

Hochschule Koblenz
RheinAhrCampus Remagen
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Master of Arts der Betriebswirtschaftslehre: Logistik und E-Business
Master-Thesis

Transkulturelle Kompetenzen für die deutsch-französische Zusammenarbeit

Eine empirische Studie am Beispiel eines deutsch-französischen Beratungsunternehmens

Erstgutachterin: Prof. Dr. Magdalena Stülb

Zweitgutachterin: Dr. Günes Koc

Vorgelegt von: Nadja Lohmann

Matrikel-Nr.: 550942

Remagen, den 21. April 2023

Abstract

The increasing number of international working teams and cooperations demonstrates the need of intercultural competencies for employees to engage in successful encounters with colleagues, superiors, clients and partners. The aim of this thesis is to research, which specific intercultural competencies employees need in the field of German-French cooperation. To answer this question four employees of a German-French export consulting company have been interviewed in the form of a guideline interview.

In the theoretical part cultural concepts, such as the cultural comparing studies by Hall and Hofstede, the cultural standards by Alexander Thomas and the concepts of transculturality by Welsch and polycollectivity by Hansen are discussed. Typical challenges in the intercultural encounter are indicated. Concepts of intercultural competence, such as the concepts of Domenig and Bolten, as well as typical practices of intercultural trainings are demonstrated. The most cited differences in the German and French business culture are presented too.

The interview answers have been transcribed and analysed according to the summarizing qualitative content analysis by Mayring. The results show that the needed competencies for the German-French working field, next to linguistic skills in German and French, are theoretical knowledge of structural characteristics of Germany and France, theoretical knowledge of differences between the German and the French business culture, special self and social competencies, such as adaptability and openness, understanding and acceptance of other people's behaviours, a self-reflective attitude and meta-communication and mediation skills. The identified cultural differences between German and French business culture highly correspond to the cultural standards by Alexander Thomas for Germany and France. The results of the needed competencies can be used to develop a training program to prepare employees to work in a German-French working environment. Such a training concept can include role plays to motivate employees through conscious experiences to take over the perspective of other people, to self-reflect and to adapt to other people's behaviours.

Inhalt

1. Einleitung	1
2. Theoretische Grundlagen	2
2.1 Definition des Kulturbegriffs	2
2.2 Kulturmodelle.....	4
2.2.1 Kulturvergleichende Studien	4
2.2.2 Kulturstandards nach Alexander Thomas.....	10
2.2.3 Kritik an der Annahme von Nationalkulturen in den Kulturmodellen ..	13
2.2.4 Dynamisch-synergetische Kulturansätze	14
2.2.5 Zwischenfazit.....	17
2.3 Herausforderungen im inter-/transkulturellen Austausch	18
2.3.1 Unbewusstheit der eigenen Kultur.....	19
2.3.2 Ethnozentrismus	20
2.3.3 Kulturalismus.....	21
2.3.4 Stereotype	21
2.3.5 Unterschiedliche Interpretationen kommunikativer Elemente	24
2.4 Interkulturelle Kompetenz.....	26
2.4.1 Schwierigkeiten der Begriffsdefinition interkultureller Kompetenz	26
2.4.2 Listen-, Struktur- und Prozessmodelle interkultureller Kompetenz	27
2.4.3 Transkulturelle und transkategoriale Kompetenz nach Dagmar Domenig	28
2.4.4 Boltens integratives Prozessmodell interkultureller Handlungskompetenz	30
2.4.5 Zwischenfazit.....	32
2.5 Interkulturelle Trainings.....	32
2.5.1 Einsatzgebiete und Zielsetzung	32
2.5.2 Beispielhafte Übungen.....	33
2.6 Kulturunterschiede im deutschen und französischen Geschäftsleben.....	35
2.6.1 Das Hierarchiegefüge	35
2.6.2 Das Führungsverhalten	36
2.6.3 Die Teamarbeit	37
2.6.4 Die persönlichen Beziehungen	37
2.6.5 Der Umgang mit Emotionen.....	38
2.6.6 Der Umgang mit Zeit.....	38
2.6.7 Die Arbeitsweise.....	39
2.6.8 Das Kommunikationsverhalten	40

2.6.9 Frauen im Geschäftsleben.....	41
2.6.10 Nationalstolz	41
3. Empirischer Teil.....	42
3.1 Das deutsch-französische Beratungsunternehmen	42
3.2 Die Untersuchungsmethodik	42
3.2.1 ExpertInneninterviews	43
3.2.2 Leitfadeninterviews	46
3.2.3 Grenzen von qualitativen Interviews	49
3.3 Analysemethodik der Interviews.....	51
3.3.1 Das Untersuchungsmaterial	51
3.3.2 Das Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse	53
3.4 Analyseergebnisse	54
3.4.1 Sprachliche Kompetenzen	54
3.4.2 Sozial- und Selbstkompetenzen	54
3.4.3 Lernen durch Interaktionen.....	56
3.4.4 Theoretisches Wissen	56
3.4.5 Kenntnisse über kulturelle Unterschiede	58
3.4.6 Differenzierung Deutschland, Frankreich, Deutsch-Französisch.....	69
3.4.7 Deutsch-Französische Identität.....	69
3.4.8 Individualität beachten, nicht pauschalisieren	70
3.4.9 Positive Aspekte am deutsch-französischen Arbeitsumfeld.....	71
3.4.10 Zusammenfassung	72
3.5 Diskussion der Ergebnisse.....	73
3.5.1 Identifizierte Unterschiede des deutschen und französischen Geschäftslebens	73
3.5.2 Identifizierte Kompetenzen für die deutsch-französische Zusammenarbeit	79
3.5.3 Handlungsempfehlungen für die Vorbereitung von Mitarbeitenden	83
4. Fazit.....	85
5. Bibliographie.....	89
6. Eidesstattliche Erklärung	93
7. Anhang	94
7.1 Interviewleitfaden.....	94
7.2 Kategoriensystem: Kompetenzen für die deutsch-französische Zusammenarbeit	95
7.3 Transkribierte Interviews	97

7.3.1 Verwendete Transkriptionsregeln.....	97
7.3.2 Interview Lisa	98
7.3.3 Interview Denise.....	112
7.3.4 Interview Vanessa.....	125
7.3.5 Interview Alice	136

Abbildungen

Abbildung 1: Varianten des Kulturbegriffes (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bolten (2018)).....	4
Abbildung 2: Kulturdimensionen nach Hofstede Deutschland (lila) und Frankreich (blau) im Vergleich	8
Abbildung 3: Selbst- Fremd- und Metabild (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bolten).....	22
Abbildung 4: Schlüsselkomponenten interkultureller Kompetenz (Barmeyer 2018)28	
Abbildung 5: Die Pfeiler transkategorialer Kompetenz (Eigene Grafik in Anlehnung an Domenig (2021)).....	29
Abbildung 6: Handlungskompetenz als Resultat des Zusammenspiels von Sach-/Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz	30
Abbildung 7: Erweitertes Modell der Komponenten des Konstrukts „Handlungskompetenz“ von Jürgen Bolten (2018)	31
Abbildung 9: Deutsche und französische Kulturstandards nach Alexander Thomas (eigene Darstellung in Anlehnung an Thomas (2005) und Mayr / Thomas (2009))73	

Tabellen

Tabelle 1: Kulturunterschiede Deutschland/Frankreich gemäß der Interviewantworten	72
Tabelle 2: Anwendung der identifizierten Kompetenzen auf das Kompetenzmodell von Bolten.....	81

Abkürzungen

ARTE: Association Relative à la Télévision Européenne, dt. Zusammenschluss bezüglich des europäischen Fernsehens

f.: folgende

ff.: fortfolgende

Kap.: Kapitel

S.: Seite

Vgl.: Vergleiche

1. Einleitung

Die zunehmende Globalisierung führt zu immer mehr internationalen Teams in Unternehmen und immer mehr internationalen Kooperationen und Organisationen.¹ Für eine erfolgreiche, internationale Zusammenarbeit benötigen die Beteiligten spezifische interkulturelle Kompetenzen. Diese Kompetenzen helfen ihnen dabei, erfolgreich mit Menschen mit anderen kulturellen Hintergründen zu interagieren und hierdurch bestimmte Ziele zu erreichen, wie beispielsweise die Übermittlung von Botschaften, Vertragsabschlüsse oder gemeinsame Projektziele.² Zwischen Deutschland und Frankreich existieren zahlreiche wirtschaftliche Beziehungen und Kooperationen.³ Beispielhaft hierfür sind der Rundfunksender ARTE⁴, das deutsch-französische Jugendwerk (DFJW)⁵ oder das deutsch-französische Beratungsunternehmen, das als beispielhafter Kontext deutsch-französischer Zusammenarbeit für diese Arbeit dient.

In dieser Arbeit soll herausgefunden werden, welche spezifischen interkulturellen Kompetenzen Mitarbeitende für die gelingende deutsch-französische Zusammenarbeit benötigen. Hierzu wurden Interviews mit Mitarbeitenden eines deutsch-französischen Beratungsunternehmens im Exportbereich geführt. Basierend auf den Ergebnissen sollen Handlungsempfehlungen gegeben werden, wie Mitarbeitende auf die gelingende Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld vorbereitet werden können.

In einem ersten Schritt werden in dieser Arbeit unterschiedliche Begriffsdefinitionen des Begriffs „Kultur“ vorgestellt. Anschließend werden unterschiedliche Kulturmodelle in ihren Stärken und Schwächen diskutiert. Hierzu zählen die kulturvergleichenden Studien von Hall und Hofstede, die Kulturstandards von Alexander Thomas, die Transkulturalität nach Welsch und die Polykollektivität nach Hansen. In einem nächsten Schritt werden unterschiedliche Herausforderungen des interkulturellen Austausches vorgestellt. Hierzu gehören die Unbewusstheit der eigenen Kultur, der Ethnozentrismus, der Kulturalismus, Stereotype und unterschiedliche Interpretationen kommunikativer Elemente. Im Anschluss werden Listen-, Struktur- und Prozessmodelle interkultureller Kompetenz vorgestellt. Beispielhaft werden das Modell der „transkulturellen und transkategorialen Kompetenz“ von Dagmar Domenig und das „integrative Prozessmodell interkultureller Handlungskompetenz“ von Jürgen Bolten vorgestellt. In einem nächsten Schritt werden

¹ Vgl. Heusinger von Waldegge, Sylke (2013), S. 71.

² Vgl. ebenda.

³ Vgl. Zapf, Elke Ch. (2005), S. 11.

⁴ <https://www.arte.tv/sites/corporate/de/> [letzter Zugriff: 22.03.2023].

⁵ <https://www.dfjw.org/> [letzter Zugriff: 22.03.2023].

die Einsatzgebiete und ein möglicher Aufbau sowie beispielhafte Übungen interkultureller Trainings vorgestellt. Der theoretische Teil dieser Arbeit wird mit einem Forschungsüberblick über die Kulturforschung im deutsch-französischen Geschäftsleben abgeschlossen. In diesem Zusammenhang werden kulturelle Unterschiede im deutschen und französischen Geschäftsleben vorgestellt, die in der Synthese der Literatur identifiziert wurden. Für die empirische Studie dieser Arbeit wurden ExpertInneninterviews mithilfe eines Interviewleitfadens mit Mitarbeitenden des erwähnten deutsch-französischen Beratungsunternehmens geführt. Die Interviews wurden transkribiert und mithilfe der qualitativen, zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Das Beratungsunternehmen sowie die Untersuchungs- und Analysemethodik werden im empirischen Teil der Arbeit näher erläutert. Anschließend werden die Analyseergebnisse beschrieben und in Hinblick auf die vorgestellten theoretischen Grundlagen diskutiert. Auf Grundlage der identifizierten transkulturellen Kompetenzen werden Handlungsempfehlungen für die Vorbereitung von Mitarbeitenden auf die deutsch-französische Zusammenarbeit gegeben.

2. Theoretische Grundlagen

Zunächst sollen die theoretischen Grundlagen zum Thema inter- beziehungsweise transkulturelle Kommunikation und Kompetenz, die als Diskussionsgrundlage der Analyseergebnisse dienen, vorgestellt werden. In einem ersten Schritt werden Begriffsdefinitionen des Kulturbegriffs vorgestellt.

2.1 Definition des Kulturbegriffs

Je nach Kontext ist mit dem Begriff „Kultur“ etwas anderes gemeint. In einem engen Sinne sind mit dem Begriff „Kultur“ beispielsweise ausschließlich die Geistesbildung und die kreativen, künstlerisch geschaffenen Werke der Menschen gemeint. In diesem Sinne umfasst die „Kultur“ Bereiche wie die Bildung, Kunst, Literatur, Musik, das Theater und die Religion.⁶

Nach einer weiteren Auffassung des Begriffes ist mit „Kultur“ die gesamte Lebenswelt der Menschen gemeint. Das bedeutet, Kultur umfasst neben dem Bereich der Geistesbildung und den künstlerisch-schöpferischen Werken der Menschen, auch ihren Umgang mit der sozialen und natürlichen Umwelt. Demnach schließt der Begriff auch soziale Organisationen, Strukturen und Umgangsformen ein. Hierzu gehören beispielsweise soziale

⁶ Vgl. Bolten, Jürgen (2018), S. 42f.

Institutionen wie Kindertagesstätten, Schulen und Vereine, der Aufbau und die Struktur von sozialen Schichten sowie spezifische Kommunikations- und Interaktionsformen. Ebenso wird die Bearbeitung der natürlichen Umgebung nach dem weiten Verständnis von Kultur miteingeschlossen. Hierzu gehören beispielsweise die Gebietseinteilungen in Regionen und Städte, der Aufbau von Städten und Gebäuden sowie Straßen- und Verkehrsnetze.⁷

Die weite Auffassung von „Kultur“ lässt sich weiterhin durch eine geschlossene und offene Variante des Begriffes unterteilen. Die geschlossene Variante des Begriffes begrenzt Kultur als die Lebenswelt eines Individuums, auf ein klar abgegrenztes, meist nationalstaatliches Gebiet. Eine Kultur existiert nach dieser Auffassung also nur innerhalb dieses definierten Gebietes. Die einzelnen (National-)Kulturen sind dabei unabhängig und starr voneinander getrennt.⁸ Die offene Variante des weiten Verständnisses von Kultur hingegen sieht „kulturelle Lebenswelten als eher offene Netzwerke kohäsiv verbundener Kollektive“⁹. Menschen gehören nach diesem Verständnis vielen unterschiedlichen Kollektiven an.¹⁰ Hierzu gehören frei gewählte Kollektive, wie Bildungsinstitutionen, Berufs- und Interessengruppen, Unternehmen und Vereine, sowie vorgegebene Kollektive, wie die Generation, das Alter und das Geschlecht.¹¹ Die einzelnen Kollektive stehen über ihre Mitglieder in Wechselwirkung zueinander, und existieren teilweise über Staatsgrenzen hinweg. Hierdurch stehen auch die Nationalstaaten in Wechselbeziehungen zueinander. Kulturgrenzen werden nach dem offenen erweiterten Kulturbegriff als weiche Übergangsgebiete definiert.¹² Die einzelnen Mitglieder von Kulturen zeichnen sich nach dem offenen erweiterten Kulturbegriff durch Heterogenität aus.¹³ Der offene erweiterte Kulturbegriff ist auf das Konzept der „Polykollektivität“ und „Multikollektivität“ von dem Kulturwissenschaftler Klaus Peter Hansen zurückzuführen und wird näher unten diskutiert.¹⁴

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der eng gefasste Kulturbegriff Kultur auf Themengebiete wie die Bildung, Kunst, Literatur und Musik begrenzt. Der enge Kulturbegriff findet daher in dieser Arbeit keine Anwendung. Diese Arbeit bezieht sich auf den erweiterten Kulturbegriff, nach dem die Kultur die gesamte Lebenswelt eines

⁷ Vgl. Bolten, Jürgen (2018), S. 43f.

⁸ Vgl. ebenda, S. 44f.

⁹ Bolten, Jürgen (2018), S. 45.

¹⁰ Vgl. Bolten, Jürgen (2018), S. 50.

¹¹ Vgl. Domenig, Dagmar (2021), S. 661-664.

¹² Vgl. Bolten, Jürgen (2018), S. 50ff.

¹³ Hansen, Klaus P. (2009), S. 11ff.

¹⁴ Vgl. Bolten, Jürgen (2018), S. 49f.

Individuums umfasst. Die geschlossene Variante des lebensweltlichen Kulturbegriffs setzt Kulturen mit klar voneinander abgegrenzten, in sich homogenen Nationalkulturen gleich. Der offene, erweiterte Kulturbegriff hingegen sieht Kulturen als offene Netzwerke kohäsiv verbundener Kollektive an, die in Wechselwirkungen zueinander stehen und durch weiche Kulturgrenzen gekennzeichnet sind (vgl. Abbildung 1).¹⁵ Die Vor- und Nachteile des offenen und des geschlossenen erweiterten Kulturbegriffes werden unter 2.2 diskutiert. Grundsätzlich lassen sich zwei Dimensionen des erweiterten Kulturbegriffs unterscheiden, die häufig synonym verwendet werden: „Kultur“ und „KulturträgerIn“. Mit der Begriffsdimension „Kultur“ werden meist Denk-, Urteils-, Wahrnehmens- und Verhaltensmuster, sowie Werte, Normen, Sitten und Bräuche verbunden. Mit der Begriffsdimension „KulturträgerIn“ wird die Entität bezeichnet, die diese Denk-, Urteils-, Wahrnehmens- und Verhaltensmuster, sowie Werte, Normen, Sitten und Bräuche innehat. Dies kann eine Person sein, ein Sportverein, Unternehmen oder Nationalstaat.¹⁶



Abbildung 1: Varianten des Kulturbegriffes (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bolten (2018)¹⁷)

2.2 Kulturmodelle

Im Folgenden werden ausgewählte Kulturmodelle diskutiert. Hierzu gehören die kulturvergleichenden Studien von Hall und Hofstede, die Kulturstandards von Alexander Thomas, der transkulturelle Ansatz von Welsch und der polykollektive Ansatz von Hansen.

2.2.1 Kulturvergleichende Studien

Zunächst sollen kulturvergleichende Studien vorgestellt werden. Diese zählen zu den eistischen Ansätzen, bei denen universell gültige Dimensionen entwickelt werden, anhand derer sich verschiedene Kulturen miteinander vergleichen lassen.¹⁸ Es werden die Studien

¹⁵ Vgl. Bolten, Jürgen (2018), S. 42-52.

¹⁶ Vgl. Hansen, Klaus P. (2009a), S. 16.

¹⁷ Bolten, Jürgen (2018), S. 46.

¹⁸ Vgl. Scheffer, Jörg (2009), S. 24f.

von Hall und Hofstede vorgestellt. Im Gegensatz zu den etischen, kulturvergleichenden Ansätzen, versuchen emische Kulturansätze, wie die Kulturstandards von Alexander Thomas, einzelne Kulturen aus sich heraus in ihren qualitativen Merkmalen zu beschreiben.¹⁹

2.2.1.1 Edward T. Halls Kulturdimensionen

Edward T. Hall entwickelte bereits 1959 bestimmte Dimensionen, anhand derer sich Kulturen unterscheiden. Er beobachtete und filmte hierzu den öffentlichen Raum, führte Interviews mit unterschiedlichen Menschen und analysierte kulturspezifischen Medien und Unternehmensorganisationen. Hall forschte in Europa und Nord- und Südamerika. Halls wissenschaftlich qualitative Methodik ist mittlerweile umstritten.²⁰ Dennoch sollen im Folgenden drei sehr bekannte Kulturdimensionen von Hall vorgestellt werden. Diese betreffen den kulturspezifischen Umgang mit Raum (Proxemik), Zeit (Monochronie versus Polychronie) und Informationen (High context versus Low context). In seinem Buch „The Hidden Dimension“ erläutert Edward T. Hall die Dimension der Proxemik.²¹ Mit Proxemik ist der kulturspezifische Umgang mit Raum und die Strukturierung der räumlichen Umgebung gemeint. Diese Dimension bezieht sich einerseits auf den physischen Abstand, den Personen einer Kultur je nach Kontext zueinander einhalten. Andererseits fallen unter diese Dimension auch die Ausgestaltung und Strukturierung des privaten und öffentlichen Raumes. Hierzu gehören beispielsweise die Ausgestaltung von Wohnräumen und Unternehmen, der infrastrukturelle Aufbau von Städten und Regionen sowie die politische Strukturierung der räumlichen Umgebung eines Landes.²² Hall hat zwei grundsätzliche Arten der politischen Ausgestaltung des Raumes von Nationen identifiziert: das Stern- und das Gittersystem. Das Sternsystem ist in Ländern wie Frankreich und Italien vertreten, in denen von einem zentralen politischen Machtzentrum aus Entscheidungen getroffen werden. Das Gittersystem ist in Ländern wie Deutschland und Großbritannien vertreten. Diese Länder sind in unterschiedliche Regionen mit jeweils politischer Teilmacht aufgeteilt.²³

Hall beschreibt in seinem Buch “The Dance of Life” (1983)²⁴ den unterschiedlichen Umgang mit Zeit verschiedener Kulturen. Hall unterscheidet zwei grundsätzlich unter-

¹⁹ Vgl. Scheffer, Jörg (2009), S. 24f.

²⁰ Vgl. Barmeyer, Christoph (2010), S. 94f.

²¹ Hall, Edward T. (1966).

²² Vgl. Barmeyer, Christoph (2010), S. 95.

²³ Vgl. ebenda, S. 96.

²⁴ Hall, Edward T. (1983).

schiedliche Arten mit Zeit umzugehen: die Monochronie und die Polychronie.²⁵ In monochronen Gesellschaften, denen Deutschland zugeordnet wird, wird Zeit als eine auf die Zukunft gerichtete, lineare Abfolge verstanden, in der eine Aufgabe nach der anderen erledigt wird. Zeit spielt für Menschen monochroner Gesellschaften als Ordnungsschema eine wichtige Rolle. Die Zeit wird in kleine, häufig voneinander unabhängige, Zeitabschnitte eingeteilt. Pünktlichkeit und die Einhaltung von Zeitplänen spielen eine wichtige Rolle. Unterbrechungen durch Unvorhergesehenes werden als störend empfunden.²⁶ In polychronen Gesellschaften, denen Frankreich zugeordnet wird, wird Zeit als Zyklus verstanden. Es werden häufig mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigt. Unterbrechungen durch Unvorhergesehenes und Improvisation gehören dazu. Die Zeit wird weniger als Ordnungsschema benutzt. Daher sind Pünktlichkeit und die Einhaltung von Zeitplänen weniger wichtig als in monochronen Gesellschaften. Zwischenmenschlichen Beziehungen wird eine größere Bedeutung beigemessen als einem festen Zeitplan. Das Berufs- und Privatleben werden zudem weniger strikt getrennt als in monochronen Gesellschaften.²⁷

In seinem Buch „Beyond Culture“ (1976)²⁸ beschreibt Edward T. Hall den unterschiedlichen Umgang mit Informationen in verschiedenen Kulturen. Dabei können sich Kulturen auf einer Skala mit den Extremausprägungen „high context“²⁹ Kultur und „low context“³⁰ Kultur befinden. In high context Kulturen, denen Frankreich zugeordnet wird, spielt der Kontext einer Kommunikationssituation eine große Rolle. Die Mitglieder einer Kultur teilen viel implizites Wissen über bestimmtes Rollenverhalten und den Ablauf von unterschiedlichen Situationen. Der Kontext einer Situation selbst beinhaltet also bereits viele Informationen, die den Mitgliedern der Kultur bekannt sind. Aus diesem Grund müssen weniger Informationen explizit verbalisiert werden. Es wird daher in der Regel indirekt und implizit kommuniziert werden.³¹ Ein weiterer Grund für die indirekte Kommunikation in high context Kulturen ist die Gesichtswahrung. Es wird sehr viel Wert darauf gelegt, dass niemand sein Ansehen verliert oder bloßgestellt wird. In high context Kulturen wird es beispielsweise meist als Beleidigung oder als Bloßstellung empfunden, eine Einladung offen abzulehnen oder offen zu widersprechen. Daher werden hierfür meist indirekte Formulierungen oder para- und nonverbale Zeichen verwendet.³² In low

²⁵ Vgl. Barmeyer, Christoph (2010), S. 97f.

²⁶ Vgl. ebenda.

²⁷ Vgl. ebenda.

²⁸ Hall, Edward T. (1976).

²⁹ Hall, Edward T. (1976).

³⁰ Hall, Edward T. (1976).

³¹ Vgl. Barmeyer, Christoph (2010), S. 102ff.

³² Vgl. ebenda.

context Kulturen, denen Deutschland zugeordnet wird, teilen die Menschen weniger implizites Wissen. Der Kontext einer Situation stellt weniger Informationen für die Interaktionspartner bereit. Es muss daher direkter kommuniziert werden. Anweisungen und Wünsche beispielsweise müssen in der Regel verbalisiert werden. Eine direkte Kommunikation wird zudem meist nicht als bloßstellend oder beleidigend empfunden, sondern als notwendiger Informationsaustausch.³³

2.2.1.2 Geert Hofstedes Kulturdimensionen

Der niederländische Organisationspsychologe Geert Hofstede veröffentlichte in seiner 1980 erschienen Studie „Cultures consequences“³⁴ vier Kulturdimensionen, anhand derer sich Nationalkulturen miteinander vergleichen lassen. Anders als Hall wandte Hofstede hierzu eine quantitative Forschungsmethode an. Hofstede befragte 116.000 IBM-Mitarbeitende aus 72 Ländern mithilfe von Fragebögen zu ihren arbeitsbezogenen Wertorientierungen und Einstellungen. Auf dieser Basis entwickelte Hofstede statistisch auswertbare Kulturdimensionen. Die verschiedenen Nationalkulturen erreichen auf diesen Dimensionen unterschiedliche relative Punktwerte. An den Punktwerten ist ablesbar, wie weit zwei Kulturen in Bezug auf eine Dimension voneinander abweichen.³⁵ Die ersten vier von Hofstede entwickelten Dimensionen betreffen die Verteilung von Macht innerhalb einer Kultur (*Power Distance*³⁶), die Eingebundenheit von Individuen in Gruppen (*Individualism*³⁷), die Werte und sozialen Rollen von Männern und Frauen (*Masculinity*³⁸) und den Umgang mit Unbekanntem und Unsicherheit einer Kultur (*Uncertainty Avoidance*³⁹). Je stärker eine ungleiche Verteilung von Macht innerhalb einer Gesellschaft akzeptiert wird, desto höher ist ihr Wert auf der Machtdistanzskala (*Power Distance*).⁴⁰ Je stärker beispielsweise in einer Gesellschaft Gesetze und Regeln dazu eingesetzt werden, Unsicherheiten zu vermeiden, desto höher ist ihr Wert auf der Skala Unsicherheitsvermeidung (*Uncertainty Avoidance*).⁴¹ Je stärker Individuen in einer Gesellschaft in Gruppenverbände mit gegenseitigen Verpflichtungsansprüchen integriert sind, desto weniger hoch ist ihr Wert auf der Individualismusskala (*Individualism*).⁴² Je stärker die Rollen von Männern und Frauen voneinander abgegrenzt und vorgegeben sind, desto höher ist der Wert

³³ Vgl. Barmeyer, Christoph (2010), S. 102ff.

³⁴ Hofstede, Geert (1980).

³⁵ Vgl. Barmeyer, Christoph (2010), S. 104ff.

³⁶ Hofstede, Geert (1980), S. 93.

³⁷ Hofstede, Geert (1980), S. 171.

³⁸ Hofstede, Geert (1980), S. 176.

³⁹ Hofstede, Geert (1980), S. 110.

⁴⁰ Vgl. Hofstede, Geert (1980), S. 93ff.

⁴¹ Vgl. ebenda, S. 110f.

⁴² Vgl. ebenda, S. 148.

der Gesellschaft auf der Skala Maskulinität (*Masculinity*).⁴³ In den 1980er Jahren wurde Hofstedes Kulturmodell durch den Forscher Michael Bond eine fünfte Dimension hinzugefügt⁴⁴: die langfristige oder kurzfristige Orientierung einer Kultur (*Long Term Orientation*⁴⁵). Bond befragte hierzu nicht IBM-Mitarbeitende, sondern Studierende. Je stärker Individuen ihr Verhalten auf eine langfristige Zukunft ausrichten, desto höher ist der Wert der betreffenden Gesellschaft auf der Skala *Long Term Orientation*.⁴⁶ Die sechste und jüngste Dimension in Hofstedes Kulturmodell betrifft das Maß an Genuss, das sich Menschen erlauben (*Indulgence*⁴⁷). Je mehr Genuss sich Menschen erlauben, desto höher ist der Wert der betreffenden Gesellschaft auf der Skala *Indulgence*.⁴⁸ Deutschland und Frankreich erreichen auf Hofstedes Kulturdimensionen die folgenden Punktwerte:

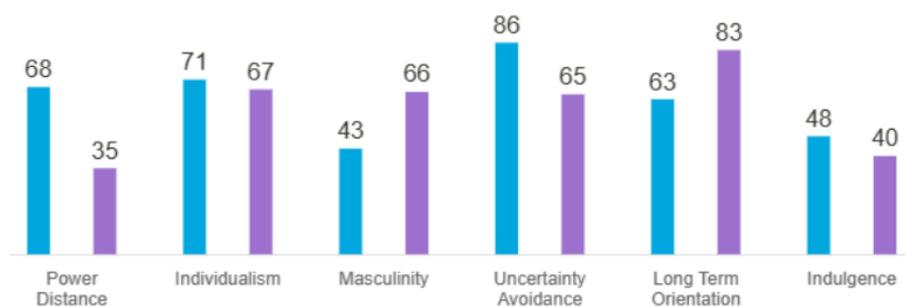


Abbildung 2: Kulturdimensionen nach Hofstede Deutschland (lila) und Frankreich (blau) im Vergleich⁴⁹

2.2.1.3 Kritik an der Vorgehensweise von kulturvergleichenden Studien

Scheffer (2009) kritisiert die Vorgehensweise von etischen, kulturvergleichenden Ansätzen, wie dem Ansatz von Hofstede. Bei derartigen Ansätzen werde versucht, einheitliche Vergleichsmaßstäbe für die Kulturen dieser Welt zu entwickeln. Das bedeutet die zu messenden Kulturmerkmale müssen kulturübergreifend ausgeprägt und dem Forscher oder der Forscherin vorab bekannt sein. In einem nächsten Schritt werden die Gebiete definiert, in denen die Ausprägung der kulturellen Merkmale gemessen werden soll, in der Regel Staatsgebiete. Anschließend werden die Merkmalsausprägungen innerhalb des festgelegten Gebietes quantitativ erhoben und daraus Indexwerte für die Gebiete entwickelt. Scheffer (2009) kritisiert an diesem Vorgehen, dass die Kulturgrenzen für bestimmte Merkmalsausprägungen erst auf Basis der ermittelten Ergebnisse definiert werden können, und nicht vorab auf Basis politischer Grenzen. Zudem müssten die Grenzen

⁴³ Vgl. Hofstede, Geert (1980), S. 205ff.

⁴⁴ Vgl. Hofstede, Geert (1980), S. 351ff., zit. n. Barmeyer, Christoph (2010), S. 105.

⁴⁵ Hofstede, Geert et al. (2017), S. 261.

⁴⁶ Vgl. Hofstede, Geert et al. (2017), S. 261f.

⁴⁷ Hofstede, Geert et al. (2017), S. 320.

⁴⁸ Vgl. Hofstede, Geert et al. (2017), S. 320.

⁴⁹ <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/france,germany/> [letzter Zugriff: 27.02.2023].

weich definiert werden, sozusagen als schleichende Übergänge und nicht als harte, starre Grenzen. Scheffer (2009) kritisiert dabei insbesondere, dass selbst dann die Gebietsgrenzen nicht hinterfragt werden, wenn für zwei Staatsgebiete die gleichen Indexwerte ermittelt werden. Hierzu gibt Scheffer (2009) an, dass Hofstede in seinen Studien ähnliche Indexwerte für die Länder Indonesien und Indien auf der Skala „Machtdistanz“ ermittelt hat und die Länder Deutschland und Großbritannien große Übereinstimmungen auf der Skala „Maskulinität/Feminität“ aufwiesen.⁵⁰

Auch Alexander Thomas und Astrid Utler (2013) kritisieren die Vorgehensweise der Entwicklung von Kulturdimensionen.⁵¹ Dabei kritisieren sie einerseits, dass der Anspruch erhoben wird, die entwickelten Kulturdimensionen hätten universelle Gültigkeit. Weiterhin kritisieren sie, dass die Kulturdimensionen angeblich neutrale Beschreibungen verschiedener Kulturen darstellen würden, und die westliche Perspektive, aus der sie stammen, ignoriert werde. Thomas und Utler (2013) führen hierzu beispielhaft die Dimension „Machtdistanz“ von Hofstede heran. Hofstede formuliert zu dieser Dimension auf seiner Homepage Folgendes: „all societies are unequal, but some are more unequal than others.“ (dt. „Alle Gesellschaften sind ungleich, aber manche sind ungleicher als andere“).⁵² Laut Thomas und Utler (2013) könne nicht bezweifelt werden, dass das Wort „ungleich“ eine negative Wertung beinhaltet.⁵³ Thomas und Utler (2013) kritisieren weiterhin, dass die bipolaren Kulturdimensionen implizieren würden, dass kulturelle Unterschiede messbar wären. Dies zeige sich besonders deutlich in Ansätzen wie dem von Hofstede, bei denen den Nationalkulturen tatsächlich bestimmte Punktwerte auf einer Kulturdimension zugeordnet werden. In Hofstedes Model erreichen die USA beispielsweise 91 Punktwerte und Deutschland 67 Punktwerte auf der Skala „Individualismus“. Demnach sind die USA individualistischer orientiert als Deutschland. Es wird aber nicht erläutert, auf welche Weise sich diese individualistische Orientierung in den USA ausdrücke.⁵⁴ Thomas und Utler (2013) kritisieren an den Kulturdimensionen weiterhin, dass sie aufgrund ihrer Eindimensionalität und dem Anspruch universeller Gültigkeit keine qualitativen Merkmale von Kulturen und qualitativen Unterschiede zwischen Kulturen abbilden können. Beispielsweise erreichen die Länder Deutschland und Großbritannien in Hofstedes Modell beide den Punktwert 35 auf der Skala „Machtdistanz“, was darauf hinweist, dass die Hierarchiegefüge in Deutschland und Großbritannien anhand der Messkriterien von Hofstede

⁵⁰ Vgl. Scheffer, Jörg (2009), S. 24f.

⁵¹ Vgl. Thomas, Alexander / Utler, Astrid (2013), S. 47f.

⁵² <https://www.geert-hofstede.com> [letzter Zugriff: 01.03.2023], zit. n. Thomas, Alexander / Utler, Astrid (2013), S. 47.

⁵³ Vgl. Thomas, Alexander / Utler, Astrid (2013), S. 47.

⁵⁴ Vgl. ebenda.

sehr ähnlich ausgeprägt sind.⁵⁵ Zwar bestätigen Schmid und Thomas (2003)⁵⁶ dies in ihrer interkulturellen Studie, gleichzeitig weisen sie aber darauf hin, dass sich Hierarchiestrukturen in Großbritannien subtiler und indirekter äußerten. Derartige, qualitative Unterschiede können laut Thomas und Utler (2013) auch nicht in der Kombination zweier Kulturdimensionen, wie Hofstede sie vornimmt, abgebildet werden.⁵⁷ Scheffer (2009) kritisiert an der Vorgehensweise von Hofstede weiterhin, dass dieser als Grundlage seiner Forschung Befragungen mit IBM-Mitarbeitenden unterschiedlicher Länder durchgeführt hat. Hierbei stellt sich die Frage, ob die Aussagen von Mitarbeitenden eines IT-Unternehmens unhinterfragt auf die gesamte, breite Gesellschaft übertragen werden können.⁵⁸

2.2.2 Kulturstandards nach Alexander Thomas

Das von Alexander Thomas entwickelte Konzept der Kulturstandards verfolgt das Ziel, eine Nationalkultur aus sich heraus verstehbar zu machen. Es geht also nicht darum, universell gültige Kulturdimensionen zu entwickeln und die jeweiligen Ausprägungen einer Landeskultur zu messen, wie es bei Halls und Hofstedes Vorgehensweise der Fall ist. In der Kulturstandardforschung werden für *eine* bestimmte Landeskultur die typischen Merkmale, Charakteristika, Denk- und Verhaltensweisen der Mehrheit ihrer Mitglieder identifiziert. So werden für eine Landeskultur in der Regel acht bis zwölf die Kultur konstituierende Kulturstandards identifiziert. Diese Kulturstandards stellen Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns dar, die die Mehrheit der Mitglieder der betreffenden Landeskultur als normal, typisch und verbindlich ansehen. Eigenes und fremdes Verhalten wird von den Mitgliedern der betreffenden Kultur auf Basis dieser Kulturstandards beurteilt und reguliert. Hierbei variieren das individuelle Verhalten und die individuelle Verhaltensregulation innerhalb eines Toleranzbereiches. Verhaltensweisen außerhalb des Toleranzbereiches werden sozial abgelehnt oder sanktioniert.⁵⁹

Die Kulturstandards werden entwickelt, indem problematische Interaktionen analysiert werden, die Mitglieder anderer Kulturen mit den Mitgliedern der betreffenden Landeskultur hatten. Es wird also analysiert, welche Probleme und Überraschungen Mitglieder anderer Kulturen häufig mit den Mitgliedern der betreffenden Kultur erleben. Damit werden die Kulturstandards immer aus *einer bestimmten*, fremdkulturellen Perspektive heraus beschrieben. Dennoch gibt es häufig Überschneidungen in den Aussagen der Mit-

⁵⁵ Vgl. Thomas, Alexander / Utler, Astrid (2013), S. 47.

⁵⁶ Schmid, Stefan / Thomas, Alexander (2003).

⁵⁷ Vgl. Thomas, Alexander / Utler, Astrid (2013), S. 47.

⁵⁸ Vgl. Scheffer, Jörg (2009), S. 28.

⁵⁹ Vgl. Thomas, Alexander (2005), S. 24ff.

glieder unterschiedlichster Kulturen über das Verhalten der Mitglieder der betreffenden Landeskultur. Daher werden in der Kulturstandardforschung auch allgemeine Kulturstandards für eine bestimmte Landeskultur definiert.⁶⁰

2.2.2.1 Kulturstandards Deutschland

Die für Deutschland geltenden Kulturstandards sind nach Thomas (2005) die folgenden⁶¹:

- Sachorientierung
- Regelerorientierung
- Direktheit/Wahrhaftigkeit (Schwacher Kontext)
- Interpersonale Distanzdifferenzierung
- Internalisierte Kontrolle
- Zeitplanung
- Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen

Sachorientierung meint, dass Sachthemen vorrangig vor Personen behandelt werden. In Geschäftsbeziehungen beispielsweise wird mit Personen in ihrer Rolle interagiert. Es geht vorrangig um die Sache, die Anlass für das Treffen ist, weniger um die Personen als Menschen und um persönliche Themen. Leitlinien sind: „Man kommt schnell zur Sache“ und: „Man bleibt bei der Sache“. Auch Hierarchiebeziehungen können ignoriert werden, wenn es die Sache erfordert. Beispielsweise kann ein Angestellter seinem Vorgesetzten widersprechen, weil es wichtig für das Vorankommen in der Sache ist.⁶² Regelerorientierung meint, dass es eine Vielzahl an Regeln, Strukturen und Vorschriften gibt, die starr ausgelegt werden. Regeln und ihre Einhaltung werden wertgeschätzt, da sie Orientierung, Kontrolle und Sicherheit geben und Risiken minimieren. Regeln gelten für alle gleichermaßen. Für den beruflichen Kontext bedeutet dies, dass berufliche Gespräche meist auf formellem Weg, beispielsweise in Form von Protokollen, für alle einsehbar und nachvollziehbar festgehalten werden.⁶³ Zeitplanung meint, dass die Zeit, als kostbares Gut, sorgsam geplant wird, um sie nicht zu „verschwenden“.⁶⁴ Vor allem im beruflichen Kontext wird meist eine Aufgabe nach der anderen in geplanten Zeitfenstern abgearbeitet. Der Einhaltung von Zeitplänen, Terminen und Pünktlichkeit wird eine hohe Bedeutung beigemessen. Pünktlichkeit steht hierbei für Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit.⁶⁵ Internalisierte Kontrolle bedeutet, dass sich die Personen aus sich selbst heraus verantwortungsbewusst verhalten und ihre Aufgaben gewissenhaft nach den Regeln und Vorschriften erledigen, weil sie sich dazu selbst verpflichtet haben. Die Regeln, Vorgaben und Verfahren wurden also internalisiert, das heißt in das eigene Denken und Handeln auf-

⁶⁰ Vgl. Thomas, Alexander (2005), S. 29ff.

⁶¹ Vgl. ebenda, S. 26.

⁶² Vgl. Schroll-Machl, Sylvia (2003), S. 74f.

⁶³ Vgl. ebenda, S. 75f.

⁶⁴ Vgl. Thomas, Alexander (2005), S. 26.

⁶⁵ Vgl. Schroll-Machl, Sylvia (2003), S. 76f.

genommen. Hierdurch wird ihre Einhaltung von innen heraus sichergestellt, ohne dass es einer externen Kontrollinstanz bedarf.⁶⁶ Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen meint beispielsweise, dass das Berufs- und das Privatleben meist klar getrennt werden. Die Personen agieren in ihren unterschiedlichen Persönlichkeits- und Lebensbereichen in Rollen. Daher werden beispielsweise viel Rationalität und wenig Emotionalität im Berufsleben gezeigt.⁶⁷ Direktheit und Wahrhaftigkeit in Verbindung mit einem schwachen Kontext bedeuten, dass sehr direkt und explizit kommuniziert wird. Es ist wichtig, dass Botschaften klar und unmissverständlich kommuniziert werden. Personen sagen, was sie meinen und meinen, was sie sagen.⁶⁸ Es wird zudem häufig schriftlich kommuniziert.⁶⁹ Aufgrund der Sachorientierung und der Trennung von Persönlichkeitsbereichen werden in der Kommunikationsweise weniger die Befindlichkeiten der anwesenden Personen beachtet als in anderen Kulturen. Diese direkte Kommunikationsweise kann für manche Personen verletzend wirken, auch wenn dies nicht intendiert wird.⁷⁰

2.2.2.2 Kulturstandards Frankreich

Frankreich ist nach Mayr und Thomas (2009) durch folgende Kulturstandards charakterisiert⁷¹:

- Indirekter Kommunikationsstil
- Personenorientierung
- Autoritätsorientierung
- Dynamischer Entscheidungsprozess
- Flexibilität
- Polichrones Zeitverständnis
- Nationalstolz

Zum indirekten Kommunikationsstil gehört, dass implizit kommuniziert wird und Kritik nur indirekt geäußert wird. Personenorientierung bedeutet, bezogen auf das Geschäftsleben, dass die Basis für eine Zusammenarbeit ein aufgebautes Vertrauensverhältnis ist. Personen und Beziehungen werden vorrangig vor der Erledigung von Aufgaben behandelt. Autoritätsorientierung meint, dass sich die Macht in der Hierarchiespitze konzentriert und dass Autorität als etwas erlebt wird, das dem Individuum von außen übergestülpt wird. Mit dem dynamischen Entscheidungsprozess ist gemeint, dass Entscheidungen prozesshaft getroffen werden. In den einzelnen Etappen des Prozesses können Entscheidungen wieder verworfen und neue Entscheidungen getroffen werden. Meetings und Besprechungen werden zum Meinungs austausch genutzt und, anders als in Deutsch-

⁶⁶ Vgl. Schroll-Machl, Sylvia (2003), S. 77ff.

⁶⁷ Vgl. ebenda, S. 79ff.

⁶⁸ Vgl. ebenda, S. 81f.

⁶⁹ Vgl. Demangeat, Isabelle / Molz, Markus (2003), S. 28ff.

⁷⁰ Vgl. Schroll-Machl, Sylvia (2003), S. 81f.

⁷¹ Vgl. Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009), S. 169f.

land, nicht zur Konsenssuche.⁷² Bei der Entscheidungsfindung sind Franzosen eher disensorientiert. Das bedeutet, sie konzentrieren sich für die Entscheidungsfindung auf die vielen, unterschiedlichen Meinungen.⁷³ Die Entscheidung wird im Nachgang eines Meetings vom Vorgesetzten verkündet. Die Flexibilität zeigt sich zum Beispiel darin, dass Entscheidungen und Vereinbarungen, die einmal getroffen wurden, flexibel wieder abgeändert und angepasst werden. Weiterhin wird der Weg zur Zielerreichung stetig an die neuen Bedingungen angepasst und verbessert, sodass auf geschickte Weise mit wenig Arbeits- und Zeitaufwand gute Ergebnisse erzielt werden. Das polychrone Zeitverständnis drückt sich darin aus, dass mehrere Dinge gleichzeitig erledigt werden und Zeitpläne flexibel gehandhabt werden. Der Nationalstolz ist durch ein ausgeprägtes historisches Bewusstsein als nationale Identität charakterisiert und durch einen hohen Stellenwert, der der französischen Sprache beigemessen wird.⁷⁴

2.2.3 Kritik an der Annahme von Nationalkulturen in den Kulturmodellen

Die vorgestellten, kulturvergleichenden Studien von Hall und Hofstede und auch die Kulturstandards von Alexander Thomas werden im Forschungsdiskurs dafür kritisiert, dass sie kulturelle Gebiete vorab anhand von Staatsgrenzen festlegen, und diesen Nationalkulturgebieten anschließend bestimmte Merkmale zuordnen.⁷⁵ Dabei richtet sich die Kritik insbesondere gegen die angenommene Gleichheit im Denken, Handeln und Wahrnehmen der Menschen, die innerhalb dieser Staatsgebiete leben oder aufgewachsen sind.⁷⁶ Diese angenommene Gleichheit, auch Homogenitätsprämisse genannt, findet sich vor allem in den Studien von Hall und Hofstede wieder, die für eine ganze Nationalkultur bestimmte Punktwerte auf verschiedenen Skalen definieren (vgl. 2.2.1).⁷⁷ Die Kulturstandardtheorie nach Alexander Thomas relativiert die angenommene Gleichheit zu einem gewissen Grad. Laut der Kulturstandardtheorie werden die entwickelten Kulturstandards lediglich von der Mehrheit der Bevölkerung geteilt. Die Kulturstandards werden zudem von verschiedenen Mitgliedern der Kultur innerhalb eines gewissen Toleranzbereiches unterschiedlich umgesetzt. Auch die relative Einhaltung der Kulturstandards durch andere Menschen wird von verschiedenen Mitgliedern unterschiedlich bewertet. Das heißt der Toleranzbereich eines als normal empfundenen Verhaltens ist bei verschiedenen Mitgliedern der Kultur unterschiedlich groß oder in die eine oder andere Richtung

⁷² Vgl. Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009), S. 169f.

⁷³ Vgl. Demangeat, Isabelle / Molz, Markus (2003), S. 38.

⁷⁴ Vgl. Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009), S. 169f.

⁷⁵ Vgl. Scheffer, Jörg (2009), S. 22ff.

⁷⁶ Vgl. ebenda, S. 22ff.

⁷⁷ Vgl. ebenda, S. 24f.

verschoben.⁷⁸ Scheffer (2009) kritisiert jedoch, dass bei der emischen Perspektive, ebenso wie bei der etischen Perspektive, die Kulturgrenzen vorab, anhand von Staatsgrenzen, definiert werden, und anschließend mit kulturellen Merkmalen, Denk- und Verhaltensmustern gefüllt werden. Die einzelnen Nationalkulturen würden dabei starr voneinander abgegrenzt.⁷⁹ Bei emischen Ansätzen, wie den Kulturstandards, erfolge ebenso wie bei den kulturvergleichenden Studien keine Betrachtung grenzüberschreitender Gemeinsamkeiten.⁸⁰ Nach Scheffer (2009) führen solche Ansätze zu starren Generalisierungen innerhalb der Kulturgrenzen und zu einer Überhöhung nationaler Unterschiede und Stereotypisierungen.⁸¹

2.2.4 Dynamisch-synergetische Kulturansätze

Aus der Kritik an der Annahme voneinander unabhängiger, homogener Nationalkulturen heraus sind neue Vorstellungen von Kultur entstanden. Hierzu gehören beispielsweise das Konzept der Transkulturalität nach Wolfgang Welsch und die Polykollektivität nach Hansen, die im Folgenden dargestellt werden.

2.2.4.1 Der Begriff der Transkulturalität nach Welsch

Laut dem Philosophen Wolfgang Welsch (2009)⁸² bezieht sich das Verständnis von klar voneinander abgegrenzten, homogenen Nationalkulturen sowie die daran angelehnten Begriffe der „Interkulturalität“ und „Multikulturalität“ auf das von Herder gegen Ende des 18. Jahrhunderts entworfene Kugelmodell von Kulturen.⁸³ Kulturen seien nach diesem Modell wie Kugeln: in sich homogen und klar nach außen abgegrenzt. Wie Kugeln, prallen Kulturen beim Aufeinandertreffen lediglich aneinander und voneinander ab. Dieses Modell schließt demnach eine Wechselwirkung und gegenseitige Beeinflussung dieser „Kulturen“ aus.⁸⁴ Dieses Verständnis von Kultur sei laut Welsch bereits in den 1990er Jahren nicht zeitgemäß gewesen. Die zunehmende Globalisierung und Vernetzung über geographische Regionen und Staatsgebiete hinaus führe zu zunehmenden Verflechtungen und Wechselwirkungen zwischen Individuen unterschiedlichster Orte und Herkünfte. Individuen zeichnen sich zudem zunehmend durch Mehrfachzugehörigkeiten, beispielsweise durch die Zugehörigkeit zu mehreren Nationalstaaten, aus.⁸⁵ Laut Welsch war das Kugelmodell von Kulturen auch in der früheren Vergangenheit nicht angemessen. Es

⁷⁸ Vgl. Thomas, Alexander (2005), S. 24ff.

⁷⁹ Vgl. Scheffer, Jörg (2009), S. 20.

⁸⁰ Vgl. ebenda, S. 24.

⁸¹ Vgl. ebenda, S. 24f.

⁸² Welsch, Wolfgang (2009).

⁸³ Vgl. Welsch, Wolfgang (2009), S. 46f.

⁸⁴ Vgl. ebenda, S. 40f.

⁸⁵ Vgl. ebenda, S. 41-44.

habe bereits sehr früh in der Geschichte der Menschheit aufgrund von Völkerwanderungen und internationalem Handel Austausch und Wechselwirkungen zwischen Menschen unterschiedlicher Orte und Herkünfte gegeben.⁸⁶ Aus diesem Grund hat Wolfgang Welsch in den 1990er Jahren das Modell der „Transkulturalität“ entwickelt. Welsch setzt den Begriff der „Transkulturalität“ bewusst dem der „Interkulturalität“ entgegen. Das Präfix *Trans* in Transkulturalität verweist darauf, dass Verflechtungen, Gemeinsamkeiten und Charakteristika wie Gewohnheiten, Umgangsformen, Kompetenzen und Überzeugungen durch Staatsgrenzen *hindurchgehen* und über diese *hinaus* vorzufinden sind.⁸⁷ Das Präfix *Inter* in Interkulturalität hingegen verweist darauf, dass *zwischen* den grundlegend unterschiedlichen Kulturen vermittelt werden soll.⁸⁸ Trotz der zunehmenden globalen Verflechtungen und Wechselwirkungen geht Welsch nicht von einer globalen Homogenisierung aus. Die fremden Einflüsse werden von Gruppen und Individuen jeweils unterschiedlich gedeutet und auf unterschiedliche Weise und unterschiedlich stark übernommen und angepasst. Diese führe zu einer gänzlich neuen Diversität.⁸⁹ Auch die Gesundheits- und Sozialwissenschaftlerin Dagmar Domenig basiert ihr Kompetenzmodell „Transkulturelle Kompetenz“ auf den Begriff der „Transkulturalität“.⁹⁰ (vgl. 2.4.3).

2.2.4.2 Polykollektivität und Multikollektivität nach Hansen

Wie bereits unter 2.1 beschrieben, werden nach dem offenen erweiterten Kulturbegriff kulturelle Lebenswelten als „offene Netzwerke kohäsiv verbundener Kollektive“⁹¹ verstanden. Dieses Verständnis ist auf den Kulturwissenschaftler Klaus Peter Hansen zurückzuführen. Er führte die Begriffe „Polykollektivität“ und „Multikollektivität“ ein. „Polykollektivität“ bedeutet, dass kulturelle Lebenswelten aus vielen, verschiedenen Kollektiven und Subkollektiven bestehen. „Multikollektivität“ bedeutet, dass Menschen gleichzeitig Mitglieder vieler unterschiedlicher Kollektive sind. Kollektive stellen beispielsweise Interessengruppen, wie Vereine, Berufsgruppen, politische Parteien oder Geschlechts- und Generationszugehörigkeiten dar.⁹² Hansen hat das Modell der „Polykollektivität“ und „Multikollektivität“ aus der Kritik heraus entwickelt, dass der Begriff „Kultur“ lange Zeit mit dem Kulturträger „Nation“ gleichgesetzt wurde. Zudem wurde der Kulturträger „Nation“ in einem seiner Kernmerkmale, der inneren Heterogenität,

⁸⁶ Vgl. Welsch, Wolfgang (2009), S. 47f.

⁸⁷ Vgl. ebenda, S. 40f.

⁸⁸ Vgl. ebenda, S. 46f.

⁸⁹ Vgl. ebenda, S. 52f.

⁹⁰ Welsch, Wolfgang (1999)

⁹¹ Bolten, Jürgen (2018), S. 45.

⁹² Vgl. Hansen, Klaus P. (2009), S. 10ff.

reduziert. Den Mitgliedern einer ganzen Nation wurde hierdurch eine Gleichheit im Verhalten, Denken, Wahrnehmen und in ihren Werten unterstellt.⁹³ Hansen (2009) gibt jedoch an, dass Kritiken wie die von Ulrich Beck (1988)⁹⁴ und Clifford Geertz (1973)⁹⁵, dass Nationen als Kulturen nur Einbildung und eine Konstruktion seien, zu weit gingen. Laut Hansen (2009) müsse nur die angenommene Homogenität innerhalb von Nationen als Kulturträgern verworfen werden, nicht aber der Begriff der Nation an sich.⁹⁶ Nationalkulturen werden nach Hansen (2009) als „Dachkollektive“ verstanden, die sich aus verschiedenen Kollektiven und Subkollektiven zusammensetzen. Demnach sind Nationalkulturen durch eine innere Heterogenität charakterisiert. Die Mitglieder jedes Kollektivs teilen zwar einen gemeinsamen Kern an Werten, Interessen oder Verhaltensweisen, sind ansonsten aber verschieden in ihrem Verhalten und Denken und ihren Meinungen.⁹⁷ Aufgabe des Dachkollektives Nation sei es nach Hansen (2009) das Miteinander und die Verständigung der unterschiedlichen Kollektive, beispielsweise durch Interaktionsregeln und eine staatlich kontrollierte Nationalsprache, zu regeln.⁹⁸ Die Kollektive existieren über Staatsgrenzen hinweg. Hierdurch werden die vielfachen, dynamischen Wechselwirkungen zwischen den Nationalkulturen abgebildet.⁹⁹ Weiterhin wird durch die staatsübergreifenden Kollektive deutlich, dass Menschen diesseits und jenseits einer Staatsgrenze viele Gemeinsamkeiten im Denken und Verhalten aufweisen können. Dadurch werden kulturelle Unterschiede aufgrund der nationalstaatlichen Herkunft relativiert. Kulturgrenzen werden weiterhin nicht als starr, sondern als fließend und durchlässig betrachtet.¹⁰⁰ Hansen (2009) führt weiterhin aus, dass sich die einzelnen Nationalstaaten durch die Globalisierung zwar annähern, indem viele Nationalstaaten analoge Kollektive aufweisen, wie beispielsweise analoge Bildungsinstitutionen, Vereine oder politische Parteien. Dennoch habe jede Nation auch einzigartige Kollektive, in Deutschland beispielsweise „die Gesellschaft zur Rettung des Genetivs“ oder Schützen- und Karnevalsvereine. Ebenso ist die Kollektivzusammensetzung jedes Staates und die Beziehungen der einzelnen Kollektive untereinander einzigartig. Zudem entsprechen sich die einzelnen Kollektive meist nicht hundertprozentig. So hat die Labour Party beispielsweise einiges mit der SPD gemein. Dennoch sind die beiden Parteien nicht identisch.¹⁰¹

⁹³ Vgl. Hansen, Klaus P. (2009), S. 7f.

⁹⁴ Beck, Ulrich (1998).

⁹⁵ Geertz, Clifford (1973).

⁹⁶ Vgl. Hansen, Klaus P. (2009), S. 10ff.

⁹⁷ Vgl. ebenda.

⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 12f.

⁹⁹ Vgl. Bolten, Jürgen (2018), S. 50ff.

¹⁰⁰ Vgl. ebenda, S. 50ff.

¹⁰¹ Vgl. Hansen, Klaus P. (2009), S. 14.

2.2.5 Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sowohl kulturvergleichende Studien wie die von Hall und Hofstede, als auch emische Perspektiven wie die Kulturstandards nach Alexander Thomas, ebenso wie dynamisch-synergetische Perspektiven auf Kultur Vor- und Nachteile mit sich bringen. Die kulturvergleichenden Studien und die Kulturstandards werden dafür kritisiert, dass sie Kulturen mit Nationalstaaten gleichsetzen. Jedoch bietet diese Einordnung Orientierung, da sie mit allgemein bekannten Kategorien arbeitet. Ohne geografische Zuordnungen ist es schwer, über kulturelle Unterschiede sprechen, da diese weder verortbar noch kategorisierbar sind.¹⁰² Gleichzeitig birgt die Gleichsetzung von Kultur und Nationalstaat die Gefahr, die dort lebenden Menschen zu homogenisieren und zu pauschalisieren.¹⁰³ Dies bekräftigt Stereotypisierungen (vgl. 2.3.4) und Kulturalisierungen (vgl. 2.3.3), die wiederum den interkulturellen Austausch erschweren. Die starren Kulturgrenzen in Form von Staatsgrenzen implizieren weiterhin, dass die Menschen jenseits dieser Grenzen sehr unterschiedlich denken und handeln.¹⁰⁴ Hierdurch werden auch die Wechselwirkungen und Annäherungen unterschiedlicher Kulturen, die spätestens seit der Globalisierung präsent sind, ignoriert.¹⁰⁵ Dadurch werden kulturelle Unterschiede insgesamt überhöht. Dies kann den interkulturellen Austausch erschweren, wenn hierdurch ein wahrer Austausch erst gar nicht stattfindet, weil sich die Personen als zu fremd empfinden.¹⁰⁶ Demgegenüber stellt das offene Verständnis von kulturellen Lebenswelten, die sich durch Polykollektivität und Multikollektivität auszeichnen, einen großen Vorteil dar. Dieses Verständnis betont die Heterogenität und Individualität von Menschen und relativiert die Bedeutung der nationalstaatlichen Herkunft.¹⁰⁷ Durch die Betrachtung mehrerer verschiedener Aspekte der Persönlichkeit eines Menschen, wie Interessen, Hobbies, Vorlieben, Meinungen und Berufszugehörigkeiten, können Personen unterschiedlicher nationaler Herkunft erkennen, dass sie sich ähnlicher sind, als sie dachten. Hierdurch kann eine offene Kommunikationsbasis auf Augenhöhe gefunden werden. Dadurch kann das polykollektive Verständnis von Kultur dazu beitragen, Stereotypendenken (vgl. 2.3.4) und die Reduzierung von Menschen auf ihre ethnische Herkunft (vgl. Kulturalismus unter 2.3.3) abzubauen. Weiterhin kann hierdurch die Haltung einer kulturellen Überlegenheit (vgl. Ethnozentrismus unter 2.3.2) reduziert werden, da Personen erkennen, dass

¹⁰² Vgl. Scheffer, Jörg (2009), S. 23.

¹⁰³ Vgl. ebenda, S. 22ff.

¹⁰⁴ Vgl. ebenda, S. 24f.

¹⁰⁵ Vgl. Welsch, Wolfgang (2009), S. 41-44.

¹⁰⁶ Vgl. Scheffer, Jörg (2009), S. 24f.

¹⁰⁷ Vgl. Hansen, Klaus P. (2009).

Mitglieder anderer Nationalkulturen genauso individuell und heterogen sind wie sie selbst und sie sich möglicherweise ähnlicher sind als sie vermuten.¹⁰⁸ Die Schwierigkeit des polykollektiven Verständnisses von Kultur zeigt sich, wenn die Kategorie der nationalstaatlichen Herkunft unterbetont wird. Es braucht ein gewisses Vorwissen, um die Erfahrungen inter- beziehungsweise transkultureller Begegnungen angemessen einordnen zu können.¹⁰⁹ Wie die Kulturstandardforschung beispielsweise zeigt, gibt es einige Verhaltens- und Denkweisen, die für die meisten Mitglieder einer Nationalkultur, zumindest innerhalb eines Toleranzbereiches, zutreffen.¹¹⁰ Ohne die Kenntnis über grundsätzlich mögliche Unterschiede im Wahrnehmen, Denken und Verhalten und über die Verhaltens- und Denkweisen, die in einem Kulturkreis vermehrt auftreten, ist es schwierig, die Erfahrungen mit Menschen aus anderen Nationalkulturen einzuordnen. Dies kann zu Missverständnissen führen.¹¹¹ Zum Beispiel fühlt sich eine französische Geschäftspartnerin von der direkten Kritik ihres deutschen Geschäftspartners gekränkt. Ohne das Hintergrundwissen über die oftmals direkte Kommunikationsweise in Deutschland (vgl. 2.6.8), kann sie dieses Verhalten nicht einordnen. Der deutsche Geschäftspartner wiederum kann, ohne Kenntnisse über den oftmals indirekten Kommunikationsstil in Frankreich (vgl. 2.6.8), sein eigenes Kommunikationsverhalten nicht anpassen. Ohne die jeweiligen Informationen über landestypische Verhaltensweisen in Deutschland und Frankreich können die beiden auch nur schwierig über die Missverständnisse sprechen und ihre Interpretationen nachfragend überprüfen.¹¹²

2.3 Herausforderungen im inter-/transkulturellen Austausch

Ein inter- beziehungsweise transkultureller Austausch findet immer dann statt, wenn sich zwei Menschen begegnen, die sich als fremd empfinden. Das müssen nicht unbedingt Menschen unterschiedlicher Nationalitäten sein. Es können auch BewohnerInnen des gleichen Dorfes sein. Wenn sich beispielsweise ein Studiengangsleiter mit seinem Nachbarn, der Mitglied des Schützenvereins ist, unterhält, kann dies als inter- beziehungsweise transkulturelle Kommunikation angesehen werden.¹¹³

Wenn Individuen der gleichen Kultur, also zum Beispiel des gleichen Kollektivs, miteinander kommunizieren, beziehen sie sich unbewusst auf ihren gemeinsamen Konsens an Verhaltensregeln und -normen. Dies erleichtert die Interaktion, da beide Individuen

¹⁰⁸ Vgl. Hansen, Klaus P. (2009).

¹⁰⁹ Vgl. Domenig, Dagmar (2021), S. 674ff.

¹¹⁰ Vgl. Thomas, Alexander (2005), S. 24ff.

¹¹¹ Vgl. Domenig, Dagmar (2021), S. 674ff.

¹¹² Vgl. ebenda, S. 674ff.

¹¹³ Vgl. Luppold, Stefan / Witzlenleiter, Holger (2020), S. 4.

wissen, welches Verhalten von ihnen erwartet wird und welches Verhalten sie von ihrem Gegenüber erwarten können. Dies verleiht ihnen eine Handlungssicherheit und gibt ihnen Sicherheit und Kontrolle über die Situation, da sie das Verhalten ihres Gegenübers abschätzen können.¹¹⁴ Anders verhält es sich bei der Kommunikation von Individuen aus unterschiedlichen Kulturen beziehungsweise Kollektiven, deren verinnerlichte Verhaltensregeln und -normen sehr unterschiedlich sind. Das als seltsam empfundene Verhalten des Gegenübers erzeugt Verunsicherung. Die Individuen erleben, dass sie sich nicht auf ihre Vorhersagen über das Verhalten der anderen Person verlassen können. Dies kann ein Gefühl von Kontrollverlust über die Situation hervorrufen. Weiterhin sind die Individuen verunsichert, welches Verhalten von ihnen erwartet wird. Der Mangel an einem gemeinsamen Konsens verinnerlichter Verhaltensweisen und -normen erschwert also den Austausch dieser Personen.¹¹⁵ Daneben existieren weitere, konkrete Phänomene, die den inter- beziehungsweise transkulturellen Austausch erschweren. Hierzu gehören beispielsweise die Unbewusstheit der eigenen Kultur (vgl. Kap. 2.3.1), der Ethnozentrismus, also die Vorstellung einer kulturellen Überlegenheit (vgl. Kap. 2.3.2), der Kulturalismus, also die Reduktion einer Person auf ihre ethnische Herkunftskultur (vgl. Kap. 2.3.3), Stereotype und Vorurteile in den Köpfen der InteraktionspartnerInnen (vgl. Kap. 2.3.4) sowie unbewusste unterschiedliche Interpretationen von Begriffen und para- und nonverbalen Signalen (vgl. Kap. 2.3.5). Diese, in der Literatur häufig genannten Phänomene, sollen im Folgenden dargestellt werden, ohne dabei einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

2.3.1 Unbewusstheit der eigenen Kultur

Die inhaltliche Komponente von Kultur, das heißt die Normen und Werte sowie Gewohnheiten, Sitten und Bräuche einer Kultur werden von Kindern unbewusst durch Sozialisationsprozesse in der Familie und anderen Betreuungseinrichtungen wie der Kindertagesstätte und der Schule erworben.¹¹⁶ Da der Kulturerwerb als Kind unbewusst stattfindet, empfinden Menschen die Verhaltensmuster und Werte ihrer eigenen Kultur als natürlich, normal und universell gültig.¹¹⁷ Diese Unbewusstheit der eigenen Kulturcharakteristika erschwert die inter- beziehungsweise transkulturelle Verständigung, da sich die Interaktionsparteien zunächst nicht bewusst sind, dass ihr Gegenüber andere Werte und Verhaltensnormen verinnerlicht haben könnte. Hierdurch kann es dazu kommen, dass die

¹¹⁴ Vgl. Thomas, Alexander (2017), S. 15f.

¹¹⁵ Vgl. ebenda, S. 15f.

¹¹⁶ Vgl. Luppold, Stefan / Witzlenleiter, Holger (2020), S. 2f.

¹¹⁷ Vgl. ebenda, S. 3.

InteraktionspartnerInnen ihre Irritation über ein als seltsam empfundenenes Verhalten nicht richtig einordnen können oder das Verhalten des Gegenübers missinterpretieren, da sie zur Interpretation seines oder ihres Verhaltens ausschließlich ihre eigenen, erlernten Bewertungsmaßstäbe ansetzen. Wenn ihnen nicht bewusst ist, dass ihre Bewertungsmaßstäbe nur Alternativen neben vielen anderen Bewertungsmaßstäben sind, fragen sie ihr Gegenüber möglicherweise auch nicht, ob ihre Interpretation seines oder ihres Verhaltens überhaupt zutrifft.¹¹⁸ Personen müssen sich daher zuerst mit ihrer eigenen Kultur auseinandersetzen und sich bewusst werden, dass die Werte und Normen, Gewohnheiten und Kommunikationsweisen, die ihrem Handeln zugrunde liegen, nicht universell gültig sind. Dies erweitert ihren Blick für alternative Werte, Normen, Gewohnheiten und Kommunikationsweisen. Dadurch kann ein als fremd empfundenenes Verhalten besser eingeordnet werden. Die eigene Interpretation kann zusätzlich durch Nachfragen überprüft werden.¹¹⁹

2.3.2 Ethnozentrismus

Eine weitere Haltung, die den interkulturellen Austausch erschwert, ist die des „Ethnozentrismus“. Mit Ethnozentrismus ist die Vorstellung gemeint, dass die eigenen kulturellen Regeln und Normen universell gültig und besser seien als die Verhaltensregeln und Werte anderer kultureller Lebenswelten. Der Unterschied zur „Unbewusstheit der eigenen Kultur“ (vgl. 2.3.1) ist also, dass beim Ethnozentrismus bewusst die Haltung eingenommen wird, dass die eigenen Bewertungsmaßstäbe und Verhaltensweisen besser seien als die von Menschen aus anderen kulturellen Lebenswelten. Mit dieser Haltung wird die eigene Kultur als Maßstab an andere Kulturen angelegt, wobei stets die eigene Kultur als „richtig“ und die andere Kultur als „falsch“ angesehen wird. Diese Einstellung beinhaltet, dass sich Personen mit ethnozentristischen Einstellungen Mitgliedern anderer Kulturen überlegen fühlen.¹²⁰

Dass fremdkulturelles Verhalten zunächst als Abweichung von der (eigenen) Norm wahrgenommen wird, ist laut Luppold und Witzenleiter (2020) zunächst logisch. Der Grund hierfür sei, dass die eigenen kulturellen Normen meist durch einen jahrelangen Sozialisationsprozess innerhalb einer sozialen Gruppe als Bewertungsmaßstab erlernt würden. Die eigene ethnozentristische Sichtweise ließe sich deshalb nicht einfach ignorieren oder abschalten. Ziel ist es vielmehr, einen kontrollierten und reflektierten Umgang mit den eigenen ethnozentristischen Sichtweisen zu finden.¹²¹

¹¹⁸ Vgl. Broszinsky-Schwabe, Edith (2017), S. 49f.

¹¹⁹ Vgl. Luppold, Stefan / Witzenleiter, Holger (2020), S. 4f.

¹²⁰ Vgl. Broszinsky-Schwabe, Edith (2017), S. 50.

¹²¹ Vgl. Luppold, Stefan / Witzenleiter, Holger (2020), S. 46.

2.3.3 Kulturalismus

Unter Kulturalismus wird die Reduktion einer Person auf ihre nationale, ethnische oder beispielsweise auch religiöse Herkunftskultur verstanden. Die Person wird nicht als Individuum mit einer individuellen Identität, Persönlichkeit und Lebensgeschichte wahrgenommen, sondern als prototypischer Stellvertreter oder Stellvertreterin ihrer ethnischen oder religiösen Herkunftskultur. Die Ansichten und Verhaltensweisen der Person werden folglich ausschließlich über das Wissen über ihre Herkunftskultur erklärt und interpretiert, und nicht über individuelle Ansichten, Werte, Verhaltensgewohnheiten oder Vorlieben. Diese Haltung führt im inter- beziehungsweise transkulturellen Austausch häufig zu Missverständnissen, da jedes Verhalten einer Person über die vermeintlichen Normen ihrer Herkunftskultur erklärt wird, ohne die Person zu fragen, ob dies überhaupt zutrifft.¹²² In Hoffmanns Buch „Interkulturelle Gesprächsführung“ aus dem Jahr 2020¹²³ finden sich einige Beispiele für derartige Missverständnisse. Beispielsweise erzählte eine Beraterin beim Arbeitsamt in einem Workshop, dass ein ausländischer Klient nach zehn Minuten Beratung ohne Verabschiedung aus dem Büro lief. Die Beraterin erinnerte sich, dass ein Kollege ihr erzählt hat, dass muslimische Männer nicht länger als zehn Minuten mit einer Frau sprechen dürfen. Damit erklärte sie das ungewöhnliche Verhalten des Klienten. Eine andere Workshopteilnehmerin entgegnete ihr, dass ihr etwas ähnliches mit einem Klienten anderer Herkunft passiert sei. Tatsächlich habe er sein Auto falsch geparkt und verließ deswegen plötzlich die Beratung.¹²⁴ Da mit einer kulturalistischen Einstellung derartige individuelle Erklärungsansätze gar nicht erst herangezogen werden, führen kulturalistische Betrachtungsweisen häufig zur vermeintlichen Bestätigung von Stereotypen (vgl. 2.3.4).¹²⁵

2.3.4 Stereotype

Die inter- beziehungsweise transkulturelle Kommunikation wird durch die stereotypischen Bilder, die die InteraktionspartnerInnen von sich selbst und anderen haben, beeinflusst. Hierzu zählen das Selbstbild, das eine soziale Gruppe von sich hat, das Fremdbild, das sie von einer anderen sozialen Gruppe hat und das Metabild. Das Metabild ist das Bild, von dem eine soziale Gruppe ausgeht, das eine andere soziale Gruppe es von ihr hat. Diese Bilder bedingen sich gegenseitig, da Selbstbilder und Fremdbilder, aufgrund ihrer abgrenzenden und selbstaufwertenden Funktion, meist als Kontraste zueinander

¹²² Vgl. Hoffman, Edwin (2020), S. 3-9.

¹²³ Hoffman, Edwin (2020).

¹²⁴ Vgl. Hoffman, Edwin (2020), S. 5.

¹²⁵ Vgl. ebenda, S. 4ff.

entworfen werden. Das Metabild wird dadurch beeinflusst, welches Bild eine Gruppe von sich selbst und von der anderen Gruppe hat.¹²⁶ Anstelle von Selbst- und Fremdbildern wird häufig auch von Stereotypen gesprochen. Analog zum Selbstbild wird vom „Autostereotyp“ gesprochen. Die Fremdbilder werden als „Heterostereotyp“ bezeichnet (vgl. Abbildung 3).¹²⁷

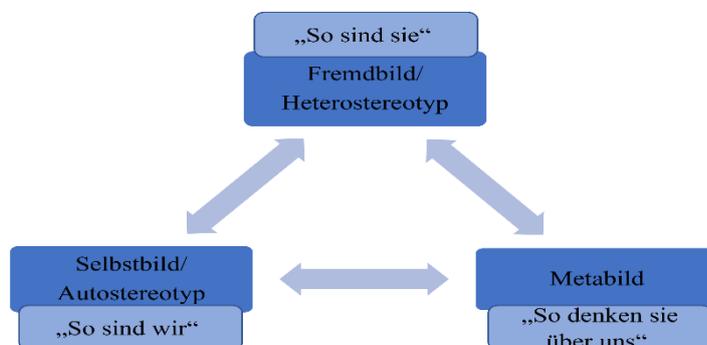


Abbildung 3: Selbst- Fremd- und Metabild (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bolten¹²⁸)

Ein Stereotyp ist eine grob vereinfachte, pauschalisierende und verallgemeinernde bildhafte Vorstellung.¹²⁹ Stereotype dienen unter anderem der einfachen Orientierung in einer komplexen Welt. Personen werden in diese einfachen Kategorien eingeordnet. Dies gibt Orientierung und Sicherheit.¹³⁰ Die Welt wird gewissermaßen durch die Filter der Stereotype wahrgenommen. Wer mit der stereotypischen Vorstellung der biertrinkenden Deutschen nach Deutschland kommt, wird seine Aufmerksamkeit (unbewusst) auf biertrinkende Menschen konzentrieren. Hierdurch wird der Stereotyp der biertrinkenden Deutschen bestätigt und dadurch gefestigt.¹³¹ Dieser Mechanismus, bei dem durch eine verengte Wahrnehmung vorab existente Annahmen scheinbar bestätigt werden, wird auch „Bestätigungsfehler“¹³² genannt. Bestehende Stereotype werden meist keiner Überprüfung unterzogen, vielmehr wird nach ihrer Bestätigung gesucht.¹³³

Wenn sich KommunikationspartnerInnen vielfach an die stereotypischen vermuteten Verhaltensweisen ihres Gegenübers anpassen, kann dies zu Missverständnissen führen. Dies gilt auch für die Anwendung von Wissen über kulturelle Besonderheiten im Rahmen von interkulturellen Trainings (vgl. 2.5). Wenn sich zum Beispiel ein französischer Geschäftspartner an die vermeintlich deutsche Angewohnheit anpasst, nach einem kurzen Smalltalk schnell auf die Inhalte einer möglichen Zusammenarbeit zu sprechen zu

¹²⁶ Bolten, Jürgen (2018), S. 103f.

¹²⁷ Vgl. Papageorgiou, Panagiotis (2015), S. 97.

¹²⁸ Vgl. Bolten, Jürgen (2018), S. 104.

¹²⁹ Vgl. Luppold, Stefan / Witztenleiter, Holger (2020), S. 43.

¹³⁰ Vgl. ebenda, S. 41f.

¹³¹ Vgl. Papageorgiou, Panagiotis (2015), S. 95f.

¹³² Luppold, Stefan / Witztenleiter, Holger (2020), S. 38.

¹³³ Vgl. Luppold, Stefan / Witztenleiter, Holger (2020), S. 38.

kommen, könnte dies seine deutsche Geschäftspartnerin verwirren. Beispielsweise hat sie in einem interkulturellen Training gelernt, dass Franzosen und Französinnen zunächst einen ausgiebigen Smalltalk halten, um sich kennenzulernen, bevor sie auf das Geschäft zu sprechen kommen. Die deutsche Geschäftspartnerin könnte also denken, ihr französischer Geschäftspartner sei unhöflich, obwohl er sich lediglich an ihre vermuteten Gewohnheiten anpassen wollte. Durch dieses beiderseitige Anpassen an die vermuteten Verhaltensgewohnheiten des Gegenübers kommunizieren die InteraktionspartnerInnen aneinander vorbei, was zu Missverständnissen und möglichen Kränkungen führen kann.¹³⁴ Um solchen Missverständnissen entgegenzuwirken, ist die Metakommunikation, also das Sprechen über die Kommunikation, wichtig.¹³⁵

Weiterhin beeinflusst das „Metabild“ die interkulturelle Kommunikation. Häufig versuchen Personen (unbewusst) die Stereotype, von denen sie ausgehen, dass andere sie von ihnen haben, zu erfüllen. Sie passen ihr Verhalten also derart an, dass das Stereotyp bestätigt wird, selbst wenn sie sich normalerweise anders verhalten würden.¹³⁶ Die deutsche Geschäftspartnerin aus dem Beispiel könnte die Vorstellung haben, ihr Geschäftspartner halte sie als „Deutsche“ für sehr detailfokussiert in ihrer Arbeit. Um dieser vermeintlichen Vorstellung zu entsprechen, wird die Geschäftspartnerin vermutlich sehr auf die Details in der Ausgestaltung ihres gemeinsamen Konzepts konzentrieren. Hierdurch würde der Stereotyp der „detailfokussierten Deutschen“ bestätigt und gefestigt. Auch in diesem Fall handelt es sich um einen Bestätigungsfehler. Die Vorannahmen der deutschen Geschäftspartnerin über das Bild, dass ihr französischer Geschäftspartner von ihr hat, führen erst dazu, dass dieses vermeintliche Bild bestätigt wird.¹³⁷

Papageorgiou (2015) sieht die absolute Aufhebung stereotypischer Vorstellungen als utopisch an, da sie meist in einem jahrelangen Sozialisationsprozess erlernt und gefestigt wurden. Ziel sei es vielmehr, einen selbstreflexiven Umgang mit den eigenen stereotypischen Vorstellungen zu gewinnen. Hierdurch werden negative Effekte der Stereotype, wie Pauschalisierungen und Diskriminierungen, abgeschwächt.¹³⁸ Hierfür braucht es die Entwicklung einer gewissen Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit, Mehrdeutigkeiten und Widersprüche auszuhalten.¹³⁹ Um einen Menschen in seiner Gänze und Individualität wahrzunehmen, braucht es die Fähigkeit, vermeintliche Widersprüche in den Eigen-

¹³⁴ Vgl. Papageorgiou, Panagiotis (2015), S. 91.

¹³⁵ Vgl. Barmeyer, Christoph (2018), S. 292.

¹³⁶ Vgl. Papageorgiou, Panagiotis (2015), S. 90f.

¹³⁷ Vgl. ebenda, S. 97.

¹³⁸ Vgl. ebenda, S. 98-101.

¹³⁹ Vgl. Gaitanides, Stefan (2013), S. 171.

schaften und Verhaltensweisen der Person zur eigenen Ordnungskategorie für diese Person auszuhalten. Ansonsten würden die Eigenschaften und Verhaltensweisen der Person, die nicht zur eigenen stereotypischen Vorstellung von ihr passen, im Sinne eines Bestätigungsfehlers (s.o.) aus der Wahrnehmung verbannt. Ebenso müssen Mehrdeutigkeiten des Verhaltens einer Person als Interpretationsmöglichkeiten ausgehalten werden. Ansonsten wird jedes Verhalten einer Person aus einer kulturalistischen Perspektive (vgl. 2.3.3) auf die stereotype Vorstellung, die jemand von dieser Person hat, zurückgeführt.¹⁴⁰

2.3.5 Unterschiedliche Interpretationen kommunikativer Elemente

Die Verständigung in interkulturellen Situationen kann weiterhin durch unbewusst unterschiedliche Interpretationen kommunikativer Elemente wie Begriffe, und para- und non-verbaler Signale erschwert werden. Selbst wenn die InteraktionspartnerInnen die gleiche Sprache sprechen, können sie denselben Begriff unterschiedlich auslegen. Beispielsweise verstehen Deutsche unter dem Begriff „Konzept“ meist einen gründlich ausgearbeiteten Handlungsplan. Für Franzosen und Französinen hingegen ist ein „Concept“ eine Ansammlung vorläufiger Überlegungen, die als Grundlage für ein gemeinsames Brainstorming genutzt wird. Wenn sich ein französischer Geschäftspartner mit seiner deutschen Geschäftspartnerin trifft und beide ihre Vorstellung eines „Konzepts“ mitbringen, könnte der französische Geschäftspartner die deutsche Geschäftspartnerin für „pedantisch und unflexibel“ halten. Die deutsche Geschäftspartnerin könnte ihren französischen Geschäftspartner hingegen als „oberflächlich und schlecht vorbereitet“ empfinden.¹⁴¹ Auch in diesem Fall würde eine Metakommunikation das Missverständnis aufklären.¹⁴²

Ebenso kann ein bestimmter Kommunikationsstil zu Missverständnissen führen.¹⁴³ Beispielsweise empfinden viele Geschäftsleute aus Frankreich die direkte und explizite Art der Kommunikation, vor allem die des Widersprechens und Ablehnens, ihrer deutschen GeschäftspartnerInnen als unhöflich. In Frankreich herrscht die Konvention, in einer Form zu widersprechen oder abzulehnen, die durch sprachliche Mittel wie die Verwendung des Konjunktivs oder Modalpartikel, impliziter und damit akzeptabler gestaltet wird.¹⁴⁴ Auch unterschiedliche Konventionen der SprecherInnenwechsel können zu Missverständnissen führen. Beispielsweise sind in Deutschland Gespräche, bei denen die InteraktionspartnerInnen gleichzeitig sprechen und zuhören, weniger üblich als in

¹⁴⁰ Vgl. Gaitanides, Stefan (2013), S. 171.

¹⁴¹ Vgl. Müller-Jacquier, Bernd (2000), S. 27.

¹⁴² Vgl. Barmeyer, Christoph (2018), S. 292.

¹⁴³ Vgl. Müller-Jacquier, Bernd (2000), S. 28.

¹⁴⁴ Vgl. ebenda, S. 31ff.

Frankreich. Zudem wird in Deutschland meist unterbrochen, um zu widersprechen. In Frankreich steigen Personen in den Gesprächsbeitrag des Gegenübers ein, um Zustimmung zu signalisieren.¹⁴⁵ Diese unterschiedlichen Konventionen können zu Missverständnissen führen. Beispielsweise fühlt sich eine deutsche Geschäftspartnerin von ihrem französischen Geschäftspartner unterbrochen, wenn dieser in ihren Gesprächsbeitrag zustimmend einsteigt. Zudem kann es sich, je nach kultureller Lebenswelt, stark unterscheiden, welche Themen in welchen Situationen als angemessen oder als unangemessen angesehen werden.¹⁴⁶ Beispielsweise werden im französischen Geschäftsleben Themen, die als sehr privat empfunden werden, wie Religion, Besitz, Gesundheit, Geld oder Gehalt vermieden.¹⁴⁷ Auch das als angemessen empfundene Sprachregister in einem Kontext kann sich bei Menschen unterschiedlicher kultureller Hintergründe stark unterscheiden. Menschen aus Deutschland wählen beispielsweise im beruflichen Kontext meist ein formelleres Sprachregister als in einem freizeitlichen Kontext mit denselben Personen. Müller-Jacquier (2000) beschreibt hierzu folgendes Beispiel: Deutsche und französische ArbeitskollegInnen haben sich abends beim Kegeln sehr informell unterhalten. Am nächsten Tag auf der Arbeit haben die deutschen KollegInnen wieder einen formellen Ton gewählt. Die französischen KollegInnen waren hierdurch irritiert und fragten sich, ob sie die Nähe der Beziehung überschätzt hatten.¹⁴⁸ Auch paraverbale Signale, wie zum Beispiel der Sprechrhythmus, die Sprechlautstärke, das Sprechtempo, Wort- und Satzakkente, die Satzmelodie und der Einsatz von Pausen, werden je nach Sozialisationshintergrund unterschiedlich verwendet und interpretiert. Beispielsweise erhöhen Menschen aus Deutschland eher die Sprechlautstärke, um ihre SprecherInnenrolle zu verteidigen, während Menschen aus Frankreich hierzu eher ihre Sprechgeschwindigkeit erhöhen.¹⁴⁹ Ebenso können sich der Einsatz und die Interpretation non-verbaler Signale, wie die Mimik, Gestik, Körperdistanz (Proxemik) oder Blickkontakte, von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen unterscheiden.¹⁵⁰ Müller-Jacquier (2000) bringt hierzu als Beispiel die Bewertung non-verbaler Signale in politischen Debatten an: „Die aus französischer Sicht langsame, bewegungsarme Gestik deutscher Redner wird als langweilig ausdruckslos empfunden und signalisiert für sie wenig persönliches Engagement und Überzeugungskraft.“¹⁵¹ Sind sich die InteraktionspartnerInnen ihrer unter-

¹⁴⁵ Vgl. Müller-Jacquier, Bernd (2000), S. 29f.

¹⁴⁶ Vgl. ebenda, S. 31.

¹⁴⁷ Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 112.

¹⁴⁸ Vgl. Müller-Jacquier, Bernd (2000), S. 33f.

¹⁴⁹ Vgl. ebenda, S. 34ff.

¹⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 36f.

¹⁵¹ Vgl. ebenda, S. 36.

schiedlichen Verwendung und Interpretation kommunikativer Elemente also nicht bewusst, kann dies zu unbewussten Missverständnissen führen. Auch in diesem Fall kann die Metakommunikation helfen, die Missverständnisse zu beseitigen.¹⁵²

2.4 Interkulturelle Kompetenz

Der Begriff der interkulturellen Kompetenz ist in der Forschung nicht eindeutig definiert. Nach Barmeyer (2018) umfasst das Konzept interkultureller Kompetenz „Einstellungen, Persönlichkeitsmerkmale, Wissen und Fähigkeiten. Diese erleichtern einer Person die Kommunikation und Interaktion mit Individuen, die aus anderen kulturellen Lebenswelten stammen.“¹⁵³ Der Begriff „Kompetenz“ verweist darauf, dass interkulturelle Kompetenz erlernbar ist und ausgebaut werden kann.¹⁵⁴ Interkulturelle Kompetenz ist Resultat eines Lern- und Entwicklungsprozesses.¹⁵⁵

2.4.1 Schwierigkeiten der Begriffsdefinition interkultureller Kompetenz

Rathje (2006) fasst die zentralen Uneinigheiten über die Begriffsdefinition der interkulturellen Kompetenz zusammen, die im Folgenden dargestellt werden.¹⁵⁶ Erstens werden je nach Anwendungskontext unterschiedliche Ziele des interkulturellen Austausches in den Vordergrund gestellt. Während in der Wirtschaft vor allem Effizienz- und Produktivitätsziele überwiegen, geht es in geisteswissenschaftlichen und Bildungsbereichen häufig um die persönliche Entwicklung der InteraktionspartnerInnen.¹⁵⁷ Die zweite Uneinigkeit bezieht sich auf die Fragestellung, ob es überhaupt eine allgemeine, kulturübergreifende, interkulturelle Kompetenz gibt oder nur länder- oder kulturspezifische Kompetenzen. Rathje (2006) setzt dieser Diskussion entgegen, dass die Vorstellung von einer länderspezifischen oder kulturspezifischen Kompetenz, im Sinne einer Deutschland- oder Frankreichkompetenz, die Annahme beinhaltet, dass die Mitglieder einer Kultur homogen sind. Weiterhin widerspricht dieser Vorstellung von spezifisch länder- oder kulturgebundenen Kompetenzen laut Rathje (2006) die Beobachtung, dass manche Menschen leichtfertiger mit Erfahrungen von Fremdheit umgehen als andere Menschen.¹⁵⁸ In Bezug auf diese Diskussion setzen manche ForscherInnen interkulturelle Kompetenz sogar weitestgehend mit einer allgemeinen Sozialkompetenz- oder Handlungskompetenz gleich.¹⁵⁹ Eben in diesem Punkt besteht eine weitere Uneinigkeit der Begriffsdefinition

¹⁵² Vgl. Barmeyer, Christoph (2018), S. 292.

¹⁵³ Barmeyer, Christoph (2018), S. 287.

¹⁵⁴ Vgl. Wolff, Fabian (2017), S. 15.

¹⁵⁵ Vgl. Barmeyer, Christoph (2018), S. 289.

¹⁵⁶ Vgl. Wolff, Fabian (2017), S. 7.

¹⁵⁷ Vgl. Rathje, Stefanie (2006), S. 4ff.

¹⁵⁸ Vgl. ebenda, S. 6-9.

¹⁵⁹ Vgl. Wolff, Fabian (2017), S. 7.

interkultureller Kompetenz. Es geht dabei um die Fragestellung, ob interkulturelle Kompetenz erst im Austausch von Menschen unterschiedlicher ethnischer Herkunft notwendig ist, oder ob sie bereits für den Austausch von Menschen unterschiedlicher Kollektive, wie Geschlechter-, Alters-, Berufs- oder Interessengruppen relevant ist.¹⁶⁰ Bolten (2018) führt hierzu aus, dass eine Interaktion umso mehr interkultureller Kompetenz der InteraktionspartnerInnen bedarf, je unterschiedlicher ihre Lebenswelten und die damit verbundenen Denk- und Verhaltensweisen sind. Interkulturelle Kompetenz wird demnach als Transferkompetenz verstanden von allgemeiner Sozial- und Handlungskompetenz auf interbeziehungswise transkulturelle Kontexte (vgl. 2.4.4 Boltens integratives Prozessmodell interkultureller Handlungskompetenz)¹⁶¹

2.4.2 Listen-, Struktur- und Prozessmodelle interkultureller Kompetenz

In den 1950er Jahren entstanden durch die Befragung von Menschen, die erfolgreich im Ausland leben und arbeiten, zahlreiche *Listenmodelle* interkultureller Kompetenz. Diese verstehen interkulturelle Kompetenz als die Summe bestimmter Merkmale einer Person.¹⁶² Häufig werden folgende Merkmale genannt: Empathie, Ambiguitätstoleranz, Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, Kulturelle Achtsamkeit, Offenheit für Erfahrungen, Respekt gegenüber Verschiedenheit, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit¹⁶³, Anpassungsfähigkeit¹⁶⁴, Rollendistanz, Metakommunikationsfähigkeit, eine wertfreie Haltung, Ethnorelativismus und eine Frustrationstoleranz.¹⁶⁵ Seit den 1990er Jahren werden die einzelnen Fähigkeiten in den sogenannten *Strukturmodellen* in affektive, kognitive und konative (verhaltensbezogene) Kompetenzen eingeteilt. Affektive Kompetenzen betreffen die Motivation und Bereitschaft eines Individuums. Kognitive Kompetenzen meinen das theoretische „Wissen“, über das ein Individuum verfügt. Konative Kompetenzen beziehen sich auf die praktischen Umsetzungs- und Anwendungsfähigkeit dieses Wissens. Das Modell „Schlüsselkomponenten interkultureller Kompetenz“¹⁶⁶ von Barmeyer (2018) ist ein Beispiel für ein Strukturmodell interkultureller Kompetenz (vgl. Abbildung 4). Die Strukturmodelle werden um die äußeren Kriterien der Effektivität und der Angemessenheit ergänzt.¹⁶⁷ Effektivität der Interaktion bezieht sich auf eine bestimmte Zielerreichung, wie die erfolgreiche Übermittlung einer Botschaft oder einen erfolgreichen

¹⁶⁰ Vgl. Rathje, Stefanie (2006), S. 9ff.

¹⁶¹ Vgl. Bolten, Jürgen (2018), S. 191f.

¹⁶² Vgl. ebenda, S. 188.

¹⁶³ Vgl. Schnabel et. al. (2014), zit. n. Wolff, Fabian (2017), S. 21f.

¹⁶⁴ Vgl. Bolten, Jürgen (2018), S. 188.

¹⁶⁵ Vgl. Barmeyer, Christoph (2018), S. 292.

¹⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 292.

¹⁶⁷ Vgl. Bolten, Jürgen (2018), S. 189.

Geschäftsabschluss. Angemessenheit meint, dass in der Interaktion keine kulturellen Regeln verletzt werden. Beispielsweise wird es in Thailand als Fehlverhalten angesehen, einem Kind über den Kopf zu streichen.¹⁶⁸

Affektiv Einstellungen, Werte, Sensibilität	Kognitiv Begriffe, Wissen, Verständnis	Konativ Fähigkeiten, Eignungen, Handeln
Empathie Offenheit Flexibilität Respekt Rollendistanz Wertfreie Haltung Ethnorelativismus Multiperspektivität Ambiguitätstoleranz Frustrationstoleranz	Kenntnis politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Systeme Kenntnis von Kulturdimensionen und Kulturstandards Fremdsprachenkenntnisse Selbstkenntnis	Fähigkeit, kognitive Kenntnisse anzuwenden Kommunikationsfähigkeit Fähigkeit, Sprachkenntnisse in die Praxis umzusetzen Fähigkeit zur Metakommunikation Flexibles Verhalten Selbstdisziplin

Abbildung 4: Schlüsselkomponenten interkultureller Kompetenz (Barmeyer 2018)¹⁶⁹

Zwischen den affektiven, kognitiven und konativen Kompetenzbereichen besteht laut Bolten (2018) faktisch ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis.¹⁷⁰ Interkulturelle Kompetenz ergibt sich daher erst aus dem „Produkt des permanenten Wechselspiels dieser Komponenten“¹⁷¹. Diese Wechselwirkung der affektiven, kognitiven und konativen Kompetenzbereiche wird in den sogenannten *Prozessmodellen* interkultureller Kompetenz betont.¹⁷²

2.4.3 Transkulturelle und transkategoriale Kompetenz nach Dagmar Domenig

Exemplarisch für ein Prozessmodell interkultureller Kompetenz soll im Folgenden das Modell der „transkulturellen und transkategorialen Kompetenz“ von Dagmar Domenig vorgestellt werden. Domenig hat dieses Modell Ende der 1990er Jahre in Anlehnung an Welschs Ausführungen zum Begriff der „Transkulturalität“ aus dem Jahr 1999¹⁷³ (vgl. Kap. 2.2.4.1) entwickelt. Nach Domenigs Modell meint „transkulturelle Kompetenz“ die Fähigkeit eines Individuums mit einem anderen Individuum, dessen Verhalten zumindest teilweise als fremd wahrgenommen wird, in eine gelingende Interaktion zu treten. Es geht dabei darum, seinem Gegenüber selbstreflektiert, wertschätzend und möglichst unvoreingenommen zu begegnen, das Gegenüber in seiner komplexen individuellen Identität wahrzunehmen, sich empathisch in die Person einzufühlen und sich auf dieser Basis

¹⁶⁸ Vgl. Wolff, Fabian (2017), S. 11.

¹⁶⁹ Barmeyer, Christoph (2018), S. 292.

¹⁷⁰ Vgl. Bolten, Jürgen (2018), S. 188ff.

¹⁷¹ Bolten, Jürgen (2018), S. 189.

¹⁷² Vgl. Bolten, Jürgen (2018), S. 189f.

¹⁷³ Welsch, Wolfgang (1999).

angemessen zu verhalten.¹⁷⁴ Mit dem Begriff der „transkategorialen Kompetenz“ betont Domenig, dass in der Interaktion von sich als fremd empfindenden Menschen nicht nur die ethnische Kategorie, beispielsweise das Herkunftsland, eine Rolle spielt. Daneben sind für den Austausch auch andere Kategorien wie das Alter, das Geschlecht, der Beruf oder Interessen von Bedeutung.¹⁷⁵ Diese zahlreichen unterschiedlichen „Kategorien“ eines Menschen sind analog zu den unterschiedlichen „Kollektive“, denen ein Individuum angehört, zu betrachten (vgl. 2.2.4.2). Transkategoriale Kompetenz zeigt sich, laut Domenig, in drei Schlüsselkompetenzen: die *Fähigkeit zur Selbstreflexion*, *Hintergrundwissen und Erfahrungen* sowie *narrative Empathie* (vgl. Abbildung 5).

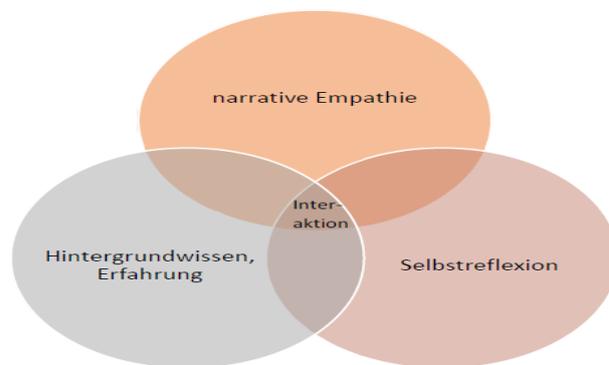


Abbildung 5: Die Pfeiler transkategorialer Kompetenz (Eigene Grafik in Anlehnung an Domenig (2021)¹⁷⁶)

Mit Selbstreflexion ist gemeint, dass Personen ihre eigenen Denk- und Verhaltensmuster reflektieren und von ihnen Abstand nehmen können.¹⁷⁷ Narrative Empathie meint, dass Personen sich in ihr Gegenüber einfühlen können, um die Perspektive der anderen Person verstehend nachzuempfinden.¹⁷⁸ Hintergrundwissen und Erfahrungen können dabei helfen, das Verhalten von anderen Personen einordnen zu können. Domenig weist jedoch darauf hin, dass allgemeine Konzepte vermittelt werden sollten, die auf viele unterschiedliche Situationen und Personen anwendbar sind. Die Vermittlung von zielgruppenspezifischem Hintergrundwissen sollte vermieden werden, da dadurch die Gefahr entsteht, Stereotypisierungen (vgl. Kap. 2.3.4) und Kulturalisierungen (vgl. Kap. 2.3.3) zu fördern. Bei der Anwendung von Hintergrundwissen muss stets berücksichtigt werden, dass menschliches Verhalten und Denken sehr individuell und vielfältig sind.¹⁷⁹ Nach Lorraine Culley sollten Personen "[i]mmer fragen, nie einfach annehmen" („Always ask, never

¹⁷⁴ Vgl. Domenig, Dagmar (2021), S. 663f.

¹⁷⁵ Vgl. ebenda.

¹⁷⁶ Domenig, Dagmar (2021), S. 667.

¹⁷⁷ Vgl. Domenig, Dagmar (2021), S. 671.

¹⁷⁸ Vgl. ebenda, S. 673f.

¹⁷⁹ Vgl. ebenda, S. 674ff.

assume‘).¹⁸⁰ Hintergrundwissen kann demnach die Interaktion nur unterstützen, nicht ersetzen.¹⁸¹

2.4.4 Boltens integratives Prozessmodell interkultureller Handlungskompetenz

Bolten (2018) erweitert das Modell der allgemeinen beruflichen Handlungskompetenz zur interkulturellen Handlungskompetenz. Seit den 1990er wird das Konzept der beruflichen Handlungskompetenz in der Lerntheorie vielfach als das Zusammenwirken der Teilkompetenzen „Selbstkompetenz“, „Sozialkompetenz“, „Sach-/Fachkompetenz“ und „Methodenkompetenz“ verstanden. (vgl. Abbildung 6).¹⁸²

Selbstkompetenz	Soziale Kompetenz	Methodenkompetenz	Sach-/Fachkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> – Rollendistanz – Flexibilität – Lernbereitschaft u. a. 	<ul style="list-style-type: none"> – Empathie – Kommunikationsfähigkeit – Toleranz u. a. 	<ul style="list-style-type: none"> – Wissensmanagement – Problemlösefähigkeit u. a. 	<ul style="list-style-type: none"> – Fachwissen – Berufserfahrungen u. a.
 <p><i>competere: „etwas zusammenbringen“</i></p>			

Abbildung 6: Handlungskompetenz als Resultat des Zusammenspiels von Sach-/Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz.¹⁸³

Demnach ist die „Handlungskompetenz“ keine fünfte Kompetenz neben diesen Kompetenzen, sondern ergibt sich erst aus der Wechselwirkung der persönlichen, sozialen, fachspezifischen und methodischen Kompetenzen. Bolten gliedert die vier Teilkompetenzen der Handlungskompetenz auf die affektive („Wollen“), kognitive („Wissen“) und konative („Können“) Ebene auf und erweitert damit das Modell der „Handlungskompetenz“ (vgl. Abbildung 7).¹⁸⁴ Bolten (2018) argumentiert, dass zwischen dem Konzept der allgemeinen beruflichen Handlungskompetenz und dem der interkulturellen Kompetenz eine große Überschneidung existiert. Er gibt hierzu an, dass viele Kompetenzen, die für die interkulturelle Kompetenz als wichtig angesehen werden, wie Empathie, Rollendistanz, Ambiguitätstoleranz und (Meta-)Kommunikationsfähigkeit, auch für den Handlungserfolg in anderen, nicht interkulturell geprägten Kontexten von großer Bedeutung sind. Eine Führungskraft ohne Empathie, Rollendistanz und Ambiguitätstoleranz wird Schwierigkeiten in der Führung von Mitarbeitenden haben, ohne dass die Konstellation interkulturell geprägt sein muss.¹⁸⁵ Der Unterschied zwischen Handlungskompetenz und interkultureller Handlungskompetenz liegt nach Bolten (2018) in der Herausforderung

¹⁸⁰ Culley, Lorraine (2014), S. 455, zit. n. Domenig, Dagmar (2021), S. 676.

¹⁸¹ Vgl. Domenig, Dagmar (2021), S. 674ff.

¹⁸² Vgl. Bolten, Jürgen (2018), S. 189f.

¹⁸³ Bolten, Jürgen (2018), S. 190.

¹⁸⁴ Vgl. Bolten, Jürgen (2018), S. 190.

¹⁸⁵ Vgl. ebenda, S. 191ff.

des erhöhten Grades der Handlungsunsicherheit in inter- beziehungsweise transkulturellen Kontexten. In Kontexten, die als überwiegend fremd empfunden werden, können die InteraktionspartnerInnen nicht auf ihre vertrauten Handlungsgewohnheiten zurückgreifen. Sie müssen daher neue Regeln für ein plausibles Handeln entwickeln. Dies geschieht meist in einem mehr oder weniger expliziten, wechselseitigen Aushandlungsprozess. Ein beispielhafter Kontext ist die Begrüßungssituation. Die InteraktionspartnerInnen können sich entweder auf die Konvention eines Partners oder einer Partnerin einigen oder ein komplett anderes Begrüßungsritual für die Situation festlegen.¹⁸⁶ Bolten verweist weiterhin daraufhin, dass nicht trennscharf feststellbar ist, welche Kontexte als inter- beziehungsweise transkulturell gelten und welche nicht. Zudem gebe es kaum Kontexte, die absolut fremd sind.¹⁸⁷ Interkulturelle Kompetenz stellt sich für Bolten (2018) vor diesem Hintergrund als „Transferkompetenz“ dar, weil Personen ihre gewohnte Handlungskompetenz auf ungewohnte Kontexte übertragen.

	Selbstkompetenz	Sozialkompetenz	Methodenkompetenz	Sach-/ Fachkompetenz
kognitiv (wissen)	z.B. eigene Stärken/ Schwächen reflektieren und kennen	z.B. Interaktionsregeln eines sozialen Akteursfelds kennen	z.B. Organisations-/ Problemlösestrategien kennen	z.B. (spezielles) Sach-/ Fachwissen besitzen
konativ (können)	z.B. Rolledistanz einnehmen/ Selbstkritik umsetzen können	z.B. über Kommunikations- und Empathiefähigkeit verfügen	z.B. Zeitplanungen umsetzen/ Probleme lösen können	z.B. Sach-/ Fachwissen anwenden/ vermitteln können
affektiv (wollen)	z.B. Motivation, Empowerment, Initiativbereitschaft	z.B. Bereitschaft zu Interaktion, Kollaboration, Toleranz	z.B. zielorientiert handeln/ Probleme lösen wollen	z.B. Sach-/ Fachbezogenes Engagement und Neugierde

Abbildung 7: Erweitertes Modell der Komponenten des Konstrukts „Handlungskompetenz“ von Jürgen Bolten (2018)¹⁸⁸

Weiterhin sieht Bolten interkulturelle Kompetenz als „Reziprozitätskompetenz“ an, da die InteraktionspartnerInnen in einem wechselseitigen Austausch zu gemeinsamen Lösungen des Handelns kommen müssen.¹⁸⁹ Für Bolten (2018) gehört zur interkulturellen Kompetenz auch, sich abzugrenzen und eine Anpassung abzulehnen, falls anderenfalls eigene Werte verletzt würden. Der eigene Standpunkt sollte plausibel vermittelt werden, ohne den Standpunkt des Gegenübers abzuwerten.¹⁹⁰

¹⁸⁶ Vgl. Bolten, Jürgen (2018), S. 191ff.

¹⁸⁷ Vgl. ebenda.

¹⁸⁸ Bolten, Jürgen (2018), S. 190.

¹⁸⁹ Vgl. Bolten, Jürgen (2018), S. 192.

¹⁹⁰ Vgl. ebenda, S. 193f.

2.4.5 Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass inter- beziehungsweise transkulturelle Kompetenz die Fähigkeit umfasst, mit als fremd empfundenen Personen in eine gelingende Interaktion zu treten. Je fremder sich die InteraktionspartnerInnen sind, desto bedeutender ist ihre inter- beziehungsweise transkulturelle Kompetenz für das Gelingen der Interaktion. Je nach Kontext steht dabei auch eine effiziente Zielerreichung im Fokus der Interaktion. Interkulturelle Kompetenz umfasst dabei, neben theoretischem Wissen, unterschiedliche Eigenschaften, Einstellungen und Fähigkeiten, die sich grundsätzlich erlernen lassen.

2.5 Interkulturelle Trainings

Um die interkulturelle Kompetenz von Personen zu fördern, werden unter anderem interkulturelle Trainings durchgeführt, die in diesem Kapitel in ihren Grundzügen dargestellt werden.

2.5.1 Einsatzgebiete und Zielsetzung

Es existieren unterschiedliche Formen interkultureller Trainings, beispielsweise interkulturelle Trainings, die allgemein für die Diversität im Wahrnehmen, Deuten und Handeln sensibilisieren. Daneben existieren kulturspezifische, interkulturelle Trainings, die sich neben der allgemeinen Sensibilisierung meist auf die Vermittlung von Inhalten über eine konkrete Landeskultur konzentrieren.¹⁹¹ Auch der Anlass der Trainings unterscheidet sich. Es werden beispielsweise Trainings zur Vorbereitung auf einen Auslandsaufenthalt von Mitarbeitenden oder Studierenden durchgeführt.¹⁹² Weiterhin werden interkulturelle Trainings in interkulturellen Teams oder Unternehmen eingesetzt, um die Zusammenarbeit zu stärken.¹⁹³ Daneben existieren unterschiedliche Ziele des Trainings: kognitive, affektive und verhaltensbezogene Ziele, deren Fokus sich je nach Zielsetzung des Trainings unterscheidet.¹⁹⁴ Mit kognitiven Zielen ist der Wissenserwerb gemeint. Affektive Ziele wollen motivationale Aspekte wie die Selbstreflexivität, Rollendistanz, Empathie und Toleranz gegenüber anderen Menschen stärken. Verhaltensbezogene Ziele streben die konkrete Umsetzung des neuen Wissens auf der Verhaltensebene an.¹⁹⁵ Beispielsweise könnte ein interkulturelles Training zur Auslandsvorbereitung einen klareren Fokus auf dem Wissenserwerb über Landesmerkmale des Ziellandes haben. Ein Training zur

¹⁹¹ Vgl. Kempen, Regina et al. (2020), S. 45f.

¹⁹² Vgl. ebenda, S. 211-219.

¹⁹³ Vgl. ebenda, S. 220-232.

¹⁹⁴ Vgl. ebenda, S. 45.

¹⁹⁵ Vgl. Barmeyer, Christoph (2018), S. 292.

Stärkung der Zusammenarbeit interkultureller Teams könnte gezielter die affektiven und verhaltensbezogenen Ziele des Trainings anvisieren.¹⁹⁶ Die spezifische Zielsetzung des Trainings bestimmt auch die ausgewählten Lern- und Lehrmethoden. Kognitive Ziele werden unter anderem durch die Wissensvermittlung erreicht. Affektive und verhaltensbezogene Ziele benötigen interaktivere Methoden wie Rollenspiele und Simulationen (vgl. 2.5.2 für beispielhafte Übungen). Die Erfahrungen aus den Übungen sollten jeweils im Anschluss gemeinsam in der Gruppe reflektiert werden. Hierdurch wird sichergestellt, dass die Teilnehmenden ihre Erfahrungen strukturiert reflektieren, ihren Lernerfolg auf ihren eigenen Lebens- und Arbeitsalltag übertragen und vom Lernerfolg anderer Teilnehmender mitprofitieren. Das Training sollte zudem abschließend gemeinsam evaluiert werden.¹⁹⁷

Es existieren unterschiedliche Modelle zum didaktischen Grundaufbau von (interkulturellen) Trainings. Im Folgenden soll beispielhaft das PITT-Modell nach Hoberg (1988)¹⁹⁸ vorgestellt werden. Das PITT-Modell nach Hoberg (1988) teilt das Training in die folgenden Phasen ein: **P**roblematisieren, **I**nformieren, **T**rainieren und **T**ransferieren. In der Phase des Problematisierens wird zunächst die Relevanz und der Praxisbezug des Themas durch den oder die TrainerIn dargestellt und ein Überblick über die wichtigsten Trainingsinhalte verschafft. In der nächsten Phase des Informierens geht es um die strukturierte Vermittlung oder Erarbeitung von Sachinformation, die in der anschließenden Phase des Trainierens in Form von Rollenspielen oder anderen praktischen Übungen angewendet werden. In der Phase des Transferierens geht es darum, die Erfahrungen und das neu erworbene Wissen auf den (beruflichen) Alltag der Teilnehmenden zu übertragen. Dies kann beispielsweise durch Fallarbeiten erfolgen. Die Phasen des PITT-Modells werden mit jedem neuen inhaltlichen Themenblock neu durchlaufen.¹⁹⁹

2.5.2 Beispielhafte Übungen

Es existiert eine Vielzahl an konkreten, teilweise interaktiven, Übungen, die in (interkulturellen) Trainings eingesetzt werden können. Kempen et al. (2020) stellen in ihrem Werk „Interkulturelle Trainings planen und durchführen“²⁰⁰ einige dieser Übungen vor.²⁰¹ Im Folgenden soll eine beispielhafte Auswahl von Übungen vorgestellt werden.

¹⁹⁶ Vgl. Kempen, Regina et al. (2020), S. 45.

¹⁹⁷ Vgl. ebenda, S. 49.

¹⁹⁸ Hoberg, Gerrit (1988).

¹⁹⁹ Vgl. Kempen, Regina et al. (2020), S. 54f.

²⁰⁰ Kempen, Regina et al. (2020).

²⁰¹ Vgl. Kempen, Regina et al. (2020), S. 70-210.

Eine beispielhafte Übung für den Einstieg in ein Training ist die Übung „Typisch“. Bei dieser Übung sammeln die Teilnehmenden in Kleingruppen auf Plakaten alles, was für sie typisch für eine bestimmte Kultur ist. Anschließend werden die Ergebnisse in der Gruppe vorgestellt und diskutiert. Die Übung dient damit der Reflexion und Bewusstwerdung eigener Einstellungen und Stereotype.²⁰² Durch Rollenspiele und Simulationen können die Selbstreflexion der Teilnehmenden über das eigene Wahrnehmen und Deuten geschult werden. Weiterhin wird hierdurch der Perspektivwechsel der Teilnehmenden angeregt. Eine Übung aus dieser Kategorie ist die Übung „Abgestempelt“. Bei dieser Übung bekommen die Teilnehmenden Zettel mit bestimmten Eigenschaften oder Rollenbildern auf die Stirn geklebt. Dies können beispielsweise Schlagwörter wie: „introvertiert“, „charmant“, „berühmt“, „chinesischer Tourist“, „Geflüchteter“, oder „spricht kein Deutsch“ sein. Die Zettel sind nur für die anderen Gruppenmitglieder sichtbar, nicht für die betreffende Person. Anschließend gehen die Teilnehmenden im Raum herum und halten einen Smalltalk miteinander. Nach dieser Phase soll jeder Teilnehmende raten, was auf seinem Zettel steht. Abschließend werden die Erfahrungen und Gefühle der Teilnehmenden in der Gruppe reflektiert. Die Übung soll den Teilnehmenden verdeutlichen, wie es sich anfühlt, auf wenige Eigenschaften reduziert zu werden.²⁰³ Eine beispielhafte Rollenspiel-Übung ist die Übung „Begegnung der Kulturen“. Bei dieser Übung wird die Gruppe in Kleingruppen eingeteilt. Innerhalb der Kleingruppen erhält jedes Gruppenmitglied eine Rollenbeschreibung mit kulturspezifischen Verhaltensweisen und Regeln. Im Rahmen einer Diskussion zu einem bestimmten Thema müssen sich die Mitglieder der Kleingruppe an die Anweisungen ihrer Rollenbeschreibung halten. Anschließend werden die Erfahrungen und Gefühle in der Gruppe reflektiert. Die Übung dient durch die Rollenübernahme dem Perspektivwechsel und der Einfühlung in andere Personen.²⁰⁴ Eine weitere Übung zum Perspektivwechsel ist die Übung „Die Karten werden neu gemischt“. Bei dieser Übung erhalten die Teilnehmenden eine Rollenbeschreibung einer fiktiven Person. Sie sollen sich überlegen, welche Chancen und Einschränkungen diese Person hat.²⁰⁵ Vorab erworbenes Wissen kann mithilfe der Übung „Cultural Assimilator“ angewendet werden. Die Übung ist wie ein Quiz aufgebaut, bei der kritische interkulturelle Situationen vorgestellt werden und anschließend mehrere Erklärungsmöglichkeiten präsentiert werden.²⁰⁶ Zur Selbstreflexion der Teilnehmenden kann beispielsweise die

²⁰² Vgl. Kempen, Regina et al. (2020), S. 108f.

²⁰³ Vgl. ebenda, S. 124f.

²⁰⁴ Vgl. ebenda, S. 129f.

²⁰⁵ Vgl. ebenda, S. 180f.

²⁰⁶ Vgl. ebenda, S. 157f.

Übung „Was mir lieb und teuer ist“ anregen. Die Teilnehmenden sollen bei dieser Übung überlegen, welche Sprichwörter sie geprägt haben und welche Werte diesen Sprichwörtern zugrunde liegen. Anschließend tauschen sie sich mit anderen Teilnehmenden in Kleingruppen über ihre Reflexionen aus.²⁰⁷

2.6 Kulturunterschiede im deutschen und französischen Geschäftsleben

In einigen Ratgebern werden die wichtigsten Aspekte, die es in der Zusammenarbeit zwischen Menschen aus Frankreich und aus Deutschland zu beachten gilt, erläutert. Zu den AutorInnen solcher Ratgeber gehören beispielsweise Christoph Barmeyer und Stefanie von Wietersheim (2007)²⁰⁸, Stefan Mayr und Thomas Alexander (2009)²⁰⁹, Silvia Didier und Oliver Wiesike (2014)²¹⁰ und Isabelle Demangeat (2014)²¹¹. Barmeyer und von Wietersheim (2007) betonen jedoch, dass die von ihnen vorgestellten Tipps niemals ungeachtet der Individualität und Einzigartigkeit des Gegenübers angewendet werden sollten.²¹² Zudem gibt es einige empirische Studien zur deutsch-französischen Zusammenarbeit. Hierzu zählen beispielsweise die Studien von Christoph Barmeyer und Eric Davoine aus dem Jahr 2011 (2011a²¹³ und b²¹⁴) und aus dem Jahr 2014²¹⁵, sowie die Studie von Christian Wille aus dem Jahr 2004²¹⁶, die Studie von Jacques Pateau aus dem Jahr 1999²¹⁷ und die Studie von Elke Ch. Zapf aus dem 2005.²¹⁸ In der Literatur wurden neun Themengebiete identifiziert, in denen sich das deutsche und das französische Geschäftsleben, laut den AutorInnen, unterscheiden. Diese betreffen das Hierarchiegefüge (2.6.1), das Führungsverhalten (2.6.2), die Teamarbeit (2.6.3), die persönlichen Beziehungen (2.6.4), den Umgang mit Emotionen (2.6.5), den Umgang mit Zeit (2.6.6), die Arbeitsweise (2.6.7), das Kommunikationsverhalten (2.6.8), das Thema Frauen im Geschäftsleben (2.6.9) und den Nationalstolz (2.6.10). Die Themengebiete werden im Folgenden ausgeführt.

2.6.1 Das Hierarchiegefüge

Barmeyer und von Wietersheim (2007) erläutern, dass der Wert „Ehre“ in Frankreich eine bedeutende Rolle spielt. Das bedeutet, jeder Mensch hat einen bestimmten sozialen Status, sowie einen bestimmten Rang mit Rechten und Pflichten. Im Geschäftsleben bedeutet

²⁰⁷ Vgl. Kempen, Regina et al. (2020), S. 173f.

²⁰⁸ Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007).

²⁰⁹ Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009).

²¹⁰ Didier, Silvia / Wiesike, Oliver (2014).

²¹¹ Demangeat, Isabelle (2014).

²¹² Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 91f.

²¹³ Barmeyer, Christoph / Davoine, Eric (2011a).

²¹⁴ Barmeyer, Christoph / Davoine, Eric (2011b).

²¹⁵ Barmeyer, Christoph / Davoine, Eric (2014).

²¹⁶ Wille, Christian (2004).

²¹⁷ Pateau, Jacques (1999).

²¹⁸ Zapf, Elke Ch. (2005).

dies, dass das Hierarchiegefüge die Rechte und Pflichten der einzelnen Personen sowie ihre Beziehungen untereinander bestimmt. Je höher die hierarchische Position ist, desto mehr Einfluss, Rechte und Handlungsfähigkeit besitzen die Personen. Das bedeutet beispielsweise, dass KundInnen unpünktlich sein dürfen, nicht aber LieferantInnen. Ebenso dürfen Vorgesetzte unpünktlich sein, nicht aber ihre Angestellten. Dieses Verständnis ist in Frankreich weitaus stärker ausgeprägt als in Deutschland.²¹⁹ Auch laut Mayr und Thomas (2009) ist die Hierarchie in Frankreich deutlich stärker ausgeprägt. Macht und Entscheidungsbefugnisse konzentrieren sich in der Hierarchiespitze.²²⁰ Die befragten Führungskräfte in der ARTE-Studie von Barmeyer und Davoine (2011) geben zudem an, dass in der Anwesenheit von französischen Führungskräften ein stärkerer Druck herrsche, die Hierarchie einzuhalten.²²¹

2.6.2 Das Führungsverhalten

Die Hierarchie, die in Frankreich ausgeprägter ist als in Deutschland, spiegelt sich auch im Führungsstil wieder. Dieser kann als eher direkter, paternalistischer Führungsstil beschrieben werden. Der Führungsstil in Frankreich ist weitaus weniger partizipativ als in Deutschland. In Frankreich haben Führungskräfte eher die Vorstellung, dass ihre Mitarbeitenden *für* sie arbeiten und nicht *mit* ihnen. Eine gute Führungskraft gibt klar die Rahmenbedingungen einer Aufgabenerfüllung vor. Es werden zwar Aufgaben delegiert, nicht aber die Verantwortung. Diese bleibt beim Vorgesetzten. Mitarbeitende werden weniger zur Eigeninitiative ermutigt. Vorgesetzte geben den Weg vor. Sie motivieren ihre Mitarbeitenden und kontrollieren deren Aufgabenerfüllung.²²² Zu viel Partizipation und Delegation von Entscheidungen können als schlechte Führungseigenschaften angesehen werden. Dadurch sind französische Mitarbeitende es weniger als deutsche Mitarbeitende gewohnt, Verantwortung zu übernehmen.²²³ Auch die befragten Führungskräfte in der ARTE-Studie von Barmeyer und Davoine (2011b) bestätigen, dass deutsche Führungskräfte tendenziell mehr Verantwortung delegieren als französische Führungskräfte und sich französische Angestellte mehr Kontrolle von Seiten ihrer Vorgesetzten wünschen.²²⁴

In Frankreich werden die Führungsposition zudem häufig von „GeneralistInnen“ besetzt, das bedeutet von Personen mit einem Überblickswissen über Prozesse, Beziehungen und ihre Wirkungen. Die „SpezialistInnen“ hingegen, die über das Detailwissen eines

²¹⁹ Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 83.

²²⁰ Vgl. Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009), S. 86-89.

²²¹ Vgl. Barmeyer, Christoph / Davoine, Eric (2011b), S. 308.

²²² Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 88f.

²²³ Vgl. Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009), S. 88.

²²⁴ Vgl. Barmeyer, Christoph / Davoine, Eric (2011b), S. 308ff.

Fachgebietes verfügen, haben zwar die Fachkompetenz, nicht aber die Entscheidungsbe-
fugnis. Sie sind deshalb meist die Angestellten der „GeneralistInnen“.²²⁵ In Entschei-
dungsprozessen schlagen die SpezialistInnen ihren Vorgesetzten aufgrund ihrer Fach-
kompetenz mehrere Lösungsansätze vor. Die Entscheidung wird von den Vorgesetzten,
das heißt von den GeneralistInnen getroffen.²²⁶

2.6.3 Die Teamarbeit

Auch die Art, wie Teamarbeit in Deutschland und in Frankreich verstanden und gelebt
wird, ist laut Barmeyer und von Wietersheims (2007) unterschiedlich. In Frankreich
werde das Team von der Führungskraft geleitet, die die Regeln und Ziele festlegt. Die
einzelnen Teammitglieder trügen durch ihre individuelle Arbeit zur Erreichung des Ziels
bei. In Deutschland arbeiteten alle Teammitglieder zusammen. Ziele würden durch die
Dynamik der gemeinsamen Arbeit des Teams erreicht.²²⁷ In Frankreich stellen laut Bar-
meyer und von Wietersheim (2007) Individualismus und Freiheit sehr bedeutsame Werte
dar. Dies drückt sich unter anderem in einem stark ausgeprägten Konkurrenz- und Wett-
bewerbsverhalten aus, das schon in der Schule erlernt und gefördert wird. Teamarbeit ist
in Frankreich daher weniger verbreitet.²²⁸ Auch Mayr und Thomas (2009) beschreiben,
dass die meisten beruflichen Beziehungen in Frankreich durch Konkurrenz gekennzeich-
net sind. Dadurch würden Informationen eher selektiv weitergegeben als mit der Gruppe
geteilt, da hierdurch versucht wird, die eigene Position im Unternehmen zu stärken.²²⁹

2.6.4 Die persönlichen Beziehungen

In Frankreich stehen nach Barmeyer und von Wietersheim (2007) auch im Geschäftsle-
ben Personen und persönliche Beziehungen im Vordergrund. Daher wird sich viel mehr
Zeit für den Beziehungsaufbau und die Beziehungspflege genommen als in Deutsch-
land.²³⁰ Auch Mayr und Thomas (2009)²³¹, Didier und Wiesike (2014)²³² und Demangeat
(2014)²³³ betonen die Personenorientierung in Frankreich. Aufgrund der ausgeprägten
Personenorientierung in Frankreich wird auch dem Smalltalk zum Kennenlernen und zum
Vertrauensaufbau viel Zeit gewidmet und eine hohe Bedeutung beigemessen.²³⁴ Zum Be-
ziehungs- und Vertrauensaufbau für beispielsweise GeschäftspartnerInnenschaften zählt

²²⁵ Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 89f.

²²⁶ Vgl. Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009), S. 114.

²²⁷ Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 107f.

²²⁸ Vgl. ebenda, S. 38f.

²²⁹ Vgl. Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009), S. 116.

²³⁰ Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 83.

²³¹ Vgl. Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009), S. 49-72.

²³² Vgl. Didier, Silvia / Wiesike, Oliver (2014), S. 58f.

²³³ Vgl. Demangeat, Isabelle (2014), S. 18-25.

²³⁴ Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 111ff.

in Frankreich auch ein ausgiebiges gemeinsames Mittagessen im Restaurant, bevor über Inhalte der PartnerInnenschaft wie Produkte, Dienstleistungen oder gar Preise gesprochen wird.²³⁵ Da in Frankreich der Mensch im Mittelpunkt steht, werden Ziele in der GeschäftspartnerInnenschaft laut Barmeyer und von Wietersheim (2007) mit Freundlichkeit und Höflichkeit eher erreicht als durch das Bestehen auf die eigenen Rechte.²³⁶

2.6.5 Der Umgang mit Emotionen

Emotionen werden in Frankreich, laut Barmeyer und von Wietersheim (2007), im beruflichen Kontext mehr ausgedrückt als in Deutschland. Während in Frankreich Begeisterung durch Emotionen ausgelöst werde, begeistern in Deutschland Daten, Zahlen und Fakten.²³⁷ Demangeat (2014) beschreibt, dass Emotionen in Frankreich auch strategisch in Verhandlungen eingesetzt werden.²³⁸ Sachlichkeit, wie sie sich in Deutschland zeige, würde in Frankreich als kühl und distanziert empfunden.²³⁹ Aus diesem Grund sei auch die Körpersprache, das heißt Gestik und Mimik, als Ausdruck von persönlicher Beteiligung und Anteilnahme, in Frankreich ausgeprägter als in Deutschland. Eine unbewegte Körpersprache würde in Frankreich als anteilnahmslos empfunden. Auch die Sprachmelodie und Sprechlautstärke seien in Frankreich variationsreicher als in Deutschland.²⁴⁰

2.6.6 Der Umgang mit Zeit

In Frankreich herrscht darüber hinaus, laut Mayr und Thomas (2009), ein polychroner Zeitumgang vor, in Deutschland ein monochroner. Das bedeutet, in Frankreich werden häufig mehrere Sachen gleichzeitig erledigt, während in Deutschland meist eine Sache nach der anderen erledigt wird. Der Tagesablauf wird daher in Frankreich häufig unterbrochen, was Improvisation notwendig macht, die zudem hoch angesehen ist.²⁴¹ Menschen mit einem monochronen Zeitverständnis empfinden Unterbrechungen in der Regel als störend, da ihr Zeitplan durcheinander gebracht wird (vgl. Monochronie/Polychronie unter 2.2.1.1).²⁴² Pünktlichkeit hat in Frankreich nicht so einen hohen Stellenwert wie in Deutschland, wo sie für Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit steht.²⁴³ Termine können in Frankreich, laut Barmeyer und von Wietersheim (2007), kurzfristig verschoben werden, ohne dass dies als Beleidigung gewertet wird. Die Person, die gerade am

²³⁵ Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 109ff.

²³⁶ Vgl. ebenda, S. 92.

²³⁷ Vgl. ebenda, S. 96.

²³⁸ Vgl. Demangeat, Isabelle (2014), S. 63.

²³⁹ Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 87.

²⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 90.

²⁴¹ Vgl. Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009), S. 153f.

²⁴² Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 83-86.

²⁴³ Vgl. Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009), S. 153f.

nächsten, wichtigsten oder mächtigsten ist, hat Vorrang vor dem Zeitplan. In Frankreich wird mehr in Zeitspannen und Zeiträumen gedacht als in Zeitpunkten. Das bedeutet auch, dass Termine und Deadlines eher zur Orientierung genutzt werden. Das Privat- und Arbeitsleben wird in Frankreich weniger stark getrennt, da sehr personenorientiert gearbeitet und gedacht wird. Gemeinsame Kaffeepausen und Mittagspausen sind meist länger und auch wichtiger als in Deutschland. Der Arbeitsalltag beginnt zudem später, gegen 9:00 bis 9:30 Uhr und endet später als in Deutschland, gegen 19:00 bis 20:00 Uhr.²⁴⁴

2.6.7 Die Arbeitsweise

Der in Frankreich vorherrschende Arbeitsstil zeichnet sich, laut Barmeyer und von Wietersheim (2007), durch eine strategische Schnelligkeit, hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit aus. Der Grund hierfür sei, dass sich die Situationen und Bedingungen stetig änderten. Dadurch müsse man in allen Situationen flexibel bleiben und Strategien ändern und anpassen können. In Deutschland zeichne sich der Arbeitsstil durch eine ausgeprägtere Planung aus.²⁴⁵ Die befragten Führungskräfte in der ARTE-Studie von Barmeyer und Davoine (2011b) führen hierzu aus, dass französische Mitarbeitende mehr dazu tendieren, Ideen und Pläne wieder umzustrukturieren, als deutsche Mitarbeitende.²⁴⁶ Die in Frankreich vorherrschende flexible Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft drücke sich laut Mayr und Thomas (2009) auch in der Handhabung von Regeln und Vorschriften aus. In der Auslegung von Regeln bestehe, anders als in Deutschland, stets ein gewisser Interpretationsspielraum, der genutzt würde, um die Regel den aktuellen Gegebenheiten anzupassen.²⁴⁷

Laut Barmeyer und von Wietersheim (2007) unterscheiden sich auch die Art, wie Meetings durchgeführt werden, in Frankreich und in Deutschland. In Frankreich diene ein Meeting dem Meinungs- und Informationsaustausch und nicht der Entscheidungsvorbereitung.²⁴⁸ Der Meinungs-austausch ist dabei in Frankreich, laut Demangeat (2014), disensorientiert. Das bedeutet, dass die Beteiligten ihre konträren Ansichten diskutieren.²⁴⁹ Die Entscheidung wird anschließend von dem oder der Vorgesetzten getroffen und verkündet.²⁵⁰ Aus französischer Sicht würden deutsche Meetings mit Einbeziehung aller Beteiligten, langen Diskussionen und ausgiebiger Konsenssuche häufig als langwierig oder

²⁴⁴ Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 83-86.

²⁴⁵ Vgl. ebenda, S. 86f.

²⁴⁶ Vgl. Barmeyer, Christoph / Davoine, Eric (2011b), S. 307.

²⁴⁷ Vgl. Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009), S. 131ff.

²⁴⁸ Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 100ff.

²⁴⁹ Vgl. Demangeat, Isabelle (2014), S. 78.

²⁵⁰ Vgl. Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009), S. 115f.

langweilig empfunden.²⁵¹ In einem Meetingprotokoll müssen in Frankreich, laut Barmeyer und von Wietersheim (2007), nicht alle Details und Vereinbarungen schriftlich festgehalten werden. Es werden lediglich die wichtigsten Vereinbarungen der Zusammenarbeit zusammengefasst. Meist werden im Nachhinein noch Änderungen vorgenommen.²⁵² Mayr und Thomas (2009) erläutern hierzu, dass in Frankreich Entscheidungen meist in einem dynamischen Entscheidungsprozess getroffen werden. Das bedeutet, dass Vereinbarungen als Etappen zur Problemlösung angesehen werden. Daher werden einmal getroffene Abmachungen stetig in Frage gestellt und den aktuellen Gegebenheiten angepasst. Die Verbesserung der Problemlösung wird als wichtiger angesehen als das Festhalten an getroffenen Vereinbarungen.²⁵³ Aus deutscher Sicht werden laut Barmeyer und von Wietersheim (2007) französische Meetings oft als unstrukturiert empfunden.²⁵⁴ Die Tagesordnung fungiert in Frankreich eher als Anregung zur Diskussion und muss daher nicht Punkt für Punkt abgearbeitet werden.²⁵⁵ Sie kann flexibel abgeändert werden. Manche Punkte werden beispielsweise ausführlich besprochen, andere gar nicht.²⁵⁶ Die befragten ARTE-Führungskräfte bestätigen diese unterschiedliche Handhabung der Tagesordnung von Menschen aus Frankreich und aus Deutschland. Für Deutsche stelle die Tagesordnung den strikt einzuhaltenden Ablaufplan der Sitzung dar.²⁵⁷

2.6.8 Das Kommunikationsverhalten

Zudem unterscheiden sich, laut Barmeyer und von Wietersheim (2007), Menschen aus Frankreich und aus Deutschland in der Art und Weise, wie sie mit Informationen umgehen und wie sie kommunizieren. In Frankreich werde impliziter kommuniziert. Es würden häufig Anspielungen und Wortspiele verwendet. Um eine Mitteilung zu verstehen, müssen auch Mimik, Gestik und der Tonfall miteinbezogen werden. Je nach Kontext kann ein „Ja“ auch ein höflich verpacktes „Nein“ bedeuten.²⁵⁸ Vor allem Kritik werde in Frankreich nur sehr indirekt geäußert, um die betreffende Person nicht zu kränken oder bloßzustellen.²⁵⁹ In Deutschland würde sehr viel expliziter, klarer, direkter und detaillierter kommuniziert.²⁶⁰ In Frankreich werde zudem die persönliche, mündliche Kommunikation bevorzugt. In Deutschland würde die schriftliche Kommunikation bevorzugt, bei der

²⁵¹ Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 100ff.

²⁵² Vgl. ebenda.

²⁵³ Vgl. Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009), S. 114f.

²⁵⁴ Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 100ff.

²⁵⁵ Vgl. Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009), S. 115f.

²⁵⁶ Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 100ff.

²⁵⁷ Vgl. Barmeyer, Christoph / Davoine, Eric (2011b), S. 308.

²⁵⁸ Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 102f.

²⁵⁹ Vgl. Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009), S. 42ff.

²⁶⁰ Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 102f.

Informationen „schwarz auf weiß“ fixiert werden.²⁶¹ In Frankreich würde von der „Holschuld“ der Informationen ausgegangen. Das bedeutet, dass jede Person selbst dafür verantwortlich ist, sich die notwendigen Informationen zu besorgen und Nachrichten richtig zu dekodieren.²⁶² Dies geschehe meist auf informellem Wege.²⁶³ Häufig werden hierfür die personenbezogenen Netzwerke genutzt.²⁶⁴ In Deutschland würden Mitarbeitende und ManagerInnen weniger über informelle Netzwerke verfügen. In Deutschland ginge man zudem von einer „Bringschuld“ der Informationen aus. Das bedeutet, dass wichtige Informationen von außen an die betreffenden Personen herangetragen werden.²⁶⁵

2.6.9 Frauen im Geschäftsleben

Als weiteren Unterschied zwischen dem deutschen und französischen Geschäftsleben nennen Barmeyer und von Wietersheim (2007)²⁶⁶ und Demangeat (2014)²⁶⁷, dass in Frankreich mehr Frauen berufstätig, mehr Frauen in Vollzeit arbeiten und mehr Frauen Führungspositionen innehaben als in Deutschland. In Frankreich sei es üblich, sein Baby nach wenigen Wochen Elternzeit fremdbetreuen zu lassen und wieder in Vollzeit in den Beruf zurückzukehren, während viele Mütter in Deutschland ihre Kinder ganztags zu Hause betreuen würden. Französische Managerinnen werden als ihren männlichen Kollegen gleichgesetzt angesehen. Es sei jedoch üblich, dass Frauen im Geschäftsleben von ihren männlichen Kollegen oder Geschäftspartnern Komplimente erhalten, was in Deutschland als übergriffig empfunden werden könnte.²⁶⁸

2.6.10 Nationalstolz

Charakteristisch für die Kultur in Frankreich ist laut Mayr und Thomas (2009) weiterhin ein ausgeprägtes, historisches Bewusstsein, Nationalbewusstsein und ein ausgeprägter Nationalstolz, der sich unter anderem im ausgiebigen Feiern des Nationalfeiertags zeigt, sowie des 8. Mai und 11. Novembers als Siege der beiden Weltkriege. Zum Nationalstolz gehört meist auch ein besonderer Stolz auf die französische Sprache.²⁶⁹

²⁶¹ Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 102f.

²⁶² Vgl. ebenda.

²⁶³ Vgl. Demangeat, Isabelle (2014), S. 58-68.

²⁶⁴ Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 102f.

²⁶⁵ Vgl. ebenda.

²⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 116f.

²⁶⁷ Vgl. Demangeat, Isabelle (2014), S. 43-44.

²⁶⁸ Vgl. Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007), S. 116f.

²⁶⁹ Vgl. Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009), S. 163ff.

3. Empirischer Teil

Die Fragestellung der vorliegenden Forschungsarbeit wurde am Beispiel eines deutsch-französischen Beratungsunternehmens empirisch untersucht, in dem die Autorin der Arbeit ein Praktikum absolviert hat.

3.1 Das deutsch-französische Beratungsunternehmen

Das deutsch-französische Beratungsunternehmen, das als Beispiel für die empirische Untersuchung der Forschungsfrage dient, ist Teil einer deutsch-französischen Beratungsgruppe. Die Gruppe hat sich zum Ziel gesetzt, deutsche Unternehmen auf dem französischen Markt zu begleiten und zu unterstützen. Ebenso unterstützt und begleitet die Gruppe französische Firmen auf dem deutschen Markt. Zu den Angeboten der Gruppe gehören die Unterstützung in gesellschafts-, arbeits- und steuerrechtlichen Fragen, die Personalsuche, die Marktberatung und die Vertriebspartnersuche. Die Gruppe besteht aus circa 100 Mitarbeitenden, von denen der Großteil aus Deutschland oder aus Frankreich stammt. Die Beratungsgruppe hat sowohl in Deutschland als auch in Frankreich Büros.

Das Beratungsunternehmen, das als Beispiel für die empirische Untersuchung dieser Arbeit fungiert, ist für die Marktberatung und die Vertriebspartnersuche zuständig. Das bedeutet, die Mitarbeitenden des Unternehmens unterstützen ihre deutschen und französischen Kunden und Kundinnen in der Wahl der geeigneten Marktbegehungsform des jeweiligen Nachbarlandes. Dabei stehen mehrere Optionen zur Auswahl: beispielsweise die Suche von VertriebspartnerInnen wie HandelsvertreterInnen, die Eröffnung einer Tochtergesellschaft oder Filiale, sowie der Kauf oder die Eröffnung eines Unternehmens. Darüber hinaus bietet das Unternehmen an, ihre eigenen Mitarbeitenden für eine gewisse Anzahl an Wochenstunden als Vertriebskräfte für ihre Kunden und Kundinnen auszuleihen. Weiterhin bietet das Unternehmen die Anfertigung von Marktstudien an. Die Mitarbeitenden des Unternehmens fungieren also als Export Consultants und Vertriebskräfte zugleich. Das Unternehmen zählt circa 10 Mitarbeitende.

3.2 Die Untersuchungsmethodik

Um die Fragestellung dieser Arbeit, welche spezifischen Kompetenzen Mitarbeitende für die deutsch-französische Zusammenarbeit benötigen, empirisch zu untersuchen, wurden vier qualitative Expertinneninterviews mit Mitarbeiterinnen des deutsch-französischen Beratungsunternehmens geführt. Die Interviews wurden mithilfe eines Interviewleitfadens (siehe 7.1) geführt. Die Befragten haben der Aufnahme der Interviews auf Tonband

für den Zweck ihrer Verschriftlichung und anschließenden, anonymisierten Verwendung für die vorliegende Forschungsarbeit schriftlich zugestimmt.

3.2.1 ExpertInneninterviews

ExpertInneninterviews sind nach Kruse (2015) keine eigenständige Interviewmethodik. ExpertInneninterviews sind vielmehr durch ihre Zielgruppe der Befragten, nämlich Experten und Expertinnen, charakterisiert. Dabei geht es nicht darum, den oder die ExpertIn als ganze Person zu verstehen. Sie fungieren als Repräsentanten der Erfahrungen und Wissenssysteme sowie Handlungs- und Sichtweisen einer ExpertInnengruppe.²⁷⁰

3.2.1.1 Definition von ExpertInnen

Nach Meuser und Nagel (2005) ist ein Experte oder eine Expertin jemand, der oder die eine Funktion innehat in einem spezifischem Handlungskontext und aus diesem Grund über ein spezifisches Sonderwissen verfügt.²⁷¹ Dieses Sonderwissen unterteilen Meuser und Nagel (2005) in Betriebswissen und in Kontextwissen. Betriebswissen bezieht sich in selbstreflexiver Weise auf die Dimensionen des eigenen Handelns und ist dadurch oftmals als Prozesswissen charakterisiert. Kontextwissen meint das Wissen *über* ein spezifisches Handlungsfeld.²⁷² Weiterhin werden diejenigen Personen als ExpertInnen angesehen, die aufgrund der Forschungsfrage zu den ExpertInnen des zu erforschenden Gegenstandes gemacht werden.²⁷³

3.2.1.2 Die Auswahl der Befragten

Anders als bei der quantitativen Forschung wird in der qualitativen Forschung für die empirische Untersuchung eines Forschungsfeldes keine Zufallsstichprobe aus der Grundgesamtheit gezogen, die die Verteilungen innerhalb der Grundgesamtheit abbildet. In der qualitativen Forschung werden bewusst kontrastierende Einzelfälle aus einer Grundgesamtheit ausgewählt. Das bedeutet, dass die ausgewählten Fälle zwar alle einen gemeinsamen Hintergrund aufweisen, wie zum Beispiel das gleiche Berufsfeld. Innerhalb der ausgewählten Fälle sollte jedoch eine Variation vorliegen. Der Grund hierfür ist, dass sich jede Grundgesamtheit durch eine gewisse Heterogenität auszeichnet. Bei der Fallauswahl geht es darum, diese Heterogenität des Forschungsfeldes zu repräsentieren. Variation kann dabei beispielsweise über Kategorien wie das Alter, Geschlecht oder Herkunftsland erreicht werden. Da es in der qualitativen Forschung nicht darum geht, herauszufinden

²⁷⁰ Vgl. Kruse, Jan (2015), S. 166.

²⁷¹ Vgl. Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (2005), zit. n. Kruse (2015), S. 170.

²⁷² Vgl. Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (2005), S. 75f., zit. n. Kruse (2015), S. 170.

²⁷³ Vgl. Bogner, Alexander / Menz, Wolfgang (2005), S. 39ff., zit. n. Kruse (2015), S. 173ff.

wie *oft* ein bestimmtes Muster in der Realität vorzufinden ist, ist es nicht notwendig eine statistische Repräsentativität der Grundgesamtheit innerhalb der Fallauswahl zu erreichen. Ziel der qualitativen Forschung ist es herauszufinden, auf *welche Weise* sich ein Muster in der Realität darstellt. In der qualitativen Forschung werden zwar auch Schlüsse über die Fallauswahl hinaus auf die äußere Realität geschlossen. Es werden aber keine Aussagen darüber getroffen, wie häufig das identifizierte Muster in der Realität vorkommt. Es wird lediglich festgestellt, dass es in der äußeren Realität zu finden ist.²⁷⁴ Die qualitative Forschungsmethode eignet sich für die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit besonders gut, da sie es ermöglicht, subjektiven Sinn zu erforschen. Ziel dieser Arbeit, ist es herauszufinden, welche Kompetenzen die Befragten für die Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld als wichtig und förderlich ansehen. Hieraus können allgemeine Schlüsse gezogen werden, welche Kompetenzen Mitarbeitende für die Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld benötigen. Die qualitative Forschungsmethode ermöglicht es, dass die Befragten ihre Ansichten eigenstrukturiert und umfassend beschreiben und erläutern können. Zudem kann die Interviewperson Nachfragen stellen. Bei einem quantitativen Forschungsansatz könnten die Befragten ihre Sichtweisen weniger umfassend erläutern und die Forscherin könnte keine Nachfragen stellen. Weiterhin müssten bei einem quantitativen Forschungsansatz, der beispielsweise mit Fragebögen arbeitet, unter Umständen mehr Vorannahmen in diese Fragebögen integriert werden, deren Zutreffen abgefragt wird. Die Befragten könnten also weniger unvoreingenommen ihre eigenen Sinnsysteme entfalten.²⁷⁵

Für den empirischen Teil der vorliegenden Arbeit wurde als maßgebliches Kriterium eines Experten oder einer Expertin definiert, dass die Person hinreichend Erfahrung in der Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld hat. Aus diesem Grund verfügt der Experte oder die Expertin über das für die Forschungsfrage relevante Sonderwissen, nämlich die spezifischen Charakteristika und Funktionsweisen, das heißt Besonderheiten eines deutsch-französischen Arbeitsumfeldes. Dieses Wissen bezeichnen Meuser und Nagel (2005) das Kontextwissen (s.o.).²⁷⁶ Weiterhin verfügt der Experte oder die Expertin über das implizitere, selbstreflexive Wissen über die eigenen Handlungsstrategien und Bewältigungsmechanismen der Besonderheiten des deutsch-französischen Arbeitsumfeldes. Meuser und Nagel (2005) bezeichnen dieses Wissen als Betriebswissen (s.o.).²⁷⁷ Wer

²⁷⁴ Vgl. Kruse, Jan (2015), S. 237-248.

²⁷⁵ Vgl. ebenda.

²⁷⁶ Vgl. Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (2005), S. 75f., zit. n. Kruse (2015), S. 170.

²⁷⁷ Vgl. Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (2005), S. 75f., zit. n. Kruse (2015), S. 170.

Erfahrung in der Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld hat, ist aufgrund der vorliegenden Forschungsfrage Experte oder Expertin dieses zu erforschenden Feldes.²⁷⁸

Für die Auswahl der ExpertInnen für die vorliegende Forschungsarbeit war entscheidend, dass sie alle im gleichen Berufsfeld arbeiten, um ihre Antworten miteinander vergleichen zu können. Die ausgewählten Expertinnen arbeiten alle als Export Consultants und als Vertriebskräfte zugleich. Um eine gewisse Diversität innerhalb der Befragten sicherzustellen und damit die Repräsentation der Realität zu gewährleisten, sollte die Hälfte der Befragten in Deutschland aufgewachsen sein und die andere Hälfte der Befragten in Frankreich. Dadurch wird sichergestellt, dass in den Ergebnissen die Sichtweisen von in Frankreich sozialisierten Personen und die Ansichten von in Deutschland sozialisierten Personen repräsentiert sind. Als für die Forschungsfrage relevantes Berufsfeld, in dem die Personen Erfahrung gesammelt haben müssen, wurde für alle das deutsch-französische Arbeitsumfeld definiert. Für in Deutschland aufgewachsene Personen wurde weiterhin die Erfahrung in einem französischen Arbeitsumfeld als relevant festgelegt und für in Frankreich aufgewachsene Personen die Erfahrung in einem deutschen Arbeitsumfeld. Der Grund hierfür ist, dass es in der Forschungsfrage unter anderem auch um die Perspektive von in Frankreich sozialisierten Personen auf ein deutsches Arbeitsumfeld geht. Ebenso ist die Perspektive von in Deutschland sozialisierten Personen auf ein französisches Arbeitsumfeld relevant. Die Mindestberufserfahrung wurde auf ein Jahr festgelegt. In dem Interviewleitfaden finden sich unter anderem Fragen zur Beziehung zwischen Angestellten und Führungskräften wieder. Daher wurde bei der Auswahl der ExpertInnen weiterhin darauf geachtet, dass die Hälfte der Befragten Angestellte und die andere Hälfte Führungskräfte sind, um die beiden Perspektiven auf die Beziehung erforschen zu können. Eine geschlechtliche Diversität der Befragten wurde nicht angestrebt, da es in der Forschungsfrage nicht primär um die Perspektiven unterschiedlicher Geschlechter auf die deutsch-französische Zusammenarbeit geht. Alle befragten Expertinnen sind Frauen, was daran liegt, dass alle Consultants beziehungsweise Vertriebskräfte des zugrundeliegenden Unternehmens weiblich sind. Die ausgewählten, befragten Expertinnen setzten sich folgendermaßen zusammen. Die verwendeten Namen wurden fiktiv gewählt:

- Lisa: Eine Angestellte, die in Deutschland aufgewachsen ist und in Deutschland lebt und arbeitet, mit 3 Jahren Berufserfahrung im relevanten Feld

²⁷⁸ Vgl. Bogner, Alexander / Menz, Wolfgang (2005), S. 39ff., zit. n. Kruse (2015), S. 173ff.

- Vanessa: Eine Angestellte, die in Deutschland aufgewachsen ist, seit ungefähr sieben Jahren in Frankreich lebt und in Frankreich arbeitet, mit mehr als einem Jahr Berufserfahrung im relevanten Feld
- Denise: Eine Führungskraft, die in Frankreich aufgewachsen ist, seit circa 16 Jahren in Deutschland lebt und in Deutschland arbeitet, mit circa zwölf Jahren Berufserfahrung im relevanten Feld
- Alice: Eine Führungskraft, die ab ihrem 6. Lebensjahr in Frankreich (mit einer deutschen Mutter und einem französischen Vater) aufgewachsen ist (davor hat sie in Deutschland gelebt) und in Frankreich lebt und arbeitet, mit circa 15 Jahren Berufserfahrung im relevanten Feld

Damit lebt und arbeitet die Hälfte der befragten Expertinnen in dem jeweils anderen Land als sie aufgewachsen ist. Hierdurch wird eine weitere Diversität der Befragten sichergestellt. Das Land, in dem sie leben und arbeiten, ist vermutlich auch maßgebend für die Antworten der Expertinnen. Weiterhin gibt es eine Diversität in Bezug auf das Alter, beziehungsweise die Dauer der Berufserfahrung, um die Realität zu repräsentieren.

3.2.2 Leitfadeninterviews

Wie unter 3.2.1 beschrieben, stellen ExpertInneninterviews keine eigenständige Interviewform dar, sondern beziehen sich lediglich auf die Zielgruppe der Befragten, nämlich ExpertInnen. Die Interviewform, die für die vorliegende Forschungsarbeit gewählt wurde, ist die des Leitfadeninterviews. Das Leitfadeninterview bildet eine Oberkategorie für eine bestimmte Art und Weise der Interviewführung innerhalb der qualitativen Sozialforschung. Das Charakteristische am Leitfadeninterview ist, dass das Interview mithilfe eines Interviewleitfadens geführt wird. Das bedeutet, das Gespräch folgt in der Regel einem bestimmten Themenweg. Leitfadeninterviews können dabei unterschiedlich stark strukturierend sein, das heißt unterschiedlich stark gesprächsführend sein.²⁷⁹

3.2.2.1 Aufbau des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden dieser Arbeit wurde in Anlehnung an Helfferich (2011)²⁸⁰ und Kruse (2015)²⁸¹ möglichst offen gestaltet. Der Interviewleitfaden folgt dabei dem von Kruse (2015) beschriebenen Prinzip „vom Offenen zum Strukturierenden“²⁸². Das bedeutet, dass die erste Frage im Interviewleitfaden sehr offen nach den allgemeinen Besonderheiten im deutsch-französischen Arbeitsumfeld fragt und im weiteren Verlauf immer konkretere Nachfragen gestellt werden, wie: „Gibt es Besonderheiten in der Beziehung

²⁷⁹ Vgl. Kruse, Jan (2015), S. 203.

²⁸⁰ Vgl. Helfferich, Cornelia (2011), S. 179-181.

²⁸¹ Vgl. Kruse, Jan (2015), S. 209-225.

²⁸² Kruse, Jan (2015), S. 214.

zwischen Angestellten und Vorgesetzten?“ und weiterhin: „Gibt es Besonderheiten im Kommunikationsverhalten/in der Arbeitsweise/im Umgang mit Zeit?“ (vgl. 7.1).

In Anlehnung an Kruse (2015)²⁸³, der sich auf Helfferich (2011)²⁸⁴ stützt, wurden auch die Fragen des Interviewleitfadens dieser Arbeit sehr offen und erzählgenerierend formuliert: „Gibt es Besonderheiten an der Zusammenarbeit in einem deutsch-französischen Umfeld? Wenn ja, welche Besonderheiten fallen dir auf? Und wie gehst du damit um?“ (vgl. 7.1). Es wurde darauf geachtet, so wenig Vorannahmen wie möglich in die Fragen zu integrieren, um die Befragten nicht in eine bestimmte Richtung zu lenken. Es wurde daher bewusst nicht gefragt: „Welche Besonderheiten gibt es an der Zusammenarbeit in einem deutsch-französischen Umfeld?“, da diese Formulierung die Vorannahme beinhaltet, dass es Besonderheiten gibt. Weiterhin haben sich die Fragen stets auf zum Beispiel die Arbeits- oder Kommunikationsweise im deutsch-französischen Arbeitsumfeld bezogen und nicht auf die Arbeits- oder Kommunikationsweise von Deutschen oder Franzosen beziehungsweise Französischen, um keine Stereotype voranzunehmen oder das Gespräch in diese Richtung zu lenken. Weiterhin wurde darauf verzichtet, Deutungsangebote zu machen („Sehe ich das richtig, dass du...?“).²⁸⁵ Der verwendete Interviewleitfaden ist dem Anhang dieser Forschungsarbeit beigelegt (7.1). Die Fragen sind in der „Du-Form“ formuliert, da die Interviewerin die Befragten aufgrund ihres Praktikums persönlich kennt.

3.2.2.2 Durchführung der Leitfadeninterviews

Jedes Interview wurde, in Anlehnung an Kruse (2015)²⁸⁶, mit einer kurzen inhaltlichen Einführung begonnen, in der das Kernforschungsinteresse der Masterthesis kurz skizziert wurde. In diesem Zusammenhang wurde darauf hingewiesen, dass die Forscherin gerne herausfinden möchte, welche spezifischen Kompetenzen Mitarbeitende für die Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld benötigen (vgl. 7.3).

Anschließend wurde, in Anlehnung an Kruse (2015)²⁸⁷, kurz die Art der Interviewdurchführung erläutert. Die Forscherin erklärte, dass sie sehr offene Fragen stelle und den Interviewten erst einmal nur zuhöre und sie nicht unterbreche und das Gesagte nicht bewerte. Die Vorgehensweise wurde erläutert, um die Befragten darauf vorzubereiten, dass sie während des Interviews zeitweise monologisch sprechen werden. Dies kann

²⁸³ Vgl. Kruse, Jan (2015), S. 217f.

²⁸⁴ Vgl. Helfferich, Cornelia (2011).

²⁸⁵ Vgl. Kruse, Jan (2015), S. 217f.

²⁸⁶ Vgl. ebenda, S. 270ff.

²⁸⁷ Vgl. ebenda.

eine ungewöhnliche Erfahrung sein, da diese Art des Gesprächs stark von der Alltagskommunikation abweicht. Außerdem sollten die Interviewten nicht davon irritiert werden, dass sie wenig Rückmeldung zu dem bekommen, was sie sagen, was verunsichernd wirken kann. Darüber hinaus sollte der Hinweis, dass es keine richtigen und falschen Antworten gibt und diese nicht bewertet werden, die Befragten dazu ermutigen, alles zu erzählen, was sie für wichtig halten. Zudem wussten die Interviewten vorab, dass ihre Antworten ausschließlich in anonymisierter Form für die Forschungsarbeit verwendet werden, was zusätzlich erzählauffordernd gewirkt haben könnte.

Nachdem die Befragten Zeit hatten, ihre Fragen zu stellen, wurde das Interview mit der offenen Leitfrage begonnen, ob ihnen Besonderheiten an der Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld auffallen und wenn ja, welche das wären und wie sie damit umgingen. Die Interviewten führten anschließend monologisch alles auf, was ihnen dazu einfällt. Sie wurden dabei nicht unterbrochen. Die Forscherin hatte sich vorab drei Beziehungsebenen überlegt, zu denen sie gerne mehr erfahren wollte:

- die Beziehung zwischen Kollegen und Kolleginnen (gleiche Hierarchieebene)
- die Beziehung zwischen Angestellten und Vorgesetzten
- die Beziehung zwischen Angestellten und ihren Kunden und Kundinnen

Dabei ging es ihr darum, herauszufinden, was das Besondere dieser drei Beziehungsebenen in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld ist. Die Forscherin griff zunächst die Beziehungsebene näher auf, die von den Befragten in ihrem ersten Monolog selbst angesprochen wurde, um zu fragen, was das Besondere an dieser Beziehung im deutsch-französischen Arbeitsumfeld sei.

Neben den Fragen zu den Beziehungsebenen wurden im Interviewleitfaden vorab Fragen zu konkreten thematischen Aspekten des deutsch-französischen Arbeitsumfeld formuliert. Die Fragen zielen darauf ab, ob es Besonderheiten in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld gibt, bezogen auf folgende thematische Aspekte:

- das Kommunikationsverhalten
- die Art der Arbeitsweise und die Art der Gestaltung des Arbeitsalltags
- die Zeitplanung und der Umgang mit Zeit
- die Werte
- die Beziehung zwischen Männern und Frauen
- das Nationalitätsgefühl
- Schwierigkeiten im Umgang oder Missverständnisse
- positive Aspekte

Diese Themenbereiche wurden festgelegt, da sie in der Forschungsliteratur als die Aspekte identifiziert wurden, zu denen es im deutsch-französischen Arbeitsumfeld die

meisten Besonderheiten gibt (vgl. 2.6). Wenn die Interviewten einen Themenaspekt ihrerseits angerissen haben, hat die Forscherin nachgefragt, ob es in Bezug auf dieses Thema, also zum Beispiel das Kommunikationsverhalten, noch mehr Besonderes zu erwähnen gebe. Die Interviewerin hat sich also auf dem Themenweg im Interview von den Befragten leiten lassen. Wenn diese von sich aus nicht mehr erzählten, strukturierte die Interviewerin ihrerseits das Gespräch stärker und stellte auch Fragen zu den Beziehungsebenen beziehungsweise thematischen Aspekten, die von den Befragten selbst noch nicht ausführlich angesprochen wurden. An geeigneten Stellen hat die Interviewerin die Befragten zu dem, was sie erzählt haben, gefragt, wie sie damit umgehen beziehungsweise, ob sie dazu Beispiele aus dem Arbeitsalltag beschreiben können. Die Nachfrage, wie sie mit einem von ihnen angesprochenen Aspekt umgehen, sollte auf mögliche benötigte Kompetenzen für ein deutsch-französisches Arbeitsumfeld abzielen. Während der Interviews wurde das monologische Rederecht und die Entfaltung der eigenen Relevanzsysteme der Befragten gewahrt.²⁸⁸

Wenn alle Fragen des Interviewleitfadens gestellt wurden, wurde den Interviewten, in Anlehnung an Kruse (2015)²⁸⁹, stets die allgemeine Frage gestellt, ob sie noch etwas erzählen möchten, was bisher noch nicht besprochen wurde. Diese Frage wurde gestellt, um sicherzustellen, dass auch alle thematisch wichtigen Aspekte besprochen wurden, die nicht Teil des Interviewleitfadens waren. Abschließend wurden, in Anlehnung an Kruse (2015)²⁹⁰, die zwei allgemeinen Fragen gestellt, wie das Interview für die Befragten war und was ihre Motivation war, am Interview teilzunehmen. Die Fragen wurden gestellt, weil ihre Beantwortung eventuell für die Auswertung der Interviewantworten von Bedeutung sein kann.

3.2.3 Grenzen von qualitativen Interviews

Im Folgenden sollen kurz grundlegende Probleme und Grenzen der qualitativen Interviewforschung diskutiert werden. Grundsätzlich stehen qualitative Interviews, wie alle Gespräche zwischen Personen, vor dem „Problem des Fremdverstehens“²⁹¹. Das bedeutet, dass die interviewende Person das, was die befragten Personen sagen, grundsätzlich vor dem Hintergrund ihres eigenen Wissens und ihrer eigenen Erfahrungen und Bedeutungssysteme interpretiert.²⁹² Eng verknüpft mit dem Problem des Fremdverstehens ist

²⁸⁸ Vgl. Helfferich, Cornelia (2011), S. 180f.

²⁸⁹ Vgl. Kruse, Jan (2015), S. 273.

²⁹⁰ Vgl. ebenda.

²⁹¹ Kruse, Jan (2015), S. 280.

²⁹² Vgl. Kruse, Jan (2015), S. 65.

das Problem der „Indexikalität menschlicher Sprache“²⁹³. Hiermit ist gemeint, dass sich die Bedeutung von Begriffen und Äußerungen immer nur in ihrem konkreten, kommunikativen Kontext im Zusammenhang mit anderen verwendeten Begriffen erschließt. Der Bedeutungsgehalt, auf den sich Personen bei ein und demselben Begriff beziehen, kann unterschiedlich sein.²⁹⁴ Ein Beispiel hierfür ist der in Kapitel 2.3.5 bereits erwähnte unterschiedliche Bedeutungsgehalt des Begriffes „Konzept“ und „Concept“ in Deutschland und in Frankreich: Während die meisten Deutschen unter „Konzept“ einen strukturierten und ausgearbeiteten Plan verstehen, verstehen die meisten Franzosen unter „Concept“ eine vorläufige, grobe Idee (vgl. 2.3.5). Ein weiteres Problem ist die Steuerung des Interviews durch unterschiedliche Faktoren. Beispielsweise wird das Gespräch durch die Erwartungen, von denen die befragte Person ausgeht, dass die Interviewperson sie an sie hat, gesteuert. Auch Vorannahmen und Interpretationen von Seiten der Interviewperson steuern das Gespräch.²⁹⁵ Weiterhin steuert die Interviewperson das Gespräch durch ihre Leitfragen und Erzählstimuli.²⁹⁶ Eine weitere Kritik an der qualitativen Interviewforschung ist, dass Sprechakte analysiert, aber keine Handlungen.²⁹⁷

Die Vorteile der qualitativen Interviewforschung sind jedoch, dass die befragten Personen, ihre subjektiven Relevanz- und Sinnsysteme eigenstrukturiert und umfassend anhand von Beispielen erläutern können und die Interviewperson gezielte Nachfragen stellen kann. Die freie Gesprächssituation ermöglicht es, dass die Befragten alle Themenaspekte von sich aus ansprechen können, die sie für wichtig halten, und dass sie diese umfassend beschreiben und erläutern können. Weiterhin kann die Interviewperson um zusätzliche Erklärungen oder Beispiele bitten. Hierdurch wird dem Problem des Fremdverstehens und der Indexikalität menschlicher Sprache entgegengewirkt.²⁹⁸ Durch die offene Strukturierung des Interviews, die offene Formulierung der Leitfragen, sowie eine wertneutrale Haltung der Interviewperson, die den Befragten die Möglichkeit gibt, ihre subjektiven Relevanzsysteme zu entfalten, wird weiterhin dem Problem der Interviewsteuerung entgegengewirkt.²⁹⁹ Helfferich weist in Bezug auf die steuernden Wirkungen im Interview zusätzlich daraufhin, dass die befragten Personen ihre Antworten und ihre Gesprächsstrukturierung im Vorfeld des Interviews meist bereits im Kopf haben und relativ

²⁹³ Kruse, Jan (2015), S. 280.

²⁹⁴ Vgl. Kruse, Jan (2015), S. 78-83.

²⁹⁵ Vgl. ebenda, S. 280-297.

²⁹⁶ Vgl. ebenda, S. 224f.

²⁹⁷ Vgl. ebenda, S. 284f.

²⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 292-295.

²⁹⁹ Vgl. ebenda, S. 302ff.

gut daran festhalten.³⁰⁰ Die qualitative Interviewforschung ermöglicht es also, unter Beachtung der beschriebenen Maßgaben, wie der Offenheit des Interviews und des wertneutralen Nachfragens, aufgrund der freien Gesprächssituation, subjektiven Sinn zu erforschen und hieraus allgemeinere Schlüsse abzuleiten. Dieser subjektive Sinn lässt sich nicht über die Analyse von Handlungen erforschen.³⁰¹

3.3 Analysemethodik der Interviews

Im Folgenden wird das Analyseverfahren der Interviews dieser Arbeit beschrieben. Die Interviews wurden transkribiert und mithilfe der zusammenfassenden, qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring³⁰² mit induktiver Kategorienbildung ausgewertet.³⁰³

3.3.1 Das Untersuchungsmaterial

Als Analysegegenstand dienen die vier transkribierten Expertinneninterviews. Die Interviews wurden über Teams und Zoom durchgeführt und dauerten zwischen circa 38 Minuten bis circa 50 Minuten. Die Interviews wurden in vereinfachter Form transkribiert (vgl. Anhang: 7.3). Das bedeutet, die Abschriften bilden den Inhalt des Gesagten ab, da nur dieser analysiert wird. Im Gegensatz zu einer Transkription, beispielsweise nach dem GAT-2-Basistranskript, werden Dialekte ins Hochdeutsche übersetzt und Pausen, Zögerungssignale und Betonungen nur an markanten Stellen markiert. Für Forschungsfragestellungen, die paraverbale Signale berücksichtigen, eignet sich eine ausführliche Transkription, beispielsweise nach dem GAT-2-Basistranskript.³⁰⁴ Da paraverbale Signale für die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden müssen, wurde aufgrund des Vorteils der einfacheren Lesbarkeit eine vereinfachte Transkription gewählt. Die verwendeten Transkriptionsregeln sind im Anhang unter 7.3.1 zu finden.

Für die Analyse der transkribierten Interviews wurde die zusammenfassende Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung nach Mayring³⁰⁵ verwendet. Ziel der Analyse dieser Arbeit ist es, aus den Interviews selbst Antworten auf die Forschungsfrage zu generieren. Für ein solches exploratives Vorgehen, eignet es sich, die induktive Kategorienbildung zu verwenden. Bei diesem Verfahren werden während des Analyseprozesses aus dem Text selbst Kategorien für die Beantwortung der Forschungsfrage gebildet, die während der Analyse rücküberprüft und verfeinert werden.³⁰⁶ Hierin unterscheidet sich

³⁰⁰ Vgl. Helfferich, Cornelia (2011).

³⁰¹ Vgl. Kruse, Jan (2015), S. 290f.

³⁰² Vgl. Mayring, Philipp (2015).

³⁰³ Vgl. ebenda, S. 69-87.

³⁰⁴ Vgl. Kruse, Jan (2015), S. 354f.

³⁰⁵ Vgl. Mayring, Philipp (2015), S. 69-87.

³⁰⁶ Vgl. ebenda.

die induktive von der deduktiven Kategorienbildung. Bei der deduktiven Kategorienbildung stehen die Kategorien bereits vor dem Analyseprozess fest. Die Kategorien werden in diesem Fall auf Basis der Analyse der Theorie und anderer Forschungsarbeiten zum Forschungsthema entwickelt.³⁰⁷ Während der Analyse mit deduktiver Kategorienanwendung werden die passenden Textstellen des zu analysierenden Textes den bereits feststehenden Kategorien zugeordnet.³⁰⁸ Die zusammenfassende Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung, die für diese Arbeit verwendet wird, reduziert den Interviewtext auf die wesentlichen und relevanten Kernaussagen. Die wesentlichen Aussagen werden durch das Kategoriensystem dargestellt, das während der Analyse selbst aus dem Text heraus entwickelt, rücküberprüft und verfeinert wird. Der Vorteil der Arbeit mit induktiver Kategorienbildung ist, dass näher am Originaltext gearbeitet wird als mit der deduktiven Kategorienbildung. Die induktive Kategorienbildung ermöglicht es, Sinn aus dem Text selbst heraus zu erschließen, anstatt von außen an den Text herangetragenem Sinn zu überprüfen.³⁰⁹ Die induktive und deduktive Kategorienbildung müssen nicht streng getrennt behandelt werden. Es sind auch Mischformen möglich, bei denen bereits einige (Ober-)Kategorien vor der Analyse feststehen und andere im Analyseprozess selbst entwickelt werden. Kuckartz und Rädiker (2022) sprechen in diesem Fall von „deduktiv-induktiver Kategorienbildung“³¹⁰. In der vorliegenden Arbeit wurden zwar bereits in der Bildung des Interviewleitfadens grobe Oberkategorien aus der Theorie und anderen Forschungsarbeiten zum Thema heraus gebildet. Diese groben Kategorien bilden die „Beziehung zwischen KollegInnen“, die „Beziehung zwischen Angestellten und Vorgesetzten“, sowie die „Beziehung zwischen Angestellten und KundInnen“. Grobe thematische Kategorien stellen die folgenden Aspekte dar: das „Kommunikationsverhalten“, die „Arbeitsweise“, der „Umgang mit Zeit“, die „Werte“, das „Verhältnis zwischen Männern und Frauen“, das „Nationalitätsgefühl“ sowie „Schwierigkeiten und Missverständnisse“ und „positive Aspekte“. Das Kategoriensystem zur Auswertung der Interviewantworten wurde jedoch erst während des Analyseprozesses entwickelt, rücküberprüft und verfeinert. Es ist im Anhang zu finden (0).

³⁰⁷ Vgl. Mayring, Philipp (2015), S. 85.

³⁰⁸ Vgl. ebenda, S. 97ff.

³⁰⁹ Vgl. ebenda, S. 86.

³¹⁰ Kuckartz, Udo / Rädiker, Stefan (2022), S. 102.

3.3.2 Das Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse

Im Folgenden wird in Anlehnung an Mayring (2015)³¹¹ das Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse dieser Forschungsarbeit erläutert. Ziel der Analyse ist es herauszufinden, welche Kompetenzen Mitarbeitende für die Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld benötigen. Hierzu wurden, wie bereits beschrieben, induktiv, das heißt während der Analyse der Interviews, Kategorien gebildet, die die Aussagen der Interviews zusammenfassen. Als Kodiereinheiten für die Bildung der Kategorien wurden Sinneinheiten definiert. Das bedeutet jede Kodiereinheit beinhaltet eine inhaltliche Aussage. Dabei stellt die kleinste Kodiereinheit ein einzelnes Wort dar, wenn es als Antwort eine Sinnaussage darstellt. Das sind in den Interviews zum Beispiel Schlagwörter wie „Anpassungsfähigkeit“ oder „Offenheit“, mit denen gemeint ist, dass für die Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld Anpassungsfähigkeit und Offenheit notwendig sind. Als größte Kodiereinheit ist eine Kontexteinheit definiert, zum Beispiel ein genanntes Beispiel, das nur im Kontext gesehen, eine inhaltliche Aussage beinhaltet.

Gemäß dem Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015)³¹² wurden die inhaltstragenden Textstellen zunächst paraphrasiert und anschließend abstrahiert. Mit Paraphrasierung ist gemeint, dass die Kernaussage der inhaltstragenden Textstelle zusammengefasst wird. Zum Beispiel wurde die Textstelle: „Also wenn ich jetzt meinen Kunde in Frankreich anrufe, muss ich mich in der Tat anpassen“ (Denise, Zeile 98-99), paraphrasiert durch die Kernaussage „Die Interviewte muss sich in ihrem Arbeitsalltag anpassen“. Anschließend wurde diese Kernaussage abstrahiert. Das bedeutet, sie wurde zu einer allgemeineren Aussage verlängert: „In einem deutsch-französischen Arbeitsalltag müssen Mitarbeitende sich anpassen (können)“. Die Kategorie wurde betitelt mit „Anpassungsfähigkeit“ (vgl. 7.2). Während des Analyseprozesses wurde das Kategoriensystem nach und nach verfeinert. Das bedeutet, dass bedeutungsgleiche Paraphrasen beziehungsweise Kategorien zusammengeführt werden und gegebenenfalls Subkategorien gebildet werden. Das zusammengestellte Kategoriensystem wurde durch einen erneuten Materialdurchlauf, unter Einbezug theoretischer Überlegungen, rücküberprüft und gegebenenfalls korrigiert. Durch den erneuten Materialdurchlauf wurde sichergestellt, dass die Ergebnisse reliabel und damit valide sind. Die Analyse des Materials durch eine weitere Forschungsperson zur Sicherung der Reliabilität und damit Validität der Ergebnisse war aufgrund der definierten Eigenständigkeit dieser Arbeit nicht

³¹¹ Vgl. Mayring, Philipp (2015), S. 62-86.

³¹² Vgl. ebenda, S. 62.

möglich.³¹³ Die Kernaussagen der Interviews sind also durch das Kategoriensystem zusammengefasst. Das Kategoriensystem dieser Arbeit mit Angabe der Anzahl der kodierten Einheiten pro Kategorie ist im Anhang unter 7.2 zu finden. Anschließend werden die Ergebnisse der Inhaltsanalyse zusammengefasst und in Richtung der Analysefragestellung interpretiert. Es folgt eine Diskussion der Ergebnisse vor dem Hintergrund theoretischer Erkenntnisse. Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Inhaltsanalyse vorgestellt.

3.4 Analyseergebnisse

In den Interviews wurden folgende Kompetenzen identifiziert, die für die deutsch-französisch Zusammenarbeit notwendig sind: deutsche und französische Sprachkenntnisse, Offenheit, Anpassungsfähigkeit, Perspektivwechsel, Verständnis und Akzeptanz, Selbstreflexion, Ethnorelativismus, Überdenken von Stereotypen, theoretisches Wissen über Kulturmerkmale von Deutschland und Frankreich, die Fähigkeit kulturelle Merkmale zu erläutern und zu vermitteln, theoretisches Wissen über Strukturmerkmale von Deutschland und Frankreich und das Wissen über die Individualität und Heterogenität von Menschen. Die Ergebnisse werden im Folgenden ausführlicher anhand von Zitaten aus den Interviews erläutert.

3.4.1 Sprachliche Kompetenzen

Die Interviewten beschreiben, dass es für die Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld wichtig ist, sowohl die deutsche als auch die französische Sprache zu beherrschen.

„Wenn man jetzt in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld arbeitet, sollte man ja also am besten die beiden Sprachen kennen.“ (Denise, Zeile 35-36)

„Also klar ist an meinem jetzigen Arbeitsplatz / klar sprechen alle Deutsch, Deutsch und Französisch“ (Vanessa, Zeile 474-475)

„Zum Beispiel, ich werde einen Kunden haben [...], der Französisch spricht, der sich auf dem deutschen Markt etablieren möchte, aber kein Englisch spricht. Das heißt, wenn es jetzt dazu kommt, dass der ein Treffen mit einem potenziellen Kunden in Deutschland hat, werde ich das Ganze auf jeden Fall simultan übersetzen müssen.“ (Vanessa, Zeile 479-483)

3.4.2 Sozial- und Selbstkompetenzen

Die Befragten nennen darüber hinaus Sozial- und Selbstkompetenzen, die für die Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld notwendig sind. Hierzu gehören eine Anpassungsfähigkeit und Offenheit, Akzeptanz und Verständnis für das Verhalten anderer

³¹³ Vgl. Mayring, Philipp (2015), S. 123ff.

Menschen sowie eine selbstreflexive Haltung. Diese Kompetenzen werden im Folgenden anhand von Interviewzitataten erläutert.

3.4.2.1 Anpassungsfähigkeit

Die Interviewten halten eine flexible Anpassungsfähigkeit für die Arbeit in einem deutsch-französischen Umfeld für besonders wichtig:

„Also wenn ich jetzt meinen Kunde in Frankreich anrufe, muss ich mich in der Tat anpassen“ (Denise, Zeile 98-99)

„Man arbeitet nicht [...] mit deutschen Personen, wie man mit französischen Personen arbeitet. [...] und man muss sich anpassen.“ (Alice, Zeile 27-33)

„Ich habe mich natürlich angepasst. Ich wusste das und habe mich angepasst.“ (Vanessa, Zeile 84-85)

Dennoch ist es, laut Vanessa, wichtig seine eigenen Grenzen zu kennen und sich nicht grenzenlos anzupassen:

„Also habe ich mich daran angepasst? Nein. Habe ich selbst auf mich übertragen und übernommen? Auch Nein. Und arbeite ich immer noch gerne in der Gruppe? Ja.“ (Vanessa, Zeile 361-362)

Die Interviewten geben an, dass sich die Struktur des deutschen und des französischen Marktes unterscheiden. Daher müssen ihre KundInnen ihre Strategie anpassen, wenn sie in den Markt des Nachbarlandes einsteigen wollen. Dies erfordert also auch eine besondere Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft von Seiten der KundInnen:

„Und wenn er nicht dafür bereit ist, dann ist es sehr schwierig, wenn der da im Tunnelblick ist und sagt: „Nein, in Frankreich ist es so und in Deutschland es muss auch so sein“, kann funktionieren, aber in vielen Fällen wird es doch nicht funktionieren.“ (Denise, Zeile 220-223)

„[...] dass man manchmal so die Idee im Kopf ist: "Ach ja, es wird schon alles genau gleich laufen wie in Frankreich auch. Wir können einfach alles eins zu eins kopieren", was natürlich nicht so ist.“ (Lisa, Zeile 531-533)

3.4.2.2 Offenheit

Die Interviewten betonen weiterhin, dass es für die Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld wichtig ist, offen zu sein für andere Verhaltensweisen:

„Das heißt, wenn man nicht offen dafür ist, könnte man sich verletzt / Also die Deutschen oder die Franzosen könnten sich sehr verletzt [...] zeigen, weil die Deutschen so direkt sind, auch sehr offen sind. Und die Deutschen könnten sich, also hätten das Gefühl, dass man sehr viel Zeit in Frankreich verliert.“ (Denise, Zeile 71-75)

„Und zweitens finde ich, dass Arbeitsplätze, wo mehrere Kulturen aufeinandertreffen einfach spannender sind, also die Leute meistens irgendwie sehr viel offener sind.“ (Vanessa, Zeile 199-201)

Darüber hinaus betonen sie, dass ein offener Austausch im deutschen-französischen Arbeitsumfeld sehr wichtig ist:

„Also, dass die Personen dann ich denke offener sind, also eine offene Kommunikation haben. Das heißt jetzt nicht: „Ach weil er gesagt hat“, was weiß ich, „das würde ich das so interpretieren“ und da gehe ich zum Kollege: „Weißt du was der mir gesagt hat bla bla bla“, sondern die sagen dann: „Okay kann sein dass“ /“ (Denise, Zeile 491-494)

3.4.2.3 Verständnis für andere (Perspektivwechsel)

Weiterhin ist es, laut den Befragten, für die Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld wichtig, empathisch die Perspektive des Gegenübers anzunehmen und Verständnis für sein Gegenüber zu zeigen:

„Und da muss man dann natürlich dann auch eben sagen "Ja, aber sie haben halt ein hohes Sicherheitsbedürfnis. Sie wollen, dass dann alles passt und so und hatten vielleicht auch schon schlechte Erfahrung oder so.“ (Lisa, Zeile 477-479)

„Ja, also es hat, ich glaube, immer geholfen, dass es also ein gewisses Verständnis von den Kontakten gibt.“ (Denise, Zeile 111-112)

„Ja, dann haben wir es gemacht. Wir haben es gemacht, weil es dann für die Mitarbeiter, also bestimmte deutsche Mitarbeiter wichtig war“ (Denise, Zeile 580-581)

Dabei sei es auch wichtig, das Verhalten anderer zu akzeptieren:

„und das muss man auch so lernen und so akzeptieren.“ (Denise, Zeile 79)

„Und dann weiß man in diesem Moment, ich muss jetzt nicht mich durchdrängeln, weil im Grunde genommen, der ist wirklich momentan komplett mit diesem Thema beschäftigt.“ (Denise, Zeile 154-156)

3.4.2.4 Selbstreflexion

Weiterhin wird die Selbstreflexion in Verbindung mit dem Erlangen einer ethno relativistischen Haltung, das heißt der Haltung, dass andere Kulturen der eigenen Kultur gleichwertig sind, und dem Überdenken der eigenen Stereotype als wichtig beschrieben:

„Und jetzt nicht unbedingt so in einer Box sind und glauben, dass es woanders falsch ist, sondern sie zeigen sich dann sehr offen untereinander.“ (Denise, Zeile 489-490)

„[...] was ist so ein typisches Klischee? Die Franzosen arbeiten nicht, sie sind alle 35 Stunden und quatschen den ganzen Tag. Und dann zu erwachen sagt: "Nee, pass mal auf, [...] am Freitag um 19:00 Uhr sind sie eigentlich noch im Büro." [...] Oder die quatschen den ganzen Tag, aber vielleicht sind sie gerade so am Beziehungen aufbauen. Ist eigentlich auch nicht verkehrt.“ (Denise, Zeile 388-396)

3.4.3 Lernen durch Interaktionen

Die Interviewten beschreiben, dass sie viele Kompetenzen für die Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsbereich in der Interaktion mit Menschen der anderen Kultur erworben haben:

„oder inzwischen habe ich da keine Probleme mehr, weil ich da ja sozusagen geprägt wurde und mit dann irgendwie ja gewachsen bin und das ist jetzt automatisch da so ein Gefühl für habe.“ (Lisa, Zeile 428-430)

„Ich würde sagen, dass es bei mir ein schleichender Prozess war, [...] und dadurch, dass ich erst mal in einer französischen Gastfamilie gelebt habe und da erst mal mitbekommen habe: Okay, „Ja“ heißt nicht unbedingt „Ja“. „Nein“ heißt nicht unbedingt „Nein“ [...].“ (Vanessa, Zeile 172-180)

3.4.4 Theoretisches Wissen

Die Befragten weisen zudem viele theoretische Kenntnisse über Kulturmodelle, Strukturmerkmale von Deutschland und Frankreich sowie kulturelle Unterschiede zwischen dem

deutschen und französischen Geschäftsleben auf. Diese theoretischen Kenntnisse werden im Folgenden anhand von Interviewzitate erläutert.

3.4.4.1 Kulturtheorien kennen

Die Interviewten kennen viele theoretische Modelle bezüglich der kulturellen Unterschiede. Ein Grund hierfür ist, dass die Interviewten teilweise auch selbst interkulturelle Seminare anbieten oder theoretische kulturelle Modelle in ihrem Studium kennengelernt haben. So werden beispielsweise die Begriffe monochrome und polychrone Kultur genannt, High Context und Low Context Kultur sowie Individualismus und Kollektivismus.

„ich muss überlegen, also direkte, indirekte Kommunikation oder High Level oder High Context, Low Context Kommunikation.“ (Denise, Zeile 58-59)

„Und polychrone, monochrome, das kommt von Hofstede, kennst du bestimmt. [Ja] (...) Und es erklärt sehr viel“ (Alice, Zeile 241-242)

„Aber es gibt auch dieses Enneagramm. [...] Und man sagt immer "L'Allemagne, c'est l'individualisme collective" (dt. „Deutschland ist der kollektive Individualismus“): Eine Person FÜR die geSAMte Gruppe. L'individualisme collective (dt. der kollektive Individualismus). Und in Frankreich Individualismus und Kreativität sind die Hauptpunkte.“ (Alice, Zeile 243-251)

Die theoretischen Modelle können die Befragten meist auch an Beispielen aus ihrem Arbeitskontext erläutern. Beispielsweise erläutert Denise die monochrome Arbeitsweise der Deutschen, eine Aufgabe nach der anderen zu erledigen, am Beispiel ihrer deutschen KundInnen, die sich in einem definierten Zeitraum sehr stark auf ein Projekt konzentrieren und im Anschluss das nächste Projekt annehmen:

„Also es ist nicht selten so, dass du jetzt zum Beispiel in Deutschland, wenn du neue Kunden akquirieren möchtest / dass ein potenzieller Geschäftspartner dir sagt, dass der gerade mit einem anderen Thema beschäftigt ist. Und es ist ja gar nicht der richtige Zeitpunkt jetzt dein Thema mit ihm zu besprechen. Aber er hätte gerne, dass man ihn sechs Monate später anruft, zum Beispiel. [...] und da kommt man an einem richtigen Zeitpunkt, dass es in der Tat so ist, dass dann der Deutsche dann sehr viel Zeit oder sich auf dieses Projekt sehr stark konzentriert und dass es sehr schnell dann vorankommt.“ (Denise, Zeile 149-174)

Dennoch findet sich unter den Befragten selbst ein Gegenbeispiel. Lisa, die in Deutschland aufgewachsen ist und in Deutschland arbeitet, gibt an, dass die monochrome Zeiteinteilung auf sie aufgrund ihrer Tätigkeit nicht zutrifft:

„Also ich meine, für mich trifft das insofern nicht zu, als dass ich super viele Projekte parallel mache (lacht) und dadurch nicht immer nur eine Aufgabe, sondern eben parallel VIEL gleichzeitig machen muss, sozusagen.“ (Lisa, Zeile 226-228)

3.4.4.2 Kenntnisse über Systeme und Strukturen des Nachbarlandes

Die Interviewten haben zudem viele Kenntnisse über das Schulsystem, Bildungs- und Karrierewege sowohl in Deutschland auch als in Frankreich, unabhängig davon, in welchem Land sie selbst aufgewachsen sind:

„Der Schulprozess ist auch ganz anders in Frankreich als in Deutschland. Diese Grandes Ecoles (angesehene Hochschulform in Frankreich), die sehr berühmt in Frankreich sind, gibt

es überhaupt nicht in Deutschland. [...] Man geht in Deutschland eher auf öffentliche Universitäten, die auch ganz berühmt sind.“ (Alice, Zeile 140-145)

„Man kann auch eine Lehre in Deutschland machen und sehr erfolgreich danach in seinem Beruf sein. [...] Wenn man Architekt ist, kann man mit einer Lehre anfangen, [...], als Zimmermann zum Beispiel, [...] In Frankreich könnte es nie passieren, [...] oder es wäre sehr schwierig. Man hat une école d'architecte (dt. eine (Hoch-)Schule für Architekten), die sehr berühmt ist, man muss viel investieren und so weiter. Aber man fängt nicht an mit einer Lehre.“ (Alice, Zeile 146-161)

„Also auch zum Beispiel allein vom Schulsystem geht es ja schon aus, dass man da in Frankreich sehr viel früher eine Entscheidung treffen muss als in Deutschland.“ (Lisa, Zeile 309-311)

Die Kenntnisse über das Schul- und Bildungssystem, über typische Karrierewege und über die Geschichte des Landes helfen den Befragten dabei, die Gründe für die kulturellen Merkmale und Unterschiede zu identifizieren. Dies setzt einen Perspektivwechsel voraus und fördert das Verständnis für die anderskulturellen Eigenarten, da die Personen verstehen, woher die Unterschiede kommen:

„in Deutschland als Grundschüler, als Gymnasiast arbeitest du viel in Gruppen [...] hintrainiert, ein Teamplayer zu sein. [...] Wobei in Frankreich [...] schon in der Grundschule fängt das an, dass man eine Moyenne (dt. Durchschnittsnote der Klasse) hat, was so viel bedeutet wie, dass man eingeordnet wird im Vergleich zu seinen anderen Klassenkameraden [...] und es entsteht eher eigentlich ein Wettkampf [...]. Und so geht es ja auch weiter in den Universitäten [...]“ (Vanessa, Zeile 288-299)

„Aber kommt vielleicht auch von der Geschichte. In Frankreich hat man immer einen Geschäftsführer. Und in Deutschland sieht man sehr oft, dass man zwei oder drei Geschäftsführer hat. [...] Die Geschichte in Deutschland ist sehr streng und man will nicht mehr einen einzigen Entscheider haben [...]“ (Alice, Zeile 421-429)

„Wie sagt man? Paternalismus in Deutschland? Eher Parternalismus, es ist ein Führungsstil, flache Hierarchie. [...] Und es kommt, weil es sehr viele Familienunternehmen auch in Deutschland gibt.“ (Alice, Zeile 169-180)

3.4.5 Kenntnisse über kulturelle Unterschiede

Weiterhin geben die Interviewten an, dass es kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich gibt, die man für die Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsfeld kennen und beachten muss:

„und aber auch definitiv die kulturelle Komponente, dass es sowohl im Team als auch mit den Kunden, bei der Kommunikation und den kulturellen Schwerpunkten einfach Unterschiede gibt, die man beachten muss, die man kennen muss, mit denen man / für die man sensibilisiert sein muss.“ (Lisa, Zeile 42-45)

„Wenn nicht und wenn die Kommunikation in eine dritte Sprache laufen sollte, sollte man dann mindestens die andere Kultur kennen.“ (Denise, Zeile 36-38)

„ja, die gibt es auf jeden Fall. Ähm. Ich würde sagen, dass der, der Deutsche und der Franzose ja von Grund auf schon mal verschieden sind.“ (Vanessa, Zeile 31-32)

In dem Arbeitskontext der Interviewten ist es weiterhin wichtig, diese kulturellen Unterschiede auch erklären zu können, da sie häufig eine vermittelnde Rolle zwischen ihren französischen KundInnen und deren potenziellen, deutschen KundInnen beziehungs-

weise ihren deutschen KundInnen und deren potenziellen, französischen KundInnen einnehmen:

„Also ich versuche halt einfach immer, meine französischen Kunden darauf vorzubereiten. Also halt einfach immer so ein bisschen diese ganzen interkulturellen Unterschiede einfach zu erwähnen, auch durchaus öfters erwähnen.“ (Lisa, Zeile 358-360)

„Gut, die erwarten natürlich, dass das Projekt erfolgreich wird. Und ja, und eine gewisse Beratung, also dass man da auch ein bisschen erklärt, wo die Unterschiede liegen, wie man die Strategie anpasst, damit man die lokalen, les codes locaux, also die lokalen Gewohnheiten dann respektiert und das Projekt zum Erfolg führt.“ (Denise, Zeile 205-209)

Die Befragten haben viele Kenntnisse über kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich, die die Arbeitsgewohnheiten und Kommunikationsgewohnheiten, den Zeitumgang, das Hierarchiegefüge und die Führungsgewohnheiten, die Zusammenarbeit als Team und die Rolle der Frau in der Wirtschaftswelt betreffen. Diese werden im Folgenden anhand von Zitaten dargestellt.

3.4.5.1 Arbeitsweise

Die Befragten geben an, dass Deutsche tendenziell eine Arbeitsweise pflegen, die langfristiger vorausplant und beständiger am Plan festhält. Die Arbeitsweise von Franzosen zeichnet sich hingegen tendenziell durch eine hohe Reaktivität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit aus:

„Also so beim Stichwort Arbeitsweise allgemein [...] habe ich schon das Gefühl, dass man in Deutschland teilweise eben genauer und organisierter an Dinge rangeht und so schneller das Ganze sieht. [...] Und mit meinen französischen Kunden habe ich manchmal das Gefühl, dass es eher so Etappen sind. Und dann überlegt man sich was zur einen Etappe und denkt aber eigentlich noch nicht WEiter und steht dann praktisch wieder [...], vor der nächsten Hürde sozusagen.“ (Lisa, Zeile 192-199)

„[...] genau noch ein Aspekt, dass die Deutschen vielleicht nicht so flexibel sind. Das heißt, sie haben dann einen Plan erstellt mit verschiedenen Etappen und die Vorbereitungsphase ist dann sehr, sehr lang. [...] und die Franzosen, die sind da ein bisschen flexibler. Also die vielleicht, die fangen an und danach wird ein Plan erstellt, aber vielleicht wird der Plan noch mal umgearbeitet.“ (Denise, Zeile 239-245)

Die Befragten beschreiben weiterhin, dass Deutsche meist sehr genau arbeiten und auf Details achten:

„[...] den Deutschen, die da halt sehr korrekt sind und auf alles achten und alles ganz genau nehmen.“ (Lisa, Zeile 455-456)

„Da war es zum Beispiel letztens so, dass dann ein deutscher Kunde irgendwie uns darauf aufmerksam gemacht hat, dass im Katalog er irgendwas anders machen würde, weil das Bild ja nicht ganz so genau das Produkt ist wie das, was wir verkaufen, weil da irgendwie eine Sache vertauscht war.“ (Lisa, Zeile 465-468)

Die beschriebene Arbeitsweise vieler Deutschen, langfristige, wohldurchdachte Pläne zu erstellen, ist auch auf ihr hohes Sicherheitsbedürfnis zurückzuführen, das die Befragten beschreiben:

„Also das ist auch so dieses Planvolle und dieses Sicherheitsbedürfnis auch der Deutschen. Also ich würde sagen, dass Deutsche ein sehr viel höheres Sicherheitsbedürfnis haben als Franzosen.“ (Lisa, Zeile 409-411)

„Ja, man plant vielleicht ein bisschen mehr mit Deutschen. Man muss alles vorbereiten, planen, die Risiken einschätzen, einen Plan vorbereiten, um diese Risiken zu minimieren.“ (Alice, Zeile 49-51)

3.4.5.1.1 Verträge und Zertifikate

Weiterhin beschreiben die Befragten, dass in Deutschland schriftliche Verträge und Zertifikate sehr hoch angesehen sind, was mit dem beschriebenen Sicherheitsbedürfnis zusammenhängen könnte:

„[...] und auch so Verträge. Da wird wirklich bis zum kleinsten Detail da irgendwie diskutiert über jeden Satz und sobald es aber steht, ist dann auch okay, dann diskutiert man dann nicht weiter.“ (Lisa, Zeile 404-406)

„[...] die deutschen Partner, die sie getroffen haben, für die waren so / Also die / also Verträge sind immer sehr, sehr wichtig und auch so Zertifikate, also Zertifikate, sind so alles, weil dann hat man die Qualität zertifiziert, das ist top“ (Lisa, Zeile 401-404)

Das hohe Sicherheitsbedürfnis von Deutschen spiegelt sich auch in einer Vorliebe für offizielle Regeln und deren Einhaltung wider, die die Befragten beschreiben:

„[...] aber auch gerne also die Regeln haben. Das war ja mit Covid so der Fall. Man musste überall Plakate aufhängen, um zu schreiben, wie man sich die Hände wäscht. Weil die Mitarbeiter wollten, dass es eine Mail, offizielle E-Mail und offizielle Plakate gibt, um die Regeln VORzuschreiben. Und da gab es natürlich eine Riesendiskussion, weil die sagen ja, aber ist doch LOGisch. Und dann dachte nee, ich will das SCHRIFTlich und offiziell haben.“ (Denise, Zeile 570-575)

„Und man sieht es auch zum Beispiel bei Henkel. Die Server und E-Mails für die Mitarbeiter werden ab 18:00 Uhr ausgeschaltet. [...] Und sehr viele Firmen machen es und immer mehr in Deutschland. Und die Erwartungen von französischen Firmen sind ein bisschen breiter: mehr Flexibilität. [...] man sendet eine E Mail um 21:00 Uhr, ist überhaupt kein Problem. Man soll dann auch antworten, am Wochenende und so weiter. [...] Einerseits gibt es mehr Kreativität. Einerseits mehr Regeln.“ (Alice, Zeile 191-198)

3.4.5.1.2 Entscheidungsprozesse

Die unterschiedliche Arbeitsweise in Deutschland und Frankreich findet sich auch in den Entscheidungsfindungsprozessen wieder. Die Befragten geben an, dass Entscheidungsprozesse in Deutschland viel Zeit benötigen. Die Entscheidung wird lange gemeinsam vorbereitet und geplant. Wenn sie jedoch einmal feststeht, wird sie in der Regel nicht mehr geändert. In Frankreich hingegen wird schneller eine Entscheidung getroffen, die jedoch im Nachhinein abgeändert oder angepasst werden kann:

„[...] wo manchmal in Deutschland / so man sieht das auch sehr viel, ich finde auch wie die das Land auch in Deutschland geführt wird, sehr alles sehr organisiert, aber gerade mit der Panzerlieferung für die Ukraine, das ist für mich so ein Beispiel, wird alles sehr strukturiert gemacht. Step by Step, werden alle in den Entscheidungsprozess erst mal eingeholt, wird alles abgewogen, bevor man eine Entscheidung trifft.“ (Denise, Zeile 245-250)

„In Frankreich gibt man dann eine Antwort. Ja, und dann sehen wir die Details. Und ja, ganz egal, wir finden dann schon eine Lösung.“ (Alice, Zeile 102-103)

„Und bei Franzosen ist dann vielleicht eher so, dass man einfach den Vertrag akzeptiert, weil man denkt "ah ja, passt schon" und dann fällt einem später vielleicht was auf und dann ändert man später noch mal was und so.“ (Lisa, Zeile 406-409)

Weiterhin wird beschrieben, dass die am Entscheidungsprozess Beteiligten in Deutschland nach einem gemeinsamen Konsens suchen. In Frankreich konzentrieren sich die Beteiligten im Entscheidungsprozess vor allem auf die Aspekte, in denen sie nicht übereinstimmen:

„In Deutschland gibt es diese la recherche du consensus (dt. Konsenssuche). Man sucht einen Konsens“ (Alice, Zeile 82-83)

„In Frankreich denkt man auch oft: In Deutschland ja, die Entscheidungsprozesse sind relativ lang. Ich glaube, weil man diese Entscheidung auch im Voraus intern diskutiert und alles abstimmt.“ (Alice, Zeile 99-102)

„Und der Franzose wird sehr: „Ja, ja ja wir liefern“ und da wird es noch mal vielleicht, der eine sagt ja, der andere nein, der andere sagt du im Februar und dann wird es nochmal diskutiert. Also die Art und Weise, wie die Entscheidung getroffen wird, ist eine ganz andere.“ (Denise, Zeile 250-253)

3.4.5.1.3 Organisation von Meetings

Die geplante Arbeitsweise in Deutschland und die flexible Arbeitsweise in Frankreich stellen die Befragten auch am Ablauf von Meetings dar. In Deutschland folgt das Meeting der geplanten Agenda. In Frankreich dient ein Meeting dem flexiblen Ideenaustausch:

„Wenn man in Frankreich einen Termin mit seinen Kollegen organisiert, [...] Und man diskutiert. Man macht so eine Art von Brainstorming. In Deutschland, [...] man geht vielleicht ein bisschen mehr straight to the point mit der Tagesordnung, [...] und man hat verschiedene Punkte und jeder arbeitet an seinen Punkten und stellt irgendwas vor.“ (Alice, Zeile 230-238)

„Wenn man so zu einem Meeting kommt, wird das schon vorher vorbereitet. Da gibt es eine Agenda, da wird auch die Zeit respektiert. [...] in Frankreich ein bisschen anders. So ein Meeting ist ja da, dass man Ideen austauscht, dass man / ja ist sehr so ein Brainstorming. Es wäre jetzt nicht unbedingt, wenn man ein internes Meeting hat / so etwas so strukturiert wie in Deutschland.“ (Denise, Zeile 138-143)

3.4.5.2 Sach-/Personenorientierung

Die Befragten betonen zudem, dass Menschen in Frankreich bei ihrer Arbeit auf die Personen konzentriert sind, mit denen sie zusammenarbeiten. In Deutschland steht die Sache oder die Aufgabe, an der die Personen gemeinsam arbeiten, im Vordergrund:

„[...] dass die Deutschen sich viel mehr mit Fakten beschäftigen und nicht unbedingt mit dem Persönlichen. Vielleicht, in Frankreich vertraut man eher einer Person und nicht unbedingt einem Fakt. Also man arbeitet gerne mit der Person zusammen, weil man ihr vertraut, als jetzt einem Unternehmen oder einer Marke.“ (Denise, Zeile 191-194)

„[...] man ist sehr auf Personen bezogen. Man muss sein Netzwerk aufbauen, persönliche Kontakte aufbauen. [...] Frankreich legt eher auf persönliche Beziehungen. Die Beziehungen sind zu einer Person. In Deutschland liegt es eher an einer Firma, Produkt und Firma und in Frankreich persönliche Gespräche. Deswegen ist ein Netzwerk auch sehr, sehr wichtig in Frankreich, nicht so wichtig in Deutschland.“ (Alice, Zeile 44-69)

Aufgrund der Personenorientierung nehmen sich Menschen in Frankreich auch im beruflichen Kontext mehr Zeit für ihre KollegInnen, GeschäftspartnerInnen, Mitarbeitende oder Vorgesetzte. Dabei spielt vor allem das gemeinsame Essen eine große Rolle:

„Zwischen Kollegen. (...) Ja, ich würde sagen, man nimmt sich eher persönlich. Man nimmt sich ein bisschen mehr Zeit. Mittagessen ist auch sehr wichtig für Franzosen. [...] Dass man wirklich ins Restaurant geht, dass man sich Zeit nimmt, des Tages Speise nimmt, dass man WIRKLICH mit seinen Kollegen, mit seinen Managern oder auch mit Kunden, Partnern die Zeit nimmt. [...] In Deutschland ja, man isst ein Sandwich, ein kleines Brot vor seinem Laptop - stört überhaupt niemanden.“ (Alice, Zeile 206-215)

3.4.5.2.1 Smalltalk

Aufgrund der Personenorientierung spielt auch der Smalltalk in Frankreich eine größere Rolle als in Deutschland:

„Also Kommunikation läuft einfach in Deutschland, in Frankreich sehr unterschiedlich ab. Wenn wir jetzt zum Beispiel ein Meeting nehmen, da ist bei Franzosen sehr viel mehr Smalltalk am Anfang.“ (Lisa, Zeile 59-61)

„Das heißt der Smalltalk spielt da eine ganz andere Rolle in Frankreich, die Kommunikation an der Kaffeemaschine, das Mittagessen, [...]“ (Denise, Zeile 61-63)

„Also wenn ich jetzt meinen Kunde in Frankreich anrufe, muss ich [...] erst mal anfangen: „Wie geht es Ihnen? Hatten Sie eine schöne Weihnachtszeit? Ach, wie schön Sie waren ja Skifahren. Wie war das Wetter und (...)?““ (Denise, Zeile 98-101)

„Es gibt in Frankreich dieses non-verbal, also diesen Smalltalk, der sehr viel Zeit nimmt, man ist sehr auf Personen bezogen.“ (Alice, Zeile 43-45)

Gleichzeitig berichtet Vanessa von einem Gegenbeispiel, bei dem in einem französischen Unternehmen weniger Smalltalk und gemeinsames Ausgehen nach der Arbeit unter den KollegInnen stattgefunden hat als in einer deutschen Institution, in der sie gearbeitet hat:

„Das heißt, beispielsweise bei meinem Praktikum in der deutschen Institution in Paris [Institution anonymisiert] bin ich auch oft mit Kollegen nach der Arbeit nochmal weggegangen, ausgegangen. Oder beispielsweise, wenn ich mir einen Kaffee geholt habe, habe ich dann noch mit den Kollegen geredet. Wobei das in dem französischen Unternehmen jetzt bei mir nicht so der Fall war.“ (Vanessa, Zeile 442-447)

3.4.5.2.2 Trennung von Berufs- und Privatleben

Aufgrund der Sachbezogenheit wird in Deutschland meist das Berufs- und Privatleben stärker getrennt als in Frankreich:

„Ja, ich glaube, in Frankreich in der Tat, [...] die identifizieren sich sehr, sehr stark mit ihrer Arbeit, viel mehr als in Deutschland, also in Deutschland, [...] man trennt das ein bisschen stärker. Das heißt, wenn der Tag um ist, dann hat man sein privates Leben. [...] In Frankreich, man will auch mit den Kollegen was unternehmen. Man ist voll und GANZ da [...]“ (Denise, Zeile 447-453)

„[...] in Deutschland [...] Es ist sehr sachlich, man geht in die Firma, man hat nicht so viele Beziehungen abends mit seinen Kollegen und so weiter. [...] In Frankreich ist alles ein bisschen mehr / Ja, man geht abends / man trinkt ein Bier, mit seinen Kollegen vielleicht, [...] alles verzieht sich ein bisschen zwischen privat und professionell.“ (Alice, Zeile 179-197)

3.4.5.3 Kommunikation

Auch die Kommunikationsgewohnheiten in Deutschland und in Frankreich sind laut den Interviewpartnerinnen sehr unterschiedlich. In Deutschland würde viel direkter kommuniziert als in Frankreich:

„Das heißt, dass die Deutschen zum Beispiel sehr direkt sind und auch also die Fakten, aber auch die Kritik auch sehr direkt äußern können, während die Franzosen sich sehr indirekt äußern.“ (Denise, Zeile 59-61)

„Ich würde sagen, dass Deutsche sehr viel direkter kommunizieren als Franzosen. Franzosen kommunizieren sehr viel indirekter“. (Vanessa, Zeile 239-240)

„Aber grundsätzlich würde ich schon sagen, dass Deutsche teilweise direkter kommunizieren“ (Lisa, Zeile 339-340)

„Und in Deutschland würde ich sagen, [...] die Kommunikation ist eher direkt, mehr formell.“ (Alice, Zeile 46-47)

Zur direkten Kommunikationsweise in Deutschland gehört, laut den Befragten, auch, dass Personen das meinen, was sie sagen und auf das Gesagte von anderen Personen vertrauen. Aussagen werden dabei meist wortwörtlich genommen. In Frankreich hingegen sind Aussagen meist nicht wortwörtlich gemeint, sondern dienen eher der groben Orientierung:

„[...] dass es in Frankreich VIEL geläufiger ist, dass man einfach sagt "Ja, ja, wir haben sechs Wochen Lieferzeit", und wenn es dann acht sind, ist es allen ganz egal. Und in Deutschland kann man das halt einfach nicht bringen. Also man kann nicht sagen: "Wir haben sechs Wochen Lieferzeit" und dann wird es erst in acht Wochen geliefert. [...] da hält man sehr viel mehr daran fest, was gesagt wurde [...].“ (Lisa, Zeile 347-352)

„Ich sage immer bei den Kunden Morgen bedeutet nicht Morgen. [...] Morgen für einen Franzose bedeutet in den nächsten Tagen und Morgen für einen Deutschen bedeutet Morgen.“ (Denise, Zeile 40-42)

„[...] aber ich glaube, dass in Frankreich generell, ein Gespräch, ein Business Gespräch und eine Business Verhandlung anders läuft als in Deutschland, dass ein Ja nicht unbedingt Ja bedeutet, Nein, nicht unbedingt Nein bedeutet. [...] Wobei in Deutschland ein Ja Ja bedeutet und ein Nein Nein bedeutet [...] (Vanessa, Zeile 159-164)

In Frankreich spielt, neben dem Smalltalk, die mündliche Kommunikation allgemein eine größere Rolle. In Deutschland wird mehr auf die schriftliche Kommunikation gesetzt, da sie das hohe Sicherheitsbedürfnis (s.o.) bedient, indem wichtige Informationen schwarz auf weiß für jeden einsehbar sind:

„Ja, vielleicht dann auch das Schriftliche gegen das Mündliche würde ich auch sagen. Also dass man in Frankreich vielleicht sich doch mehr anruft als jetzt Mails schickt. Also es ist oft so, klar, dass die Deutschen sich beschwerten, dass die französischen Kunden vielleicht nicht so schnell auf ihre Mails antworten. Und sehr oft läuft das eher persönlich telefonisch als jetzt Mails mit Daten und Fakten rumzuschicken.“ (Denise, Zeile 229-233)

„Weil die Mitarbeiter wollten, dass es eine Mail, offizielle E-Mail und offizielle Plakate gibt, um die Regeln VORzuschreiben. Und da gab es natürlich eine Riesendiskussion, weil die sagen ja, aber ist doch LOGisch. Und dann dachte nee, ich will das SCHRIFTlich und offiziell haben.“ (Denise, Zeile 572-575)

3.4.5.4 Zeitumgang

Die Befragten beschreiben, dass in Frankreich ein polychroner Zeitumgang vorherrscht. Das bedeutet, dass Personen meist mehrere Sachen gleichzeitig erledigen. In Deutschland herrsche ein monochroner Zeitumgang vor. Das heißt, Personen erledigen meist eine Aufgabe nach der anderen:

„Also in Bezug nochmal auf das Zeitmanagement auch diese Idee, dass die Franzosen können eigentlich mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen. Während in Deutschland man über monochrones Zeitmanagement spricht, das heißt eine Aufgabe nach der anderen,“ (Denise, Zeile 76-79)

„Man hat eine monochrome auch Kultur. Frankreich ist eher polychrone Kultur, wenn man verschiedene Sachen gleichzeitig macht. Deutschland ist eher eine nach der anderen.“ (Alice, Zeile 47-49)

Wie bereits weiter oben unter „theoretische Modelle“ beschrieben, gibt Lisa, die in Deutschland aufgewachsen ist und arbeitet, an, dass die monochrome Arbeitsweise nicht auf sie zutrifft, da sie gleichzeitig für viele Projekte ansprechbar sein muss. Die Befragten beschreiben weiterhin, dass Pünktlichkeit und das Einhalten von Zeitplänen in Deutschland wichtiger ist als in Frankreich:

„Wenn man in Frankreich einen Termin mit seinen Kollegen organisiert, [...] wenn der Termin um zwei ist, dann kommt der eine um zwei, der andere um fünf nach zwei und der andere / [...] In Deutschland, wenn man da einen Termin mit seinen Kollegen um zwei hat, es heißt, wir starten um zwei, ihr müsst da um fünf vor zwei da sein, [...]“ (Alice, Zeile 230-235)

„Wenn man [in Deutschland] so zu einem Meeting kommt, wird das schon vorher vorbereitet. Da gibt es eine Agenda, da wird auch die Zeit respektiert.“ (Denise, Zeile 138-139)

In Bezug auf die Gestaltung des Arbeitstages beschreiben die Befragten, dass der Arbeitstag in Frankreich später beginnt und später endet als in Deutschland. Da das Arbeits- und Berufsleben in Frankreich weniger getrennt gesehen wird, wird es auch zeitlich weniger strikt getrennt:

„[...] aber da, wo jetzt beispielsweise der Deutsche um 8:00 Uhr morgens anfängt, fängt der Franzose vielleicht eher gegen neun und zehn an. [...] Und in Frankreich [...] sind die Arbeitszeiten normalerweise auch länger, das heißt, man bleibt vielleicht bis 19:00 oder 20:00 Uhr. In deutschen Unternehmen ist um 17:00 Uhr Feierabend.“ (Vanessa, Zeile 37-49)

„Wenn man in Frankreich sagt, Arbeitsstunden enden um 18:00 Uhr, fast niemand ist um 18:00 Uhr fertig. Er geht um 19 Uhr, 19:30 Uhr von der Arbeit weg und besonders der Geschäftsführer. Und die Arbeitsstunden sind viel / es verzögert sich alles ein bisschen mehr.“ (Alice, Zeile 527-530)

3.4.5.5 Hierarchie

Die Befragten betonen, dass in deutschen Unternehmen meist flache Hierarchien vorherrschen, während für französische Unternehmen steilere Hierarchien typisch sind:

„[...] auch, dass es in deutschen Unternehmen so ist, dass die Hierarchie grundsätzlich ein bisschen flacher ist als in französischen Unternehmen [...] also ich denke schon, dass es in Frankreich einfach [...] eine steilere Hierarchie ist als in Deutschland.“ (Lisa, Zeile 76-109)

„[...] in Frankreich ist es sehr hierarchisiert.“ (Denise, Zeile 417)

„[...] in Deutschland [...] Es gibt so einen Paternalismus in der Hierarchie. Und in Frankreich ist die Hierarchie viel höher. (Alice, Zeile 90-94)

„Und mit dem Führungsstil würde ich sagen, dass die Hierarchien sehr viel stärker in Frankreich vorhanden sind als in Deutschland.“ (Vanessa, Zeile 108-109)

3.4.5.5.1 Beziehungs- und Machtverhältnisse

Aufgrund der steileren Hierarchie ergeben sich in Frankreich auch stärkere Machtverhältnisse zwischen Vorgesetzten und Angestellten als in Deutschland:

„Ja, also es war vielleicht dieses Thema, ja Hierarchien, dass man dann vielleicht in Frankreich ganz andere Machtverhältnisse zwischen Angestellten und dem Chef herrschen als in Deutschland. [...] also dass der Chef dann sagt, auch was zu tun ist und das machen die

Leute. [...] während in Deutschland ja viel mehr, viel mehr diskutiert wird, auch viel mehr in Frage gestellt ist [...].“ (Denise, Zeile 523-533)

„Also, die Hierarchie ist viel strenger als in Deutschland. Man diskutiert auch nicht so viel die Entscheidung von einem Geschäftsführer oder von einem Manager, die man sehr viel / die man einfacher eigentlich in Deutschland diskutieren kann, im Voraus, wenn die Diskussionen noch offen sind.“ (Alice, Zeile 96-99)

„[...] zwischen dem Chef und dem Mitarbeiter, dass man, denke ich, in Deutschland sehr viel direkter kommuniziert, als man das in Frankreich tut.“ (Vanessa, Zeile 244-246)

3.4.5.5.2 Entscheidungs- und Repräsentationsbefugnisse

In Frankreich liegen, laut den Befragten, zudem die Entscheidungsbefugnisse und die Repräsentationsfunktion ausschließlich in höheren Hierarchieebenen. In deutschen Unternehmen seien die Entscheidungsbefugnisse und die Repräsentationsfunktion auch bei den Fachkräften vorhanden:

„[...] dass in Frankreich viel mehr der Geschäftsführer sozusagen so das letzte Wort hat, sag ich mal, oder auch so diese, diese Repräsentation nach außen. [...] Das heißt, wenn ich mit meiner Ansprechpartnerin spreche, hat sie da keine Entscheidungsmacht [...].“ (Lisa, Zeile 97-118)

„in Frankreich ist es sehr hierarchisiert. Also der Chef hat das letzte Wort, der Chef entscheidet. In Deutschland ist es eher so, dass die Entscheidung liegt am, ich würde sagen, in dem Fachbereich. Also ein Einkäufer entscheidet über die Einkäufe, ein Ingenieur entscheidet über die Merkmale des Produkts, [...]. Während in Frankreich ist es sehr oft / also bis zum Chef zurückkommt, und erst, wenn der Chef ja gesagt hat, darf der Entscheider oder der Einkäufer oder der Ingenieur dann auch Ja sagen [...].“ (Denise, Zeile 417-423)

„Und man hat gerne / man organisiert gerne Termine mit dem Manager und Geschäftsführer, nicht mit der Fachperson. Und in Deutschland hat man eher mit der Fachperson zu tun.“ (Alice, Zeile 511-513)

3.4.5.5.3 Führung

In Deutschland erfahren Mitarbeitende von ihren Vorgesetzten, laut den Befragten, mehr Selbstständigkeit und Vertrauen und weniger Kontrolle als in Frankreich. In Frankreich werde weniger Selbstständigkeit von den Mitarbeitenden erwartet und ihre Aufgabenerfüllung werde stärker durch die Vorgesetzten kontrolliert:

„In Deutschland man baut das Vertrauen auf die Kompetenzen. Und das kommt von der Hierarchie her, [...] Deswegen ist es halt auch nicht notwendig, seinem Manager oder seinem Geschäftsführer alle zwei Tagen zu sagen, was macht man, was wird gemacht. [...], weil das Vertrauen da ist.“ (Alice, Zeile 115-124)

„Beispielsweise in Frankreich ist es vielleicht eher so, dass ein Manager genau wissen möchte, was man zu welchem Zeitpunkt macht, [...]. Und in Deutschland ist es aber eher so: Wenn du deinem Manager zu jedem Zeitpunkt sagst, genau das, was du tust, wird der denken: "Ist die Person denn eigentlich überhaupt nicht selbstständig?" [...].“ (Vanessa, Zeile 51-55)

Gleichzeitig berichtet Vanessa von einem Unternehmensbeispiel in Frankreich, bei dem sehr viel Selbstständigkeit von ihr erwartet wurde:

„Wobei, aber das liegt jetzt vielleicht auch an meiner letzten Erfahrung in meinem letzten Unternehmen. Da bin ich angekommen am ersten Tag und mir wurden meine Aufgaben gegeben. [...] wurde an meinen Laptop gesetzt und mir wurde gesagt: "Mach mal!" Das heißt, da musste ich mir die Zeit sehr viel mehr selbst einteilen und habe auch weniger Einarbeitung bekommen [...].“ (Vanessa, Zeile 270-276)

3.4.5.5.4 Das Hierarchiegefüge im Beratungsunternehmen

Das Hierarchiegefüge im Beratungsunternehmen selbst wird in etwa so beschrieben, wie das Hierarchiegefüge in deutschen Unternehmen. Das bedeutet, es gibt eine flache Hierarchie: „Also ich finde, dass WIR hier in der Beratungsgruppe [anonymisiert] eine sehr flache Hierarchie haben.“ (Lisa, Zeile 131-132). Die Mitarbeitenden arbeiten selbstständig und bekommen viel Vertrauen und wenig Kontrolle von Seiten der Vorgesetzten:

„Also von mir wird auf jeden Fall erwartet, dass ich (...) mitdenke im Sinne des ganzen Projekts, dass ich praktisch gleichzeitig an alles denke, dass ich [...] auch generell immer so den Markt im Auge behalte.“ (Lisa, Zeile 579-583)

„Also ich erlebe sehr, sehr viel Vertrauen bei uns.“ (Lisa, Zeile 132)

„Also ich meine, dadurch, dass / natürlich spreche ich mit meiner direkten Vorgesetzten über meine Projekte und wir tauschen uns aus, aber da ist NIE eine Art der Kontrolle.“ (Lisa, Zeile 132-134)

Weiterhin betonen die Befragten die Offenheit und den offenen Austausch sowie die Zusammenarbeit im Beratungsunternehmen:

„ein großes Miteinander, wo eben immer Platz für Austausch ist und immer Offenheit da ist und immer auch Vertrauen da ist.“ (Lisa, Zeile 140-142)

„Und ja, dass auch einfach so eine Priorität drauf gesetzt wird, dass auch das Team gut zusammen funktioniert und dass man im Austausch bleibt und so. Das finde ich schon extrem wichtig.“ (Lisa, Zeile 572-574)

„Also, dass die Personen dann ich denke offener sind, also eine offene Kommunikation haben. Das heißt jetzt nicht: „Ach weil er gesagt hat“, was weiß ich, „das würde ich das so interpretieren“ und da gehe ich zum Kollege: „Weißt du was der mir gesagt hat bla bla bla“, sondern die sagen dann: „Okay kann sein dass“ /“ (Denise, Zeile 491-494)

„Und man merkt auf der einen Seite, dass wirklich viel Austausch passiert, und das macht mir Spaß.“ (Vanessa, Zeile 215-216)

3.4.5.6 Teamarbeit

In Bezug auf die Zusammenarbeit als Team wird beschrieben, dass in Deutschland Teamarbeit höher angesehen ist, während in Frankreich Konkurrenzdenken vorherrscht:

„Und das finde ich, lebt man auch in den Unternehmen, also da, wo in Deutschland vielleicht mehr Gruppenarbeit auch gefragt ist und auch gut angesehen ist und als wirklicher Wert in den Unternehmen ist. [...] ist es in Frankreich meistens so, dass auf Gruppenarbeit weniger Wert gelegt wird und jeder versucht voranzukommen, um seine Karriere zu machen.“ (Vanessa, Zeile 301-306)

„Das ist so dieses nicht einander helfen, sondern jeder muss irgendwie selbst / [...] Es wird nicht dem anderen gegönnt, zu viele Informationen abzubekommen.“ (Vanessa, Zeile 347-353)

„[...] dadurch, dass in Frankreich einfach mehr Konkurrenz da ist, bildet sich vielleicht weniger ein super kollegialer Umgang.“ (Vanessa, Zeile 441-442)

Vanessa berichtet jedoch gleichzeitig von einer gegensätzlichen Erfahrung bei einem deutschen Unternehmen, bei dem Teamarbeit auch keinen hohen Stellenwert hatte. Anzumerken ist, dass dieses deutsche Unternehmen in Frankreich ansässig ist und hauptsächlich französische Mitarbeitende beschäftigt. Dies würde darauf schließen lassen, dass

das Konkurrenzdenken von der Sozialisation der Mitarbeitenden abhängig ist und nicht von der nationalen Herkunft des Unternehmens:

„Auf der anderen Seite kann man das auch nicht auf jedes Unternehmen übertragen, weil bei dem ersten Praktikum in dem deutschen Unternehmen in Frankreich [Unternehmen anonymisiert], ein deutsches Unternehmen, aber nur französische Mitarbeiter, in Frankreich war das beispielsweise ganz anders. Also, da würde ich sagen, hat man auch so ein bisschen gemerkt, Gruppenarbeit ist nicht so.“ (Vanessa, Zeile 447-452)

3.4.5.7 Frauen in der Wirtschaft

Die Befragten berichten, dass Frauen im Wirtschaftsleben Frankreichs eine ganz andere Rolle spielen als in der deutschen Wirtschaft: „Der große Unterschied ist in der Wirtschaft ist natürlich so, dass es in Deutschland wenig Frauen gibt in der Wirtschaft“ (Denise, Zeile 332-333). In Frankreich würden mehr Frauen berufstätig und mehr Frauen in Vollzeit arbeiten als in Deutschland. Ein Grund hierfür sei, dass es in Frankreich mehr Betreuungsangebote für Kinder gebe als in Deutschland:

„In Deutschland / Ähm. Es kommt von der Struktur auch her. Kindergarten gibt es nicht so viel. Man geht früher heim. Die Tagesschulen entwickeln sich in Deutschland, aber so viele gibt es halt auch nicht.“ (Alice, Zeile 367-370)

„Man nimmt sich vielleicht ein bisschen mehr Zeit für seine Kinder. Man bleibt ein bisschen länger zu Hause, vielleicht danach Teilzeit. Aber weil man sich auch anders nicht so einfach organisieren kann wie in Frankreich.“ (Alice, Zeile 400-403)

In Frankreich sei es üblich, dass Babys mit wenigen Monaten fremdbetreut werden, und die Eltern, vor allem auch die Mütter wenige Monate nach der Geburt wieder in Vollzeit an ihren Arbeitsplatz zurückkehren:

„[...] in Frankreich gibt man seinen Säugling mit wenigen Monaten in eine Crèche, also in eine Krippe und die Frau geht wieder arbeiten oder hat eine Nounou (dt. Tagesmutter) oder eine Fille Aupair (dt. ein Aupair-Mädchen).“ (Vanessa, Zeile 373-375)

„In Frankreich: drei Monate später hat man dann wieder Vollzeit 40 Stunden und ist dann ganz egal, wenn das Kind bis 18:00, 19:00 Uhr im / chez la nourrice (dt. bei der Tagesmutter) [...] hingehet, ganz egal. Also es heißt Frauen arbeiten vielleicht mehr, besonders, wenn sie dann auch Kinder haben.“ (Alice, Zeile 380-385)

In Deutschland würde es schlecht angesehen, wenn Mütter, vor allem junger Kinder voll berufstätig seien:

„Es gab dieses Wort auch, fande ich immer ganz lustig auf Deutsch: Schlüsselkind [...] Das war so negativ. "Ja, du bist ein Schlüsselkind." [...] "Ja, es heißt deine Eltern oder deine Mama hat nicht Zeit und kümmert sich nicht um dich. Und du musst halt zu Hause mit deinem Schlüssel heim gehen." [...]“ (Alice, Zeile 371-375)

„[...] dass in Deutschland das Mutterbild sehr viel [...] mit einer Verantwortung irgendwie verbunden ist. Und man muss / Es ist gesellschaftlich immer noch nicht gut angesehen, wenn eine Frau von morgens um 9:00 bis abends um 20:00 Uhr unterwegs ist und sich nicht um ihr Kind kümmert.“ (Vanessa, Zeile 382-385)

In Deutschland sei es üblich, dass die Mutter nach der Geburt ihres Kindes einige Jahre zu Hause bleibt, und nach dieser Zeit eventuell halbtags ins Berufsleben zurückkehrt:

„Okay, da wird so ein Cut gemacht in der Karriere, dann bleibt man erst mal zu Hause und kommt vielleicht in Teilzeit zurück, so wie es ja schon in Deutschland so gang und gäbe ist, sozusagen, [...]“ (Lisa, Zeile 283-285)

„Das heißt, die Frauen, wenn die dann Kinder haben, bleiben länger zu Hause. Man bleibt neun Monate zu Hause nach / Wenn man ein Kind gekriegt hat, ist überhaupt kein Problem, auch viel länger, ist überhaupt kein Problem. Man geht wieder zur Arbeit, aber auch in Teilzeit.“ (Alice, Zeile 376-380)

Weiterhin berichten die Befragten, dass in Frankreich mehr Frauen in Führungspositionen seien als in Deutschland:

„Aber was man vielleicht sagen muss, ist, dass in Frankreich sehr viel mehr Frauen Führungspositionen besetzen.“ (Vanessa, Zeile 370-371)

„Also im Management ist es noch, in Deutschland gibt es wenig Diversität. Also es ist sehr deutsch dominiert und männlich dominiert. Es gibt ja wenig Frauen.“ (Denise, Zeile 334-336)

Alice gibt jedoch an, dass auch in Frankreich wenig Frauen in Führungspositionen seien:

„Es gibt sowieso / Bei Entscheidungsträgern gibt es sowieso nicht sehr viele Frauen in Deutschland WIE in Frankreich, sowieso.“ (Alice, Zeile 366-367). Denise berichtet, dass die Frauen im Beratungsunternehmen von den deutschen Kunden häufig für die Assistentinnen gehalten würden:

„Und es ist oft passiert, [...] Dass, wenn wir unterwegs sind, sehr, sehr oft / also wenn wir einen männlichen Kunden begleiten, wir sehr oft für die Assistentinnen gehalten werden.“ (Denise, Zeile 343-346)

Trotzdem berichtet Alice, dass sich Frauen und Männer im Berufsleben in Deutschland mehr auf Augenhöhe begegnen als in Frankreich. In Frankreich sei es üblich, dass die Männer Frauen besonders behandeln, beispielsweise für sie bezahlen und ihr die Tür aufhalten:

„Und in Deutschland dieses la galanterie (dt. die Zuvorkommenheit) und der Vergleich zwischen Männern und Frauen gibt es weniger. Man ist eher an / à pied d'égalité (dt. gleichgestellt), auf derselben Ebene, diskutiert unter vier Augen, als in Frankreich, la galanterie ist eher da. [...] Man lädt die Frau ein, man öffnet die Tür [...] Wird vielleicht nicht so viel in Deutschland gemacht.“ (Alice, Zeile 390-395)

3.4.5.8 Nationalstolz

Die Befragten berichten zwar, dass der Nationalstolz in Frankreich ausgeprägter sei als in Deutschland. Sie finden jedoch nicht, dass dies Auswirkungen auf die deutsch-französische Zusammenarbeit hat:

„[...] ich find natürlich schon, dass man als / dass Franzosen tendenziell patriotischer sind als Deutsche. Aber ich meine das ist auch die ganze deutsche Vorgeschichte [...]“ (Lisa, Zeile 320-322)

„Also, dass in Frankreich der Nationalstolz riesig ist, ist ja auf jeden Fall gar keine Frage. [...] Aber, was das jetzt für große Auswirkungen auf den Arbeitsplatz hat, das finde ich / hat es jetzt nicht unbedingt.“ (Vanessa, Zeile 392-401)

3.4.6 Differenzierung Deutschland, Frankreich, Deutsch-Französisch

Interessanterweise differenzieren die Befragten meist zwischen Deutschland, Frankreich und dem deutsch-französischen Umfeld. Das heißt, sie beziehen die kulturellen Unterschiede meist auf die Beziehung zwischen ihren französischen KundInnen und deren deutschen, potentiellen KundInnen beziehungsweise zwischen ihren deutschen KundInnen und deren französischen, potentiellen KundInnen. Es werden also die Deutschen, die in Deutschland in einem deutschen Umfeld aufgewachsen sind, leben und arbeiten den Franzosen und Französischen, die in Frankreich aufgewachsen sind, leben und arbeiten gegenübergestellt, um die kulturellen Unterschiede zu kontrastieren:

„Was sind da die Erwartungen in einer? also bezogen wahrscheinlich auf ein biculturelles Team, ne? Oder meinst du jetzt die Erwartungen in Deutschland und die Erwartungen in Frankreich?“ (Denise, Zeile 430-432)

„In Frankreich? [...] Oder in einem deutsch-französischen?“ (Vanessa, Zeile 129-133)

„Aber da muss man natürlich auch dazusagen / ich meine, das sind zwei franZösischstämmige Führungskräfte, die aber sehr lange in Deutschland sind und ich glaube schon, dass das auf jeden Fall was anderes ist als jetzt rein Deutsch oder rein Französisch.“ (Lisa, Zeile 146-148)

Im deutsch-französischen Arbeitsumfeld der Beratungsgruppe selbst werden meist keine großen kulturellen Unterschiede oder Schwierigkeiten zwischen den Personen identifiziert. Dies liegt einerseits daran, dass die Personen meist schon viele Erfahrungen mit beiden Kulturen gesammelt haben und bereits lange in einem deutsch-französischen Kontext arbeiten:

„Also vielleicht bei meinem jetzigen Arbeitsplatz, schwierig zu sagen, weil das nicht Leute sind, die jetzt gerade eben irgendwie aus Frankreich gekommen sind oder gerade eben aus Deutschland gekommen sind. Es sind meistens Personen, die schon sehr lange in dem deutsch-französischen Umfeld arbeiten. Ich würde sagen, bisher ist mir da noch keine große Schwierigkeit aufgefallen.“ (Vanessa, Zeile 230-234)

Andererseits wird immer wieder die Offenheit der Menschen im deutsch-französischen Bereich betont: „[...] weil aufgrund dieses biculturellen Hintergrunds die Mitarbeiter viel offener sind.“ (Denise, Zeile 488-489)

3.4.7 Deutsch-Französische Identität

Weiterhin nehmen viele Personen im deutsch-französischen Arbeitskontext, laut den Befragten, eine deutsch-französische Identität an. Das bedeutet, viele von ihnen haben sich über die Jahre hinweg der anderen Kultur angenähert, und identifizieren sich dementsprechend mit beiden Kulturen.

„Von daher, natürlich haben wir unsere deutsche oder französische Identität. Aber ich würde schon sagen, dass wir alle auch eine Identität der anderen Kultur haben [...].“ (Lisa, Zeile 328-329)

„Obwohl wir Franzosen sind, sind wir mittlerweile so geprägt von der deutschen Kultur, also Businesskultur, dass WIR in Frankreich von unseren Geschäftspartnern sehr deutsch empfunden werden.“ (Denise, Zeile 129-131)

„[...] in unserem Team zum Beispiel, wir haben dann FranZosen, die vielleicht ein bisschen mehr die deutschen Werte haben [...] Und wir haben wiederum DEUtsche, die vielleicht ein bisschen mehr diese französischen Werte haben [...]“ (Denise, Zeile 299-302)

Beispielsweise berichtet Denise, die in Frankreich aufgewachsen ist, aber seit circa 16 Jahren in Deutschland lebt, dass sie sich an ihre französischen KundInnen anpassen muss. Das heißt, sie ist derart mit der deutschen Kultur identifiziert, dass sie sich an die französische Kultur anpassen muss: „Also wenn ich jetzt meinen Kunde in Frankreich anrufe, muss ich mich in der Tat anpassen“ (Denise, Zeile 98-99). Auch Alice, die die meiste Zeit ihres Lebens in Frankreich gelebt hat, berichtet von ihrer „deutschen Kultur“: „Es ist vielleicht meine deutsche Kultur, die da jetzt kommt.“ (Alice, Zeile 539-540). Dennoch scheint das Sozialisationsumfeld, in dem jemand aufgewachsen ist, eine große Rolle zu spielen:

„[...] also wir haben ja mehrere Mitarbeiter, die die doppelte Nationalität haben. Und im Grunde genommen geht es darum, ich glaube, wo man aufgewachsen ist, also welches Schulsystem man auch besucht hat, in welchem Land man aufgewachsen ist, mehr als die Nationalität, nee, das heißt jetzt zum Beispiel, wir hatten deutsch-französische Mitarbeiter, die in Frankreich aufgewachsen sind, haben trotzdem ein / sind ganz anders als deutsch-französische Mitarbeiter, die in Deutschland aufgewachsen sind.“ (Denise, Zeile 315-320)

3.4.8 Individualität beachten, nicht pauschalisieren

Trotz der kulturellen Unterschiede, von denen die Befragten berichten, betonen sie, dass man nicht alle Menschen, die in Frankreich aufgewachsen sind und alle Menschen, die in Deutschland aufgewachsen sind, pauschalisieren kann:

„[...] natürlich spreche ich hier jetzt immer nur von Beispielen. Man kann natürlich nicht alle über einen Kamm scheren. Es ist immer sehr wichtig, das zu sagen [...]“ (Lisa, Zeile 67-69)

„Also wenn man das jetzt sagen will, Deutsche, Franzosen, aber so tendenziell.“ (Lisa, Zeile 411-412)

„Also wie gesagt, ich tue mich schwer, da Allgemeinheiten zu bilden und so. Ja, aber so im Großen und Ganzen ist das vielleicht die Tendenz.“ (Vanessa, Zeile 456-458)

„Gut, man muss aufpassen, dass man nicht im Klischee kommt, das ist klar, weil es gibt auch Deutsche, die unglaublich, oder deutsche Unternehmen, die unglaublich innovativ sind.“ (Denise, Zeile 265-267)

Dabei betonen die Befragten, dass neben der Landeskultur auch weitere Aspekte eine Rolle spielen, wie die Unternehmenskultur, die Branchenkultur, die Persönlichkeit eines Menschen sowie die Funktion, in der eine Person auftritt:

„Man arbeitet mit PerSONen und sowieso Management und Personen ist der schwierigste Teil, weil es ist / es liegt an einer Person. Jeder hat seine Persönlichkeit.“ (Alice, Zeile 439-441)

„Und um zum Zweiten, hängt es ein bisschen von Personen ab.“ (Denise, Zeile 553-554)

„Und ansonsten glaube ich, dass es auch sehr, sehr, sehr stark einfach auf die Struktur des Unternehmens ankommt, [...]. Ich glaub, das ist sehr individuell, je nach Unternehmen.“ (Lisa, Zeile 177-181)

„Nein, ich glaube, das ist sehr unternehmensabhängig.“ (Denise, Zeile 468)

„[...] aber natürlich auch einfach so Marktunterschiede je nach Branche, wie es läuft und so weiter.“ (Lisa, Zeile 494-495)

„Ich würde sagen, dass das auf jeden Fall auch viel mit den Branchen zu tun hat. Also beispielsweise ist man im Consulting tätig / hat ja generell so ein bisschen den Ruf von ein bisschen Ellbogengesellschaft und das ist es vielleicht in anderen nicht.“ (Vanessa, Zeile 453-456)

Daneben betonen die Befragten die Veränderungen, die die Zeit mit sich bringt:

„Ja, das ist also es ist natürlich eine Momentaufnahme. [...] die Erwartungen 2023 sind ganz anders als vor zehn Jahren oder vor 20 Jahren. (lacht) Also es ist sehr mit dem Jahr oder mit dem Kontext auch verbunden.“ (Denise, Zeile 428-430)

„Aber ich glaube, die jüngere Generation, die jetzt auf den Markt kommt, ist eher polychron als monochron. Es ändert sich halt auch das alles und sehr schnell. Und ich glaube, die Pandemie hat es auch ein bisschen geändert.“ (Alice, Zeile 259-262)

3.4.9 Positive Aspekte am deutsch-französischen Arbeitsumfeld

Die Interviewten heben als positive Aspekte der Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld, und damit in einem transkulturellen Arbeitsbereich, die Offenheit der Personen und den offenen Austausch hervor:

„Ja, also ich denke positiv ist halt generell einfach so der Austausch [...]“ (Lisa, Zeile 486)

„[...] weil aufgrund dieses bikulturellen Hintergrunds die Mitarbeiter viel offener sind.“ (Denise, Zeile 488-489)

Die Interviewten betonen zudem, dass besonders positiv an der Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld ist, dass die beiden Kulturen sich ergänzen. Sie sehen die Vor- und Nachteile beider Kulturen. Je nach Situation wählen sie einen positiven Aspekt der einen oder anderen Kultur als Handlungsgrundlage aus:

„Und dass es sich super ergänzt, also das ist / Klar, der Franzose hat dann zum Beispiel eine tolle Idee, aber das Produkt wird dann noch vielleicht nicht so und der Prozess nicht so effizient und das Produkt vielleicht nicht so robust wie in Deutschland, also, dass es sich super ergänzt.“ (Denise, Zeile 269-272)

„Was sehr positiv ist, wenn man in so einem deutsch-französischem Umfeld arbeitet, ist, dass man die Vorteile von jeder Kultur nehmen kann.“ (Alice, Zeile 488-490)

„Und ich meine, klar interkultureller Austausch ist immer was Positives, im Sinne von der eine kann ja auch viel vom anderen lernen [...]“ (Vanessa, Zeile 219-221)

Dass die Befragten positive Aspekte der anderen Kultur erkennen, zeigt, dass sie ihren Ethnozentrismus, also die Einstellung, dass die eigene Kultur besser ist als andere Kulturen, weitestgehend überwunden haben. Weiterhin sind sie sich ihrer eigenen kulturellen Prägung bewusst und können Abstand davon nehmen. Indem sie positive Aspekte der anderen Kultur übernehmen, zeigen sie eine Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit und die Fähigkeit zur Perspektivübernahme.

3.4.10 Zusammenfassung

Die Befragten halten also folgende, allgemeine Kompetenzen für wichtige Voraussetzungen für die Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld:

- Deutsche und französische Sprachkenntnisse
- Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft
- Offene und tolerante Haltung gegenüber anderen und ihrem Verhalten
- Annahme und Akzeptanz anderer und ihres Verhaltens
- Verständnis für andere und ihr Verhalten (Perspektivwechsel)
- Selbstreflexion: Stereotype überdenken und Ethnorelativismus

Die Befragten beschreiben weiterhin, dass es wichtig ist, die kulturellen Unterschiede zwischen Frankreich und Deutschland zu kennen. In ihrer Rolle als Mediatorinnen müssen sie die Unterschiede auch ihren KundInnen erklären können. Die Befragten haben viele theoretische Kenntnisse über Kulturmodelle sowie über Strukturmerkmale von sowohl Deutschland als auch Frankreich. Hierzu gehören Kenntnisse über das Schulsystem, Bildungs- und Karriere und Berufswege, Universitäten, die Geschichte des Landes und Marktcharakteristika.

Weiterhin verfügen die Befragten über viele Kenntnisse über Arbeitsgewohnheiten, Kommunikationsgewohnheiten, den Zeitumgang, das Hierarchiegefüge und die Führungsgewohnheiten, die Zusammenarbeit als Team und die Rolle der Frau in der Wirtschaftswelt von Deutschland und Frankreich. Die wichtigsten beschriebenen kulturellen Unterschiede lassen sich wie folgt gegenüberstellen:

	Deutschland	Frankreich
Arbeitsweise	Geplant und beständig	Schnell und flexibel
Sach-/Personenorientierung	Sachorientierung Trennung von Berufs- und Privatleben	Personenorientierung Berufs- und Privatleben vermischt Mehr Smalltalk und Zeit für Personen
Kommunikation	Direkt, Wortwörtlich	Indirekt, Eher implizit
Zeitumgang	Monochron: eine Sache nach der anderen Zeitpläne, Pünktlichkeit wichtig	Polychron: vieles gleichzeitig Zeitpläne, Pünktlichkeit weniger wichtig
Hierarchie	Flache Hierarchien Weniger starkes Machtverhältnis zwischen Vorgesetzten und Angestellten Entscheidungsmacht und Repräsentation im Unternehmen verteilt Partizipation, Selbstständigkeit und Vertrauen für Mitarbeitende	Steile Hierarchien stärkeres Machtverhältnis zwischen Vorgesetzten und Angestellten Entscheidungsmacht und Repräsentation in der Spitze konzentriert Vorgaben und Kontrolle für die Mitarbeitenden
Teamarbeit	Teamdenken	Konkurrenzdenken
Frauen in der Wirtschaft	Weniger Frauen, mehr teilzeitbeschäftigt, weniger in Führungspositionen Frauen werden weniger ernst genommen	Mehr Frauen berufstätig und in Vollzeit beschäftigt, mehr in Führungspositionen Frauen werden anders behandelt (galanterie)

Tabelle 1: Kulturunterschiede Deutschland/Frankreich gemäß der Interviewantworten

Gleichzeitig betonen die Befragten, dass es wichtig ist, nicht zu pauschalisieren. Neben der Landeskultur würden auch weitere Aspekte eine Rolle spielen, wie die Unternehmenskultur, die Branchenkultur, die Persönlichkeit eines Menschen sowie die Funktion, in der eine Person auftritt. Daneben betonen die Befragten die Veränderungen, die durch die Jahrzehnte hinweg immer wieder auftreten. Die Befragten geben zudem an, dass viele Personen im deutsch-französischen Arbeitsumfeld eine deutsch-französische Identität annehmen. Sie nähern sich der jeweils anderen Kultur an und identifizieren sich auch mit ihr. Dabei sehen es alle Befragten als positiv an, dass sie sich aus beiden Kulturen die besten Aspekte zusammensuchen und je nach Kontext anwenden können.

3.5 Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden werden die eben beschriebenen Analyseergebnisse vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen, die im Kapitel 0 vorgestellt wurden, diskutiert.

3.5.1 Identifizierte Unterschiede des deutschen und französischen Geschäftslebens

Die kulturellen Unterschiede zwischen dem deutschen und französischen Geschäftsleben, die die Befragten beschreiben, weisen eine hohe Übereinstimmung mit den Kulturstandards für Deutschland und Frankreich nach Alexander Thomas auf. Nach Alexander Thomas Kulturstandardtheorie werden für Deutschland³¹⁴ und Frankreich³¹⁵ folgende Kulturstandards definiert (vgl. 2.2.2):

Deutsche Kulturstandards:

- Sachorientierung
- Regelerorientierung
- Direktheit/Wahrhaftigkeit (Schwacher Kontext)
- Interpersonale Distanzdifferenzierung
- Internalisierte Kontrolle
- Zeitplanung
- Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen

Französische Kulturstandards:

- Indirekter Kommunikationsstil
- Personenorientierung
- Autoritätsorientierung
- Dynamischer Entscheidungsprozess
- Flexibilität
- Polichrones Zeitverständnis
- Nationalstolz

Abbildung 8: Deutsche und französische Kulturstandards nach Alexander Thomas (eigene Darstellung in Anlehnung an Thomas (2005) und Mayr / Thomas (2009))

Die Befragten geben an, dass Deutsche im Berufskontext meist Fakten und Zertifikaten vertrauen. Die Sache, an der gearbeitet wird, stehe dabei im Vordergrund, nicht die einzelnen Personen (Sachorientierung). Weiterhin haben Deutsche, laut den Aussagen der Befragten, ein hohes Sicherheitsbedürfnis und legen unter anderem deswegen Wert auf offizielle Regeln und deren Einhaltung sowie auf detaillierte, schriftliche Verträge, an

³¹⁴ Vgl. Thomas, Alexander (2005), S. 26.

³¹⁵ Vgl. Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009), S. 169f.

denen beständig festgehalten wird (Regelorientierung). Weiterhin kommunizieren Deutsche laut den Befragten direkt. Sie meinen, was sie sagen und vertrauen auf das Gesagte, wobei sie Aussagen meist wörtlich nehmen. Sie bevorzugen zudem die schriftliche Kommunikation (Direktheit/Wahrhaftigkeit (Schwacher Kontext)). Im beruflichen Kontext gehen Deutsche, laut den Befragten, meist sachlich miteinander um und erzählen wenig aus ihrem persönlichen Leben. Dies lässt darauf schließen, dass die Personen eine höflich gemeinte Distanz zueinander bewahren, und sich nicht in die Angelegenheiten der anderen „einmischen“ (Interpersonale Distanzdifferenzierung). Weiterhin arbeiten Mitarbeitende in Deutschland, laut den Befragten, meist sehr selbstständig und erfahren viel Vertrauen und wenig Kontrolle von Seiten ihrer Vorgesetzten. Diese Aussagen lassen darauf schließen, dass die Mitarbeitenden die Regeln und Vorgaben zur Erfüllung ihrer Aufgaben verinnerlicht haben und sie daher aus einer Eigenmotivation heraus, selbstständig einhalten. Hierdurch ist wenig Kontrolle von außen nötig (Internalisierte Kontrolle). Weiterhin geben die Befragten an, dass Deutsche viel Wert auf die Einhaltung von Zeitplänen und Pünktlichkeit legen (Zeitplanung). Das Berufs- und Privatleben wird in Deutschland, laut den Befragten, meist getrennt gesehen und auch zeitlich stark getrennt (Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen).

Auch die für Frankreich definierten Kulturstandards werden durch die Aussagen der Interviewten bestätigt. So geben die Befragten an, dass Menschen in Frankreich meist indirekt kommunizieren (Indirekter Kommunikationsstil). Auch im beruflichen Kontext nehmen sich Franzosen und Französinen, laut den Befragten, persönlich. Sie pflegen berufliche Beziehungen zu einzelnen Personen, bauen ihr Vertrauen auf die Personen und nehmen sich viel Zeit für sie. Sie bevorzugen zudem die mündliche Kommunikation (Personenorientierung). In französischen Unternehmen sind die Entscheidungsmacht und Autorität, laut den Befragten, meist in der Spitze der steilen Hierarchie konzentriert. Daraus ergeben sich ausgeprägte Machtverhältnisse zwischen Vorgesetzten und Angestellten. Das bedeutet, dass Angestellte Entscheidungen der Vorgesetzten kaum in Frage stellen können. Den Anweisungen der Vorgesetzten ist Folge zu leisten. Die Vorgesetzten kontrollieren die Erfüllung der Maßgaben durch ihre Angestellten (Autoritätsorientierung). Die Befragten beschreiben weiterhin, dass Franzosen und Französinen, Entscheidungen meist etappenweise treffen. Dabei können die vorabgetroffenen Entscheidungen flexibel abgeändert oder angepasst werden. Der Entscheidungsprozess ist dabei dissensorientiert, im Gegensatz zur deutschen Konsensorientierung (Dynamischer Entscheidungsprozess). Die Befragten beschreiben die Arbeitsweise von Menschen in Frankreich als sehr

flexibel. Zeitpläne und Agenden müssen nicht eingehalten werden. Entscheidungen und Verträge können flexibel geändert werden (Flexibilität). Die Befragten betonen zudem das polychrone Zeitverständnis von Franzosen und Französinen. In einem groben Zeitrahmen erledigen sie mehrere Aufgaben gleichzeitig. Pünktlichkeit und die Einhaltung von Zeitplänen haben keinen hohen Stellenwert (Polychrones Zeitverständnis). Ebenso bestätigen die Befragten durch ihre Aussagen den ausgeprägten Nationalstolz in Frankreich (Nationalstolz).

In der Literatur zur deutsch-französischen Zusammenarbeit wurden, neben den bereits erwähnten Aspekten, zusätzlich die folgenden Themengebiete identifiziert, in denen sich die deutsche und französische Arbeitskultur unterscheiden: die Teamarbeit (2.6.3) und das Thema Frauen im Geschäftsleben (2.6.9). Zur Teamarbeit wird in der Literatur beschrieben, dass in Frankreich im beruflichen Kontext ein Konkurrenzdenken vorherrscht, während in Deutschland Ziele im Arbeitskontext meist durch die Zusammenarbeit als Team erreicht werden. Diese Aussage bestätigt vor allem eine der Befragten. Vanessa berichtet, dass sie in französischen Universitäten und Unternehmen ein ausgeprägtes Konkurrenzverhalten erlebt hat, das sich in einem Zurückhalten von für andere nützlichen Informationen geäußert hat. Sie hingegen sei durch das deutsche Schulsystem, das auf Gruppenarbeiten setzt, zum Teamdenken hin sozialisiert worden. Die Teamarbeit in Deutschland ist vermutlich auch auf die Sachorientierung zurückzuführen. Da es um das Vorankommen in der Sache geht, ist es notwendig, dass alle Beteiligten ihre Informationen teilen und als Team zusammenarbeiten. Da in Frankreich die Personenorientierung charakteristisch ist, werden Informationen vermutlich mit den Personen geteilt, denen jemand vertraut und die die Person schätzt und weniger mit allen an der Sache beteiligten Personen. Zum Thema Frauen im Geschäftsleben wird in der Literatur beschrieben, dass in Frankreich mehr Frauen berufstätig sind, in Vollzeit arbeiten und in Führungspositionen tätig sind als in Deutschland, unter anderem weil in Frankreich Kinder meist früh in eine Vollzeitbetreuung gegeben werden. Weiterhin sei es üblich, dass Frauen im Geschäftsleben besonders behandelt werden, beispielsweise Komplimente erhalten. Die Aussagen der Befragten bestätigen diese Angaben. Sie geben hierzu zusätzlich an, dass in Deutschland die Betreuungsangebote für Kinder weniger ausgebaut seien und es gesellschaftlich schlecht angesehen werde, wenn eine Mutter, vor allem von jungen Kindern, in Vollzeit arbeitet, und nicht zu Hause bleibt. Eine der Befragten bestätigt weiterhin die Aussage in der Literatur, dass Frauen im Geschäftsleben in Frankreich anders behandelt werden als Männer. Sie spricht in diesem Zusammenhang von der „Galanterie“ (dt.

Zuvorkommenheit), was beispielsweise bedeutet, dass der Mann für die Frau bezahlt und ihr die Tür aufhält. Die „Galanterie“ sei in Deutschland weniger ausgeprägt. Dennoch würden auch Frauen in Deutschland im Geschäftsleben anders behandelt werden als Männer. Denise gibt hierzu an, dass die Frauen im Beratungsunternehmen von den deutschen, männlichen Kunden meist für die Assistentinnen gehalten werden und die Kunden sich meist an die männlichen Personen wenden, da sie diese für die Entscheidungsträger halten. Denise gibt als Grund für dieses Verhalten die Unterrepräsentation der Frauen in der Wirtschaft und in den Führungspositionen in Deutschland an. Der in der Literatur identifizierte Unterschied, dass in Frankreich auch im Geschäftsleben mehr Emotionalität gezeigt wird als in Deutschland wird von den Befragten nicht explizit thematisiert. Auch die unter 2.3.5 beschriebene, ausgeprägtere Körpersprache im französischen Geschäftsleben im Vergleich zum deutschen Geschäftsleben erwähnen die Befragten nicht. Sie sprechen jedoch von einer Sachlichkeit im deutschen Geschäftsleben im Vergleich zum französischen Geschäftsleben, was auf die weniger ausgeprägte Emotionalität im deutschen Geschäftsleben schließen lassen kann. Wie sich gezeigt hat, wurden die meisten in der Literatur identifizierten kulturellen Unterschiede zwischen dem deutschen und dem französischen Geschäftsleben sowie die Kulturstandards für Deutschland und Frankreich nach Alexander Thomas durch die Aussagen der Befragten bestätigt. Die in der Literatur identifizierten kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich weisen zudem viele Übereinstimmungen mit den für Deutschland und Frankreich definierten Kulturstandards auf. Diese Ergebnisse müssen dennoch unter einer Einschränkung betrachtet werden: Es handelt sich um die Aussagen der Befragten. Diese können von Verhaltensweisen in der Praxis abweichen, die im Rahmen dieser Arbeit nicht überprüft werden konnten.

Es hat sich weiterhin gezeigt, dass zumindest einige Begrifflichkeiten von Edward T. Halls kulturvergleichender Studie bis heute eine Relevanz in der Kulturforschung haben. Vor allem sein Konzept der Monochronie und Polychronie wird in den deutschen und französischen Kulturstandards aufgegriffen. Dieses Konzept wird zudem von den Befragten mehrfach zur Beschreibung des deutschen und französischen Geschäftslebens erwähnt. Auch Halls Konzept der High context und Low context Kulturen spiegelt sich im von den Befragten mehrfach erwähnten indirekten Kommunikationsstil in Frankreich (high context) und direkten Kommunikationsstil in Deutschland (low context) wider, die zudem in den deutschen und französischen Kulturstandards nach Alexander Thomas integriert sind. Das von Edward T. Hall beschriebene Stern- und Gittersystem der Macht-

verteilung im Staatsgebiet von Frankreich und Deutschland lässt sich auch auf die von den Befragten beschriebene Machtverteilung in französischen und deutschen Unternehmen übertragen. In französischen Unternehmen sei die Macht in der Hierarchiespitze konzentriert, wie die Staatsmacht in Paris konzentriert ist (Sternsystem). In deutschen Unternehmen sei die Macht in den einzelnen Hierarchieebenen verteilt, wie die Staatsmacht in den Bundesländern verteilt ist (Gittersystem). Dass die Macht in Frankreich konzentrierter ist als in Deutschland spiegelt sich auch in den Werten auf der Machtdistanzskala von Geert Hofstede wider, auf der Frankreich 68 Punkte und Deutschland 35 Punkte erreichen (vgl. Abbildung 2). Auch die geringere Punktzahl Frankreichs auf der Skala Maskulinität deckt sich mit den Aussagen der Befragten, dass in Frankreich mehr Frauen berufstätig sind und in Deutschland mehr Mütter zu Hause bleiben, um sich um die Kinder zu kümmern, dass also die klassischen Rollenbilder in Deutschland stärker vorhanden sind als in Frankreich. Dennoch bleibt offen, ob in Frankreich nach Ende des Arbeitstages die Aufgaben in der Kinderbetreuung und im Haushalt gleichberechtigter aufgeteilt sind als in Deutschland. Die Aussagen der Befragten, dass in Deutschland Entscheidungen langfristiger geplant werden und in Frankreich eine Entscheidung meist nur für eine kurzfristigere Etappe getroffen wird decken sich mit den unterschiedlichen Ausprägungen auf der Skala Langzeitorientierung von Frankreich (63 Punkte) und Deutschland (83 Punkte) (vgl. Abbildung 2). Ein Widerspruch findet sich jedoch zwischen den Aussagen der Befragten und den Ausprägungen von Deutschland und Frankreich auf der Skala Unsicherheitsvermeidung. Frankreich erreicht mit 83 Punkten nach Hofstedes Theorie mehr Punkte auf dieser Skala als Deutschland mit 65 Punkten (vgl. Abbildung 2). Die Befragten schreiben jedoch den Deutschen ein höheres Sicherheitsbedürfnis zu als den Franzosen und Französischen. Deutsche würden aufgrund ihres hohen Sicherheitsbedürfnis vorausschauende Pläne entwickeln, die die Risiken minimieren, und auf schriftlich fixierte Verträge und Zertifikate sowie offizielle Regeln setzen. Franzosen und Französischen hingegen würden sich flexibler an sich ändernde Bedingungen, das heißt an eine gewisse Unsicherheit anpassen. Ihr Motiv, diese Unsicherheiten zu vermeiden erscheint vor diesem Hintergrund also geringer. Auf den Skalen Individualismus und Genuss erreichen Deutschland und Frankreich keine signifikant unterschiedlichen Werte. Diese Aspekte werden zudem von den Befragten kaum bis gar nicht thematisiert. Eine der Befragten berichtet zwar von einem ausgeprägteren Individualismus in Frankreich, der sich in der großen Bedeutung der Beziehungen zu einzelnen Personen zeige. In Deutschland stehe die Beziehung zur Gruppe, das heißt zum Unternehmen im Vordergrund. Dennoch ist dieser Unterschied

zwischen Deutschland und Frankreich vermutlich auf die Personenorientierung in Frankreich, und die Sachorientierung in Deutschland zurückzuführen, das heißt auf einen qualitativen Unterschied, der in den eindimensionalen Skalen von Hofstede ignoriert wird. Denn letztlich ist die Beziehung zum Unternehmen in Deutschland wichtiger als die Beziehung zu einzelnen Personen, mit denen jemand arbeitet, weil es mehr um die Sache als um die Personen geht. Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass die Bedürfnisse der Gruppe Vorrang vor den Bedürfnissen des Individuums haben, sondern, dass es um den Erfolg in der Sache geht. Es bleibt also zu erwähnen, dass die kulturvergleichenden Studien von Hall und Hofstede, auch wenn sie in manchen Punkten relevant erscheinen, aufgrund ihrer teilweise eindimensionalen Skalen und ihres Mangels an qualitativen Beschreibungen von Kulturen, nicht ausreichen, eine Kultur umfassend zu beschreiben. Hierfür haben sich die Kulturstandards nach Alexander Thomas als geeigneter erwiesen, auch wenn diese Kulturen gleichermaßen mit Nationalstaaten gleichsetzen.

Das Denken in nationalkulturellen Kategorien spiegelt sich auch in der Wortwahl der Befragten wider. Um die kulturellen Unterschiede zu beschreiben, verwenden die Befragten teilweise verallgemeinernde Begriffe wie „ein Franzose“, „der Franzose“, „die Franzosen“, „Franzosen“, sowie „ein Deutscher“, „der Deutsche“, „die Deutschen“ und „Deutsche“. Fast doppelt so häufig sprechen sie jedoch von „in Frankreich ist es so und so“ oder „in Deutschland ist es so und so“. Dies zeigt, dass der geschlossene Kulturbegriff, der eine Kultur mit einem Nationalstaat gleichsetzt, stark im Denken und im Sprachgebrauch verankert ist. Auch die Annahme von Homogenität innerhalb einer Nationalkultur zeigt sich in den sprachlichen Verwendungen wie „die Franzosen“ oder „die Deutschen“. Gleichzeitig betonen die Befragten jedoch an vielen Stellen, dass keine verallgemeinernden und pauschalisierenden Aussagen getroffen werden können, dass es sich allenfalls um Tendenzen handelt. Sie betonen, dass sie nur von Beispielen sprechen und angesprochene Aspekte je nach Person, Unternehmen, Branche oder Jahrzehnt gänzlich anders sein können. Weiterhin finden sich in den Aussagen der Befragten selbst teilweise Gegenbeispiele zu den beschriebenen Kulturunterschieden, wie beispielsweise die monochrome Kultur, die auf eine der deutschen Mitarbeitenden nicht zutrifft. Es zeigt sich also ein Kontrast zwischen der Verwendung verallgemeinernder Begriffe und der Intention, nicht verallgemeinern zu wollen. Dies verdeutlicht, dass es schwierig ist, kulturelle Unterschiede zu beschreiben, ohne sie an einem bestimmten, regionalen Gebiet oder einer Personengruppe festzumachen. Eben in diesem Punkt ist die Kritik an komplett trägerlosen Konzepten von Kultur begründet (vgl. 2.2.5). Die erwähnten Aspekte, wie Unter-

nehmen- oder Branchenkulturen, verweisen auf die Polykollektivität nach Hansen und verdeutlichen, dass sich Staaten und Kulturen durch Heterogenität auszeichnen (vgl. 2.2.4.2). Dass Merkmale im Denken und Verhalten, im Sinne einer *Transkulturalität* nach Hansen, durch Staatsgrenzen *hindurchgehen*, zeigt sich auch in mehreren Aussagen der Befragten. Beispielsweise beschreiben sie, dass es deutsche Personen mit einer französischen Kultur gibt und französische Personen mit einer deutschen Kultur. Der französische Standort des Beratungsunternehmens, inklusive der Mitarbeitenden, werden in Frankreich beispielsweise sehr deutsch empfunden. Die Befragten beschreiben weiterhin, dass die meisten Mitarbeitenden des deutsch-französischen Beratungsunternehmens sich mit der deutschen und der französischen Kultur identifizieren und je nach Kontext auf Charakteristika der einen oder der anderen Kultur zurückgreifen. Es scheint also, als gäbe es tendenziell eine deutsche und eine französische Kultur, deren Konventionen sich Personen aber unterschiedlich stark bedienen. Dabei kann eine Person auch Konventionen beider Kulturen vereinen. Insgesamt benutzen die Befragten also nationalkulturelle Begriffe, um die deutsche und die französische Kultur, die sich tendenziell in der Realität abbildet, gegenüberzustellen. Sie betonen dabei jedoch gleichzeitig, dass es nur Tendenzen sind und Personen, Unternehmen und Branchen sehr individuell und heterogen sind. Ohne die Verortung der Tendenzen in einem geographischen Gebiet wäre es vermutlich schwierig, diese Tendenzen zu beschreiben. Letztlich liegt der Grund für die Verwendung nationalkultureller Begriffe vermutlich darin, dass das Denken in Nationalkulturen sehr stark in den Köpfen der Menschen verankert ist, was auch auf seine abgrenzende Wirkung zu anderen Nationalkulturen zurückzuführen sein könnte.³¹⁶

3.5.2 Identifizierte Kompetenzen für die deutsch-französische Zusammenarbeit

Als wichtigste Sozial- und Eigenkompetenzen wurden in der Analyse der Interviews Offenheit, Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft, die Fähigkeit und Bereitschaft zum Perspektivwechsel, Verständnis für andere Menschen, und Akzeptanz von anderen Menschen, sowie die Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion identifiziert. In Kombination mit dem identifizierten notwendigen theoretischen Wissen über Kulturunterschiede kann den beschriebenen Schwierigkeiten im interkulturellen Austausch begegnet werden: der Unbewusstheit der eigenen Kultur, dem Ethnozentrismus, dem Kulturalismus, dem Stereotypendenken sowie den unterschiedlichen Interpretationen kommunikativer Elemente (vgl. 2.3). Ohne theoretisches Wissen über kulturell unterschiedliche

³¹⁶ Vgl. Scheffer, Jörg (2009), S. 23.

Denk- und Verhaltensweisen, ist es schwierig, sich seiner eigenen Denk- und Verhaltensmuster bewusst zu werden (Unbewusstheit der eigenen Kultur). Die Selbstreflexion und Perspektivübernahme ermöglichen es zu der Erkenntnis zu kommen, dass die eigenen kulturellen Denk- und Verhaltensweisen nicht besser sind als die von anderen Menschen. Hierdurch kann der eigene Ethnozentrismus, zumindest teilweise, überwunden werden. Durch eine offene Haltung, die die Befragten vor allem auch mit einem offenen Austausch verbinden, können weiterhin Kulturalismen, also die Reduktion von Personen auf ihre Herkunftskultur vermieden werden. Der offene Austausch ermöglicht, zu erfragen, warum sich jemand auf eine bestimmte Art verhält, anstatt das Verhalten vorschnell auf seine oder ihre Herkunftskultur zurückzuführen. Die grundsätzlich offene Haltung ermöglicht es weiterhin, Stereotype abzubauen, da sich Personen auch offen dafür zeigen, in ihren Erwartungen überrascht zu werden. Der offene Austausch kann weiterhin zur Reduktion von Missverständnissen aufgrund der unterschiedlichen Verwendung von Begriffen oder para- und non-verbale beitragen, indem Personen nachfragen, wenn ihnen ein Verhalten seltsam erscheint, anstatt sich auf ihre Interpretation zu verlassen.

Dagmar Domenig beschreibt in ihrem Kompetenzmodell, dass sich die transkulturelle beziehungsweise transkategoriale Kompetenz aus dem Zusammenspiel von Selbstreflexion, Empathie und Hintergrundwissen und Erfahrungen in der Interaktion mit einem als fremd empfundenen Menschen ergibt (vgl. 2.4.3). All diese Kompetenzkomponenten wurden in den Interviews, wie bereits beschrieben, identifiziert. In Anbetracht von Domenigs Kompetenzmodell zeigt sich, dass Hintergrundwissen, beispielsweise in Form der von den Befragten beschriebenen Kulturunterschiede zwischen dem deutschen und dem französischen Geschäftsleben, nur vorsichtig zur Erklärung eines Verhaltens angewendet werden kann. Die Befragten betonen zudem, dass das beschriebene Verhalten von Person zu Person sehr unterschiedlich sein kann. Daher ist es auch für die Anwendung von Hintergrundwissen zur Erklärung eines Verhaltens wichtig, in einem offenen Austausch nachzufragen, ob die eigene Interpretation zutrifft. Der von den Befragten beschriebene, offene Austausch kann dabei als eine Art Metakommunikation betrachtet werden.

Jürgen Bolten beschreibt, dass sich interkulturelle Kompetenz aus dem Zusammenspiel folgender Kompetenzen ergibt: Selbstkompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und Sach-/Fachkompetenz (vgl. 2.4.4). Jede der vier Kompetenzen teilt Bolten in eine kognitive, konative und affektive Komponente ein. Es braucht einerseits also ein spezifisches, kognitives Wissen in jedem der Bereiche (kognitiv). Weiterhin muss die betreffende Person in der Lage sein, dieses Wissen auch praktisch anzuwenden und

umsetzen zu können (konativ) und sie muss es auch anwenden wollen, also motiviert dazu sein (affektiv). Die identifizierten Kompetenzen können wie folgt auf das Modell von Bolten übertragen werden:

	Selbstkompetenzen
Kognitiv	Eigenkulturelle Verhaltens- und Denkweisen kennen, eigenen Ethnozentrismus kennen, eigene Stereotype kennen
Konativ	Abstand von den eigenkulturellen Verhaltens- und Denkweisen nehmen können, den eigenen Ethnozentrismus überwinden können, eigene Stereotype hinterfragen können
Affektiv	Die Bereitschaft und Motivation, Abstand von den eigenkulturellen Verhaltens- und Denkweisen zu nehmen, den eigenen Ethnozentrismus zu überwinden, und die eigenen Stereotype zu hinterfragen
	Sozialkompetenzen
Kognitiv	die kulturellen Denk- und Verhaltensweisen der anderen Person kennen
Konativ	die Perspektive der anderen Person verstehend nachempfinden können; Anpassungsfähigkeit
Affektiv	Bereitschaft zur Perspektivübernahme, Offenheit, Verständnis, Akzeptanz; Anpassungsbereitschaft
	Methodenkompetenzen
Kognitiv	deutsche und französische Sprachkenntnisse Wissen, dass eigene Interpretationen des Verhaltens nicht stimmen müssen beide kulturellen Perspektiven der Kunden kennen
Konativ	Sprachkenntnisse praktisch anwenden können Fähigkeit zum offenen Austausch, (Meta-)Kommunikationsfähigkeit zwischen den beiden kulturellen Perspektiven vermitteln können
Affektiv	die andere Sprache sprechen wollen (Motivation, Bereitschaft) Offenheit, Bereitschaft zum offenen Austausch, zur Metakommunikation zwischen den beiden kulturellen Perspektiven vermitteln wollen
	Sach-/Fachkompetenzen
Kognitiv	den Markt des anderen Landes kennen
Konativ	Marktstrategien anpassen können
Affektiv	Marktstrategien anpassen wollen

Tabelle 2: Anwendung der identifizierten Kompetenzen auf das Kompetenzmodell von Bolten

Durch die Anwendung der in der Analyse identifizierten Kompetenzen auf das Kompetenzmodell von Jürgen Bolten wird deutlich, dass neben theoretischem Wissen, und der praktischen Umsetzungsfähigkeit dieses Wissens, vor allem auch die Bereitschaft und Motivation nötig ist, das Wissen auch praktisch umsetzen zu wollen. Bezogen auf die Selbstkompetenzen, ist es zwar wichtig, eigene kulturelle Denk- und Verhaltensmuster zu kennen. Die betreffende Person muss aber auch von ihren eigenkulturellen Denk- und Verhaltensmustern Abstand nehmen können und vor allem dies auch wollen. Weiterhin ist es zwar wichtig, die eigenen Stereotype und die eigene ethnozentristische Haltung zu kennen. Die betreffende Person muss diese aber auch in Frage stellen können und wollen. Weiterhin ist es, bezogen auf die Sozialkompetenzen, wichtig, die Perspektive der anderen Person mit ihren kulturellen Denk- und Verhaltensmustern zu kennen. Die betreffende Person muss jedoch auch in der Lage und bereit dazu sein, die Perspektive der anderen Person verstehend nachzuempfinden. Hierfür braucht es eine gewisse Offenheit. Nur durch die eigene Bereitschaft, die Perspektive der anderen Person nachempfinden zu

wollen, kann wahres Verständnis für die andere Person entstehen. Hierdurch fällt es leichter, das Verhalten der anderen Person zu akzeptieren, da jemand versteht, warum sich die andere Person auf diese Art und Weise verhält. Ebenso ist es für die Anpassung wichtig, die Perspektive des Gegenübers zu kennen. Es braucht jedoch auch die Fähigkeit und vor allem die Bereitschaft, sich anzupassen. Bolton beschreibt, dass zur interkulturellen Kompetenz auch dazu gehört, sich nicht anzupassen, wenn ansonsten eigene Werte verletzt würden (vgl. 2.4.4). Dieses Verhalten zeigt eine der Befragten, die sich nicht an das von ihr beschriebene französische Konkurrenzverhalten angepasst hat, da Teamarbeit einen hohen Wert für sie darstellt. Bezogen auf die Methodenkompetenzen ist es zwar wichtig, über Sprachkenntnisse im Deutschen und Französischen zu verfügen. Die betreffende Person muss diese Kenntnisse aber auch praktisch anwenden können und motiviert dazu sein, dies zu tun. Weiterhin ist es zwar wichtig zu wissen, dass ein offener Austausch wichtig ist, und die eigenen Interpretationen nicht zwangsläufig zutreffen müssen. Es braucht jedoch auch eine gewisse Kommunikationsfähigkeit, um tatsächlich in einen offenen Austausch treten zu können und vor allem auch die Bereitschaft dazu, dies zu tun und offen zu bleiben. Um zwischen den deutschen und französischen KundInnen vermitteln zu können, ist es zwar wichtig, beide Perspektiven zu kennen, die betreffende Person muss jedoch auch in der Lage und bereit dazu sein, zu vermitteln. Bezogen auf die Sach-/und Fachkompetenz, in diesem Fall des Exportbereiches, ist es wichtig die Strukturen des Nachbarmarktes zu kennen. Weiterhin muss die betreffende Person auch in Lage und motiviert dazu sein, ihre Marktstrategie anzupassen.

Die Kompetenzen, die in dieser Arbeit als notwendig für die deutsch-französische Zusammenarbeit identifiziert wurden, sind vor dem Hintergrund der Funktion und der auszuübenden Tätigkeiten, sowie der individuellen Erfahrungen der Befragten zu betrachten. Die identifizierten Kompetenzen lassen sich zwar auf andere Formen, Organisationen und Kooperationen der deutsch-französischen Zusammenarbeit übertragen. Jedoch muss die spezifische, auszuübende Tätigkeit der Mitarbeitenden des jeweiligen Kontextes berücksichtigt werden. Nach Boltens Modell ergibt sich interkulturelle Handlungskompetenz aus dem Zusammenspiel von Selbstkompetenzen, Sozialkompetenzen, Methodenkompetenzen und Sach-/Fachkompetenzen (vgl. Kap. 2.4.4). Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass vor allem die benötigten Methodenkompetenzen und Sach- und Fachkompetenzen je nach Kontext der deutsch-französischen Zusammenarbeit unterschiedlich sein können. Beispielsweise stellt die inter- beziehungsweise transkulturelle Vermittlungskompetenz zwischen deutschen und französischen KundInnen im Tätigkeitsfeld der

Befragten, aufgrund ihrer Rolle als Mediatorinnen, eine besonders wichtige Kompetenz dar. In anderen Formen der deutsch-französischen Zusammenarbeit ohne KundInnenkontakt kann die Vermittlungskompetenz entsprechend weniger bedeutend sein. Dennoch kann sie auch hilfreich sein, um zwischen den KollegInnen zu vermitteln, wie die Ergebnisse der ARTE-Studie von Barmeyer und Davoine aus dem 2011 gezeigt haben.³¹⁷ Im Handlungskontext der Exportberatung der Befragten sind weiterhin Kenntnisse des deutschen und französischen Wirtschaftsmarktes sowie die Fähigkeit, Vertriebsstrategien an die Marktgegebenheiten des Nachbarmarktes anzupassen von Bedeutung. In einem Handlungskontext der deutsch-französischen Zusammenarbeit, in dem der Export und Vertrieb von Waren und Dienstleistungen keine Rolle spielt, sind diese Kompetenzen dementsprechend weniger notwendig. Dagegen können andere Fach- und Methodenkompetenzen von Bedeutung sein, in einem literarischen Handlungsfeld beispielsweise Kenntnisse über die Literaturlandschaft Deutschlands und Frankreichs und Literaturanalysefähigkeiten.

3.5.3 Handlungsempfehlungen für die Vorbereitung von Mitarbeitenden

Es wurde identifiziert, dass Mitarbeitende für die deutsch-französische Zusammenarbeit spezifische Kompetenzen benötigen. Hierzu gehören neben theoretischem Wissen über kulturelle Denk- und Verhaltensweisen, beispielsweise die Selbstreflexion, Perspektivübernahme, Anpassungsfähigkeit und Metakommunikationsfähigkeit. Durch die Anwendung der identifizierten Kompetenzen auf Boltens Kompetenzmodell, ist deutlich geworden, dass neben theoretischen Kenntnissen und praktischen Fähigkeiten vor allem auch die Motivation und Bereitschaft zur Anwendung der Kenntnisse besonders wichtig sind für eine gelingende Zusammenarbeit.

Mitarbeitende können beispielsweise im Rahmen eines Trainings (vgl. 2.5) auf die Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld vorbereitet werden. Da die Befragten betonen, dass sie viele Kenntnisse in der Interaktion mit Menschen aus Deutschland beziehungsweise aus Frankreich erworben haben, bietet es sich an, dass unter den Teilnehmenden deutsche und französische Mitarbeitende sind. Im Rahmen des Trainings sollten einerseits theoretische Konzepte vermittelt werden. Die Analyse der Interviews hat hierbei ergeben, dass die Kulturstandards nach Alexander Thomas für das deutsche und das französische Geschäftsleben eine hohe Güte aufweisen. Bei der Vermittlung von solchen theoretischen Kulturkonzepten sollte stets auf die Individualität von Menschen hingewiesen werden. Weiterhin sollten Strukturmerkmale der beiden Länder Deutschland und

³¹⁷ Vgl. Barmeyer, Christoph / Davoine, Eric (2011b), S. 310ff.

Frankreich vermittelt werden, wie die Struktur des Bildungssystems, des Wirtschaftsmarktes und einzelner Unternehmen. Die Struktur des Wirtschaftsmarktes ist für die spezifische, deutsch-französische Exportberatung, in der die Befragten tätig sind, besonders wichtig. Weitere Merkmale, wie typische Unternehmensstrukturen und der Aufbau des Bildungssystems helfen dabei, die fremdkulturelle Perspektive besser nachvollziehen zu können, wie die Analyse der Interviews gezeigt hat. Um die eigene Perspektive zu reflektieren und die des Gegenübers einzunehmen, eignen sich in Trainings zudem besonders Rollenspiele. Beispielhaft kann die Übung „Begegnung der Kulturen“ (vgl. 2.5.2) eingesetzt werden. Hierfür bekommen die Teilnehmenden beispielsweise die Aufgabe in Kleingruppen ein Verhandlungsgespräch zu führen. Die französischen Teilnehmenden bekommen Rollenbeschreibungen mit den deutschen Kulturstandards als Verhaltensregeln, während die deutschen Teilnehmenden Rollenbeschreibungen mit den französischen Kulturstandards als Verhaltensregeln erhalten. Beispielsweise bekommen die französischen Teilnehmenden die Anweisungen, möglichst direkt zu kommunizieren und schnell auf die Inhalte der Verhandlung zu sprechen zu kommen. Die deutschen Teilnehmenden hingegen bekommen die Anweisung, zunächst einen ausgiebigen Smalltalk zu halten, um ihr Gegenüber kennenzulernen und indirekt zu kommunizieren. Dieser gegenseitigen Perspektivwechsel sollen den Teilnehmenden aufzeigen, wie sich das eigenkulturelle Verhalten für jemanden mit anderskulturellen Verhaltensnormen anfühlt. Weiterhin hilft der Perspektivwechsel dabei, nachzuempfinden, warum sich jemand auf eine bestimmte Art und Weise verhält. Solche Rollenspiele können also die Selbstreflexion und die Empathie für andere Menschen erhöhen. Weiterhin können sie durch das Nachempfinden und Nachfühlen der Perspektive eines anderen Menschen die Bereitschaft und Motivation erhöhen, anderen Menschen offen zu begegnen und Verständnis und Akzeptanz für ihr Verhalten zu entwickeln sowie die Bereitschaft, sich an anderskulturelle Verhaltensweisen anzupassen. In der eben beschriebenen Übung „Begegnung der Kulturen“ könnte eine andere Person eine vermittelnde Rolle einnehmen, um diese Kompetenz einzuüben, da sie für das Berufsleben der Befragten ausschlaggebend ist. Hierdurch fühlt auch diese Person sich in beide Perspektiven ein und trainiert dadurch ihr Verständnis für anderskulturelles Verhalten. Um die Sprachkompetenz der Teilnehmenden zu trainieren, könnte zusätzlich festgelegt werden, dass die französischen Teilnehmenden während des Trainings ausschließlich Deutsch sprechen und die deutschen Teilnehmenden ausschließlich Französisch. Bei der Vermittlung der theoretischen Konzepte und der Anwendung der Rollenspiele sollte jedoch beachtet werden, dass Stereotypisierungen und die Über-

höhung der kulturellen Unterschiede vermieden werden. Zur Reflexion von Stereotypen können weitere Übungen, beispielsweise die Übung „Abgestempelt“ (vgl. 2.5.2) eingesetzt werden, um den Teilnehmenden zu demonstrieren, wie es sich anfühlt, in eine kulturelle Kategorie eingeordnet zu werden.

Die Ergebnisse dieser Arbeit können also dazu genutzt werden, ein spezifisches Trainingskonzept zu entwickeln, das Mitarbeitende auf die deutsch-französische Zusammenarbeit vorbereitet. Dabei müssen die ausgewählten Inhalte und Übungen gegebenenfalls an den Handlungskontext der konkreten deutsch-französischen Zusammenarbeit angepasst werden (vgl. 3.5.2). Interessant wäre es auch, den Trainingserfolg eines solchen Trainingskonzeptes messen zu können. Weiterhin wäre es spannend herauszufinden, welche Auswirkungen die Trainingserfolge auf die Erfolgsziele deutsch-französischer Organisationen, Kooperationen oder GeschäftspartnerInnenschaften haben.

4. Fazit

Zunehmend internationale Teams und Kooperationen machen inter- beziehungsweise transkulturelle Kompetenzen von Mitarbeitenden notwendig. In Bezug auf die eingangs gestellte Fragestellung nach den spezifischen inter- beziehungsweise transkulturellen Kompetenzen, die Mitarbeitende für die deutsch-französische Zusammenarbeit benötigen, haben die Analyseergebnisse gezeigt, dass sowohl theoretisches Wissen als auch unterschiedliche Sozial- und Selbstkompetenzen notwendig sind. Zu dem benötigten theoretischen Wissen gehören Kenntnisse über Strukturmerkmale von Deutschland und Frankreich, die beispielsweise das Bildungssystem, Unternehmens- und Marktstrukturen betreffen. Diese helfen dabei, anderskulturelles Verhalten erklären und damit besser akzeptieren zu können. Weiterhin benötigen die Mitarbeitenden Hintergrundwissen über die Kulturmerkmale des deutschen und französischen Geschäftslebens. Die identifizierten Sozial- und Selbstkompetenzen, die Mitarbeitende für die deutsch-französische Zusammenarbeit benötigen sind: Anpassungsfähigkeit, Offenheit, Metakommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit zum Perspektivwechsel, das Verständnis und die Akzeptanz von anderskulturellem Verhalten, die Selbstreflexion und das Überwinden eigener, stereotyper Vorstellungen und ethnozentristischer Haltungen. Weiterhin benötigen Mitarbeitende für die deutsch-französische Zusammenarbeit sowohl deutsche als auch französische Sprachkenntnisse. Die Anwendung dieser Kompetenzen sowie der theoretischen Kenntnisse auf das Kompetenzmodell von Jürgen Bolten hat gezeigt, dass neben theoretischem Wissen und Fähigkeiten auch die Bereitschaft und Motivation, diese Kenntnisse und Fähigkeiten

anzuwenden, ausschlaggebend für eine gelingende Zusammenarbeit sind. Das Hintergrundwissen über kulturtypische Verhaltensweisen sollte jedoch nicht unhinterfragt angewendet werden. Die Befragten betonen, dass die beschriebenen Verhaltensweisen, je nach Branche, Unternehmen und Person sehr unterschiedlich ausfallen können. Zudem finden sich Gegenbeispiele zu den Kulturunterschieden in den Aussagen der Befragten. Übertragen auf das Kompetenzmodell von Dagmar Domenig bedeutet dies, das Hintergrundwissen zwar unterstützend zur besseren Einordnung bestimmter Verhaltensweisen eingesetzt werden kann, die eigene Interpretation jedoch stets nachfragend überprüft werden sollte. Hierdurch wird die Wichtigkeit der Metakommunikation deutlich, die die Befragten als „offenen Austausch“ beschreiben. Eine grundsätzlich offene Haltung und der offene Austausch vermindern zudem Kulturalismen, also die Reduzierung einer Person auf ihre Herkunftskultur. In einem offenen Austausch können auch unterschiedliche Interpretationen und Verwendungen von Begriffen und para- und non-verbaler Signale besprochen werden. Die Offenheit für anderskulturelles Verhalten öffnet Personen zudem für eine ethnorelativistische Haltung. Selbstreflexion hilft dabei, die eigenen Stereotype zu hinterfragen.

Die kulturellen Merkmale des deutschen und französischen Geschäftslebens, die in dieser Arbeit identifiziert wurden, weisen große Übereinstimmungen mit den Kulturstandards von Alexander Thomas für Deutschland und Frankreich auf. Weiterhin stimmen sie weitestgehend mit den in der Synthese der Literatur zur deutsch-französischen Zusammenarbeit identifizierten kulturellen Unterschiede zwischen dem deutschen und französischen Geschäftsleben überein. Die Hauptunterschiede betreffen die Arbeitsweise, Kommunikationsweise, den Zeitumgang, das Hierarchiegefüge und Führungsverhalten, die Zusammenarbeit im Team und Frauen im Wirtschaftsleben. Während sich die deutsche Arbeitsweise durch lange Planung und Beständigkeit auszeichnet, ist die französische Arbeitsweise schnell und flexibel. Während Deutsche meist direkt kommunizieren, kommunizieren Franzosen und Französinen meist indirekt. Deutsche legen meist Wert auf die Einhaltung von Zeitplänen, die in Frankreich einen geringeren Stellenwert haben. Für Franzosen und Französinen stehen meist die Personen, mit denen sie arbeiten im Vordergrund, für Deutsche ist es die Sache, an der sie arbeiten. In Frankreich ist die Hierarchie ausgeprägter als in Deutschland. Es wird daher weniger Selbstständigkeit von Mitarbeitenden erwartet. Die Verantwortung liegt bei der Führungsperson, die die Aufgabenerfüllung ihrer Mitarbeitenden überprüft. In Deutschland erhalten Mitarbeitende mehr Autonomie, Vertrauen und weniger Kontrolle. Während in Frankreich im Team meist

Konkurrenzdenken vorherrscht, ist es in Deutschland Teamdenken. Durch die höhere Repräsentanz der Frauen in der französischen Wirtschaft, werden sie, anders als in Deutschland, selbstverständlicher als Führungskräfte akzeptiert. Dennoch erfahren Frauen in Frankreich, mehr als in Deutschland, einen besonderen Umgang durch männliche Kollegen oder Geschäftspartner. Der ausgeprägtere Nationalstolz in Frankreich hat keine nennenswerten Auswirkungen auf die deutsch-französische Zusammenarbeit.

Einige Konzepte aus den kulturvergleichenden Studien, wie die Monochronie und Polychronie, High und Low context Kulturen sind bis heute in der Kulturforschung und -praxis relevant. Die Studien reichen jedoch nicht aus, eine Kultur in ihren qualitativen Merkmalen zu beschreiben. Hierfür haben sich die Kulturstandards als geeigneter erwiesen. Auch wenn die Befragten nationalkulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich beschreiben, betonen sie, dass Personen, Unternehmen und Branchen individuell und heterogen sind. Im Sinne eines polykollektiven und transkulturellen Kulturverständnisses lassen sich die beschriebenen Kulturmerkmale zudem nicht auf ein nationalstaatliches Gebiet begrenzen. Die vielfachen Wechselwirkungen zwischen Individuen zeigen sich auch in der Vermischung der beschriebenen, deutschen und französischen Kulturmerkmale unter den Mitarbeitenden des deutsch-französischen Beratungsunternehmens, unabhängig von ihrer nationalstaatlichen Herkunft.

Mitarbeitende können die transkulturellen Kompetenzen, die in dieser Arbeit als notwendig für die deutsch-französische Zusammenarbeit identifiziert wurden, im Rahmen eines interkulturellen Trainings erwerben und hierdurch auf die Arbeit in einem deutsch-französischen Arbeitsumfeld vorbereitet werden. Die spezifischen Inhalte und Übungen müssen gegebenenfalls an das Handlungsfeld der Mitarbeitenden angepasst werden. Idealerweise nehmen an dem Training Menschen aus Deutschland und aus Frankreich gemeinsam teil. Das Training sollte, neben der Vermittlung theoretischer Konzepte, wie der Kulturstandards nach Alexander Thomas, auf den Einsatz von Rollenspielen fokussieren. Hierdurch können die Bereitschaft und Motivation zur Selbstreflexion, Perspektivübernahme und Anpassung gefördert werden. Indem Personen nachempfinden und fühlen, wie sich das eigene Verhalten für andere Menschen anfühlt und warum sich andere Menschen auf eine bestimmte Art und Weise verhalten, kann echtes Verständnis und Mitgefühl entstehen. Bei der Vermittlung theoretischer Konzepte sollte stets die Individualität und Heterogenität von Menschen betont werden. Zusätzlich dazu können Übungen eingesetzt werden, bei denen die Teilnehmenden nachempfinden können, wie es sich anfühlt, in eine kulturelle Kategorie eingeordnet zu werden. Die Ergebnisse dieser Arbeit

können also dazu verwendet werden, ein Trainingskonzept für die Vorbereitung von Mitarbeitenden auf die deutsch-französische Zusammenarbeit zu entwickeln. Interessant wäre es auch, Methodiken zu entwickeln, den Trainingserfolg und den Einfluss des Trainingserfolgs auf Erfolgsziele unterschiedlicher Formen der deutsch-französischen Zusammenarbeit messbar zu machen.

5. Bibliographie

- Barmeyer, Christoph (2010): Kulturdimensionen und Kulturstandards. In: Barmeyer, Christoph / Genkova, Petia / Scheffer, Jörg (Hg.): Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume. Passau: Verlag Karl Stutz, S. 93–127.
- Barmeyer, Christoph (2018): Konstruktives Interkulturelles Management. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Barmeyer, Christoph / Davoine, Eric (2011a): Die Implementierung wertefundierter nordamerikanischer Verhaltenskodices in deutschen und französischen Tochtergesellschaften. Eine vergleichende Fallstudie. In: Zeitschrift für Personalforschung, Vol 25, No. 1, S. 5–27.
- Barmeyer, Christoph / Davoine, Eric (2011b): Kontextualisierung interkultureller Kompetenz in einer deutsch-französischen Organisation: ARTE. In: Dreyer, Wilfried / Höbner, Ulrich (Hg.): Perspektiven interkultureller Kompetenz. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 299–316.
- Barmeyer, Christoph / Davoine, Eric (2014): Interkulturelle Synergie als »ausgehandelte« Interkulturalität: Der deutsch-französische Fernsehsender ARTE. In: Moosmüller, Alois / Möller-Kiero, Jana (Hg.): Interkulturalität und kulturelle Diversität. Münster: Waxmann, S. 155–181.
- Barmeyer, Christoph / von Wietersheim, Stefanie (2007): Business Know-How Frankreich. So wird Ihre Geschäftsreise zum Erfolg. Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Beck, Ulrich (1998): Was ist Globalisierung? Frankfurt: Suhrkamp.
- Bogner, Alexander / Menz, Wolfgang (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander / Littig, Beate / Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 33-70.
- Bolten, Jürgen (2018): Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Broszinsky-Schwabe, Edith (2017): Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse und Verständigung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Culley, Lorraine (2014): Nursing and super-diversity. London: Sage.
- Demangeat, Isabelle (2014): Geschäftskultur Frankreich kompakt. Meerbusch: Conbook Medien GmbH.
- Demangeat, Isabelle / Molz, Markus (2003): Kulturunterschiede: Ergebnisse der Kulturstandardforschung. Frankreich. In: Thomas, Alexander / Kammhuber, Stefan / Schroll-Machl, Sylvia (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 24-50.
- Didier, Silvia / Wiesike, Oliver (2014): Business-Guide Frankreich. Erfolg und Rechtssicherheit bei Markteinstieg und Geschäftsaufbau. Köln: Bundesanzeiger Verlag.

- Domenig, Dagmar (2021): Das Konzept der transkategorialen Kompetenz. In: Dagmar, Domenig (Hg.): *Transkulturelle und transkategoriale Kompetenz. Lehrbuch zum Umgang mit Vielfalt, Verschiedenheit und Diversity für Pflege-, Gesundheits- und Sozialberufe*. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern: Hogrefe Verlag, S. 661–699.
- Gaitanides, Stefan (2013): Interkulturelle Teamentwicklung – Beobachtungen in der Praxis. In: Auernheimer, Georg (Hg.): *Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität*. 4., durchgesehene Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 155-172.
- Geertz, Clifford (1973): *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Hall, Edward T. (1959): *The Silent Language*. New York: Doubleday.
- Hall, Edward T. (1966): *The Hidden Dimension*. New York: Anchor Books.
- Hall, Edward T. (1976): *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.
- Hall, Edward T. (1982): *The Hidden Dimension*, 2., neu ausgest. Aufl. New York. Doubleday/Anchor Books.
- Hall, Edward T. (1983): *The Dance of Life. The Other Dimension of Time*. New York: Anchor Books.
- Hansen, Klaus P. (2009): Zulässige und unzulässige Komplexitätsreduktion beim Kulturträger Nation. In: *Interculture journal*, Vol 8, No. 8, S. 7–18.
- Hansen, Klaus P. (2009a): *Kultur, Kollektiv, Nation*. Passau: Verlag Karl Stutz.
- Helfferrich, Cornelia (2011): *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Heusinger von Waldegge, Sylke (2013): Interkulturelle Kompetenz und ihre Bedeutung in der Geschäftswelt. In: Kersten, Wolfgang / Wittmann, Jochen (Hg.): *Kompetenz, Interdisziplinarität und Komplexität in der Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 71-86.
- Hoberg, Gerrit (1988): *Training und Unterricht: Anregungen für die Vorbereitung und Durchführung von Unterricht und Seminaren*. Stuttgart: Klett WBS.
- Hoffman, Edwin (2020): *Interkulturelle Gesprächsführung. Menschen begegnen einander, nicht Kulturen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hofstede, Geert (1980): *Culture's consequences. International differences in work-Related Values*. Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.
- Hofstede, Geert (2001): *Culture's consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, Geert / Hofstede, Gert Jan / Minkov, Michael (2017): *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 6., neu ausgest. Aufl. München: dtv.
- Kempfen, Regina / Schumacher, Svenja / Engel, Anna Maria / Hollands, Lisa (2020): *Interkulturelle Trainings planen und durchführen. Grundlagen und Methoden*. Göttingen: Hogrefe.
- Kruse, Jan (2015): *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage. Weinheim / Basel: Beltz Juventa.

- Kuckartz, Udo / Rädiker, Stefan (2022): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 5., neu ausgest. Aufl. Weinheim / Basel: Beltz.
- Luppold, Stefan / Witzel, Holger (2020): *Quick Guide Interkulturelle Kompetenz. Interkulturelle Sensibilisierung für eine grenzenlos erfolgreiche Kommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mayr, Stefan / Thomas, Alexander (2009): *Beruflich in Frankreich. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mayring, Philipp (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim / Basel: Beltz.
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 12., überarbeitete Aufl. Weinheim / Basel: Beltz.
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (2005): *ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*. In: Bogner, Alexander / Littig, Beate / Menz, Wolfgang (Hg.): *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 71-94.
- Müller-Jacquier, Bernd (2000): *Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls*. In: Bolten, Jürgen (Hg.): *Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation*. Popp: Leipzig, S. 20-49.
- Papageorgiou, Panagiotis (2015): *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Internationale Wachstumsmärkte wie Mexiko und Brasilien erfolgreich generieren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pateau, Jacques (1999): *Die seltsame Alchimie in der Zusammenarbeit von Deutschen und Franzosen*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Rathje, Stefanie (2006): *Interkulturelle Kompetenz. Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts*. In: *Zeitschrift für Interkulturellen Fremdsprachenunterricht*, Vol 11, No. 3, S. 1–21.
- Scheffer, Jörg (2009): *Entgrenzung durch neue Grenzen: Zur Pluralisierung von Kultur*. In: *Interculture journal*, Vol 8, No. 8, S. 19–34.
- Schmid, Stefan / Thomas, Alexander (2003): *Beruflich in Großbritannien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schnabel, Deborah / Kelava, Augustin / Seifert, Lena / Kuhlbrodt, Beate (2014): *Konstruktion und Validierung eines multimethodalen berufsbezogenen Tests zur Messung interkultureller Kompetenz*. In: *Diagnostica*, Vol 61, No. 1, S. 3-21.
- Schroll-Machl, Sylvia (2003): *Kulturunterschiede: Ergebnisse der Kulturstandardforschung. Deutschland*. In: Thomas, Alexander / Kammhuber, Stefan / Schroll-Machl, Sylvia (Hg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 72-89.
- Thomas, Alexander (2005): *Kultur und Kulturstandards*. In: Thomas, Alexander / Kinast, Eva-Ulrike / Schroll-Machl, Sylvia (Hg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 19-31.
- Thomas, Alexander (2017): *Kultur und Technik. Interkulturelle Handlungskompetenz für Techniker und Ingenieure*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Thomas, Alexander / Utler, Astrid (2013): Kultur, Kulturdimensionen und Kulturstandards. In: Genkova, Petia / Leong, Frederick T. L. / Ringeisen, Tobias (Hg.): Handbuch Stress und Kultur. Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS, S. 41-58.

Welsch, Wolfgang (1999): Transkulturalität. In: Universität Mainz (Hg.): Interkulturalität. Grundprobleme der Kulturbegegnung. Mainzer Universitätsgespräche. Mainz: Universität Mainz, S. 45-72.

Welsch, Wolfgang (2009): Was ist eigentlich Transkulturalität? In: Darowska, Lucyna / Machold, Claudia (Hg.): Hochschule als transkultureller Raum? Beiträge zu Kultur, Bildung und Differenz. Bielefeld: transcript-Verlag, S. 39–66.

Wille, Christian (2004): Deutsch-französische Grensräume als interkulturelle Schnittstellen: Herausforderungen und Perspektiven für die wirtschaftliche Zusammenarbeit im Raum Saarland-Lothringen. In: Interculture journal, Vol 3, No. 8, S. 1-14.

Wolff, Fabian (2017): Interkulturelle Kompetenz durch Auslandsaufenthalte. Wiesbaden: Springer.

Zapf, Elke Ch. (2005): Bedarfsanalyse interkultureller deutsch-französischer Wirtschaftskompetenz am Arbeitsplatz von Mitarbeitern in Büroberufen. Saarbrücken: Universität des Saarlandes.

Internetseiten:

<https://www.arte.tv/sites/corporate/de/> [letzter Zugriff: 22.03.2023].

<https://www.dfjw.org/> [letzter Zugriff: 22.03.2023].

<https://www.geert-hofstede.com> [letzter Zugriff: 01.03.2023].

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/france,germany/> [letzter Zugriff: 27.02.2023].

6. Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die beiliegende Thesis selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Alfter, den 31.03.2023

N. 

7. Anhang

7.1 Interviewleitfaden

Leitfrage

Gibt es Besonderheiten an der Zusammenarbeit in einem deutsch-französischen Umfeld? Wenn ja, welche Besonderheiten fallen dir auf? Und wie gehst du damit um?

Fragen zur Beziehung zwischen Kollegen und Kolleginnen im deutsch-französischen Arbeitsumfeld

- Gibt es Besonderheiten in Bezug auf die Zusammenarbeit als Team?
- Durch was ist die Beziehung zu deinen Kollegen und Kolleginnen charakterisiert?

Fragen zur Beziehung zwischen Vorgesetzten und Angestellten im deutsch-französischen Arbeitsumfeld

- Durch was ist die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Angestellten charakterisiert?
- Fällt dir ein spezifischer Führungsstil auf?
- Was erwarten Angestellte von ihren Vorgesetzten?
- Was erwarten Führungskräfte von ihren Angestellten?

Fragen zur Beziehung zwischen Mitarbeitenden und ihren Kunden und Kundinnen im deutsch-französischen Arbeitsumfeld

- Durch was ist die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und ihren Kunden und Kundinnen charakterisiert?
- Was erwarten Kunden und Kundinnen?
- Was erwarten Mitarbeitende von ihren Kunden und Kundinnen?

Allgemeinere, inhaltliche Fragen zu kulturellen Merkmalen des deutsch-französischen Arbeitsumfeldes

- Gibt es Besonderheiten im Kommunikationsverhalten?
- Gibt es Besonderheiten in der Art der Arbeitsweise beziehungsweise in der Art der Gestaltung des Arbeitsalltags?
- Gibt es Besonderheiten in der Zeitplanung beziehungsweise im Umgang mit Zeit?
- Fallen dir Besonderheiten in Bezug auf spezifische Werte auf?
- Gibt es Besonderheiten in der Beziehung zwischen Männern und Frauen?
- Fallen dir Besonderheiten in Bezug auf das Nationalitätsgefühl auf?
- Gibt es Schwierigkeiten im Umgang oder Missverständnisse?
- Fallen dir positive Aspekte auf?

Schlussfragen

- Wie war das Interview so für dich?
- Was hat dich zur Teilnahme am Interview bewogen?

7.2 Kategoriensystem: Kompetenzen für die deutsch-französische Zusammenarbeit

- Sprachliche Kompetenzen Deutsch und Französisch (12)
- Sozial- und Selbstkompetenzen
 - Anpassungsfähigkeit (18)
 - Eigene Grenzen kennen (1)
 - Offenheit (9)
 - Offener Austausch (2)
 - Verständnis für andere (Perspektivwechsel) (8)
 - Akzeptanz (2)
 - Selbstreflexion (2)
 - Ethnorelativismus (1)
 - Überdenken von Stereotypen (1)
- Lernen durch Interaktionen (10)
- Theoretisches Wissen
 - Kulturtheorien kennen (7)
 - Kenntnisse über Systeme und Strukturen des Nachbarlandes (20)
 - Kenntnisse über kulturelle Unterschiede (s.u.)
- Kulturelle Unterschiede
 - Arbeitsweise
 - Geplante und beständige Arbeitsweise in Deutschland (8)
 - Detailfokus in Deutschland (2)
 - Hohes Sicherheitsbedürfnis in Deutschland (3)
 - Verträge und Zertifikate wichtig (2)
 - Offizielle Regeln wichtig (3)
 - Schnelle, flexible Arbeitsweise in Frankreich (10)
 - Entscheidungsprozess
 - Langer, aber beständiger Entscheidungsprozesse in Deutschland (3)
 - Konsensorientierung (1)
 - Schneller und flexibler Entscheidungsprozess in Frankreich (2)
 - Dissensorientierung (1)
 - Organisation von Meetings
 - In Deutschland geplant und durch Agenda strukturiert, Zeitplan (3)
 - In Frankreich Flexibilität, Agenda nur zur groben Orientierung (4)
 - Sach-/Personenorientierung
 - Personenorientierung in Frankreich (11)
 - Sich Zeit für Personen nehmen, gemeinsames Essen (2)
 - Gegenbeispiel (1)
 - Smalltalk wichtig (5)
 - Berufs- und Privatleben weniger getrennt (5)
 - Sachorientierung in Deutschland (14)
 - Trennung von Berufs- und Privatleben in Deutschland (3)
 - Kommunikation
 - Direkte Kommunikation in Deutschland (9)

- Man meint, was man sagt und vertraut auf das Gesagte (wortwörtlich) (9)
 - Indirekte Kommunikation in Frankreich (2)
 - Aussagen meist nicht wortwörtlich gemeint (6)
- Zeitumgang
 - Frankreich polychron, mehrere Sachen gleichzeitig (9)
 - Deutschland monochron, eine Sache nach der andern (9)
 - Gegenbeispiel (1)
 - Einhalten von Zeitplänen in Deutschland (3)
 - Arbeitsbeginn und ende in Frankreich später (5)
- Hierarchie
 - In Frankreich steilere Hierarchie, stärkere Machtverhältnisse (15)
 - In Deutschland flachere Hierarchie, mehr Partizipation (11)
 - Entscheidungs- und Repräsentationsbefugnisse
 - Entscheidungen beim Geschäftsführer in Frankreich, letztes Wort, Repräsentation nach außen (8)
 - in Deutschland verteilter, auch im Fachbereich (2)
 - Führung
 - In Deutschland mehr Vertrauen und Selbstständigkeit, weniger Kontrolle (2)
 - In Frankreich mehr Kontrolle, weniger Selbstständigkeit (6)
 - Gegenbeispiel (1)
 - Das Hierarchiegefüge im Beratungsunternehmen
 - Offenheit und offener Austausch (10)
 - flache Hierarchie (2)
 - Selbstständigkeit der Mitarbeitenden (2)
 - Vertrauen und wenig Kontrolle von Seiten der Vorgesetzten (4)
- Zusammenarbeit als Team
 - In Deutschland Teamdenken (4)
 - In Frankreich Konkurrenzdenken (8)
- Frauen in der Wirtschaft
 - In Deutschland weniger Frauen berufstätig, mehr in Teilzeit (4)
 - Mütter bleiben länger zu Hause (3)
 - In Deutschland weniger Frauen in Führungspositionen (3)
- Nationalstolz
 - In Frankreich ausgeprägt (3)
 - In Deutschland wenig (3)
- Differenzierung Deutschland, Frankreich, Deutsch-Französisch (6)
- Deutsch-Französische Identität (9)
- Individualität beachten, nicht pauschalisieren (13)
 - Persönliche Ebene (10)
 - Unternehmenskultur (12)
 - Branchenkultur (4)
 - Veränderungen in der Zeit (7)
- Positive Aspekte am deutsch-französischen Arbeitsumfeld
 - Offenheit und offener Austausch (2)
 - Das Positive aus beiden Kulturen nehmen (5)

7.3 Transkribierte Interviews

7.3.1 Verwendete Transkriptionsregeln

- Es wird der Inhalt transkribiert
- Dialekte beziehungsweise fremdsprachliche Akzente werden ins Hochdeutsche übertragen
- Verbale Merkmale des Zögerns werden nur an markanten Stellen durch „Ähm“ oder „Äh“ abgebildet
- Agrammatikalische Satzkonstruktionen werden so abgebildet, wie sie geäußert wurden
- Lediglich eindeutig fremdsprachlich bedingte Fehler, wie falsche Artikelverwendungen werden korrigiert
- Abgebrochene Sätze werden durch einen Schrägstrich („/“) markiert
- Markante emotionale Äußerungen werden in Klammern an den jeweiligen Stellen beschrieben, zum Beispiel „(lacht)“
- Lediglich markante Pausen werden durch „(...)“ gekennzeichnet
- Nur besonders stark betonte Silben werden in Großbuchstaben dargestellt, zum Beispiel: „Das war SEHR interessant.“
- Verbale Äußerungen der einen Person im Beitrag der anderen Person werden in eckigen Klammern durch zum Beispiel „[mhm]“ markiert.
- Doppelte Wörter werden nur verschriftlicht, wenn sie als Stilmittel verwendet werden. Unverständliches wird durch „(unv.)“ markiert.
- Eine Erklärung hierfür folgt in runden Klammern, zum Beispiel „(Verbindung kurz unterbrochen)“
- Die Interviewerin wird durch „I“ gekennzeichnet, die befragte Person wird durch den Anfangsbuchstaben, des fiktiv gewählten Namens gekennzeichnet, zum Beispiel „D“ für „Denise“
- Anonymisierte Angaben werden durch [anonymisiert] gekennzeichnet
- Wörtliche Rede, die die Interviewten verwenden, wird durch Anführungszeichen gekennzeichnet, zum Beispiel: Und der Kunde sagt dann: „Nee, will ich aber nicht“.