

Außenansicht

Wenn ein Unternehmen Geschäfte mit China beginnt, dann schickt es die daran beteiligten Mitarbeiter zum interkulturellen Training: Wie isst man in China? Wie stellt man sich vor? Wie empfängt man die Visitenkarte eines chinesischen Managers? Wie verhalten sich Führungskräfte dort? Zu Recht vermutet man Unterschiede, deren Kenntnisse als Voraussetzung für erfolgreiche Geschäfte betrachtet werden.

Leider wird zu oft übersehen, dass man nicht erst bis nach China gehen muss, um auf unterschiedliche Geschäftsbräuche und Führungskulturen zu stoßen. Es genügt schon der Wechsel über den Rhein. Besonders beim Führungsstil gibt es große Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich. Bei Kooperationen zwischen beiden Ländern versuchen beide Seiten zwar immer, die jeweiligen nationalen Interessen zu wahren – also entweder die deutschen oder die französischen Arbeitsplätze auszubauen respektive zu erhalten. Davon abgesehen, sind jedoch im Alltag die unterschiedlichen Führungskulturen das dominierende Problem.

Noch vor zwanzig Jahren schickten die Unternehmen ihre Mitarbeiter in Sprachkurse. Wer Deutsch oder Französisch lernte oder seine Kenntnisse auffrischte, bekam auf diese Weise zugleich die Unterschiede in den Geschäftskulturen vermittelt. Seitdem sich aber Eng-

Außenansicht

Franzosen sind anders, Deutsche aber auch

Nicht nur bei Airbus: Woran es oft hakt, wenn die beiden Nachbarn zusammenarbeiten

Von Denis Jeanson

lisch endgültig als globale Geschäftssprache durchgesetzt hat, werden solche Kurse von den Firmen als Luxus betrachtet und den Mitarbeitern nur noch selten angeboten. Wie aber sollen sie dann auf die Zusammenarbeit mit ihren Kollegen aus dem Nachbarland vorbereitet werden?

In Deutschland wird der französische Führungsstil als autoritär wahrgenommen. In ihm schlägt sich das französische Bildungssystem nieder, das in Eliteschulen, den sogenannten *Grandes Ecoles*, das Gros des Managements ausbildet. Die Herkunft eines Abschlusszeugnisses spielt in Frankreich eine weitaus größere Rolle als in Deutschland. Es gilt dort als Garant für die Kompetenz eines Managers. Es wird den französischen Manager über seine gesamte Karriere hinweg begleitet. In Deutschland dagegen wird ein

Diplom oder ein Master-Abschluss im Laufe des Berufslebens zugunsten der jeweils gezeigten Fach- und Führungskompetenz an Bedeutung verlieren. Die bloße Tatsache, dass sich ein Manager eine Hierarchiestufe über seinen Mitarbeitern befindet – gepaart mit der Herkunft seines Diploms –, wird dem französischen Manager einen Autoritätsvorsprung geben. Auch wenn dieser auf lange Sicht natürlich nicht die Führungskompetenz ersetzen wird, die für eine Managementposition notwendig sind.

In Deutschland geht es anders zu. Autorität sowie den Respekt der Mitarbeiter gewinnt ein Manager vor allem anderen durch fachliche Kompetenz. Der deutsche Manager muss seine Mitarbeiter stärker als sein französischer Kollege von der sachlichen Richtigkeit seiner Ent-

scheidungen überzeugen. Der deutsche Stil basiert auf Überzeugung, auf Konsens. Ein Franzose versteht oft nicht, warum sein deutscher Kollege mehr Zeit braucht, um eine Entscheidung zu fällen. Er ist versucht, dies auf mangelnde Entscheidungsfreude seines Kollegen zurückzuführen. Dabei braucht der deutsche Manager nur Zeit, um auch sein Team auf seine Entscheidung einzuschwören. Das ist eine der größten Gefahren, wenn ein deutscher Manager nach Frankreich geschickt wird, zum Beispiel, um dort in einem Gemeinschaftsunternehmen oder einer Tochterfirma eine Führungsposition zu übernehmen: Er wird von seinen französischen Mitarbeitern immer wieder als „weich“ bewertet – nur weil er von der heimischen Konsenskultur geprägt ist.

Auch lässt sich feststellen, dass der deutsche Manager viel stärker als sein französisches Pendant nicht nur Aufgaben delegiert, sondern auch Entscheidungsgewalt. Der französische Manager hingegen wird zwar die Aufgabe delegieren, sich aber öfter das Recht der Entscheidung vorbehalten. Dies ist in Frankreich weithin akzeptiert, ja absolut normal. Ein Franzose erwartet von seinem Vorgesetzten ein klar kommuniziertes Vorhaben. Er sieht in der Ausübung von Autorität die Garantie, dass die Interessen der Abteilung (und damit sein persönliches Interesse) gewahrt werden. Er wird die Linie des Chefs auch dann gut

akzeptieren können, wenn er selber eher eine andere verfolgt hätte. Hauptsache, der Manager folgt dieser Linie konsequent. Nichts ist für das Ansehen eines französischen Abteilungsleiters unter seinen Mitarbeitern schädlicher, als wenn die den Eindruck haben, er ändere den Kurs. Dies gilt als Zeichen von Schwäche, von fehlendem Durchsetzungsvermögen. Wechselt ein französischer Manager nach Deutschland, kann es gut sein, dass sein Führungsstil dort auf einmal als autokratisch angesehen wird – nur weil er sich eben Entscheidungen vorbehält oder regelmäßig über die Tätigkeiten seiner Mitarbeiter informiert werden will.

Ein Beispiel: Bei deutsch-französischen Projekten werden Verspätungen oft dadurch verursacht, dass gleiche Entscheidungen auf unterschiedlichen Ebe-



Der Franzose Denis Jeanson, 43, betreibt in München die Unternehmensberatung „djconseil“. Er berät deutsche und französische Firmen bei gemeinsamen Geschäften.
Foto: oh

nen getroffen werden. Ein deutscher und ein französischer Ingenieur mögen in einem Projekt ein Problem genauestens miteinander diskutieren. Aber während sich der Deutsche sogleich für eine bestimmte Lösung entscheiden darf, wird der Franzose erst mit seinem Chef Rücksprache halten. Deutsche Manager wundern sich immer wieder, dass Entscheidungen in Frankreich oft „nach oben delegiert“ werden. Sie vermuten dann mangelnde Fachkompetenz oder mangelnde Entscheidungsfähigkeit bei ihren Kollegen. Dabei ist diese Prozedur normal und darf nicht als zeitraubender Versuch gedeutet werden, „Deckung durch Hierarchie“ zu erhalten. Im günstigsten Fall wird diese Gepflogenheit ohnehin keine nennenswerte Konsequenz haben. Wenn aber zum Beispiel Deutsche und Franzosen uneins über eine zu treffende Entscheidung sind, dann kann durch Abstimmungsbedarf auf unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen ein Kommunikationschaos entstehen, das unweigerlich eine Verspätung im Projekt zur Folge haben wird.

Verschiedene Sprachen, verschiedene Führungskulturen, verschiedene Standorte, verschiedene Systeme – deutsch-französische Kooperationen haben es also nicht einfach. Dennoch gelingt es zum Beispiel Airbus, mit seinem schärfsten Konkurrenten Boeing mitzuhalten. Was wäre erst möglich, wenn sich die Partner nur besser kennen würden?

Wenn ein Unternehmen Geschäfte mit China beginnt, dann schickt es die daran beteiligten Mitarbeiter zum interkulturellen Training: Wie isst man in China? Wie stellt man sich vor? Wie empfängt man die Visitenkarte eines chinesischen Managers? Wie verhalten sich Führungskräfte dort? Zu Recht vermutet man Unterschiede, deren Kenntnisse als Voraussetzung für erfolgreiche Geschäfte betrachtet werden.

Leider wird zu oft übersehen, dass man nicht erst bis nach China gehen muss, um auf unterschiedliche Geschäftsbräuche und Führungskulturen zu stoßen. Es genügt schon der Wechsel über den Rhein. Besonders beim Führungsstil gibt es große Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich. Bei Kooperationen zwischen beiden Ländern versuchen beide Seiten zwar immer, die jeweiligen nationalen Interessen zu wahren – also entweder die deutschen oder die französischen Arbeitsplätze auszubauen respektive zu erhalten. Davon abgesehen, sind jedoch im Alltag die unterschiedlichen Führungskulturen das dominierende Problem.

Noch vor zwanzig Jahren schickten die Unternehmen ihre Mitarbeiter in Sprachkurse. Wer Deutsch oder Französisch lernte oder seine Kenntnisse auffrischte, bekam auf diese Weise zugleich die Unterschiede in den Geschäftskulturen vermittelt. Seitdem sich aber Eng-

scheidungen überzeugen. Der deutsche Stil basiert auf Überzeugung, auf Konsens. Ein Franzose versteht oft nicht, warum sein deutscher Kollege mehr Zeit braucht, um eine Entscheidung zu fällen. Er ist versucht, dies auf mangelnde Entscheidungsfreude seines Kollegen zurückzuführen. Dabei braucht der deutsche Manager nur Zeit, um auch sein Team auf seine Entscheidung einzuschwören. Das ist eine der größten Gefahren, wenn ein deutscher Manager nach Frankreich geschickt wird, zum Beispiel, um dort in einem Gemeinschaftsunternehmen oder einer Tochterfirma eine Führungsposition zu übernehmen: Er wird von seinen französischen Mitarbeitern immer wieder als „weich“ bewertet – nur weil er von der heimischen Konsenskultur geprägt ist.

Auch lässt sich feststellen, dass der deutsche Manager viel stärker als sein französisches Pendant nicht nur Aufgaben delegiert, sondern auch Entscheidungsgewalt. Der französische Manager hingegen wird zwar die Aufgabe delegieren, sich aber öfter das Recht der Entscheidung vorbehalten. Dies ist in Frankreich weithin akzeptiert, ja absolut normal. Ein Franzose erwartet von seinem Vorgesetzten ein klar kommuniziertes Vorhaben. Er sieht in der Ausübung von Autorität die Garantie, dass die Interessen der Abteilung (und damit sein persönliches Interesse) gewahrt werden. Er wird die Linie des Chefs auch dann gut

Außenansicht

Franzosen sind anders, Deutsche aber auch

Nicht nur bei Airbus: Woran es oft hakt, wenn die beiden Nachbarn zusammenarbeiten

Von Denis Jeanson

lisch endgültig als globale Geschäftssprache durchgesetzt hat, werden solche Kurse von den Firmen als Luxus betrachtet und den Mitarbeitern nur noch selten angeboten. Wie aber sollen sie dann auf die Zusammenarbeit mit ihren Kollegen aus dem Nachbarland vorbereitet werden?

In Deutschland wird der französische Führungsstil als autoritär wahrgenommen. In ihm schlägt sich das französische Bildungssystem nieder, das in Eliteschulen, den sogenannten *Grandes Ecoles*, das Gros des Managements ausbildet. Die Herkunft eines Abschlusszeugnisses spielt in Frankreich eine weitaus größere Rolle als in Deutschland. Es gilt dort als Garant für die Kompetenz eines Managers. Es wird den französischen Manager über seine gesamte Karriere hinweg begleitet. In Deutschland dagegen wird ein

Diplom oder ein Master-Abschluss im Laufe des Berufslebens zugunsten der jeweils gezeigten Fach- und Führungskompetenz an Bedeutung verlieren. Die bloße Tatsache, dass sich ein Manager eine Hierarchiestufe über seinen Mitarbeitern befindet – gepaart mit der Herkunft seines Diploms –, wird dem französischen Manager einen Autoritätsvorschuss geben. Auch wenn dieser auf lange Sicht natürlich nicht die Führungskompetenz ersetzen wird, die für eine Managementposition notwendig sind.

In Deutschland geht es anders zu. Autorität sowie den Respekt der Mitarbeiter gewinnt ein Manager vor allem anderen durch fachliche Kompetenz. Der deutsche Manager muss seine Mitarbeiter stärker als sein französischer Kollege von der sachlichen Richtigkeit seiner Ent-

akzeptieren können, wenn er selber eher eine andere verfolgt hätte. Hauptsache, der Manager folgt dieser Linie konsequent. Nichts ist für das Ansehen eines französischen Abteilungsleiters unter seinen Mitarbeitern schädlicher, als wenn die den Eindruck haben, er ändere den Kurs. Dies gilt als Zeichen von Schwäche, von fehlendem Durchsetzungsvermögen. Wechselt ein französischer Manager nach Deutschland, kann es gut sein, dass sein Führungsstil dort auf einmal als autokratisch angesehen wird – nur weil er sich eben Entscheidungen vorbehält oder regelmäßig über die Tätigkeiten seiner Mitarbeiter informiert werden will.

Ein Beispiel: Bei deutsch-französischen Projekten werden Verspätungen oft dadurch verursacht, dass gleiche Entscheidungen auf unterschiedlichen Ebe-

nen getroffen werden. Ein deutscher und ein französischer Ingenieur mögen in einem Projekt ein Problem genauestens miteinander diskutieren. Aber während sich der Deutsche sogleich für eine bestimmte Lösung entscheiden darf, wird der Franzose erst mit seinem Chef Rücksprache halten. Deutsche Manager wundern sich immer wieder, dass Entscheidungen in Frankreich oft „nach oben delegiert“ werden. Sie vermuten dann mangelnde Fachkompetenz oder mangelnde Entscheidungsfähigkeit bei ihren Kollegen. Dabei ist diese Prozedur normal und darf nicht als zeitraubender Versuch gedeutet werden, „Deckung durch Hierarchie“ zu erhalten. Im günstigsten Fall wird diese Gepflogenheit ohnehin keine nennenswerte Konsequenz haben. Wenn aber zum Beispiel Deutsche und Franzosen uneins über eine zu treffende Entscheidung sind, dann kann durch Abstimmungsbedarf auf unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen ein Kommunikationschaos entstehen, das unweigerlich eine Verspätung im Projekt zur Folge haben wird.

Verschiedene Sprachen, verschiedene Führungskulturen, verschiedene Standorte, verschiedene Systeme – deutsch-französische Kooperationen haben es also nicht einfach. Dennoch gelingt es zum Beispiel Airbus, mit seinem schärfsten Konkurrenten Boeing mitzuhalten. Was wäre erst möglich, wenn sich die Partner nur besser kennen würden?



Der Franzose Denis Jeanson, 43, betreibt in München die Unternehmensberatung „djconseil“. Er berät deutsche und französische Firmen bei gemeinsamen Geschäften.

Foto: oh