestätigen m.E. letztlich diese meine Erfahrungen. Insofern habe ich kein Problem damit, sie denjenigen der weltberühmten Untersuchung von G. Hofstede gegenüberzustellen. Nicht auszuschließen ist allerdings, dass ich die Ausführungen von Hofstede zu dieser Dimension UAI bisher nie recht verstanden habe. Hierfür sprechen könnte, dass die Ausführungen anderer Autoren zum Uncertainty Avoidance Index m.E. ebenfalls nicht immer eindeutig interpretierbar sind.

Ergänzend zu diesen genannten fünf Kernaussagen sind noch folgende Anmerkungen zur Ergebnisauswertung angebracht:

a) Wie beschrieben wurde jeweils abgefragt, wie der Deutsche (10 Teilnehmer) und wie der Franzose (5 Teilnehmer) zum konkreten Frageinhalt sich/seine Landsleute beziehungsweise die Menschen auf der anderen Seite der Landes-/Kulturgrenze einschätzt. Da man wohl davon ausgehen kann, dass es transkulturell Werte und Einstellungen gibt, die sich stark ähneln oder gar gleichartig sein, und man ferner in der Regel beobachten kann, dass bei solchen direkt oder auch nur implizit vergleichenden Fragen der Beantworter subjektiv dazu neigt, sich selbst beziehungsweise seine Kohorte (hier Landsleute) in einem Vergleich auf einer Bewertungsskala eher positiv als negativ dazustellen, liegt es nahe, die ermittelten Werte aus einerseits der „Eigensicht“ und andererseits der „Fremdsicht“ in der Auswertung einer gesonderten Interpretation zu unterziehen.

Mir ist allerdings aus der Literatur zu empirischen Untersuchungen interkultureller Unterschiede kein Ansatz bekannt, wie man oben genanntes Phänomen methodisch kritikfest verarbeiten könnte. Vereinfachend soll nachfolgendes Beispiel konstruiert werden: Eine bestimmte Verhaltensweise ist hinsichtlich ihrer Wertigkeit transkulturell eigentlich eindeutig. Angehörige des Kulturkreises A sehen in ihrem Verhalten hinsichtlich dieses Aspektes ein gewisses Manko gegenüber Kulturkreis B. Vermutlich 'kaschieren' sie dieses Manko, indem sie sich tendenziell etwas 'besser' und die anderen etwas 'schlechter' scoren. Die Gegenseite (Kultur B) geht vermutlich genau umgekehrt vor.

Wie kann man diesen 'Verzerrungseffekt' nun korrigieren? Man könnte zum Beispiel die in den Gesamtscore einfließenden Antworten aus Kulturkreis A und B unterschiedlich gewichten. Eine solche Vorgehensweise halte ich jedoch für höchst problematisch, denn: Wie legt man die Gewichtungsfaktoren fest? Diese wären in jedem Fall willkürlich und vor allem einzig von der Einschätzung des 'Gewichters' abhängig, die wiederum geprägt wäre durch seine persönliche Einstellung zu „normal/richtig/wertvoll/gut etc.“ und damit unter dem Einfluss der Kultur steht, aus der er kommt. Man würde also gegebenenfalls eine Verzerrung durch eine andere Verzerrung korrigieren.

Da mit solchen Problemstellungen der (klassische) Betriebswirt wohl eher überfordert ist und es sich hier eher um das Fachgebiet von Verhaltenswissenschaftlern und Psychologen dreht, wurde auf eine weitere Auswertung der empirischen Ergebnisse zum Fremd- beziehungsweise Eigenbild in dieser Studie schließlich völlig verzichtet, allerdings mit einer kleinen Ausnahme: Zu jeder der 25 Fragen, die zur Ermittlung eines Gesamtindex für eine der vier Kulturdimensionen herangezogen wurden wurde die Antwort der Franzosen und die Antwort der

Deutschen auf der 7-Punkte-Skala verglichen. Bei 20 der 25 Fragen lag die durchschnittliche Antwort beider Seiten um weniger als eine ‚Antwortnote‘ (von sechs) auseinander. Bei den übrigen fünf Fragen lag sie nur einmal (bei Frage Nr. 20) über 2,0 Notenpunkte voneinander entfernt. Da nicht ausgeschlossen werden kann, dass diese Diskrepanz darauf zurückzuführen ist, dass diese Frage sprachlich für eine der beiden Teilnehmergruppen nicht hinreichend präzise formuliert wurde, wurde die Antwort aus allen weiteren Auswertungen vorsichtshalber eliminiert.

b) Der im vorigen Abschnitt 3.1 erwähnte Versuch, die Primärerhebung qua Befragung durch eine Sekundärerhebung in Form einer Auswertung von Dokumenten (z.B. Protokolle zu Besprechungen) oder der Firmenselbstdarstellungen im WEB zu ergänzen, mußte als ungeeignet und damit gescheitert betrachtet werden. Die Anzahl der ggfs. hinsichtlich Wortwahl, Form, Stil etc. vergleichbaren Dokumente -Anm.: Protokolle zu gemeinsamen Gesprächen wurden stets nur von der deutschen Seite (Muttersgesellschaft) erstellt – war viel zu gering. Eine kritische Würdigung der übrigens völlig unabhängig voneinander designten Internetauftritte beider Unternehmen der ZWF-Gruppe zeigte zwar sehr deutlich erkennbare Unterschiede zwischen der französischen (viel Farbe, etwas konfuse Seitenlayout, kernige Aussagen etc.) und der deutschen Version (seriös, dezent, kompetent, informativ, klar strukturiert etc.), diese können jedoch m.E. seriös nur aus der Sicht eines Marketingexperten auf Indikatoren hinsichtlich hieraus erkennbarer interkultureller Unterschiede interpretiert werden.

4. Ansätze zur Verbesserung einer kulturübergreifenden Kooperation

Die letzte der drei Zusatzfragen, die die 25 Fragen zur Messung der Ausprägung der vier Kulturdimensionen in der Abgrenzung von G. Hofstede ergänzten bezog sich darauf, wie sympathisch sich Franzosen und Deutsche eigentlich gegenseitig empfinden. Die wechselseitige Sympathie ist wohl vorhanden, aber offenbar keineswegs überwältigend groß. Interessant ist, dass die Deutschen ihre Sympathie für die Franzosen deutlich höher einschätzen (2,3) als umgekehrt die Franzosen die ihre für die Deutschen (3,4)!

Bedenkt man, dass die konkreten Konfliktursachen zwischen den beiden betrachteten Regionen beidseitig der Grenze aus der Historie heraus nicht wirklich tiefgreifend waren, könnte man schließen, dass bei einer Abfrage zur gegenseitigen Sympathie unter allen Deutschen beziehungsweise Franzosen die Ergebnisse unter Umständen noch etwas ungünstiger ausfallen, da das Verbindende (zum Beispiele deutsche Sprache) fehlt.

Diese 'verhaltene' Sympathie für die Angehörigen des anderen Kulturkreises hat sicherlich viele Wurzeln, über die hier nicht spekuliert werden soll. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass eine gewichtige Ursache auch in den interkulturellen Unterschieden liegt, die - wie im vorangegangenen Abschnitt geschildert - eindeutig vorhanden sind. Unterschiede, das heißt Andersartigkeit verleitet zur Vorsicht (im Sinne von Selbstschutz); eine Methode zur Ausübung von Vorsicht ist Kritik am oder gar Ablehnung des Anderen („Anormalen“). Die Konsequenz hieraus wiederum ist eine geringe Bereitschaft zur offenen und unbelasteten Zusammenarbeit (Kooperation) und eine Tendenz zur Negierung möglicher positiver Konsequenzen aus einer solchen. So formuliert z.B. Ch. Barmeyer: „Eine konstruktive Kooperation setzt [...] vor allem ein tiefgreifendes interkulturelles Verständnis“ voraus.

Folgt man diesem logischen Pfad, kann eine Untersuchung wie diese nicht enden, ohne zumindest Ansätze zur Lösung des Problems zu skizzieren. Dies soll nachfolgend geschehen, wobei ich mich auf drei Quellen für die folgenden Anregungen stütze:

- a) Aussagen der befragten Personen in vorliegender Untersuchung im Rahmen insbesondere der Vorgespräche zur Befragungsaktion,
- b) Aussagen praxiserfahrener Berater bzw. Institutionen,
- c) eigene Erfahrungen (aus über sieben Jahren beruflicher Tätigkeit in französischen Konzernen) und Erkenntnisse aus vielen Gesprächen im engeren persönlichen Umfeld.

Die nachfolgend aufgeführten Anregungen zu einer Reduzierung der negativen Auswirkungen interkultureller Unterschiede - hier speziell zwischen Deutschen und Franzosen - sind in der Reihenfolge der Nennung nicht nach Prioritäten hinsichtlich Wichtigkeit/Wirksamkeit geordnet; auch die Umsetzbarkeit (zum Beispiel unter Kostengesichtspunkten) steht zunächst nicht im Vordergrund. Es handelt sich vielmehr um eine Ideensammlung (zum Teil noch unpräzise

formuliert), über die man unter den Betroffenen meines Erachtens offen diskutieren sollte, um abschließend gegebenenfalls eine „To-Do-Liste“ zu erstellen. Der Prozess bis dahin dauert zeitlich sicher länger als es vorliegendes Projekt im Rahmen eines Forschungssemester erlaubt, zumal zu bestimmten Themen/Anregungen eine Diskussion und Abstimmung mit Dritten (neben den beiden in die Untersuchung einbezogenen Firmen) notwendig sein dürfte beziehungsweise ratsam wäre.

In den Gesprächen mit nahezu allen Beteiligten an der Untersuchung wurde geäußert, dass trotz des seit über zehn Jahren bestehenden Verbundes der ZWF-GmbH und der IntegraSys in einer wirtschaftlichen Einheit zu keiner Zeit eine wirklich erwähnenswerte geschäftliche Zusammenarbeit stattfand, sieht man von wenigen Einzelprojekten ab. Man kennt sich persönlich kaum (oft gar nicht), man spricht höchst selten mal miteinander und man kommt noch seltener auf den Gedanken, dass diejenigen jenseits der Grenze einem u.U. zu einem Problem helfen könnten. Die Synergieeffekte sind insofern seit Jahren nahezu gleich Null.

Was könnte man also ggfs. nun tun, um trotz der bestehenden kulturell bedingten Unterschiede - diese sind wie oben ausgeführt nicht per se (kurzfristig) zu beseitigen - eine verstärkte Kooperation zwischen diesen beiden KMU`s (gegebenenfalls übertragbar auf andere Firmenverbände!) zu erleichtern und damit zu fördern? Die folgend skizzierten Ansätze lassen sich drei Themenkreisen zuordnen: (1) Reduzierung der Sprachbarrieren, (2) Bewußtseinsweckung zu soziokulturellen Unterschieden und (3) Implementierung hierzu geeigneter Maßnahmen unter Wahrung von Aufwand/Nutzen-Gesichtspunkten.

(1) In nahezu jedem Gespräch wurde geäußert, dass die größte Barriere zur Kooperation in den verschiedenen Sprachen liegt. Wenngleich die Befragungsergebnisse zeigten, dass diese Probleme keinen 100%-igen Erklärungsbeitrag liefern, und immerhin circa 20% der französischen MitarbeiterInnen deutsch und umgekehrt 5-10% der deutschen MitarbeiterInnen französisch leidlich verstehen und sprechen, sollte hier auf jeden Fall primär angesetzt werden.

Die traditionellen Methoden zur Spracherlernung kosten Geld (Kursgebühren, Trainerhonorare, bezahlte Arbeitszeit)! Die Kosten-Nutzen-Relation solcher sprachkenntnisfördernden Maßnahmen könnten unter Umständen jedoch deutlich verbessert werden, indem man z.B.:

- den MitarbeiterInnen kostenlos geeignete Sprachlernprogramme zum autodidaktischen Lernen am heimischen PC zur Verfügung stellt;
- zu Übungen in der Gruppe (dringend erforderlich) anstatt professionelle Sprachtrainer StudentInnen aus den Sprachwissenschaften (ggfs. auch nebenberuflich tätige oder arbeitslose LehrerInnen) engagiert;
- eine(n) MitarbeiterIn auf beiden Seiten, der/die die jeweils 'andere' Sprache einigermaßen beherrscht, als Projektverantwortliche (berichtspflichtig gegenüber der Geschäftsleitung) benennt;

- die Erreichung bestimmter Ziele zu den Fremdsprachenkenntnissen in das Leistungsbeurteilungssystem der Mitarbeiter integriert(!);
- diesbezügliche Kooperationen (zum Beispiel zu Trainingsmaßnahmen) mit anderen KMU's aufbaut (Ziel: Fixkostendegression), die mit ähnlichen Problemen konfrontiert sind; (ideal wäre eine Koordination solcher Bestrebungen durch Institutionen wie zum Beispiel IHK, HWK oder andere);
- deutlich verstärkt das Kriterium Sprachkenntnisse (Deutsch beziehungsweise Französisch) bei der Auswahl potenzieller Kandidaten im Rahmen von Personaleinstellungen (inkl. ‚Freelancer‘) beachtet;
- ad-hoc/spontan terminierte Zusammentreffen der Belegschaften beider Firmen zum ‚Small Talk‘ (das heißt Plauern beziehungsweise ‚bavarder‘) durchzieht, zum Beispiel auch in Form von Ausflügen, hierbei spricht jeder zunächst nur in seiner Muttersprache;
- die lokalen Tageszeitungen am Standort der Partnerfirma ausgelegt und (wiederholt) dazu auffordert, diese Zeitung auf (egal aus welchem Grund) interessante Beiträge hin durchzusehen und zu lesen;
- etc..

Diese Auflistung von Anregungen zur Reduzierung von kooperationshemmenden Sprachbarrieren könnte beliebig fortgesetzt werden (s. auch unter dem folgenden Punkt (2)). Um die Umsetzbarkeit im vorliegenden Praxisfall konkret zu überprüfen und als Fazit einen Aktionsplan (was/wann/wie/wer) zu erstellen, ist gegebenenfalls die Einstellung eines studentischen Praktikanten ein sinnvoller Weg (s.u.). Dies sollte bald geschehen, denn es vergingen bisher zu viele Jahre ohne konkrete Ansätze, dieses sprachbedingte und offenkundige Kooperationshemmnis anzugehen.

(2) Dass nicht unerhebliche kulturelle Unterschiede zwischen Franzosen und Deutschen bestehen, konnte wie gesagt auch in der vorliegenden Studie wohl bestätigt werden. Es kann nun unmöglich das Ziel in einem international operierenden Firmenverbund sein, diese Unterschiede schlicht zu beseitigen; auch hierauf wurde bereits eingegangen. Aber: Es muss das Ziel sein, diese Unterschiede auf allen Unternehmensebenen klar zu erkennen, das heißt darum zu wissen! Oder anders ausgedrückt: Empathie für die Andersartigkeit zu entwickeln und zu fördern (siehe auch die Ausführungen unter der folgenden Ziffer (3)).

Zwecks Aufbau und dann zunehmender Stärkung der Empathie könnten/sollten im vorliegenden Fall unter anderem folgende Maßnahmen eingeleitet werden:

- Durchführung einer Veranstaltung unter zum Beispiel dem Titel „WIR-NOUS“, an dem alle MitarbeiterInnen aus den Firmen der ZWF-Gruppe beidseitig der (Kultur-)Grenze teilnehmen. Hier sollten die interkulturellen Unterschiede (z.B. eingangs auf Basis der Ergebnisse aus dieser Studie) zunächst neutral dargestellt werden, um sie dann nach einer Pause (inklusive Darreichung von ‚zungenlösenden‘ Getränken) offen dahingehend zu diskutieren, ob sie echt

vorhanden sind und wenn ja, wie man sie in der Zusammenarbeit gegebenenfalls reduzieren kann. Falls ein entsprechendes Programm aufgelegt wird, könnte man den Fortschritt der Bemühungen über eine Wiederholung dieses „WIR-NOUS“-Gesprächs – jede andere Benennung ist möglich - im 6- bis 12-monatigen Rhythmus überprüfen.

Wichtig erscheint zu diesem Punkt folgender Hinweis, auch wenn sich hierüber sicherlich diskutieren läßt: Wie im Abschnitt 3.2 dargestellt, sind von den vier von G. Hofstede herausgearbeiteten Kulturdimensionen in der vorliegenden Untersuchung nur zu zwei – nämlich ‚Maskulinität (vs. Femininität)‘ MAS und ‚Unsicherheitsvermeidung‘ UAI – größere Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen empirisch festgestellt worden. Es wurde auch versucht, dies plausibel zu begründen. Es ergibt nun wohl wenig Sinn, in irgendwie gearteten Informationsveranstaltungen über soziokulturelle Unterschiede zu sprechen, die im vorliegenden Fall vermutlich gar nicht existieren. Das Wissen um das Anderssein ergibt nur Sinn, wenn das Andere anders ist, denn nur dann kann ich aus vorhandener Empathie einen Nutzen ziehen.

- An dem bestehenden in festen Zeitabständen stattfindenden Meetings der Führungskräfte der deutschen Firmen der ZWF-Gruppe in Saarbrücken sollten auch die Führungskräfte der französischen IntegraSys teilnehmen (Anmerkung: Die geringfügige geographische Distanz wäre mit einer vertretbaren An- und Abreisezeit von nur insgesamt circa 30 Minuten verbunden). Die Themen aus Sicht der IntegraSys sollten hierbei Bestandteil der Agenda dieser Meetings sein, das heißt die Franzosen hätten nicht nur einen Gästestatus.

- Man richtet im Intranet einen firmeninternen Blog unter dem Namen „Unser Wetter/Le temps chéz nous“ – über das Wetter redet man immer - ein, in dem jeder Mitarbeiter fachliche/private/amüsante/interessante etc. Beiträge einstellen kann (und soll!).

- Gemeinsame „Kundentage“ für Kunden, die aus technischen, produktbezogenen oder regionalen Gründen an oder in der Nähe von Schnittstellen (ZWF-SB bzw. IntegraSys) einzuordnen sind.

- Jede(r) MitarbeiterIn von beiden Seiten sollte einen direkten Zugang zu den Kontaktdaten (Telefonnummer, Mail-Adresse) aller MitarbeiterInnen der gesamten ZWF-Gruppe haben, sinnvollerweise inklusive verständlicher Kurzbeschreibung (aus ein bis drei Worten bestehend) des Aufgaben-(Kompetenz-)bereichs dieser Person.

- Auszubildende auf beiden Seiten sollten qua Ausbildungsprogramm systematisch mindestens 10% ihrer Praxiszeit auf der anderen Seite der Grenze absolvieren, um dort „zuzuschauen und zuzuhören“.

- Einige der in diesem Abschnitt unter Ziffer (1) genannten Maßnahmen zum Abbau der Sprachbarrieren (z.B. gemeinsame Treffen jeglicher Art) sind natürlich auch dazu geeignet, die Empathie in Sachen Kultur zu fördern. Ebenso sind firmenübergreifende Initiativen wie unter folgender Ziffer (3) skizziert hierzu geeignet.

(3) Wenn zwei Partner unterschiedliche Stärken und Schwächen, Neigungen und Abneigungen, positive oder negative Wertvorstellungen / Präferenzen bzw. Verhaltensweisen und Erwartungshaltungen haben, kann eine Zusammenarbeit dieser beiden Partner unter Umständen dazu führen, dass nicht nur das ‚Minus‘ des A durch das ‚Plus‘ des B in Richtung auf den Mittelwert kompensiert, sondern dass der Mittelwert im positiven Sinn überschritten oder gar über den Wert des ‚Besten‘ der beiden Partner angehoben wird. Dieser Synergieeffekt kommt demnach gegebenenfalls beiden Beteiligten zugute. Damit dies geschieht, bedarf es jedoch der bewussten Kenntnis vorhandener Stärken/Schwächen etc.. Das Wissen um Klischees reicht dazu nicht aus, man benötigt beidseitig die Bereitschaft zur Empathie.

Das Vorhandensein einer solchen Empathie ist wie eingangs bereits betont unter Umständen ein entscheidendes Kriterium zur Existenzsicherung (Überlebensfähigkeit) von Unternehmen. Dies gilt insbesondere für kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU), und zwar vor allem dann, wenn sie in Grenzregionen zum Ausland angesiedelt sind, denn KMU's suchen ihre Kooperationspartner im Gegensatz zu größeren oder Großunternehmen i.d.R. eher in einer räumlich nicht allzu fernen Distanz. Bei fehlender Empathie sind diese KMU's demzufolge hinsichtlich des Eingehens existenzsichernder Kooperationen (Allianzen) entweder eingeschränkt oder sie gehen unwissend Risiken ein.

Es ist daher anzuraten, dass die KMU's insbesondere in den Grenzregionen (wie hier exemplarisch die Region Saar-Lor-Lux) ihre Interessenverbände verstärkt dazu animieren, empathiefördernde Projekte / Programme zu entwickeln und aufzulegen. Diese dürfen jedoch nicht darauf beschränkt bleiben, gelegentlich Podiumsdiskussionen, Workshops, Symposien, Tagungen oder ähnliches zu veranstalten. Die Verbände müssen vielmehr die vertretenen Firmen systematisch mit Informationen (inkl. Darstellung von Fallbeispielen positiver und negativer Art) versorgen, die nach dem Motto ‚Steter Tropfen höhlt den Stein‘ die Empfänger zur Aufnahme der Botschaft zunehmend anregt.

Der zweite Schritt wäre dann, ein geeignetes System zu konzipieren, wie die Nutznießer der aufgelegten empathiefördernden Maßnahmen die anfallenden Kosten hierfür (nach Abzug von eventuellen Zuschüssen aus ‚Fördertöpfen‘ (?)) auch selbst finanzieren, ggfs. durch eigene Mitarbeit in irgendeiner Art. Solche zu finanzierenden Maßnahmen könnten sein:

- Bereitstellung schriftlicher Unterlagen, Slides, Handouts etc. wie sie üblicherweise nur den Teilnehmern an Veranstaltungen diverser Art überlassen werden. Eine Erweiterung der Bereitstellung derartiger Materialien (gegen Kostenerstattung der Vervielfältigung) würde Adressatenkreise erschließen, die aus Zeit- oder Kostengründen die Veranstaltung nicht besucht haben;
- Bereitstellung von Hinweisen auf themenrelevante Publikationen aus Presse und Fachliteratur (z. B. über Links, Kurzfassungen oder ähnlichem);
- Bereitstellung / Vermittlung von oder Hinweis auf Materialien zur internen Fortbildung in den Firmen (zum Beispiel DVD's);
- Installation von Diskussionsforen im Web bis hin zu lexikographisch strukturierten Web-Sites zu den Einzelthemen;

- Vermittlung von (geprüft!) seriösen und preiswerten Beratern und Trainern/Lehrern;
- etc.(!).

Gegebenenfalls sind derartige Aufgaben für eine einzelne Interessenvertreter-Institution zu aufwendig, um sie eigenständig realisieren zu können. Die Empfehlung an Einzelunternehmen, zur Bewältigung der beschriebenen Aufgabenstellung strategische Allianzen mit anderen Firmen zu suchen, und dies gegebenenfalls über eine Dachorganisation (zum Beispiel Verband) zu realisieren, gilt natürlich auch für die Ebene der ‚Dachorganisationen‘. Man könnte nun befürchten, dass die oft zu beobachtende Antipathie von KMU's, mit ‚Gleichen‘ zu kooperieren ebenso auf der Ebene der ‚Dachorganisationen‘ / Verbände anzutreffen ist. Eine solche Problematik müsste von den Mitgliedsunternehmen im Sinn eines Bottom-Up-Ansatzes jedoch beseitigbar sein.

Denn: Die hier so benannten ‚Dachorganisationen‘ (Interessenverbände) könnten wohl einen sehr(!) wertvollen Beitrag dazu leisten, dass die betreuten KMU's sich in Sachen interkultureller Kompetenz bzw. Empathie bestmöglich aufstellen, ohne dass dies für die betroffenen Firmen zu kaum bewältigbaren Kostenbelastungen führt. Es gibt sicherlich Wege, man muss sie aber auch konkret begehen und nicht nur aus einem gewissen Abstand betrachten und diskutieren.

Abschließend soll zum Thema ‚Verbesserungsansätze‘ folgendes Fazit gezogen werden:

- 1) Die vorgenannten Anregungen stellen zunächst nur eine Auswahl dar und sind bezogen auf das Fallbeispiel ZWF beziehungsweise die hierzu aus den Gesprächen gewonnenen Eindrücke. Insofern sind sie also weit davon entfernt, generell empfehlenswert zu sein.
- 2) Generelle / fallübergreifende und praxisorientierte Empfehlungen zur Förderung des ‚Wissens um das Anderssein‘ (= Empathie) sind über entsprechende Publikationen und über im Web abrufbare Publikationen der grenznahen IHK's (zum Beispiel Saarbrücken oder Trier) und vor allem über die Deutsch-Französische IHK, Paris zugänglich. Demjenigen, der sich tiefergehend mit der Thematik beschäftigen möchte, sei z.B. das Buch „Deutsch-Französische Geschäftsbeziehungen erfolgreich managen“ empfohlen. Die Autoren (J.P. Breuer und P. de Bartha) betreuen in ihrer Unternehmensberatungsgesellschaft JPB-Consulting seit 25 Jahren deutsch-französische Gemeinschaftsprojekte und stellen ihre Erfahrungen hieraus in diesem Buch sehr praxis- und lösungsorientiert dar.

Übrigens: Eine zusammenfassende Übersicht zu den an die Praxis gerichteten Anregungen aus den genannten (und vielen anderen nennbaren) Quellen ist und war nicht Zielsetzung der Untersuchung, über die hier berichtet wird; hier liegt vielmehr eine Fallstudie (Case) vor.

- 3) Unabhängig von der Vielzahl aus der (beispielhaft genannten) Literatur entnehmbarer Empfehlungen sind bereits die oben aufgeführten Anregungen zur Verbesserung der interkulturellen Kompetenz mit dem Ziel einer effizienteren Kooperation zwischen den deutschen und französischen Konzerneinheiten derart vielfältig, dass sie nicht nur hinsichtlich ihrer Eignung zur Zielerreichung durch das verantwortliche Management selektierend geprüft werden müssen,

sondern hinsichtlich der Umsetzung auch einer erheblichen weiteren Vorarbeit bedürfen.

Hierzu empfehle ich abschließend, eine fachlich geeignete studentische Nachwuchskraft (Praktikant, Diplomand, Werkstudent) zeitlich befristet zu engagieren, die in Absprache mit der Geschäftsleitung, nach Konsultationen mit u.U. am Thema interessierten externen Kooperationspartnern und mit ggfs. als unterstützender Koordinator fungierendem Verband ein Konzept im Sinne eines konkreten Aktionsplans (Was, wann, wer, wie etc.) erstellt. Anmerkung: Die Erstellung eines solchen Aktionsplans (,To-Do-Liste‘) würde eine Beratung darstellen.

Wo ein Wille ist, ist ein Weg. Wenn der Weg zur Existenzsicherung eines Unternehmens über eine Internationalisierung der Aktivitäten (unabhängig von der Art derselben) führt, ist zu beachten, dass ab der Landes-/Kulturgrenze andere „Wege“-Zustände bestehen können. Man muss also gegebenenfalls die ‚Bereifung/Fahrwerksabstimmung‘ anpassen. Um dies richtig zu tun, muss man den entsprechenden „Wege“-Zustand jenseits jedoch kennen und darf nicht vereinfachend von einer ‚Ähnlichkeitsannahme‘ zum ‚Normalen‘ ausgehen.

Schlusswort

Ohne die Unterstützung durch die Firma ZWF-Consultants wäre die Durchführung der vorliegenden Untersuchung nicht möglich gewesen. Insofern gebührt mein besonderer Dank den beiden geschäftsführenden Gesellschaftern der ZWF-Gruppe, Herrn Willi Zimmerling und Herrn Ewald Weber. ZWF hat auch die angefallenen Reisekosten getragen.

Ferner bedanke ich mich bei allen MitarbeiterInnen der ZWF, die mir bereitwillig Rede und Antwort gestanden haben.

Auch Herrn Dr. Hanspeter Georgi (ehemaliger Wirtschaftsminister des Saarlandes) danke ich für seine Bereitschaft, das Thema dieser Studie über den ‚Arbeitskreis Wirtschaft‘ einem breiteren Kreis von Unternehmen zugänglich zu machen.

Weitere Informationen zum Thema:

- Anfrage per E-Mail an schiffels@htwg-konstanz.de
(z.B. zu Literaturquellen, Befragungsergebnisse im Detail, etc.)
- Referenzstudie(n): Siehe Geert Hofstede; mehrere Publikationen zwischen 1980 und 2005
(zu exakten Quellentiteln siehe bei Bedarf im Internet)
- www.zwf.de
- www.integrasys.fr

