

Dissertation

Eingereicht von: Catherine Krause-Nehring
Betreuer: Prof. Dr. Klaus Peter Walter
Romanische Philologie/
Romanische Kulturwissenschaft

Die Airbus-Kultur

Eine kulturelle und politische Analyse des Flugzeugbaus bei Airbus
unter besonderer Berücksichtigung der deutsch-französischen
Beziehungen.

Zur Erlangung der Doktorwürde an der
Universität Passau
Philosophische Fakultät

Vorwort

Zu Beginn dieser Arbeit habe ich überlegt, ob und wenn wie ich die doch sehr gegensätzlichen Bereiche der Geisteswissenschaft und der Naturwissenschaften, speziell der Technik, einander näher bringen könnte. Als Kulturwirtin und begeisterte Privatpilotin zeigten sich mir oft Berührungspunkte zwischen diesen beiden Gebieten. Kultur und Flugzeugbau stehen für mich in einer wechselseitigen Beziehung zueinander. Daher habe ich mich für das Thema „Die Airbus-Kultur“ entschieden und versucht, im Rahmen dieser Arbeit die Beziehung zwischen diesen beiden Bereichen zu beschreiben. Das Ergebnis dieser Arbeit erhebt jedoch keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Es ist dies kein Promotionsvorhaben, welches zu einem eindeutigen Ergebnis im Sinne von „Richtig und Falsch“ gelangt. Es sollten in dieser Abhandlung vielmehr Denkanstöße gegeben und mögliche neue Themengebiete aufgezeigt werden. Das Resultat dieser Arbeit ist bei allem Bemühen um Werturteilsfreiheit das Ergebnis meiner persönlichen Analyse.

Im Rahmen dieser Arbeit war es mir ein Anliegen, einerseits die Entstehung der AIRBUS S.A.S. aufzuzeigen, so dass die Hintergründe dieser Unternehmensgründung deutlich wurden, andererseits aber auch die neuesten Entwicklungen bei AIRBUS S.A.S. zu beschreiben. Daher habe ich zusätzlich zur historischen Analyse auch ca. 50 Gespräche und Interviews bei AIRBUS S.A.S. durchgeführt. Dabei handelt es sich um qualitative Leitfrageninterviews, die die Autorin dieser Arbeit mit deutschen und französischen derzeitigen sowie ehemaligen Mitarbeitern von AIRBUS S.A.S. geführt hat.

Da ich meine Arbeit zeitlich begrenzen wollte, habe ich die aktuelle Studie bei AIRBUS S.A.S., das heißt die Analyse der aktuellsten Presseberichterstattung über AIRBUS S.A.S. sowie die Interviews, auf den Zeitraum vom 1. August 2005 bis zum 1. August 2006 eingeschränkt. Diese Analyse endet somit mit der Amtszeit Christian Streiffs als Airbus-Präsident. So wurde eine Zäsur vorgenommen, der die Auswertung der Ergebnisse folgte.

Der Leser wird des Weiteren feststellen, dass sich die Studie bei AIRBUS S.A.S. lediglich auf Interviews in der Führungsebene beschränkt. Dies sollte jedoch nicht zu einer einseitigen Darstellung des Themas führen. Dass die Interviews trotzdem nur in diesem Bereich von AIRBUS S.A.S. stattfanden, lag an der Fragestellung dieser Arbeit, die in das Aufgabenfeld des Managements, bzw. der Chefetage fällt. Daher wurden nur Interviews in der Führungsebene von AIRBUS S.A.S., somit in der *Central Entity* von AIRBUS S.A.S. in Toulouse geführt.

Des Weiteren soll dieser Arbeit vorangestellt werden, dass sofern hier von „Airbus“ gesprochen wird, das Unternehmen AIRBUS S.A.S. gemeint ist. Die einzelnen Flugzeugtypen entwickelt von AIRBUS S.A.S. werden mit der genauen Musterbezeichnung, beispielsweise die A 380, benannt.

Bei der Erarbeitung dieser hier vorliegenden Ergebnisse haben mich die jetzigen, sowie die ehemaligen Mitarbeiter von Airbus wesentlich unterstützt. Daher möchte ich mich an dieser Stelle vor allem bei Herrn Thomas für seine umfassende Hilfe und für die vielen informativen Gespräche bedanken. Weiterhin danke ich Frau Kracht, Herrn Birkmayer, Herrn Dr. Roeder und Herrn Dr. Fock für Ihre großzügig und bereitwillige Unterstützung.

Das Ergebnis dieser sehr interessanten Zusammenarbeit liegt hier vor.

Passau, den 03. September 2007

Catherine Krause-Nehring

Gliederung

I. Einleitung	7
1. Themenabgrenzung	8
2. Ziele und Vorgehensweise	9
3. Forschungs- und Literaturbericht	11
II. Ansätze zur Kulturtheorie und Interkultureller Kommunikation	14
2.1. Versuch einer Arbeitsdefinition von Kultur	14
2.1.1. Vier Verwendungsweisen des Wortes 'Kultur'	15
2.1.2. Geschichte des Kulturbegriffs	17
2.1.3. Der spezifisch französische Kulturbegriff	21
2.1.4. Eine Arbeitsdefinition des Begriffs 'Kultur'	26
2.2. Theoretischer Ansatz zur Definition von Interkultureller Kommunikation	31
2.2.1. Definitiorische Ansätze nach Röseberg, Lüsebrink und Bolton	32
2.2.2. Interkulturelle Kommunikation als Prozess:	
Das Dritte-Kultur-Entwicklungs-Modell nach Casmir	35
2.2.3. Theorie des interkulturellen Managements nach Barmeyer	44
2.3. Konzept zur Entstehung der Airbus-Kultur	45
2.4. Kultur und Flugzeugbau	48
2.4.1. Definition der Begriffe 'Flugzeugbau' und deutsch-französischer Flugzeugbau	48
2.4.2. These: Technik als Kulturbestimmender Faktor	54
III. Flugzeugbau als Kulturbestimmender Faktor	57
3.1. Fly-by-Wire und das Berufsfeld ‚Pilot‘ für die Frau: Der Mythos	
Fliegerei und der Umgang mit symbolischen Kommunikationsformen	58
3.2. Das Onboard-Information-System (OIS) der A 380 und die Frage nach der	
Stabilität unserer kulturellen Praktiken	64
IV. Entstehungsgeschichte des deutsch-französischen Flugzeugbaus als Ursache	
einer interkulturellen deutsch-französischen Zusammenarbeit bei Airbus	71
4.1. Motive für die deutsche Beteiligung an Airbus	72
4.1.1. Der verspätete Einstieg Deutschlands in den Passagierflugzeugbau	73
4.1.2. Die VFW-614: Der erste deutsche Ansatz im Passagierflugzeugbau	75

4.2. Französische Beweggründe für den Einstieg bei Airbus	76
4.2.1. Staatliche Unterstützung der französischen Luftfahrtindustrie	77
4.2.2. Die Entwicklung des Mittelstreckenmusters Caravelle	80
4.2.3. Die Concorde: Durchbruch der Franzosen im zivilen Flugzeugbau	81
4.3. Die Entstehung der Airbus Industrie GIE: Die deutsch-französische Zusammenarbeit	83
4.4. Die Flugzeugmuster von Airbus	86
V. Interkulturelle Kommunikation in der Praxis: Beispiel Airbus	91
5.1. Erscheinungsformen interkultureller Kommunikation bei Airbus	91
5.1.1. Intern im Unternehmen: Die deutsch-französische interkulturelle „Mischung“	93
5.1.1.1. Verhandlungskultur	94
5.1.1.2 Kontextgebundenheit	100
5.1.1.3. Problemlösungsstrategie à la française	101
5.1.2. Die Außenansicht von Airbus à la française	103
5.1.2.1. Werbekampagnen	104
5.1.2.2. Geschäftsessen	106
5.1.3. Interkulturelle Trainings bei Airbus: Ein möglicher Ansatz	108
5.1.3.1. Ziel: Identifikation mit dem deutsch-französischen Unternehmen	111
5.1.3.2. Off-the-job Trainings	113
5.1.3.3. On-the-job Trainings	114
5.2. Problemfeld: Nationale versus internationale Tendenzen bei Airbus - Die politische Komponente von Airbus	120
5.2.1. Frankreich: Airbus als nationales Prestigeobjekt	122
5.2.1.1. Die französische Dominanz bei Airbus	128
5.2.1.2. Airbus: Ausdruck für Frankreichs als Grande Nation	130
5.2.2. Deutschland: Airbus als Türöffner für den internationalen Wiedereinstieg	139
5.2.2.1. Die Bauaufteilung bei Airbus	140
5.2.2.2. Deutschland als "kleiner Bruder Frankreichs" bei Airbus	142
5.2.3. Hintergründe der interkulturellen Konsensbildung auf deutscher Seite: Die politische Bedeutung von Airbus für Deutschland	145
VI. Rezeption des IKK-Modells von Airbus in der Presse	150
6.1. Die Presseberichterstattung über Airbus von 1969 bis 2006 im Überblick	151
6.1.1. Die Presse über Airbus in Deutschland	151

6.1.2. Die Presse über Airbus in Frankreich	153
6.2. Rezeption herausragender Ereignisse bei Airbus in der Presse	157
6.2.1. Rezeption der Entwicklung der A 310 in der Presse (1979)	157
6.2.2. Resonanz der Presse auf die neue Endmontagelinie in Hamburg (1990)	164
6.2.3. Presseresonanz auf die A 380 in Frankreich und Deutschland (2005)	167
VII. Die Airbus-Kultur	172
7.1. „Das Wir-Gefühl“ und die Vertrauenskultur bei Airbus	172
7.2. Kennzeichen der Airbus-Kultur	174
7.2.1. Offenheit und Toleranz für die andere Kultur	176
7.2.2. Französisches Prestigestreben und deutsches ökonomisches Denken als Erfolgsfaktor von Airbus	176
7.2.3. „Gelebt werden die persönlichen Verhältnisse“	179
7.2.4. Die Unvereinbarkeit der Airbus-Kultur mit der Unternehmenskultur	180
7.3. Die Airbus-Kultur: Minimalkonsens oder eigenständige Kultur ?	185
VIII. Zusammenfassung der Ergebnisse	188
VIII. Schlussbemerkung: Airbus als Symbol für das Europa der Zukunft	192
Abkürzungsverzeichnis	196
Bibliographie	197
ANNEX I: Informationen zu Airbus sowie den Flugzeugmustern	
ANNEX II: Korpus der Artikel zur Presseanalyse	
ANNEX III: Interviews vom 20./21.07.2006 in Toulouse	

Die Airbus-Kultur

Eine kulturelle und politische Analyse des Flugzeugbaus bei Airbus unter besonderer Berücksichtigung der deutsch-französischen Beziehungen.

I. Einleitung

Unter allen Erfindungen der Menschheit hat wohl keine unsere Welt mehr verändert als die Möglichkeit zu fliegen. Die Luft ist nicht das natürliche Element des Menschen. Trotzdem ist es der Technik gelungen, dem Menschen "Flügel zu geben". Dadurch veränderte sich die Lebensweise der Menschheit fundamental. Nicht nur, dass es dem Menschen nun möglich ist, mehrere Zeitzonen in kürzester Zeit zu überwinden, auch Entfernungen sind relativ geworden. Einzelne Länder rücken näher zusammen. Die eigene Landeskultur gerät in Berührung mit anderen, fremden Kulturen.

Mit der Durchführung des ersten Motorfluges 1903 durch die Gebrüder Orville und Wilbur Wright kam es zu einem Wendepunkt in der Geschichte. Almond beschreibt diese Entwicklung treffend in der Einleitung seines Buches *Fliegen. Die Geschichte der Luftfahrt in Bildern*.¹ Hier vermerkt er:

"Vor hundert Jahren rechnete der Fernreisende noch in Wochen und Monaten, mächtige Nationen fühlten sich vor jedem Angriff sicher, und alles, was vom Menschen gemacht in den Himmel stieg, waren gasgefüllte Ballons und Drachen im Wind."²

Mit der Erfindung des Motorfluges und damit verbunden der Möglichkeit des Menschen zu fliegen, entschied nun mehr denn je der technische Fortschritt über Öffnung und Veränderung einzelner Länder. Der Nationalstaat mit seiner Kultur ist nun einer intensiveren Einwirkung von außen ausgesetzt. Neue Einflüsse "dringen via Flugzeug" in einzelne Länder ein. Die durch den Flugverkehr eröffneten Möglichkeiten der Einflussnahme auf die einzelnen Landeskulturen sind heute enorm geworden. Dabei bleibt die kulturelle Souveränität der Einzelstaaten nicht unberührt.

Insofern kommt die Frage auf, ob und in welchem Maße die Errungenschaften der Luftfahrt die Kultur eines Landes beeinflussen?

Betrachtet man zudem die einzelnen luftfahrttechnischen Projekte - abgesehen von ihrer Auswirkung für die Gesellschaft allgemein - auch als Prestigeobjekte für die jeweilige Nation, so könnte man auf eine mögliche politische Bedeutung dieser luftfahrttechnischen Erfolge stoßen.

¹ Vgl. Almond (2003), S. 6

² Vgl. Ebd., S. 6

Diese Arbeit will daher an das Thema 'Flugzeugbau' von einem kulturellen und politischen Standpunkt aus herangehen. Ob und inwiefern der Flugzeugbau die Kultur und Politik eines Landes, bzw. mehrerer Länder beeinflusst, soll hier anhand des Flugzeugbaus bei Airbus untersucht werden.

Da das Projekt Airbus ursprünglich als deutsch-französische Kooperation im Bereich des Verkehrsflugzeugbaus begann, soll in diesem Promotionsvorhaben ferner auf die Bedeutung des Flugzeugbaus von Airbus für die deutsch-französischen Beziehungen eingegangen werden.

1. Themenabgrenzung

Es liegt bereits eine Vielzahl von Arbeiten vor, die das Thema Airbus vom ökonomischen, sowie dem rein technischen Blickwinkel aus beleuchten. Diese Arbeit will an den Themenkomplex jedoch von einem ganz anderen Ausgangspunkt aus herangehen: Ansatzpunkt ist hier die Kulturwissenschaft. Es soll versucht werden, einen Zusammenhang zwischen den Begriffen 'Kultur' und 'Flugzeugbau' herzustellen.

In dieser Arbeit ist es das Erkenntnisinteresse zu untersuchen, ob und wenn inwiefern Technik allgemein und vor allem der Flugzeugbau speziell von Airbus unsere Gesellschaft und somit unsere Kultur maßgeblich beeinflussen. Die zentrale Frage lautet daher: Ist Technik ein Kulturbestimmender Faktor? Diese Frage soll anhand des Flugzeugbaus bei Airbus untersucht werden. Dabei gilt es darauf Bezug zu nehmen, dass Airbus als ursprünglich deutsch-französische Kooperation in der Luftfahrtbranche vor allem die deutsche und die französische Kultur beeinflusst haben könnte, sowie - insofern eine solche existiert - die deutsch-französische Kultur.

Bis dato fehlt eine Untersuchung der Verzahnung zweier beherrschender Mittelmächte in Europa - Deutschland und Frankreich - im Rahmen eines luftfahrttechnischen Großprojektes wie Airbus. Gerade jetzt, angesichts der neuen Großprojekte von Airbus, der A 380, der A 400 M und der A 350 XWB, ist dieser Forschungsbereich von großem Interesse.

Nicht nur die Auswirkungen der neuesten luftfahrttechnischen Erfolge von Airbus für die Luftfahrt allgemein, wie sie anhand des Erscheinens der A 380³ beispielsweise deutlich wurden, sind interessant: Airbus hat mit der A 380 einen Schritt nach vorne in der luftfahrttechnischen Entwicklung im Verkehrsflugzeugbau in Bezug auf Kapazität und Leistung getan. Die A 380 ist heute das größte Passagierflugzeug der Welt. Sie kann 555 bis 853 Passagiere, je nach Bestuhlung, befördern. Daneben besitzt die A 380 eine der modernsten Technologien. Zum einen, da sie

³ Linguisten und Luftfahrtexperten sind sich heute einig, dass Flugzeuge grammatikalisch grundsätzlich weiblich sind. (Vgl. Späth (2005), S. 7) Daher wird im Folgenden zwar von *dem Airbus*, aber von *der A 300* gesprochen.

größtenteils als dem neuen, sehr leistungsfähigen Hybridmaterial GLARE⁴ gefertigt wurde, zum anderen, da das Cockpit der A 380 mit der neuesten Technologie ausgestattet ist. Zum Beispiel verfügt der A 380 über das ETAC-System⁵.

Auch die eventuell spezielle Bedeutung für das Selbstverständnis der Länder, die am Bau dieses Flugzeuges beteiligt waren, gilt es zu untersuchen. Konkret soll die Frage geklärt werden, welche Bedeutung der Flugzeugbau bei Airbus für Deutschland und für Frankreich und für beide Länder gemeinsam hat.

Daneben beeinflusst Airbus als Großprojekt in der Luftfahrt aber auch das Selbstverständnis nicht nur Frankreichs und Deutschlands, sondern auch Europas als Ganzes, auch gerade in Abgrenzung zu den USA. Airbus wird heute als 'politisches Projekt' bezeichnet. Die von Airbus entwickelten Flugzeuge gelten als Prestigeobjekte. Die Hintergründe dieser Entwicklung gilt es hier zu analysieren und darzulegen.

Ausgehend von diesen Ansatzpunkten soll deutlich gemacht werden, warum bei diesem Promotionsvorhaben Airbus unter kulturellen und politischen Gesichtspunkten behandelt werden soll.

2. Ziele und Vorgehensweise

Die zentrale These, die es in dieser Dissertation zu verifizieren bzw. zu falsifizieren gilt, ist:

Technik ist ein Kulturbestimmender Faktor.

Diese These soll anhand des Flugzeugbaus bei *Airbus* untersucht werden, da die Situation im deutschen und französischen Flugzeugbau, respektive im europäischen Flugzeugbau, seit den neunziger Jahren dominiert wird durch Airbus. Nennenswerte Alternativen zu Airbus in Europa in vergleichbarer Größenordnung gibt es im Augenblick nicht. Insofern soll die These anhand des Beispiels *Airbus* überprüft werden.

Ausgangsfrage bei dieser Arbeit soll zunächst sein: Was umfasst der Begriff 'Kultur'? Wie lässt sich Kultur definieren? Hier gilt es eine Arbeitsdefinition von 'Kultur' zu finden.

Dabei gilt es eine Definition von Kultur aufzustellen, die über das umgangssprachliche

⁴ GLARE ist ein Hybridmaterial aus mehreren geklebten Schichten von Aluminium und Glasfaser. Verglichen mit Aluminium bietet GLARE bessere Ermüdungs- und Schadenstoleranzen, ein niedrigeres Gewicht und eine bessere Feuerbeständigkeit. (Vgl. Hohl (2005), S. 7)

⁵ ETAC steht für External Taxi Aid Camera - System und bedeutet, dass in den Seitenflossen des Flugzeugs und auf der Rumpfunterseite Kameras eingebaut sind, deren Bilder im Cockpit abgerufen werden können. Dadurch wird eine genaue und einfache Steuerung des Flugzeugs beim Rollen möglich. (Vgl. Hohl: (2005), S. 16)

Verständnis von 'Kultur' in künstlerischer, musikalischer oder zum Beispiel literarischer Hinsicht hinausgeht. Diese weiter gefasste Definition von Kultur soll auch Aspekte wie die Wirtschaftskultur, die politische Kultur, die Jugendkultur oder andere Kulturen eines bestimmten Milieus einschließen.

Denn nur ein erweiterter Kulturbegriff lässt eine Subsumtion der Begriffe 'Luftfahrt' und 'Flugzeugbau' unter den Kulturbegriff zu.

Bei der Analyse von Airbus unter kulturellen Gesichtspunkten gilt es zudem die Komponente der Interkulturellen Kommunikation genauer zu analysieren. Gerade in diesem multikulturellen Unternehmen ist dieser Ansatz von besonderer Bedeutung. Daher sollen in einem zusätzlichen Kapitel theoretische definitorische Ansätze zur Interkulturellen Kommunikation im Vordergrund stehen, die wiederum als Basis für die Vorstellung der Interkulturellen Kommunikation bei Airbus dienen sollen.

In einem nächsten Arbeitsschritt soll der Zusammenhang von Kultur und Flugzeugbau anhand von zwei neuen technischen Entwicklungen von Airbus, das Fly-by-Wire System sowie das Onboard-Information-System (OIS), beschrieben werden.

Im Anschluss soll die Entstehungsgeschichte des heutigen Airbus-Konsortiums kurz skizziert werden. Es handelt sich hierbei um eine historische Analyse, die die Ursachen und Beweggründe für die interkulturelle deutsch-französische Zusammenarbeit bei Airbus veranschaulicht. Nur so kann die besondere Bedeutung der interkulturellen Zusammenarbeit im Rahmen von Airbus verständlich dargelegt und begründet werden.

Im darauf folgenden Kapitel wird das Konzept der interkulturellen Kommunikation am Beispiel Airbus exemplarisch untersucht. Erscheinungsformen, aber auch Problembereiche Interkultureller Kommunikation bei Airbus werden hier analysiert. Wesentlich hierbei ist die Frage, ob interkulturelle oder doch eher nationale Tendenzen bei Airbus überwiegen. In diese Thematik spielt auch die Frage, ob Airbus für einzelne Länder ein starkes Prestigeobjekt ist, mit hinein. Ist Airbus als Prestigeobjekt zu werten, so würde die nationale Komponente die internationale Komponente überwiegen. Diese Frage gilt es im Laufe der Arbeit zu klären.

Zur Darlegung der grundsätzlichen Bedeutung von Airbus für Deutschland und Frankreich, soll nach dieser Analyse die Rezeption des interkulturellen Modells von Airbus in der Presse seit 1969 bis 2006 erfolgen. So kann die spezifische Bedeutung des Unternehmens für Deutschland und

Frankreich untersucht werden.

Dieses von der Presse als Interkulturelles Modell (IKK-Modell) bezeichnete interkulturelle Zusammenspiel bei Airbus wird im Unternehmen selbst als *Airbus-Kultur* definiert. Daher soll im nächsten Kapitel die Airbus-Kultur eingehend erläutert werden.

Durch diese kurze Darstellung des Promotionsvorhabens wird ersichtlich, dass in dieser Arbeit eine Vielzahl von Problemen im Einzelnen erörtert und nachvollzogen werden sollen. Dies soll helfen, den Nebel um die Begriffe ‚Kultur‘ und ‚Interkulturelle Kommunikation‘ und die sie beeinflussenden Faktoren ein wenig zu lichten und des Weiteren eine neue Sichtweise auf Airbus ermöglichen.

3. Forschungs- und Literaturbericht

Diese Dissertation beruht einerseits auf einer historischen Analyse, bei der die bereits vorhandene Literatur zum Thema 'Kultur' und 'Airbus' ausgewertet wurde.

Daneben wurden Pressedokumente über Airbus seit dem Jahr 1969 ausgewertet⁶ und ca. 50 Gespräche und Interviews mit am Projekt Airbus Beteiligten geführt. Auszüge aus diesen Interviews sind im Anhang ANNEX III dieser Arbeit angeführt. Die Interviews wurden mit französischen und deutschen derzeitigen sowie ehemaligen Mitarbeitern von Airbus in Toulouse geführt. Dabei wurde Wert darauf gelegt, mit insgesamt gleich vielen Deutschen und Franzosen zu sprechen. Es wurden vornehmlich Mitarbeiter der Führungsebene von Airbus ansässig in Toulouse / Blagnac interviewt, da die Fragestellung dieser Arbeit in den Bereich der Chefetage von Airbus fällt. Bei den durchgeführten Interviews handelt es sich um qualitative Interviews, bei denen den Gesprächspartnern immer die gleichen Leitfragen gestellt wurden. So sollte eine grundsätzliche Antworttendenz auf die jeweiligen Fragenkomplexe ermittelt werden.

Daneben wurde wie bereits oben erwähnt die sehr umfangreiche Literatur zum Thema Airbus gesichtet und ausgewertet. Es gilt festzuhalten, dass es an Literatur zum Thema Airbus nicht mangelt. Im Gegenteil: Es herrscht eine unüberschaubare Fülle von Material. Meist handelt es sich dabei jedoch um populärwissenschaftliche Abhandlungen, oder Werbematerial von EADS⁷ oder Airbus, für die wissenschaftliche Untersuchung wenig brauchbar.

Daneben gibt es zahlreiche Abhandlungen über Airbus, die das Thema unter rein politischen,

⁶ Hierfür wurde das Archiv des Deutsch-Französischen Institutes (DFI) in Ludwigsburg in Anspruch genommen, das über eine umfassende Pressedokumentation zum Thema Airbus verfügt.

⁷ EADS = European Aeronautic Defense and Space Company

industriellen und wirtschaftlichen Aspekten untersuchen oder von einem rein technischen Standpunkt aus.

Ökonomische Arbeiten zu diesem Thema behandeln vorwiegend Airbus unter dem Gesichtspunkt einer strategischen Allianz oder im Hinblick auf eine grenzüberschreitende Technologieförderung und ihre wettbewerbsfördernden Auswirkungen. Unter die erste Kategorie der ökonomischen Arbeiten über Airbus fallen die bereits in den sechziger Jahren entstandenen Analysen von Koch (1968)⁸, Langner (1968)⁹ und Jaurisch (1968)¹⁰. Zudem verweist Kirchner darauf, dass auch die Abhandlungen von Berg/Memmen (1981) und Berg/Tielke-Hosemann zum Thema Airbus hervorzuheben seien, sowie die Studie von Klodt (1987) und Bletschacher/Klodt (1991)¹¹. Daneben existiert eine Fülle von ökonomischen Berichten über Airbus, die Airbus unter dem Gesichtspunkt der internationalen Wirtschaftskooperation behandeln. Dieser ökonomische Ausgangspunkt ist für die Analyse von Airbus im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht relevant.

Zu den Arbeiten, die den Schwerpunkt auf Airbus im Zusammenhang mit Technologieförderung legen, zählen ebenfalls die Arbeiten von Berg/Tielke-Hosemann¹², die sich vor allem mit den Vor- und Nachteilen von staatlicher Technologieförderung bei Airbus beschäftigen, daneben auch die Arbeit von Rek¹³, der am Beispiel der A330 und der A 340 die Technologieförderung (indirekt in den USA, in Form von Programmförderung in der EU) kritisch hinterfragt.

Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auch auf die umfassende Presseberichterstattung von Karl Morgenstern und Dietmar Plath zum Thema Airbus. Morgenstern befasst sich darüber hinaus mit der Entwicklung, Technologie, Bau und Vermarktung der einzelnen Airbusse in seinen seit 1977 erschienen Büchern *Airbus A320/321*, *Airbus A 330/340*, *Beluga* und *Airbus A 318/ 319/320/321*. Seine Analyse des Themas Airbus öffnet den Blick auch über ökonomische und rein technische Betrachtungsweisen hinaus. Es handelt sich hierbei nichtsdestotrotz jedoch nicht um geisteswissenschaftliche Abhandlungen zum Thema Airbus, vielmehr um Dokumentationen zu einzelnen Flugzeugmustern.

Daneben existieren zahlreiche Berichte von denjenigen Personen, welche maßgeblich am Aufbau von Airbus beteiligt waren, bzw. das erste Projekt Airbus initiiert haben.

Franz Josef Strauß, der eine persönliche Affinität zum Flugzeugbau und der Fliegerei hatte, widmet beispielsweise in seinen *Erinnerungen* dem Thema Airbus und den anfänglichen

⁸ Vgl. Koch (1968), S. 1 ff

⁹ Vgl. Langner (1968), S. 1 ff

¹⁰ Vgl. Jaurisch (1968), S. 1 ff

¹¹ Vgl. Kirchner (1998), S. 26

¹² Vgl. Berg/Tielke-Hosemann (1988)

¹³ Vgl. Rek (1988)

Schwierigkeiten des Projektes zahlreiche Seiten.¹⁴

Felix Kracht hingegen legt bei seiner Arbeit über Airbus den Schwerpunkt auf die Herausforderung, die Airbus in Bezug auf die weltweite Marktsituation in der Luftfahrtindustrie zu meistern hatte.¹⁵

Hartmut Mehdorn beschreibt das Projekt Airbus aus dem Blickwinkel von strategischen Allianzen und Wettbewerbschancen.¹⁶

Auch Ludwig Bölkow widmet in seinen Erinnerungen ein Kapitel dem Thema Airbus.¹⁷ Diese Darstellung ist ein Bericht, eines an den Anfängen von Airbus Beteiligten, somit eines Zeitzeugens. Sie beschreibt daher in weiten Bereichen die Entstehung von Airbus sehr präzise. Als solche ist die Darstellung des Beginns des Projektes 'Airbus' von Bölkow geprägt von der speziellen, vor allem wirtschaftlichen Bedeutung der Beteiligung der Messerschmitt - Bölkow - Blohm (MBB) Flugzeugwerke am Airbus-Unternehmen. Sehr gut wird hier jedoch der Ursprung des Namens 'Airbus' beschrieben, worauf ich noch bei der Entstehungsgeschichte von Airbus zurückkommen möchte.

Noël Forgeard, der ehemalige Airbuspräsident, setzte sich ebenfalls kritisch mit dem Thema Airbus auseinander.¹⁸ Dabei legte er den Schwerpunkt auf die Frage, ob die europäische Kooperation vor allem die deutsch-französische Zusammenarbeit der Schlüssel zum Erfolg bei Airbus gewesen sei. Damit erfolgt hier ein erster Ansatz, Airbus mit den *relations franco-allemands* in Zusammenhang zu bringen.

Im Rahmen der Analyse der bisher erschienenen Literatur zu Airbus fiel jedoch auf, dass es so gut wie keine Auseinandersetzung mit diesem Thema aus geisteswissenschaftlicher Sicht gibt. Ebenso fehlt eine umfassende Analyse von Airbus im Rahmen der deutsch-französischen Beziehungen. Airbus wurde bislang nur im Rahmen ökonomischer oder politischer Analysen mit Deutschland und Frankreich in Verbindung gebracht. Es gibt jedoch noch keine geisteswissenschaftliche Abhandlung, die den Zusammenhang zwischen Deutschland und Frankreich im Rahmen von Airbus untersucht.

Daher ist es das Anliegen dieser Arbeit, Airbus in einem solchen Kontext zu analysieren, d. h. in dieser Arbeit soll eine Analyse von Airbus aus geisteswissenschaftlicher Sicht erfolgen. Dabei liegt der Schwerpunkt bei den Kulturwissenschaften und speziell bei den deutsch-französischen Beziehungen.

¹⁴ Vgl. Strauß (1989)

¹⁵ Vgl. Kracht (1994)

¹⁶ Vgl. Mehdorn (1992)

¹⁷ Vgl. Bölkow (2000), S. 273ff

¹⁸ Vgl. Forgeard (1998), S. 13 ff

II. Ansätze zur Kulturtheorie und Interkultureller Kommunikation

Kultur ist ein Wort, welches wahrscheinlich jedem geläufig ist. Schwierig wird es lediglich, sobald man versucht den Begriff zu umschreiben, ihm habhaft zu werden, oder ihn gar zu definieren.

"Kultur.... wird in den Problemen dingfest, die man ohne sie nicht hätte..."¹⁹

so umschreibt Konersmann die Problematik des Kulturbegriffs. Die Problematik dieses Themas liegt keineswegs darin, dass sich der Begriff 'Kultur' nicht definieren ließe. Im Gegenteil. Die Definitionen von 'Kultur' sind so zahlreich, dass diese Definitionen an sich wiederum Verwirrung stiften und zu der Ausgangsfrage führen, was denn 'Kultur' nun eigentlich sei. Dies liegt größtenteils daran, dass es keine allgemein gültige Definition von 'Kultur' gibt. Vielmehr existieren zahlreiche Ansätze, die versuchen den Begriff handhabbar zu machen. Dabei sind diese Definitionen zum Teil unpräzise und eignen sich daher nur begrenzt zur Analyse kultureller Phänomene.

Es soll hier eine Annäherung an den Begriff 'Kultur' versucht werden, die eventuell eine konkretere, aber zugleich eine allgemein gültige Definition des Begriffs möglich macht. Dabei soll bei dem angesetzt werden, was man umgangssprachlich unter 'Kultur' versteht, um dann auf die weiteren Bedeutungen von 'Kultur' zu kommen. Diese Annäherung soll letztendlich zu einer Arbeitsdefinition führen, mittels derer der Begriff der 'Kultur' habhaft gemacht werden soll, so dass des Weiteren in dieser Arbeit diese Definition als Grundlage der Analyse dienen kann.

2.1. Versuch einer Arbeitsdefinition von Kultur

Eine allgemeingültige, griffige Definition von Kultur zu finden, war von jeher und ist immer noch ein schwieriges Unterfangen. Umfangreich ist die Zahl der Definitionen, die vom Begriff 'Kultur' bereits vorliegen. Woran liegt das? Max Kaase beschreibt das Problem, welches sich ihm bei der Suche nach einer Definition von *politischer Kultur* auftrat, mit den Worten:

"Politische Kultur zu definieren ist wie der Versuch Pudding an die Wand zu nageln."²⁰

Ähnlich ist das Problem bei der Definition von 'Kultur' selbst. Dies liegt daran, dass der Begriff 'Kultur' sehr ungenau und vage ist. Er umschließt ein breites Spektrum von Dingen, Begriffen, die unter den Oberbegriff 'Kultur' subsumiert werden. Insofern ist es schwierig, eine prägnante und allgemein gültige Definition von 'Kultur' zu finden. Trotzdem soll hier der Versuch gemacht werden, eine Arbeitsdefinition von 'Kultur' zu finden, die es dann zulässt, den Begriff des 'Flugzeugbaus' in Zusammenhang mit dem Begriff 'Kultur' zu setzen.

¹⁹ Vgl. Konersmann (1996), S. 352

²⁰ Vgl. Kaase (1983), S. 144-172

2.1.1. Vier Verwendungsweisen des Wortes 'Kultur'

Grundsätzlich gibt es vier Verwendungsweisen des Wortes 'Kultur', bzw. vier Bedeutungen des Begriffs 'Kultur'.

Umgangssprachlich verbindet man mit dem Begriff 'Kultur' zunächst eine kreative und künstlerische Arbeit. Hansen bezeichnet dies als den *Kulturbetrieb*.²¹ Mit Kultur verbindet man demzufolge auf den ersten Blick: Musik, Theater, Oper, Literatur und dergleichen. Das heißt: Es geht um die Aktivitäten des Theater-, Musik-, Literatur- und Kunstbetriebes, im weitesten Sinne um die "Prozesse der ästhetischen Produktion"²². Lüsebrink weist darauf hin, dass dies noch im 17. und 18. Jahrhundert mit den Begriffen *arts* und *belles-lettres* bezeichnet wurde und das Wort *culture* lediglich die *agriculture*, das heißt die 'Landwirtschaft', bezeichnete.²³ Heute hingegen bezieht sich der Begriff 'Kultur' auch auf das weite Feld des kreativen und künstlerischen Schaffens. Auch im Französischen wird dem Wort 'culture' die Bedeutung Kulturbetrieb im Sinne von *art*, *belles-lettres*, oder *beaux-arts* zugeschrieben.²⁴

In Lüsebrinks oben dargelegter Abgrenzung wird jedoch bereits die zweite Bedeutung des Begriffs deutlich: 'Kultur' meint zudem das

"Resultat einer anbauenden und pflegerischen Tätigkeit"²⁵.

Das heißt, dass der Begriff 'Kultur', verwendet in der Landwirtschaft zum Beispiel eine Monokultur bezeichnet. Ähnlich ist die Bedeutung des Wortes beispielsweise in der Biologie, oder der Geographie. Hier spricht man von einer bakteriellen Kultur, oder einer Kulturlandschaft.

Auch im Französischen ist diese Bedeutung des Wortes 'culture' geläufig. Im Larousse du XXIème Siècle wird der Begriff 'culture' ebenfalls definiert als Resultat einer anbauenden und pflegerischen Tätigkeit. 'Culture' sei die

" Action ou manière de cultiver la terre ou certaines plantes".²⁶

Daneben wird im Französischen unter den Begriff 'culture' auch die Benutzung bestimmter natürlicher "Produktionsmechanismen" subsumiert.

"Culture - art d'utiliser certaines productions naturelles: La culture de la soi."²⁷

²¹ Vgl. Hansen (2000), S. 12

²² Vgl. Lipp (1994), S. 75

²³ Vgl. Lüsebrink (2004), S. 9-39

²⁴ Vgl. Larousse Bd. II (1929), S. 620

²⁵ Vgl. Hansen (2000), S. 14

²⁶ Vgl. Larousse Bd. II (1929), S. 620

²⁷ Vgl. Ebd., S. 620

Eine weitere Bedeutung des deutschen Wortes 'Kultur' verdeutlicht folgender Satz: *Der Peter hat keine Kultur. Er kann sich nie benehmen und kommt auch nie mit ins Theater.* Hier bezeichnet 'Kultur' eine "bestimmte Lebensart... die sich erstreckt zwischen den Polen Humanität, d.h. Menschlichkeit, Sensibilität und Toleranz auf der einen und *savoir vivre* auf der anderen Seite."²⁸

Hansen spricht in diesem Zusammenhang von *Kultiviertheit*²⁹. Um auf das Beispiel zurückzukommen: Peter hat folglich *keine Kultur*, wenn er nicht über bestimmte Manieren, einen bestimmten Geschmack, Kunstsinne etc. verfügt, d.h. wenn er nicht *kultiviert* ist. Hier wird der Gegensatz zwischen Zivilisation und Kultur deutlich.³⁰ Den Gegensatz beschreibt Hansen mit einem einfachen Satz:

"Zivilisation ist, wenn man eine Badewanne besitzt; Kultur, wenn man sie benutzt."³¹

Das heißt: Zivilisation bezeichnet die durch den Fortschritt des Wissens, der Bildung und der Technik geschaffenen verbesserten Lebensbedingungen. Zivilisation umfasst somit die bereitgestellten verbesserten Lebensbedingungen. Ob diese jedoch von der Einzelperson genutzt werden, oder nicht, das heißt ob die Einzelperson eine kultivierte Lebensweise führt, oder nicht, ist ihr überlassen. In einer Zivilisation gibt es somit Individuen, welche kultiviert sind in ihrem Verhalten und andere, die dies nicht sind.

Auch im Französischen wird auf diese Bedeutung des Wortes 'culture' hingewiesen. So erwähnt der Larousse

"Le mot [culture] s'emploie quelquesfois d'après l'allemand *kultur* dans le sens de «civilisation»."³²

In der Literatur wird an dieser Stelle ausführlich über den Unterschied zwischen Zivilisation und Kultur diskutiert. Es besteht ein Streit darüber, welchem der beiden Werte ein höherer Stellenwert zukommen sollte. Hansen tendiert in seinem Werk³³ eher dazu, der 'Kultur' im Sinne von *Kultiviertheit* einen höheren Stellenwert einzuräumen. Ogburn hingegen spricht vom Vorrang der Zivilisation vor der Kultur.³⁴ Fraglich ist jedoch, ob eine solche Bewertung sinnvoll ist. Für die Definition des Kulturbegriffes in dieser Arbeit ist sie nicht von Relevanz und soll daher hier auch nicht genauer ausgeführt werden.

Beide oben angeführten Definitionen von Kultur - jene, welche sich auf den *Kulturbetrieb* bezieht

²⁸ Vgl. Hansen (2000), S. 12

²⁹ Vgl. Ebd., S. 12

³⁰ Dieser Gegensatz zwischen Zivilisation und Kultur existiere laut Hansen nur im Deutschen. (Vgl. Hansen (2000), S. 12)

³¹ Vgl. Hansen (2000), S. 12

³² Vgl. Larousse Bd. II (1929), S. 620

³³ Vgl. Hansen (2000)

³⁴ Vgl. Ogburn (1957), S. 167-174

und jene, welche die *Kultiviertheit* beschreibt - sind wertende Definitionen.

Neutral ist bei Hansen nur die Definition von 'Kultur' als Beschreibung aller Eigenarten und Besonderheiten, folglich aller Gewohnheiten, die für eine bestimmte Gruppe, Volk, oder einen bestimmten Bereich typisch sind.³⁵ Diese Definition fällt neben ihrer höheren Neutralität auch aus dem Rahmen der bisherigen, oben angeführten Definitionen, da sie eine Erweiterung des Kulturbegriffes zulässt.

Unter die letzte Definition von Kultur als "Gewohnheiten einer Gruppe" könnte nun auch die spezifische Kultur beispielsweise eines bestimmten Milieus fallen. Man könnte hier an das Milieu der Jugendlichen denken und dementsprechend von einer *Jugendkultur* sprechen, oder an das Milieu der "gepflegt essenden Menschen" und demzufolge von einer *Esskultur* sprechen.

Diese Definition ermöglicht somit, eine breitere Subsumtion von Begriffen unter den Kulturbegriff an sich. Denn es geht hier allgemein um bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen einer Gruppe, die unter dem Oberbegriff der beispielsweise *Jugend-*, oder *Esskultur* zusammengefasst werden.

Laut Hansen war es bis zu dieser neutralen Definition von Kultur jedoch ein weiter Weg.³⁶ In der Vergangenheit wurde der Begriff 'Kultur' vorwiegend aus dem Gegensatz zwischen der eigenen Kultur und der Primitivität anderer Völker erklärt. Dieser Ansatz liegt heute in dieser Form nicht mehr vor. Insofern erscheint es an dieser Stelle sinnvoll, die Entwicklung des Kulturbegriffs hin zu dieser wertneutralen Definition im Folgenden kurz zu beschreiben, um so zu dem heutigen Ansatzpunkt zu gelangen.

2.1.2. Geschichte des Kulturbegriffs

Das deutsche Substantiv 'Kultur' ist lateinischen Ursprungs und stammt vom lateinischen Verb

Colere, colo, colui, cultus > dt. Kultur

ab. *Colere* hat im Lateinischen die Bedeutung *pflegen, bebauen, bestellen*.³⁷ Diese Bedeutung findet sich in der zweiten Definition von 'Kultur' als "Resultat einer anbauenden und pflegerischen Tätigkeit"³⁸ wieder.

Dieses Wort 'Kultur' wird seit der Antike verwendet.³⁹ Ursprünglich bedeutete 'Kultur' das, was

³⁵ Vgl. Hansen (2000), S. 13

³⁶ Vgl. Ebd., S. 17

³⁷ Daneben bedeutet lat. *colere* auch *anbeten*. Dieser zweiten Bedeutung des lateinischen Verbs begegnet man im Deutschen nicht. Dies ist darauf zurückzuführen, dass vom lateinischen Ursprung *colere* im Deutschen zudem das Wort *Kult* abgeleitet wurde, im welchem die Bedeutung des lateinischen Wortes *colere* > *anbeten* fortgesetzt wird. (Vgl. Hansen (2000), S. 14)

³⁸ Vgl. Hansen (2000), S. 14

³⁹ Vgl. Daniel (2001), S. 443

durch menschliche Bearbeitung und Pflege dem Boden, der Tier- und Pflanzenwelt, kurz der Natur abgerungen wurde. Der Begriff wurde dann dahingehend erweitert, dass er auch "die Arbeit der Menschen an sich selbst, ihre Bildung und die Verfeinerung ihrer Sitten" beinhaltet und dies als Teil der Kultivierungsleistung ansah.⁴⁰ Hansen definiert Kultur allumfassend als "die Veränderung der äußeren und inneren Natur durch Arbeit".⁴¹ Kultur meint also die Veränderung der Natur durch eine menschliche Tätigkeit, hin zu einer durch den Menschen geschaffenen Ordnung. Diese Ersatzordnung kann bei den verschiedenen Völkern unterschiedlich ausfallen, da jede Menschengruppe "ihre eigene Ordnung", ihre eigene Kultur schafft. Insofern sprechen wir von der *eigenen Kultur* in Abgrenzung zu einer *fremden Kultur*.

Hinzu kommt das Unterscheidungskriterium, welches die Entwicklungsstufe der Menschheit mit einbezieht. Das heißt: Je weiter eine Gruppe von Menschen entwickelt ist, desto eher zählen wir sie zu einer *Hochkultur*, in Abgrenzung von einer *Primitivkultur*. Als grundlegendes Merkmal einer *Hochkultur* gilt die Schrift, die als Voraussetzung für eine verfeinerte Geistestätigkeit gesehen wird.⁴² Somit werden Völker, die sich im Laufe der Zeit vor allem durch die Ausbildung der eigenen Schrift weiterentwickelt haben, als *Hochkulturen* bezeichnet.

Diese Abgrenzung führt Daniel dazu von "zwei Ordnungsmomenten" zur Analyse des Begriffs 'Kultur' zu sprechen. Diese sind: Die Zeit und der Gegensatz zur Natur.⁴³

Die Zeitachse dient dazu, die sich wandelnde Bedeutung des Begriffs 'Kultur' darzustellen. Der Gegenpol 'Natur' lässt es zu, den Begriff 'Kultur' in Abgrenzung zu einem Naturzustand des Menschen darzustellen.

Hier soll zunächst die sich wandelnde Bedeutung des Begriffs 'Kultur' darlegt werden, um im Rahmen dieser Darstellung die Abgrenzung des Begriffs 'Kultur' vom Begriff 'Natur' darzulegen.

Wie bereits dargestellt, assoziiert man mit dem Begriff 'Kultur' eine "anbauende und pflegerische Tätigkeit"⁴⁴, bei der sich der Mensch die Natur nutzbar macht. Daneben bestand bereits bei den Griechen und Römern das Verständnis von 'Kultur' im Sinne von 'Lebenskultur', von *Kultiviertheit*. Man denke an die griechischen und römischen Bauten, Paläste, Bäder oder die Literatur der Antike. Diese Anschauungsweise von 'Kultur' im Sinne von *Kultiviertheit*, 'Kultur' als *kultivierte Lebensweise*, die es zu verwirklichen gilt, lebte ganz intensiv in Europa und auch in Deutschland und Frankreich im 18. Jahrhundert wieder auf.

Im 18. Jahrhundert verband man mit 'Kultur' beispielsweise in Deutschland, die Tatsache, dass Bürgertöchter Klavier spielen lernten, bürgerliche Männer bestimmte Formen der

⁴⁰ Vgl. Daniel (2001), S. 443

⁴¹ Vgl. Hansen (2000), S. 15

⁴² Vgl. Ebd., S. 16

⁴³ Vgl. Daniel (2001), S. 444

⁴⁴ Vgl. Hansen (2000), S. 14

Körperkontrolle trainierten, oder Familien ins Theater gingen, um kollektiv Goethe und Schiller zu lauschen. Unter den Begriff der Kultur subsumierte man folglich bestimmte *kulturelle* Praktiken, das heißt eine bestimmte Form der *Kultiviertheit*. Dabei hatte dieser Kulturbegriff etwas sehr elitäres an sich. Ferner ist es wichtig festzustellen, dass diese eigene 'Kultur', oder *Kultiviertheit* als die einzig richtige und einzig wahre Kultur galt. Andere Kulturen tat man pauschal als primitiv ab. Gleichzeitig wurde in dieser Definition von Kultur die *eigene Kultiviertheit* der 'Natur' diametral entgegengestellt, da der Mensch vom Naturzustand durch Bildung, Ausbildung, Verfeinerung der Lebensweise etc. - d.h. durch das Erlangen einer bestimmten 'Kultur' - in einen *kultivierten Zustand* gelangt, der dem der Natur überlegen sein sollte.⁴⁵ Vereinfacht könnte man festhalten: Kultur ist hier die Verfeinerung, oder Vervollkommnung des Menschen, der im Naturzustand geboren wird.

Dem gegenüber stand im 18. Jahrhundert in Deutschland die Phase des Sturms und Drangs der jüngeren Literaten. Sie verherrlichten den Geniebegriff, die Leidenschaft und vor allem die Natur. Die Anhänger des Sturms und Drangs - im Gegensatz zur kultivierten Bourgeoisie - "schwelgten" in der Natur. Dies zeigt, dass sich im 18. Jahrhundert 'Kultur' durch den Gegensatz zur 'Natur' definiert. Der Mensch an sich steht dabei zwischen den Polen 'Kultur' und 'Natur'.

Um die Jahrhundertwende verloren die oben beschriebenen *kulturellen Praktiken* bereits wieder an Bedeutung mit dem Aufstieg der Facharbeiterfamilien in das die 'Kultur konsumierende - sprich Theater, Oper oder Musik konsumierende - Milieu'. Insofern veränderte sich auch der Kulturbegriff. Das Elitäre in seiner Bedeutung entfiel. 'Kultur' wurde nun "allen" zugänglich.

Von der Philosophie der Aufklärung übernimmt nun das 19. Jahrhundert den Begriff der 'Kultur' und der *Kultiviertheit*, der die "menschheitsgeschichtliche Tendenz zum steigenden materiellen und geistigen Fortschritt bezeichnet."⁴⁶ Hier wird nun die Abgrenzung der 'menschlichen Kultur', das heißt des menschlichen Fortschritts, zum 'Rohzustand der Natur' ganz deutlich. Es geht ab dem 19. Jahrhundert darum, die Opposition zwischen *Kultur* und *Natur* im Sinne von *Fortschrittsglauben* gegenüber *Niedergangsfurcht* darzulegen.⁴⁷ Der Begriff 'Kultur' wird nun über den Begriff 'Fortschritt' definiert. 'Natur' wird - als Gegenpol zu 'Kultur' - mit 'Rückständigkeit' und demzufolge mit 'Niedergang' gleichgesetzt.

Diese Definition des "Fortschritts-Kulturbegriffs" in Abgrenzung zum rückständigen

⁴⁵ Die Thematik "Natur und Kultur" wurde hier nur angeschnitten, aber nicht ausgeführt, da sie nicht direkt Thema dieser Dissertation ist, jedoch im Zusammenhang mit der Geschichte des Kulturbegriffs relevant ist. Zur Vertiefung dieser Thematik siehe Hansen (2000), S. 19 ff

⁴⁶ Vgl. Daniel (2001), S. 444

⁴⁷ Vgl. Ebd., S. 445

Naturzustand⁴⁸ dominierte lange, das heißt bis zum 20. Jahrhundert, die theoretische Beschäftigung mit dem Kulturbegriff.

Die Umdeutung des Kulturbegriffs von der "Messlatte des Fortschritts" hin zu einem "Ausdruck für die Vielfalt und Vergesellschaftungsformen erfolgt erst ab dem 20. Jahrhundert.⁴⁹ Kultur wird nun erstmals nicht mehr aus dem Gegensatz zur Natur, oder mit Hilfe des Fortschritts definiert.

Von jetzt an beinhaltet der Begriff 'Kultur' die Vorstellung, dass Kulturen - man geht nun davon aus, das mehrere von ihnen existieren - in ihrer Art gleichwertig und erhaltenswert sind. Die Kultur/en an sich erhalten so einen eigenen Stellenwert. Die Kultur/en an sich gilt es nun zu erforschen. Für die Wissenschaft taucht damit bei der Analyse der verschiedenen Kulturen das Problem des Fremdverstehens auf,⁵⁰ da die verschiedenen Kulturen von "außen" betrachtet, beschrieben und analysiert werden, nicht von einzelnen Individuen, die Teil dieser Kultur sind und sie so von "innen" heraus beschreiben könnten. Insofern spricht man von einem Fremdverstehen der Kultur/en.

Den (Kultur) Forschern stellt sich dabei das Problem, welche Kriterien bei der Analyse der (fremden) Kultur/en von Bedeutung sind: Riten, Mythen, Tänze, oder andere Kriterien. Diese Frage wird erstmals in den 1920iger Jahren analysiert. Hier wurden ethnologische Kulturbegriffe entwickelt, die Kriterien bereitstellen, um festzuhalten, welche kulturellen Phänomene wichtig sind und welche nicht. Diese Kulturbegriffe operieren mit den Größen 'Individuum' und 'Gesellschaft' und verorten 'Kultur' entweder näher beim Individuum, oder näher bei der Gesellschaft. Verortet man Kultur näher bei der Gesellschaft, wie die britische *social anthropology* es tut, so wird Kultur "durch wirtschaftlich-technische, soziale und ökologische Bedingungen und Bedürfnisse" konstituiert und erklärt.⁵¹ Der andere Ansatz, welchen die amerikanische Kultur- und Persönlichkeitsforschung verfolgt, sieht 'Kultur' viel näher am Individuum. Hier sind "kulturelle Normen und Praktiken prägende Instanzen"⁵² des einzelnen Menschen. Dieses Konzept wiederum kritisieren jüngere Ethnologen nach dem zweiten Weltkrieg. Sie sehen "kognitive Strukturen der Menschen als Kern der jeweiligen Kultur und studieren diese anhand der Sprachstrukturen".⁵³ Erstmals tritt hier die Sprache, d. h. ein Symbolsystem, bei der Analyse des Begriffs 'Kultur' auf. Diesen Ansatz greift auch Clifford Geertz in den 1970/80iger Jahren auf. Er sieht Kultur als ein "umfassendes Symbolsystem, das alle Ausdruckskraft der Gesellschaft prägt"⁵⁴. Er fasst somit Kultur in gewisser Weise als Text auf.⁵⁵ Geertz sieht die Beschreibung

⁴⁸ Zur detaillierten Auseinandersetzung mit den Begriffen 'Kultur' und 'Natur' und ihrer genauen Abgrenzung siehe Hansen (2000), S. 19 ff

⁴⁹ Vgl. Daniel (2001), S. 445

⁵⁰ Vgl. Ebd., S. 446

⁵¹ Vgl. Ebd., S. 446

⁵² Vgl. Ebd., S. 446

⁵³ Vgl. Ebd., S. 446

⁵⁴ Geertz nach Lüsebrink (2004), S. 10

von Kultur darin, ein System von Regeln aufzustellen, das jedem die Möglichkeit gibt, sich so zu verhalten, dass er als "Eingeborener" gelten kann.⁵⁶ Ähnlich wie Geertz begreift auch Hofstede Kultur als einen "handlungsleitenden Code", den er auch als *software of the mind* bezeichnet.⁵⁷ Man kann sagen, dass Kultur hier in Beziehung zur Sprache, zu einem Symbolsystem, gesetzt wird.

An diesem Punkt kommt die Frage auf, ob und wenn inwiefern die Entwicklung und demzufolge die Definition des Begriffs 'culture' im Französischen von der oben dargestellten Entwicklung und Definition des Begriffs im Deutschen abweicht.

Auffallend ist, dass Literatur zum Begriff 'culture' im französischen Raum nur sehr begrenzt vorhanden ist. Es erfolgte hier keine so intensive Auseinandersetzung mit dem Begriff wie in Deutschland. Zwar erwähnen beispielsweise die großen französischen Enzyklopädien den Begriff, die Ausführungen zu 'culture' sind jedoch eher knapp gehalten, im Gegensatz zu den entsprechenden Ausführungen zum äquivalenten deutschen Begriff in deutschen Enzyklopädien. Dies mag daran liegen, dass es im Französischen weniger Erklärungsbedarf zu diesem Begriff gibt. Dies lässt vermuten, dass 'culture' in Frankreich ein allgemein anerkannter und feststehender Begriff ist. Damit assoziiert man zunächst die *französische Kultur*. Dieses Selbstverständnis existiert im Gegensatz dazu in Deutschland nicht. Hier gibt es mehrere hundert definitorische Ansätze zum Begriff 'Kultur', was darauf schließen lässt, dass in Deutschland im Gegensatz zu Frankreich Erklärungsbedarf im Zusammenhang mit diesem Begriff 'Kultur' besteht.

Dies sind jedoch nur Vermutungen.

Hier soll nun im Folgenden auf den spezifisch französischen Kulturbegriff eingegangen werden.

2.1.3. Der spezifisch französische Kulturbegriff

La culture est ce qui reste quand on a tout oublié,

lautet ein altes französisches Sprichwort aus dem 19. Jahrhundert, das vor allem die *Kultur* der Damen und Herren der französischen Oberschicht beschrieb. Die grundlegende Definition von 'Kultur' im Französischen geht jedoch in eine ähnliche Richtung. Sie betont die "Kultivierung der geistigen Fähigkeiten" des Menschen.

"La culture est avant tout, en français, le développement du corps et de l' esprit."⁵⁸

Le Dictionnaire de L' Académie von 1762 definiert Kultur in ähnlicher Weise als

"...la culture se dit du soin qu'on prend des arts et de l' esprit."⁵⁹

⁵⁵ Vgl. Daniel (2001), S. 447

⁵⁶ Vgl. Geertz (1973), S. 42

⁵⁷ Hofstede, Geert zitiert nach Lüsebrink (2004), S. 10

⁵⁸ Vgl. Chombart de Lauwe (1970), S. 14

Es geht im Französischen bei dem Begriff 'Kultur' somit um einen geistigen Zustand auf höherem Niveau, den sich der Mensch erwirbt. Der Begriff 'Kultur' wird in diesem Zusammenhang genauso wie im deutschen Raum abgegrenzt von dem Begriff 'Natur'.⁶⁰

"la culture se trouve souvent opposée au développement 'naturel' ".⁶¹

Wie bereits im Rahmen der Analyse des deutschen Kulturbegriffs dargelegt wurde, erfolgt nun auch im Französischen bei der Definition des Begriffs 'Kultur' die Abgrenzung vom 'Naturzustand' und der 'Zivilisation'. Der Mensch, der aus seinem Naturzustand heraustritt und sich in ein gesellschaftliches Umfeld einfügt, wird zivilisiert.

"Dans ce sens déjà, la culture est intimement liée à la vie en société. L' homme se cultive toujours dans un milieu déterminé."⁶²

Ein fortgeschrittener, zivilisierter Zustand wird dann als 'Kultur' verstanden. Insofern entspricht das Verständnis von Kultur im Französischen und die Entwicklung des Kulturbegriffs im frankophonen Raum der dargelegten Entwicklung des Kulturbegriffs in der deutschen Kulturwissenschaft.

Im französischen Raum wird an dieser Stelle jedoch noch ein weiterer Ansatz hinzugenommen: Spricht man von der Kultivierung bzw. Zivilisierung der Individuen in der Gesellschaft, so wird in der französischen Kulturwissenschaft zusätzlich die Kultivierung der Frau in der Gesellschaft betont. Vor allem Michèle Huguet betont diesen Aspekt.⁶³ Die gesonderte Analyse der Kultivierung von Frauen durch die Gesellschaft gelangt jedoch zum selben Ergebnis wie die Analyse der Kultivierung der Individuen allgemein:

" La culture se rapporte surtout au milieu dans laquelle se développe la personne."⁶⁴

'Kultur' im Rahmen der spezifisch französischen Analyse des Begriffs ist somit etwas, was sich Individuen innerhalb einer Gruppe von Menschen erwerben. Die Autoren sprechen in diesem Zusammenhang in Frankreich von der spezifischen *civilisation française*, die man sich durch die Kultivierung innerhalb der französischen Gesellschaft erwirbt.⁶⁵ Auffallend ist an dieser Stelle, dass anders als im deutschsprachigen Raum, die Begriffe *Culture* und *civilisation française* oft gleichgesetzt werden.

Chombart de Lauwe beschreibt die *civilisation française* als

"[ensemble] d'œuvres matérielles et de créations de l'esprit, ses traditions, ses modèles anciens ou nouveaux, les comportements et les attitudes qui distinguent ses membres de

⁵⁹ Le Dictionnaire de L' Académie von 1762 zitiert nach Chombart de Lauwe (1970), S. 15

⁶⁰ Diese Abgrenzung der Begriffe 'Natur' und 'Kultur' wurde bereits oben in Kapitel II 2.1.2. dargestellt.

⁶¹ Vgl. Chombart de Lauwe (1970), S. 15

⁶² Vgl. Ebd., S. 16

⁶³ Vgl. Ebd., S. 16

⁶⁴ Vgl. Ebd., S. 17

⁶⁵ Vgl. Ebd., S. 19

ceux des autres civilisations."⁶⁶

Diese Definition listet alle Aspekte auf, welche unter den Begriff der *civilisation française* fallen. Demnach haben die Mitglieder der *civilisation française* dieselben Traditionen, Modelle, bzw. Wertvorstellungen und Verhaltensweisen, die sie wiederum von Mitgliedern anderer Zivilisationen unterscheiden. Setzt man den Begriff der *civilisation française* nun mit 'Kultur' gleich, so lässt sich feststellen, dass Individuen, welche 'kultiviert' sind, alle dieselben Traditionen pflegen, dieselben Werte aufrecht erhalten und ähnliche Verhaltensweise aufzeigen. Dies zeichnet nach der oben dargelegten Definition von Chombart de Lauwe den Begriff 'Kultur' im Sinne von *civilisation française* aus. Das heißt im Allgemeinen bedeutet 'culture' im Französischen "être cultivé", au sens " d'être instruit".⁶⁷

Daneben zeichnet die anthropologische Bedeutung von 'Kultur' im Französischen die 'Kultur' zusätzlich aus als

"une réalité susceptible d'agir sur toute sorte d'éléments."⁶⁸

Durch diese sehr spezifische Definition⁶⁹ wird 'Kultur' als eine bestimmte menschliche Reaktionsweise (Realität) auf bestimmte "Elemente", bzw. Stimuli beschrieben. Diese Realität beziehungsweise Reaktionsweise wird dabei nach Krøber/Kluckhohn in fünf Kategorien unterteilt⁷⁰:

Des états mentaux: Hierbei reagieren Individuen, je nachdem welcher Kultur sie angehören, auf die gleichen Stimuli mit unterschiedlichen emotionalen oder affektiven Ausbrüchen. Beispielsweise kann der gleiche Satz einen Franzosen provozieren und einen Inder belustigen. Das heißt: Die Kultur eines bestimmten Volkes führt dazu, dass ein Mensch in bestimmte *états mentaux* eintritt.

Les types de comportements, des mœurs, des habitudes: Diese Kategorie beschreibt Kultur als spezifische Verhaltensweisen von Individuen, die derselben Kultur angehören.

Les divers savoirs-faire: Hierbei geht es um Reaktionen - von sprachlichen Reaktionen bis hin zum Gebrauch von Werkzeugen - auf bestimmte Stimuli, die je nach Kulturkreis differieren. In gewisser Weise geht es um die verschiedenen "Anwendungsweisen" zur Reaktion auf Stimuli von außen. In dieser Kategorie von Kultur geht es um den weiten Bereich des *codes de communication*

⁶⁶ Vgl. Chombart de Lauwe (1970), S. 19

⁶⁷ Vgl. Camilleri (1989), S. 21

⁶⁸ Definition nach Krøber / Kluckhohn 1952 zitiert nach Camilleri (1989), S. 21

⁶⁹ Diese Definition von Kultur ist überdies nur im frankophonen Raum zu finden. In der deutschen Kulturwissenschaft taucht sie in dieser Form nicht auf. Sie scheint daher ein französisches Spezifikum zu sein und soll daher an dieser Stelle gesondert angeführt werden. (Anmerkung der Verfasserin)

⁷⁰ Die folgenden Kategorien von Kultur nach Krøber/Kluckhohn werden nach Camilleri zitiert. (Vgl. Camilleri, 1989, S. 21 ff)

*jusqu'aux modes d'utilisation des outils, etc.*⁷¹

Les produits de l'application de ces savoir-faire: Hierbei geht es um die Produkte dieser "Anwendungsweise", beispielsweise *des types d'habitation, la language, des machines...*⁷².

Als letzte Kategorie wird *la variété des institutions et modes d'organisation collectif formel et informel* angeführt, d. h. die unterschiedlichen Institutionen und Organisationen eines Kollektivs, die sich aus der spezifischen Reaktion auf bestimmte Stimuli ergeben, die sich wiederum aufgrund der spezifischen Kultur eines Kollektivs herausbilden.⁷³

Anhand dieser Analyse des Begriffs 'Kultur' wird deutlich, dass man im frankophonen Raum eher bestrebt ist, Kultur in ihren Formen zu klassifizieren, bzw. ihre Merkmale zu beschreiben. Auch Camilleri plädiert dafür, das Abstraktum 'Kultur' dadurch zu erfassen, dass seine spezifischen Elemente beschrieben werden in Abgrenzung zu dessen, was diese Kultur außen umgibt bzw. was als *nicht kulturell* definiert wird:

"[pour la faire] reconnaître comme intérieure au patrimoine culturel d'un groupe par opposition à ce qui lui est extérieur, et qui n'est plus le culturel."⁷⁴

Das Andere an diesem Ansatz ist, dass er zur Definition von Kultur das Phänomen von innen heraus, d. h. aus der Sichtweise eines Mitgliedes dieser Kultur, beschreibt. Indem so die kulturellen Merkmale genauer beschrieben werden, will man zu einer Definition von 'Kultur' an sich gelangen.

Nach eingehender Studie gelangt Camilleri zu dem Ergebnis, dass alle kulturellen Merkmale⁷⁵ bestimmte Gemeinsamkeiten aufweisen. Sie sind alle "construites" et "acquises", also nicht von Geburt an angeboren⁷⁶ und ils sont "partagées par un groupe". Demzufolge ist ihre Gemeinsamkeit die ‚künstliche Entstehung‘ und die Kollektivität⁷⁷.

Ferner unterscheiden diese kulturellen Merkmale eine Kultur von einer anderen, indem sie dazu führen, dass sich die Mitglieder einer Kultur "de façon semblable"⁷⁸ verhalten. Um ferner die Qualifikation 'culturel' zu erhalten, muss es sich um etwas in Zeit und Raum ausgedehntes handeln.⁷⁹ Das heißt es geht um Phänomene, die von der Gesellschaft als dauerhafte Werte betrachtet werden und die von Generation zu Generation tradiert werden. Anhand dieser Analyse der kulturellen Merkmale gelangt Camilleri durch Zusammenfassung derselben zu

⁷¹ Kröber/Kluckhohn nach Camilleri (1989), S. 22

⁷² Vgl. Ebd., S. 22

⁷³ Diese Definition von Kultur als Reaktion auf Stimuli von außen existiert in der deutschen Kulturwissenschaft in dieser Form nicht. (Anmerkung der Verfasserin)

⁷⁴ Vgl. Camilleri (1989), S. 22

⁷⁵ Camilleri spricht von *significations culturelles*, bezieht sich dabei jedoch auf konkrete kulturelle Merkmale.

⁷⁶ Vgl. Camilleri (1989), S. 25

⁷⁷ Vgl. Ebd., S. 25

⁷⁸ Vgl. Ebd., S. 26

⁷⁹ Vgl. Ebd., S. 26

folgender Definition von Kultur:

" La culture est l'ensemble plus ou moins fortement lié à des significations acquises les plus persistantes et le plus partagées que les membres d'un groupe, de par leur affiliation à ce groupe, sont amenés à distribuer de façon prévalente sur les stimuli provenant de leur environnement et d'eux-mêmes, induisant vis-à-vis de ces stimuli des attitudes, des représentations et des comportements communs valorisés, dont ils tendent à assurer la reproduction par des voies non génétiques."

Zusammenfassung der Entwicklung des Kulturbegriffs

Diese umfassende Darstellung diente der Analyse der Entwicklung des Kulturbegriffs in Deutschland und Frankreich. Beide Analysen haben zu spezifischen Definitionen des Begriffs 'Kultur' geführt, jedoch keineswegs zu einem gemeinsamen definitorischen Ansatz, obgleich die Entwicklung des Kulturbegriffs bis zu einem speziellen Punkt in Frankreich und Deutschland sehr ähnlich verlief.

Die Entwicklung des Kulturbegriffs lässt sich zusammenfassend noch einmal wie folgt darstellen: Ursprünglich ging man von einem "*anthropologischen Kulturbegriff*"⁸⁰ aus, der sich auf die Gesamtheit der Verhaltensformen und Gepflogenheiten einer Gesellschaft bezieht. 'Kultur' verbindet man hier mit *Kultiviertheit*.

Ab dem 19. Jahrhundert änderte sich dieses Verständnis von Kultur hin zu der Assoziation von 'Kultur' mit 'Fortschritt'. Es entstand das Bewusstsein der Existenz einer "*materiellen Kultur*"⁸¹. Kultur wird hier mit der Tendenz zu einem steigenden materiellen und geistigen Fortschritt assoziiert. Lüsebrink definiert diese materielle Kultur als

"Bezeichnung menschlicher Tätigkeiten... , die naturgegebenen Rohstoffe in Gebrauchsgüter und Kunstprodukte umformen."⁸²

Es geht hier um den *materiellen Fortschritt*, über den 'Kultur' - im Sinne von Industriekultur, Unternehmenskultur, Rechtskultur, etc. - definiert wird. Hinzu kommt in der Kulturdefinition des 19. Jahrhunderts noch - die bei Lüsebrink so nicht erwähnte - Assoziation von Kultur mit geistigem Fortschritt.

Als dritter Kulturbegriff entwickelt sich der *ästhetische Kulturbegriff*. Dieser Kulturbegriff ist Medien- und Textbezogen. Er repräsentiert den heute in westlichen Gesellschaften dominierenden Kulturbegriff. Damit verbunden ist die Vorstellung eines "*Kanons* von Texten,

⁸⁰ Die nun folgenden drei Kulturbegriffe sind die drei grundlegenden Kulturbegriffe, wie sie Lüsebrink entwickelt und dargelegt hat. Sie erscheinen als präzise Zusammenfassung der Geschichte des Kulturbegriffs und sollen daher hier ergänzend noch eingeführt werden. (Vgl. Lüsebrink (2004), S. 9 ff)

⁸¹ Begriff nach Lüsebrink. (Vgl. Lüsebrink (2004), S. 11

⁸² Vgl. Lüsebrink (2004), S. 11

Monumenten, oder Kunstwerken, die einen zeitüberdauernden Charakter aufweisen, kollektive oder universelle ästhetische und moralische Werte verkörpern und aus diesen Gründen in kulturellen Medien... und Institutionen... präsent sind und tradiert werden."⁸³ Ein Ansatz hin zu diesem Kulturbegriff war das Verständnis von Kultur als Text nach Geertz.

All diese Kulturbegriffe setzten Kultur in Beziehung zu einem bestimmten anderen Begriff wie der Lebensweise einer Gesellschaft, der Gesellschaft an sich, der Natur, dem Fortschritt, der Ästhetik, der Sprache, oder dem Text. Das heißt: Es folgte die Annäherung an den Kulturbegriff über seine Wechselbeziehung zu diesen 'Phänomenen'.

All diese "Kulturmodelle" gehen von speziellen Ansatzpunkten aus. „Kultur ist jedoch ein weiteres, ein universelleres Phänomen, das in all diesen oben angeführten Bereichen zugleich anzutreffen ist. Kultur umfasst all das oben aufgeführte und dazu noch ein viel weiteres Spektrum. Es erscheint daher zu eng und zu begrenzt nur von der 'Kultur' beispielsweise in Abgrenzung zur 'Natur', bzw. im Zusammenhang mit speziellen Phänomenen zu sprechen.

Daher ist es hier das Anliegen einen *erweiterten Kulturbegriff* zu entwickeln und vorzustellen, der es ermöglicht, einen Vielzahl von kulturellen Phänomenen oder Kulturen zu erklären. Dieser *erweiterte Kulturbegriff* soll dann Grundlage der weiteren Analyse sein. Dieser Kulturbegriff soll zum einen ein erweiterter, zum anderen ein neutraler Kulturbegriff sein.

Zunächst soll daher der Ansatz des *wertneutralen Kulturbegriffes* eingeführt werden, um dann in einem zweiten Schritt zu dem hier entwickelten Kulturbegriff zu gelangen.

2.1.4. Eine Arbeitsdefinition des Begriffs 'Kultur'

Erste Ansätze für einen *wertneutralen Kulturbegriff* existierten bereits sehr früh, zum Beispiel bei Montaigne oder Tylor, setzten sich jedoch noch nicht durch.

Michel de Montaigne verwies erstmals in seinem Essay *Des Cannibales* 1580 auf die Relativität von Kulturen und kritisierte die Ansicht, die eigene Kultur für die einzig Richtige und am höchsten entwickelte zu halten.⁸⁴ Dieser Ansatz setzte sich jedoch zunächst nicht durch.

Die erste neutrale Definition von 'Kultur' ist bei Edward Burnett Tylor 1871 zu finden. Sie etablierte sich und wurde für die moderne Ethnologie in Europa zu einer Arbeitsdefinition von Kultur. Tylor definiert 'Kultur' wie folgt: Sie ist

"im weitesten ethnographischen Sinne jener Inbegriff von Wissen, Glauben, Kunst,

⁸³ Vgl. Lüsebrink (2004), S. 12

⁸⁴ Vgl. Montaigne (2001), S. 312 ff

Moral, Gesetz, Sitte und allen übrigen Fähigkeiten und Gewohnheiten, welche der Mensch als Glied der Gesellschaft sich angeeignet hat."⁸⁵

Bisher hatte man zwischen primitiven und kultivierten Völkern unterschieden. Bei den primitiven Völkern hatte man von Bräuchen, Mythen, Götterverehrung, Magie und Ritualen gesprochen. Für die 'kultivierten Völker' hingegen wählte man ihnen zugewiesene Begriffe wie Wissen, Glauben, Moral etc. Tylor verwendet nun als erster Bezeichnungen wie Wissen, Glauben, Moral etc. zur Beschreibung aller, der kultivierten und der primitiven Kulturen. Er unterscheidet zwar noch zwischen Primitiv- und Hochkulturen. Dies ist jedoch eher ein quantitativer als ein qualitativer Unterschied.⁸⁶

Die Kriterien, welche Tylor aufzählt, lassen sich alle nach zwei Gemeinsamkeiten ordnen: Es sind zum einen Gewohnheiten, zum anderen sind sie gesellschaftlicher Art. Damit bringt Tylor zum Ausdruck, dass "die grundsätzliche Funktionsweise von Kultur immer dieselbe "ist"⁸⁷: Kultur erfasst die Gewohnheiten einer Gesellschaft.

Diese "Funktionsweise" von Kultur beschreibt die Tatsache, dass es immer bestimmte Gewohnheiten und Verhaltensweisen gibt, die eine Gruppe von Menschen oder ein Volk charakterisiert und so ihre Kultur beschreibt. Der Mensch macht sich diese zu Eigen, d. h. erlernt eine bestimmte 'Kultur' und wird somit Teil einer Gesellschaft.

Kultur wird hier somit definiert als:

Gesamtheit der Gewohnheiten und Verhaltensweisen einer Gruppe von Menschen, respektive eines Kollektivs⁸⁸.

Ausgangspunkt dabei ist, dass irgendeine Art von Kollektiv vorliegt bzw. existiert. Dies kann ein Volksstamm, eine Nation, eine Gesellschaft, eine kleinere Gruppe von Menschen, oder aber auch nur einfach ein bestimmtes gesellschaftliches Milieu sein. Ein Kollektiv umfasst hier schlicht eine bestimmte Gruppe von Menschen. Die Anzahl der Mitglieder des Kollektivs ist dabei nicht festgelegt. In den Extremfällen handelt es sich nur um eine Person, bzw. um unendlich viele Personen.

Dieses Kollektiv weist bestimmte Eigenschaften auf. Zum Beispiel: Die Mitglieder dieses Kollektivs charakterisieren bestimmte gesellschaftliche, oder soziale Merkmale. Sie verhalten sich beispielsweise bei Festen, oder Zeremonien auf eine gewisse Art und Weise. Sie besitzen bestimmte Arbeitsformen. Sie verehren bestimmte Dinge, Personen, höhere Wesen, usw. . Diese

⁸⁵ Vgl. Tylor (1891), S. 1

⁸⁶ Vgl. Hansen (2000), S. 17

⁸⁷ Tylor, zitiert nach Hansen (2000), S. 17

⁸⁸ Zur Begriffsabgrenzung soll hier darauf hingewiesen werden, dass hier nicht ein *Kollektiv* im sozialistischen Sinn gemeint ist. Es handelt sich hier nicht um eine Arbeits-, Produktions-, oder Ertragsgemeinschaft, deren Mitglieder auf genossenschaftlicher Ebene nach einem gemeinsamen Ziel streben. Unter Kollektiv wird hier lediglich ganz allgemein eine Gruppe von Menschen verstanden. (Anmerkung der Verfasserin)

menschliche Gruppe definiert sich schlicht über ihre spezifischen Gewohnheiten, d. h. über ihre Verhaltensweisen. Die Gesamtheit dieser Verhaltensweisen wird dann als die 'Kultur' dieser Gruppe bezeichnet. Fraglich bleibt dabei nur, was genau diese *Gewohnheiten* ausmacht? Wie lassen sich diese definieren?

Grundlegendes Merkmal von *Gewohnheiten* ist, dass sie nicht (schriftlich) festgelegt sind⁸⁹, das heißt sie haben nicht den Charakter von Regeln und Vorschriften. Eine Gewohnheit ist vielmehr ein "gewohntes Sein oder Tun"⁹⁰. Es handelt sich hier um eine Verhaltensweise, die 'gewöhnlich' ist, das heißt

"Herkömmlicherweise vertraut ist, durch häufige Wiederkehr bekannt ist."⁹¹

Gewohnheiten sind somit Verhaltensweisen, die Personen häufig aufweisen. Mit anderen Worten: Personen, die bestimmte Gewohnheiten haben, verhalten sich häufig auf eine bestimmte Art und Weise, da sie diese "gewöhnt sind". Somit werden diese Handlungsweisen für die entsprechenden Personen charakteristisch. Demzufolge lässt sich auch über diese Verhaltensweisen die charakteristische Kultur dieser Personengruppe definieren.

Die materialistische Kulturtheorie⁹² beispielsweise konstatiert:

Kultur ist "wie der Mensch lebt und arbeitet."⁹³

Der Fokus liegt bei dieser Definition vor allem auf dem Bereich der *Arbeit*. Dies liegt daran, dass die materialistische Kulturtheorie den Mittelpunkt des menschlichen Lebens in der *Arbeit* sieht. Somit analysiert sie die spezifischen Verhaltensweisen des Menschen in diesem Bereich, um so über die spezifischen Verhaltensweisen, respektive Gewohnheiten, zu einer Definition ihrer Kultur zu gelangen. Ein ähnlicher Ansatz wird in dieser Arbeit versucht ohne jedoch das Augenmerk auf den Bereich der *Arbeit* zu legen. Hier werden die Gewohnheiten einer bestimmten Gruppe von Menschen analysiert, über die dann die Kultur dieser Menschengruppe definiert werden soll.

Zurück zum Ausgangspunkt, das heißt zu der Frage nach dem *erweiterten Kulturbegriff*, der bis zu diesem Punkt definiert war als "Gesamtheit der Gewohnheiten einer Gruppe".

Dieser *erweiterte Kulturbegriff* bezieht sich auf alle oben angeführten Einzelphänomene, anhand derer Kultur bisher beschrieben wurde. Der Grund dafür ist, dass diese Definition eine allgemeinere Definition des Kulturbegriffes ist und insofern die spezielleren definatorischen

⁸⁹ Vgl. Bertelsmann Lexikon (2001), S. 318

⁹⁰ Vgl. Das Neue deutsche Wörterbuch (1997), S. 374

⁹¹ Vgl. Ebd., S. 374

⁹² Die materialistische Kulturtheorie ist stark marxistisch geprägt und beschäftigt sich vorwiegend mit der spezifischen Kultur der Arbeiterschaft. Dieser Ansatz soll hier jedoch nicht aufgegriffen werden. Es geht hier lediglich darum zu zeigen, dass Gewohnheiten, bzw. Verhaltensweisen die Kultur einer bestimmten Gruppe konstituieren. (Anmerkung der Verfasserin)

⁹³ Vgl. Haug (1980), S. 6/9

Ansätze, welche oben dargestellt wurden, mit einschließt. Der Zusammenhang lässt sich beispielhaft am Ansatz, welcher Kultur in Abgrenzung zur Natur beschreibt, darlegen. Die *Gewohnheit* des Kollektivs besteht in diesem Beispiel darin, ihre Lebensform zu verfeinern und sich so aus einem *Naturzustand* in einen *kultivierteren Zustand* zu bewegen. *Ihre Kultur* definiert sich somit über die Gewohnheit, sich aus einem ursprünglichen, natürlichen Zustand des Menschen in einen Zustand der Kultiviertheit zu begeben.

Der erweiterte Kulturbegriff kann äquivalent für die Ansatzpunkte zur Definition von ‚Kultur‘ in Abgrenzung zu den Begriffen ‚Sprache‘, ‚Gesellschaft‘ und ‚Individuum‘ angewendet werden.

Erster Ansatzpunkt: Kultur sei über die Sprache zu definieren. Kultur wird hier beschrieben als Text. D.h. hier existiert ein Kollektiv, welches sich einer gemeinsamen Sprache bedient. Dieses Kollektiv, die Gemeinschaft der Sprecher, verfügt über bestimmte Gewohnheiten. Diese könnten sein: Bestimmte sprachliche Umgangsformen oder Höflichkeitsfloskeln wie Anrede, Begrüßungsformen, Glückwünsche oder Kondolenzwünsche. Die Gesamtheit dieser Gewohnheiten dieser Gruppe, der Sprachgemeinschaft, kann dann als *Sprachkultur* bezeichnet werden. Es kann auch das Ziel bestehen, wie beispielsweise in Frankreich im Rahmen der Académie Française, diese *Sprachkultur* eines Landes zu bewahren und zu pflegen.

Ähnlich verhält es sich auch mit dem Ansatz, Kultur über die ‚Gesellschaft‘ allgemein, bzw. das ‚Individuum‘ im speziellen zu definieren. Die Gesellschaft - als großes Kollektiv - verfügt ebenfalls über eine Vielzahl von Gewohnheiten und Verhaltensmuster. Diese lassen sich theoretisch alle zusammenfassen, so dass man von der Kultur *der* Gesellschaft sprechen könnte. Der Begriff ‚Gesellschaft‘ ist jedoch sehr ungenau, so dass sich aufgrund dieses weit gefassten Ausgangspunktes ‚Kultur‘ nur sehr vage definieren lässt.

Umgekehrt verhält es sich mit dem Ansatzpunkt ‚Individuum‘. Definiert man Kultur, indem man sie näher an das Individuum heranrückt, so ist der Ansatzpunkt sehr spezifisch, so dass sich die engste Definition von Kultur ergibt, nämlich die der *individuellen Kultur* eines einzelnen Individuums.

Dies ist ein Spezialfall der oben angeführten Definition von Kultur, da der Extremfall eines Kollektivs dargestellt wird, welches nur aus einem Individuum besteht. Doch auch hier greift die erweiterte Definition des Begriffs ‚Kultur‘: Das einzelne Individuum verfügt ebenfalls über bestimmte Gewohnheiten und Verhaltensweisen, so dass sich mit Hilfe des *erweiterten Kulturbegriffs* auch die *individuelle Kultur* einer Person beschreiben lässt.

Diese Vorüberlegungen, bei denen ‚Kultur‘ als "Gesamtheit der Gewohnheiten eines Kollektivs"⁹⁴ gesehen wird, führen zu folgenden Erkenntnissen:

⁹⁴ Diese ‚Zwischendefinition‘ von Kultur stammt von Hansen. (Vgl. Hansen (2000), S. 17/18)

Erstens: Es gibt immer in irgendeiner Form Kollektive.⁹⁵ Diese Kollektive lassen sich wiederum von anderen Kollektiven abgrenzen.

Der Begriff *Kollektiv* wird hier vom Adjektiv *kollektiv* in der Bedeutung *zusammenfassend*⁹⁶, *gemeinsam*, *gemeinschaftlich*⁹⁷ abgeleitet. Ein *Kollektiv* bezeichnet folglich eine Menge von Menschen oder Personen. Dabei ist die Anzahl der Personen in diesem Kollektiv unerheblich. Das Kollektiv kann eine bis unendlich viele Personen umfassen.

Zweitens: Diese Kollektive besitzen bestimmte Eigenschaften. Es handelt sich dabei um Gewohnheiten, welche die Lebensweise, die Verhaltensweise in diesem Kollektiv bestimmen.

Drittens: Der Überbegriff 'Kultur' beschreibt nun all diese Gewohnheiten eines Kollektivs. In dem Begriff -Kultur, dem beispielsweise die Silben *Eß-*, *Wohn-*, *Unternehmens-*, *Jugend-* etc. vorangestellt werden, wird deutlich, um welche Kultur welches Kollektivs es sich hier handelt.

Ausgehend von diesen begrifflichen Vordefinitionen wird der Begriff 'Kultur' wie folgt definiert:

**Kultur umfasst als übergeordnetes Ganzes das Zusammenspiel aller
Gewohnheiten eines Kollektivs.**

Dies ist die Arbeitsdefinition von Kultur, die dieser Arbeit zugrunde gelegt werden soll. Sie ergibt sich aus der historischen Entwicklung des Kulturbegriffs und deren Fortsetzung. Die Definition von Kultur wurde in Anlehnung an den von Hansen entwickelten Kulturbegriff entwickelt.⁹⁸ Hansen definiert Kultur wie folgt:

Kultur "bedeutet ... folglich die besonderen Gewohnheiten, die für eine bestimmte Gruppierung oder einen bestimmten Bereich typisch sind."⁹⁹

Dabei ist es entscheidend, dass bei Hansens Kulturdefinition der Schwerpunkt auf der genauen Analyse der spezifischen *Gewohnheiten*, durch die sich die verschiedenen Kollektive voneinander

⁹⁵ Gerade heute, da sich die Gesellschaft immer mehr zersplittert, bilden sich immer mehr eigenständige Kollektive, man könnte sie auch als 'Sub-Gesellschaften' der Gesellschaft an sich bezeichnen. (Anmerkung der Verfasserin)

⁹⁶ *Kollektiv* > *zusammenfassend* (Vgl. Hoffmann (1907), S. 313)

⁹⁷ *Kollektiv* > *gemeinsam*, *gemeinschaftlich* (Vgl. o. A.: Das neue deutsche Wörterbuch (1997), S. 509)

⁹⁸ Vgl. Hansen (2000), S. 16 ff

⁹⁹ Vgl. Ebd., S. 13

abgrenzen lassen, liegt, nicht auf dem *Kollektiv*.¹⁰⁰

Die hier neu entwickelte Definition von Kultur legt hingegen den Schwerpunkt der Analyse auf das *Kollektiv*. Denn durch eine genaue Analyse und Darstellung des spezifischen Kollektivs, werden bereits dessen Gewohnheiten und Gepflogenheiten dargestellt. Die "Basis" für die Untersuchung der Gewohnheiten eine Gruppe ist somit die Analyse des Kollektivs an sich. So gelangt man von der Analyse des Allgemeineren, des Übergeordneten - des Kollektivs - zu einer Darstellung des Spezielleren, des Untergeordneten - der Gewohnheiten, welche dieses Kollektiv besitzt, um letztendlich die Gesamtheit der Gewohnheiten des Kollektivs unter den Oberbegriff der spezifischen Kultur dieses Kollektivs zusammenfassen zu können. Dieser Ansatz wird im Folgenden vor allem für die Analyse der Airbus-Kultur im Unternehmen relevant werden, denn gerade die Airbus-Kultur konstituiert sich durch die Gewohnheiten der deutsch-französischen Mitarbeiter bei Airbus. Bei der Analyse der Airbus-Kultur erfolgt dann zunächst die Analyse des *Kollektivs* der deutsch-französischen Mitarbeiter bei Airbus, um von der allgemeinen Analyse über die Beschreibung der *interkulturellen Gewohnheiten* dieses Kollektivs zur Definition der *Airbus-Kultur* zu gelangen.

2.2. Theoretischer Ansatz zur Definition von Interkultureller Kommunikation

Zusätzlich zu dieser Arbeitsdefinition von Kultur gilt es dieser Arbeit eine Definition von Interkultureller Kommunikation voranzustellen, da auch dieser Bereich für die Analyse des Flugzeugbaus bei Airbus von zentraler Bedeutung ist. Heute arbeiten bei Airbus vier Nationen effektiv zusammen. Erfolgreiche Interkulturelle Kommunikation ist hierfür unerlässlich.

Der Begriff *intercultural communication* wurde durch das Werk „*The Silent Language*“ (1959) von E.T. Hall bekannt.¹⁰¹ Seit den sechziger Jahren bildete sich die Disziplin *Interkulturelle Kommunikation* vor allem in den USA und in Kanada aus. Hintergrund war die wachsende Immigration und die Entstehung einer multikulturellen Gesellschaft, welche eine Beschäftigung mit interkulturellen Themen notwendig erscheinen lies. Erst in den Achtzigern hielt die Interkulturelle Kommunikation auch in Deutschland, Frankreich und Skandinavien als wissenschaftliche Disziplin Einzug.

Im Folgenden sollen nun einige Definitionen von Interkultureller Kommunikation vorgestellt werden, die zum besseren Verständnis dieses Begriffes beitragen sollen.

¹⁰⁰ Vgl. Hansen (2000), S. 18

¹⁰¹ Vgl. Hall, Edward Twitchell: *The Silent Language*, New York: Fawcett Publications, 1959

2.2.1. Definitiorische Ansätze nach Röseberg, Lüsebrink und Bolton

Bei allen Ansätzen zur Interkulturellen Kommunikation (IKK) ist die Ausgangsüberlegung immer die einer Kommunikationssituation zwischen zwei oder mehreren unterschiedlichen Kulturen. Es geht um interkulturelle Austauschsituationen, um kulturelle Überschneidungssituationen. Dabei besitzt das Präfix *inter* zwei Bedeutungen – *zwischen* und *miteinander* –, die für die interkulturelle Kommunikationssituationen beide relevant sind. *Inter* steht für eine reziproke Wechselwirkung. Es geht um das miteinander Kommunizieren und Agieren.¹⁰² Dirscherl hält diesbezüglich fest:

„Interkulturelle Kommunikation ist Kommunikation im kulturellen Feld, d.h. in einer Situation, in der Menschen aus unterschiedlichen Kulturen aufeinander treffen und sich sprachlich (mündlich, schriftlich) und nichtsprachlich (Gestik, Mimik) zu verständigen suchen.“¹⁰³

Im Zentrum der interkulturellen Forschung stehen zwei Problemfelder: Kulturelle Missverständnisse und ihre Ursachen sowie die Problematik der Fremderfahrung bis hin zum Kulturschock.¹⁰⁴

Das Erkenntnisinteresse der interkulturellen Forschung orientiert sich an der Frage wie sich in kulturellen Überschneidungssituationen der Zusammenhang zwischen Kultur und Kommunikation darstellt. Es geht somit um die Frage, in welcher Form sich die Kulturgebundenheit des Kommunikationspartners ausdrückt und wie sie praktisch relevant wird.

Carroll drückte die theoretische Leitfrage der IKK-Forschung treffend wie folgt aus:

„Il est plus facile de parler une langue étrangère parfaitement, sans accent, que de ‚parler‘ und autre culture ‚sans accent‘, c’est à-dire sans que mon ‚accent‘ culturel me mette en difficulté...“.¹⁰⁵

Die weit verbreitete Auffassung, dass die Kenntnis von Fremdsprachen vor kulturellen Missverständnissen schützt, ist zu verneinen. Auch bei guten Fremdsprachenkenntnissen gekoppelt mit kulturellen Kenntnissen kann es zu interkulturellen Missverständnissen kommen. Umgekehrt muss die Unkenntnis kultureller Umstände aber nicht zwangsläufig zu einer Störung der interpersonalen Beziehung führen, vielmehr kann das kulturspezifische Handeln schnell aufgeheilt werden.

Nehmen wir folgendes Beispiel: Eine junge Polnische Studentin mit sehr guten Französischkenntnissen kommt nach Frankreich zum Austausch in eine französische Familie.

¹⁰² Vgl. Röseberg (2001), S. 157

¹⁰³ Vgl. Dirscherl nach www.inkup.uni-passau.de/institut_interkultur.htm

¹⁰⁴ Vgl. Röseberg (2001), S. 157

¹⁰⁵ Raymonde Carroll (1987) zitiert nach Röseberg (2001), S. 2

Die Polin erzählt:

„Je sonne à la porte, la porte s’ouvre, on échange des salutations et, avant de passer au salon, j’enlève mes chaussures. Mes hôtes ont l’air étonné. J’attends qu’ils me proposent des pantoufles. Ce n’est pas le cas, je passe au salon. Durant la soirée, ils me demandent à plusieurs reprises si je ne veux pas remettre mes chaussures. Je ne comprends pas. A la fin de la soirée, on sent le besoin de s’expliquer.“¹⁰⁶

Wie die Studentin nachher erklärte, war die Situation für sie sehr amüsant. In Polen sei es üblich, vor dem Betreten des Salons die Schuhe auszuziehen, wodurch die Arbeit der Hausfrau gewürdigt wird. Im Anschluss überreicht einem die Hausherrin Pantoffeln, so dass sich der Gast zu hause fühlen kann. Das Nicht-Ausziehen der Schuhe gilt als sehr unhöflich.

Dieses Beispiel zeigt, dass gute Fremdsprachenkenntnisse allein keine Garantie für eine störungsfreie interkulturelle Kommunikation sind. Zahlreiche kulturelle Prädispositionen der Kommunikationspartner beeinflussen die interkulturelle Kommunikation. Das Erkenntnisinteresse der Interkulturellen Kommunikation ist es nun diese kulturellen Prädispositionen in konkreten Situationen zu untersuchen, um Störungen in interkulturellen Kommunikationssituationen zu vermeiden. Eine grundlegende Rolle spielen somit empirische Untersuchungsmethoden.

Im Folgenden sollen nun exemplarisch die theoretischen Ansätze zur Definition von Interkultureller Kommunikation von Lüsebrink und Bolton vorgestellt werden. Zusammen mit den Werken von Casmir und Barmeyer gelten sie als einschlägige Literatur zu diesem Thema.

Bei seiner Annäherung an den Begriff ‚Interkulturelle Kommunikation‘ stellt Lüsebrink zunächst die Frage nach ihren Gegenstandsbereichen.

Allgemein gesprochen ist ‚Interkulturelle Kommunikation‘ eine Form der Kommunikation. Das heißt: Ein Gegenstandsbereich der IKK ist ‚die Kommunikation‘. Damit ergibt sich die Frage: Wer kommuniziert? Bei Interkultureller Kommunikation geht es laut Ladmiral und Lipiansky

„nicht um de[n] Kontakt zwischen Nationen oder Kulturen, sondern [um den Kontakt] zwischen Personen.“¹⁰⁷

Es geht um die Kommunikation zwischen Personen verschiedener Kulturen. Man spricht bei dieser Form des menschlichen Kontaktes von Interkultureller Kommunikation, wenn sich beide Kommunikationspartner der Tatsache bewusst sind, dass

„...der jeweils andere ‚anders‘ ist, wenn man sich also gegenseitig als ‚fremd‘ erlebt.“¹⁰⁸

¹⁰⁶ Vgl. Abdallah-Preteille (1999), S. 9

¹⁰⁷ Vgl. Ladmiral/Lipiansky (1989), S. 11

Das Bewusstsein der Andersartigkeit spielt eine zentrale Rolle. Dies verdeutlichen auch die anfangs dargelegten Problemfeldern interkultureller Forschung nach Röseberg.

Man kann somit an dieser Stelle festhalten, dass sich Interkulturelle Kommunikation als personale Face-to-Face-Kommunikation zwischen Mitgliedern verschiedenen Kulturen definieren lässt.

Müller-Jacquier sieht in interkultureller Kommunikation zudem noch

„*das, was* als spezifisch für die Co-SprecherInnen aus verschiedenen Kulturen *hergestellte Inter-Situation angeführt* werden kann.“¹⁰⁹

Er bezeichnet *das* aus dieser interkulturellen Kommunikationssituation Entstandene als „Inter-Kultur“.¹¹⁰ Das heißt: Durch den Prozess der interkulturellen Kommunikation entstehe etwas Neues, ein neuer zwischen-kultureller Raum, die „Inter-Kultur“.¹¹¹ Im Unterschied zum „eigen“-kulturellen Kontext teilen die Mitglieder dieser neuen „Inter-Kultur“ *nicht* gemeinsame Wertvorstellungen, ein gemeinsames Wissen oder gemeinsame Denkhaltungen. Daher kommt es in dieser „Inter-Kultur“ öfter zu Missverständnissen und Problemen als in der eigenen Kultur.

Ausgehend von diesen Vorüberlegungen definiert Lüsebrink Interkulturelle Kommunikation als

„die kommunikative Dimension der Beziehungen zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen.“¹¹²

Durch diese weiter gefasste Definition von Interkulturelle Kommunikation, ergeben sich folgende zwei Gegenstandsbereiche:

Erstens der der unmittelbaren Interaktion zwischen den Kommunikationspartnern, d.h. die verbale und nonverbale Kommunikation.

Zweitens, insofern man über die personale Face-to-Face-Kommunikation hinausgeht, der erweiterte Gegenstandsbereich der interpersonalen Interaktion zu der auch die Ebene der mediatisierten interkulturellen Kommunikation gehört.¹¹³ Somit umfasst der Begriff auch

„interpersonale Kommunikationsprozesse ... in ihren Kontexten, Verlaufsformen und Konsequenzen.“¹¹⁴

Für die Analyse von Interkultureller Kommunikation bei Airbus soll das Augenmerk auf dem ersten Gegenstandsbereich, das heißt die unmittelbare Interaktion zwischen

¹⁰⁸ Vgl. Maletzke (1996), S. 37

¹⁰⁹ Vgl. Müller-Jacquier (1999), S. 180

¹¹⁰ Vgl. Ebd., S. 180

(Ein ähnlicher Ansatz ist auch bei Dirscherl (2007) zu finden. (Vgl. Kapitel II 2.2.2.))

¹¹¹ Auch Ten Thije (1997) und Bolton (1995) beschreiben den Prozesscharakter interkultureller Interaktionssituationen mit dem Begriff „Inter-Kultur“. (Anmerkung der Verfasserin)

¹¹² Vgl. Lüsebrink (2005), S. 8

¹¹³ Vgl. Ebd., S. 8

¹¹⁴ Vgl. Ebd., S. 8

Kommunikationspartner verschiedener Kulturen, liegen.

Anders als bei Lüsebrink stützt sich die Definition von Interkultureller Kommunikation bei Bolten auf den Prozess und die Dynamik interkultureller Situationen.¹¹⁵ Eine erfolgreiche Interkulturelle Kommunikation basiere laut Bolten auf drei Faktoren: Dem Kommunikationswillen und der Bereitschaft, der Kommunikationsfähigkeit und der sozialen Kompetenz dahingehend eine Beziehung und Vertrauen zum fremdkulturellen Partner aufzubauen.¹¹⁶ Möchte man jedoch umfassende interkulturelle Kompetenz erwerben, so kommt zu der oben beschriebenen Verhaltensbezogenen Dimension noch die affektive und die kognitive Dimension interkultureller Kompetenz hinzu.¹¹⁷ Bei aller interkultureller Kompetenz, so Bolten, sind Situationen in denen Interkulturelle Kommunikation stattfindet jedoch geprägt von

„Erwartungen an das Verhalten des fremdkulturellen Partners, Vorurteile, Selbst-, Fremd- und Metabildynamiken oder auch Erfahrungen, die man in interkulturellen Situationen bereits gesammelt hat...“¹¹⁸

Damit sind interkulturelle Kommunikationssituationen nur sehr schwer kalkulierbar und weisen eine große Eigendynamik auf.

Einen ähnlichen theoretischen Ansatz stellte zu diesem Thema auch Casmir auf.

2.2.2. Interkulturelle Kommunikation als Prozess: Das Dritte-Kultur-Entwicklungs-Modell nach Casmir

Der Ausgangspunkt für diese Theorie von Interkultureller Kommunikation als Prozess ist das Konzept der Interkultur nach Dirscherl und Bolton. Interkultur wird dabei definiert als ein Handlungsfeld, dass weder der

„Lebenswelt A [des einen Akteurs] noch der Lebenswelt B [des anderen Akteurs] vollkommen entspricht, sondern als ‚Zwischen-Welt C [...] permanent neu erzeugt [wird]‘. Interkultur ist ein Prozess und damit ‚gerade nicht statisch als Synthese von A und B‘ zu sehen. Sie beinhaltet vielmehr ‚eine vollständig neue Qualität, eine Synergie [...], die für sich weder A noch B erzielt hätte.“¹¹⁹

Nach dieser Theorie ist Interkultur nicht als statisches Faktum zu werten, dass aus der Verschmelzung zweier Kulturen entsteht im Sinne eines *melting pots*, sondern vielmehr ist

¹¹⁵ Vgl. Bolten (2003), S. 369

¹¹⁶ Vgl. Ebd., S. 374

¹¹⁷ Vgl. Ebd., S. 374

¹¹⁸ Vgl. Ebd., S. 369

¹¹⁹ Vgl. Dirscherl in www.inkup.uni-passau.de/institut_interkultur.htm, Stichwort ‚Interkultur‘ (2007) und Bolton *Interkulturelle Kompetenz* (2003), S. 18

Interkultur als Prozess zu verstehen, der einzusetzen beginnt, wenn zwei Kulturen in Kontakt zueinander treten. Interessant ist ferner, dass dieser Prozess der Interkultur permanent abläuft, wenn zwei Kulturen in Berührung kommen. Aus diesem Prozess entsteht in der Folge etwas ganz Neues, eine Art ‚neue Kultur‘. Dieser sehr interessante Ansatz wird von Casmir aufgegriffen und weiter verfolgt.

Casmirs Dritte-Kultur-Entwicklungs-Modell beschreibt den Prozess der Entwicklung einer neuen Kultur detailliert in seinen einzelnen Entstehungsphasen. Dieser Ansatz ist für die Analyse der Interkulturellen Kommunikation bei Airbus sehr hilfreich, da er anschaulich die einzelnen Schritte bei der Entstehung einer neuen Kultur beschreibt. Daher wurde dieses Modell hier der weiteren Analyse zugrunde gelegt.

Casmir untersucht Interkulturelle Kommunikation vom Standpunkt der Linguisten und Kommunikationswissenschaftler aus. Das Fundament seiner Forschung ist dabei die „Prozessorientierung“.¹²⁰ Es geht ihm *nicht* um die *Ergebnisse* von Kommunikationsprozessen, vielmehr um die Prozesse selbst.¹²¹ Diese Prozessorientierung wendet er auch auf die Thematik der Interkulturellen Kommunikation an. Casmir geht bei seinem Ansatz davon aus, dass Kultur dynamisch ist, das heißt, kulturelle Phänomene entstehen, entwickeln sich und verschwinden auch wieder. Zudem nimmt Casmir an, dass alle erforderlichen menschlichen, symbolischen und kommunikativen Interaktionen grundsätzlich auf Verhandlungen und Dialog beruhen.¹²² Kommunikation wird somit auch hier als Prozess, als Dialog, als Interaktion aufgefasst.¹²³ Kommunikation dient dabei als Mittel, Gleichgewicht zwischen Individualismus und dem Streben nach Eingliederung in eine Gruppe oder Kulturgemeinschaft zu schaffen.

Die Kommunikationsprozesse an sich beschreibt Casmir als „inter-persönliche Kommunikation zwischen Einzelmenschen“.¹²⁴ Der Unterschied der Interkulturellen Kommunikationssituation besteht nun im kulturellen Umfeld, in dem der Kommunikationspartner aufgewachsen ist und durch das er geprägt wurde.¹²⁵ Casmir definiert somit Interkulturelle Kommunikation als Prozesse menschlichen kommunikativen Benehmens in interkulturellen Kommunikationssituationen.¹²⁶

In welchen Zusammenhang stehen aber nun Prozessorientierung und Interkulturelle Kommunikation?

¹²⁰ Vgl. Casmir (1998), S. 15

¹²¹ Vgl. Ebd., S. 15

¹²² Vgl. Ebd., S. 17

¹²³ Vgl. Ebd., S. 16

¹²⁴ Vgl. Ebd., S. 18

¹²⁵ Vgl. Ebd., S. 18

¹²⁶ Vgl. Ebd., S. 22

Casmir geht davon aus, dass Wissenschaft nie Werturteilsfrei ist. Sie baue immer auf den eigenen, persönlichen Eindrücken, Vermutungen und Voraussetzungen auf.¹²⁷ Auch ein außenstehender Beobachter, der Interkulturelle Kommunikation und ihre Phänomene beschreibt, ist, da er die eigenen Wertvorstellungen in die Beschreibung interkultureller Prozesse mit einfließen lässt, immer Teil des gesamten Prozesses. Die Ergebnisse der Interkulturellen Forschung sind somit nie absolut objektiv, vielmehr relativ. Daher plädiert Casmir dafür, *nicht* das Augenmerk auf die *Ergebnisse* der IKK-Forschung zu richten, *vielmehr* auf die *Prozesse* Interkultureller Kommunikation.

„Prozessorientierung ... bietet uns die Möglichkeit, davon auszugehen, dass wir uns nicht ausschließlich mit Resultaten oder Endzuständen befassen müssen.“¹²⁸

Casmir konzentriert sich daher bei interkultureller Forschung auf den Prozess der Entwicklung, das Bauen und die Verwandlung.¹²⁹ Dieser Ansatz bedeutet auch, dass Transformationen in Systemen als positive natürliche Prozesse betrachtet werden.¹³⁰ Das heißt: Für Casmir geht es bei interkultureller Forschung um Prozesse Interkultureller Kommunikation und damit verbunden auch um ihre Entwicklung und Verwandlung. Damit eng verbunden ist auch die Entwicklung und Verwandlung des zugrunde gelegten Kultursystems.

Dieser Ansatz ermöglicht eine grundlegend neue Sichtweise auf den Bereich der Interkulturelle Kommunikation. Sind Kultursysteme wandelbar, so wandeln sich auch die Grundkonzepte, die der Interkulturellen Kommunikation zu Grunde liegen. Es kann demnach keinen „fixen Kodex“ von Handlungsanweisungen zum Erreichen einer erfolgreichen Interkulturellen Kommunikation geben. Interkulturelle Kommunikation hat vielmehr mit der Offenheit und Toleranz für die andere Kultur, mit dem Eingehen auf den fremden Kommunikationspartner zu tun. Lediglich gewisse *jetzt* vorherrschende kulturelle Prädispositionen des Gegenübers können erlernt werden und auf diese Rücksicht genommen werden. Interkulturelle Kommunikation ist somit eng verknüpft mit Flexibilität, Einfühlungsvermögen und Toleranz des Fremdartigen. Dies wird auch die Analyse der Interkulturellen Kommunikation am Beispiel Airbus zeigen.

Kommen wir zurück zur theoretischen Ausgangssituation und führen wir den Gedankengang zu Ende.

Casmir sieht kulturelle Systeme somit als im Grunde wandlungsfähige Systeme. Kultur sei kein „Museum“, dass man besucht um zu bewundern, was bereits geschaffen wurde.¹³¹ Kultur sei

¹²⁷ Vgl. Casmir (1998), S. 23

¹²⁸ Vgl. Ebd., S. 21

¹²⁹ Vgl. Ebd., S. 21

¹³⁰ Vgl. Ebd., S. 21

¹³¹ Vgl. Ebd., S. 23

Ausdruck der menschlichen Anpassungsfähigkeit an die Umwelt.¹³² Dabei ist es möglich, dass sich die eigene Kultur wandelt, verschwindet, eine Neue entsteht oder aber auch dass sich zwei Kulturen aufeinander zu bewegen und eine neue Kultur, eine dritte Kultur entstehen lassen.

Casmir hat dazu das Dritte-Kultur-Entwicklungs-Modell entworfen. Nach diesem Modell ist es möglich, dass sich zwei Kulturen, CULTURE A und CULTURE B, annähern und in Kontakt treten. Meist findet dieser CONTACT dadurch statt, dass ein Individuum A aus der Kultur A auf ein Individuum B aus der Kultur B trifft. Dies kann beispielsweise in einer Arbeitssituation der Fall sein.

Verläuft dieser CONTACT positiv, so können beide Kulturen weiter aufeinander zugehen, so dass ein erster Zustand eines gegenseitigen Bedürfnisses, NEED, entsteht. Entwickelt sich dieser weitere Kontakt hingegen negativ, so wird der Prozess beendet, die beiden Kulturen beeinflussen sich nicht weiter. Läuft dieser CONTACT jedoch in eine positive Richtung, so treten die beiden Kulturen in der Folge in einen Prozess der INTERACTION ein. Verläuft die Interaktion nicht positiv, so endet der Prozess ebenfalls. Entwickelt sich die Interaktion jedoch positiv, so intensiviert sich der kulturelle Kontakt und es kann zu einer Situation der DEPENDENCE kommen.

In diesem Stadium (sofern der Prozess hier nicht beendet wird) beginnt nun der Prozess des Third-Culture BUILDING, der bis hin zur Entstehung einer neuen Kultur, einer dritten Kultur, hervorgegangen aus zwei eigenständigen Kulturen, zum Beispiel der deutschen und der französischen Kultur, gehen kann. Dabei ist es wichtig, dass die Teilnahme an diesem Prozess freiwillig ist, es gibt keine Verpflichtung.¹³³ Man nimmt an diesem Prozess teil, da eine Notwendigkeit des Kontaktes, des Wandels und der Veränderung erkannt wurde (zum Beispiel aufgrund einer arbeitspolitisch oder konzernpolitisch veränderten Lage). Bei diesem Prozess entwickeln alle Teilnehmer dieses kulturellen Wandlungsprozesses die Grundlagen, Regeln, Begriffe, Werte, Prozesse und Zukunftszustände gemeinsam.¹³⁴

¹³² Vgl. Casmir (1998), S. 23

¹³³ Vgl. Ebd., S. 24

¹³⁴ Vgl. Ebd., S. 23

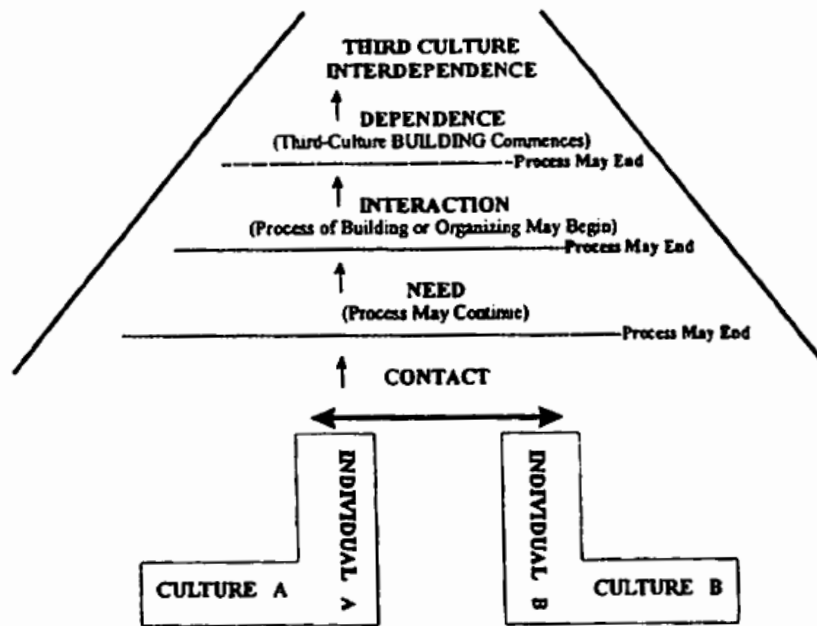


Abb. 3: Modell 3 (Kommunikationsprozesse in der Entwicklung dritter Kulturen.)

Wichtig ist im Zusammenhang mit dieser Modellvorstellung auch, dass das Zusammentreffen zweier Kulturen nicht zwangsläufig zur Herausbildung einer neuen Kultur führen muss. Der Prozess kann in jedem Stadium scheitern.

Als Beispiel für die Herausbildung einer dritten Kultur führt Casimir das „Überleben“ der griechischen Kultur in der römischen Kultur an, ein Prozess, der beide Kulturen *weiterentwickelt* und *verändert* hat, bis eine neue dritte Kultur das Resultat war.

Inwiefern sich dieses theoretische Modell auch auf die Interaktionen zwischen anderen kulturellen Systemen anwenden lässt, soll nun anhand des Beispiels des Zusammentreffens der deutschen und der französischen Kultur analysiert werden.

Fraglich ist an dieser Stelle nun, ob sich das Modell der Dritte-Kultur-Entwicklung von Casimir auf die französische und die deutsche und eine eventuell in Entstehen begriffene deutsch-französische Kultur anwenden lässt.

Es geht konkret um die Frage, ob sich aufgrund der zunehmenden Annäherung der beiden Kulturen im politischen, wirtschaftlichen, kulturellen und schulischen Bereich eine dritte, eine deutsch-französische Kultur entwickelt haben könnte. Existiert eine solche, so lässt sich auch analysieren, ob diese maßgeblich durch den deutsch-französischen Flugzeugbau im Rahmen von Airbus beeinflusst wird.

Folgt man der Theorie Hansens, so erhält heute - im Zeitalter der Globalisierung - die

Interkulturalität immer mehr an Bedeutung. Im Gegensatz zum letzten Jahrhundert rücken einzelne Staaten heute näher zusammen. Dies ist nicht zuletzt zurückzuführen auf eine immer mehr international agierende Wirtschaft. Unternehmen setzten als *Global Player* neue Maßstäbe. Man agiert und kommuniziert ohne Begrenzung rund um die Welt. Die einzelnen Nationalstaaten werden dabei zu einem 'kleinen Rad im großen Getriebe der Internationalität'. Nicht dass die einzelnen Nationalstaaten an Bedeutung verlieren, im Gegenteil. *Vielfalt in der Einbeit* lautet das Motto im Rahmen der Europäischen Union. Unterschiede werden hier geschätzt.

Die einzelnen Staaten rücken lediglich "näher zusammen" und treten untereinander viel stärker in Interaktion als dies beispielsweise noch im letzten Jahrhundert der Fall war. Hansen spricht davon, dass

"die Grenzen zwischen den Staaten -und im alten Sinne - den Kulturen ...durchlässiger [geworden sind] und [sich] der Kontakt zwischen den Nationalitäten verstärkt [hat]."¹³⁵

Insofern konstatiert Hansen, dass die Ebene des Nationalen ihre zentrale Stellung verliert.¹³⁶ Die Bedeutung wächst nun auf der Ebene des Transnationalen.

Diese Anschauung kollidiert massiv mit der daneben vertretenen Container-Theorie¹³⁷. Diese sieht den Staat und seine Grenzen als einen "Container", d.h. als einen abgeschlossenen Bereich, in welchem sich nach außen abgeschirmt die "eigene Kultur" und Lebensform entwickelt. In Anbetracht der heutigen Entwicklung, auch der heutigen Kommunikationsmöglichkeiten beispielsweise via Internet, ist die Container-Theorie jedoch als realitätsfern zu betrachten.

Vielmehr ist der Theorie von der stetig zunehmenden Interkulturalität nach Hansen zuzustimmen, die auch realitätsbezogener ist, betrachtet man die Beispiele, welche Hansen als Beleg für seine Theorie anführt: Der fortschreitende Zusammenschluss der europäischen Staaten im Rahmen der Europäischen Union oder die heute immer internationaler operierende Wirtschaft.¹³⁸ In beiden Fällen ist die Zunahme des transnationalen Elementes gegenüber dem Nationalen einleuchtend.

Beeinflussen sich nun einzelne Nationen bzw. Kulturen in zunehmendem Maße, so ist die Voraussetzung für Casmirs Modell der Entwicklung einer dritten Kultur geschaffen. Es entsteht ein Entwicklungsprozess, der alle - die dazu beitragen - ermächtigt, etwas zu schaffen, was alle Teilnehmer im Rahmen dieser Interkulturellen Kommunikation als ihr Eigentum betrachten können.¹³⁹ Die Teilnehmer in unserem Beispiel sind die Angehörigen der deutschen und französischen Kultur. Sie treten in eine gegenseitige Interkulturelle Kommunikationssituation ein.

¹³⁵ Vgl. Hansen (2000), S. 351

¹³⁶ Vgl. Ebd., S. 351

¹³⁷ Die Container-Theorie wird beispielsweise von Beck (1999), S. 49 ff vertreten.

¹³⁸ Vgl. Hansen (2000), S. 351

¹³⁹ Vgl. Casimir (1998), S. 23

Diese deutsch-französische Interkulturelle Kommunikation besteht bereits Jahrzehnte lang, wenn auch nicht immer in gleicher Form und Intensität: Es sind dies die deutsch-französischen Beziehungen, die sich von gegenseitigem Interesse und der Bewunderung für den Nachbarstaat (siehe Madame de Staël *De l'Allemagne*¹⁴⁰) über eine jahrelange Erbfeindschaft begründet in zahlreichen kriegerischen Auseinandersetzungen (siehe den Deutsch-Französischen Krieg, den Ersten Weltkrieg, oder den Zweiten Weltkrieg) bis hin zu einer Annäherung und Aussöhnung dokumentiert im Elysée-Vertrag von 1963 wandelten.

Die heutige Annäherung der beiden Länder ist dabei eng verknüpft mit dem Entstehen der Europäischen Union (EU), da Deutschland und Frankreich als "Motor der Europäischen Union" gelten. Im Rahmen der EU entstand eine "deutsch-französische Achse", die sich manifestiert in einer aufeinander abgestimmten Außenpolitik, regelmäßigen Regierungstreffen und Konsultationen. Aber auch der kulturelle Bereich wurde durch den deutsch-französischen Freundschaftsvertrag von 1963 maßgeblich beeinflusst, man denke an die zahlreichen Städtepartnerschaften, die Schüleraustausche, die deutsch-französischen Collèges, oder den Aufbau der deutsch-französischen Hochschule in Saarbrücken.

Diese deutsch-französischen Beziehungen bilden die Voraussetzung für eine sich im Sinne des Dritte-Kultur-Entwicklungs-Modell entwickelnde deutsch-französische Kultur.

Die Teilnehmer dieses interkulturellen Entwicklungsprozesses, das heißt Deutsche und Franzosen, entwickeln gemeinsam Werte, Begriffe, Regeln und Prozesse durch die sich die neue deutsch-französische Kultur konstituiert. Ein wichtiger Wert in diesem deutsch-französischen interkulturellen Entwicklungsprozess ist die pro-europäische Gesinnung, die einhergeht mit einem Streben nach Unabhängigkeit und Abgrenzung von den Vereinigten Staaten. Diese deutsch-französische Wertvorstellung zeigte sich beispielsweise in der Herausbildung der deutsch-französischen Anti-Irak-Koalition im vergangenen Jahr.

Ein weiteres Beispiel für eine neue „deutsch-französische Regel“ zeigte sich auch jüngst im politischen Bereich: Mit einer Art Selbstverständlichkeit vertrat der Französische Staatspräsident Jacques Chirac 2005 beim EU-Rats-Gipfel den deutschen Bundeskanzler Gerhard Schröder, der andere Termine wahrnehmen musste. Dies war neben der guten persönlichen Beziehung zwischen Jacques Chirac und Gerhard Schröder auch nur möglich, da beide Länder ihre Politik aufeinander abstimmen und innerhalb der Europäischen Union, aber auch in wichtigen außenpolitischen Fragen den gleichen Kurs, d.h. eine deutsch-französische Linie, einschlagen.

In dem Modell von Casmir bedeutet dies, dass nach der Phase des CONTACT der deutschen und französischen Kultur (die schon seit Jahrzehnten bestanden hat – siehe deutsch-französische

¹⁴⁰ Vgl. Staël (1814)

Beziehungen), Deutschland und Frankreich eine Phase des gegenseitigen NEED durchlaufen haben. Gerade in Europa sind Frankreich und Deutschland politisch aber auch wirtschaftlich stark aufeinander angewiesen, was für einen starken gegenseitigen NEED spricht. Als Beispiel nehme man nur einmal theoretisch an, Frankreich existiere für Deutschland als Europa-politischer Partner nicht mehr (und umgekehrt). Die daraus resultierende Leere spricht bereits für einen starken gegenseitigen NEED.

Dieser NEED wiederum führt dazu, dass die beiden Europa-politischen und wirtschafts-politischen Partner, Deutschland und Frankreich, in eine immer stärkere INTERACTION miteinander treten. Im alltäglichen Regierungsgeschehen zeigt sich die zunehmende deutsch-französische INTERACTION beispielsweise in dem Personalaustausch zwischen dem deutschen und dem französischen Außenministerium sowie anderen Ressorts, in der engen Zusammenarbeit der deutschen und französischen Botschaften in Drittstaaten oder in der Zusammenarbeit der deutschen und französischen Streitkräfte beispielsweise im Rahmen der Deutsch-Französischen Brigade.

Daraus resultiert wiederum ein starke gegenseitige DEPENDENCE. Diese lässt sich heute bereits für Frankreich und Deutschland feststellen. Man betrachte neben dem politischen Bereich beispielsweise die Außenhandelsbeziehungen zwischen Frankreich und Deutschland. 2005 führte Deutschland 10,2% seiner gesamten Exporte nach Frankreich aus. Frankreich hat 16% seines Gesamtexportes in Deutschland abgesetzt.¹⁴¹ Dieser Export führte auch zu Direktinvestitionen im jeweils anderen Land. Frankreich ist heute beispielsweise nach den USA größter Direktinvestor in den neuen deutschen Bundesländern.¹⁴²

Dieser Prozess der gegenseitigen DEPENDENCE ist auch noch nicht zu einem Ende gelangt, sondern entwickelt sich weiter.

Befinden sich zwei Kulturen jedoch bereits in der Stufe der gegenseitigen DEPENDENCE, so beginnt nach Casmir die Entwicklung einer dritten Kultur, in diesem Fall die einer deutsch-französischen Kultur. Die Entwicklung dieser neuen dritten Kultur manifestiert sich vor allem im politischen und wirtschaftlichen Bereich, wie bereits oben dargelegt wurde, stellt sich aber zudem auch in einer immer stärkeren gegenseitigen kulturellen Durchdringung dar: Baguette, Croissant und Camembert, französische Filme¹⁴³, französische Bücher oder französische Musik werden in Deutschland heute ebenso als „normal“ angesehen und konsumiert wie deutsche Produkte. Ähnliches gilt für deutsche Produkte in Frankreich. Sauerkraut, Weihnachtsplätzen und

¹⁴¹ Daten siehe Auswärtiges Amt der Bundesrepublik Deutschland: www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/laenderinformationen/Frankreich/Bilateral.html

¹⁴² Vgl. www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/laenderinformationen/Frankreich/Bilateral.html

¹⁴³ Man denke an den erst kürzlich großen Erfolg des französischen Films *Die fabelhafte Welt der Amélie* aus dem Jahr 2001 in Deutschland oder des deutschen Films *Lola rennt* aus dem Jahr 1998 in Frankreich.

Adventskränze halten mehr und mehr Einzug - und dies nicht nur im deutsch angehauchten Elsaß – sondern in ganz Frankreich. Man denke beispielsweise an den seit Jahren in Toulouse stattfindenden zauberhaften Christkindlmarkt.

Die Produkte und Kulturgüter des Nachbarlandes durchdringen die eigene Kultur und verändern auch die Lebensweise des „kleinen Mannes“ im Volk. Diese kulturelle Beeinflussung und gegenseitige Veränderung spielt sich nicht nur in einer Ranghohen Ebene in Politik und Wirtschaft ab, sondern gerade auch in den anderen Bevölkerungsschichten.

Dies spricht dafür, dass sich eine dritte Kultur, die deutsch-französische Kultur, mehr und mehr herauszubilden beginnt. Deutsche und Franzosen schaffen - sei es bewusst, oder unbewusst - gemeinsame Begriffe, Werte und Prozesse durch die sich die neue, dritte, deutsch-französische Kultur konstituiert.

Diese im Entstehen begriffene deutsch-französische Kultur könnte nun maßgeblich vom deutsch-französischen Flugzeugbau beeinflusst werden.

Ausgehend von der Annahme, dass eine deutsch-französische Kultur im Entstehen begriffen ist, soll die Überlegung nun anhand einiger Beispiele fortgesetzt werden.

Durch den Bau des ersten Airbusses war die Möglichkeit geschaffen, innerhalb Europas, d. h. auf kürzeren Strecken, kostengünstig zu fliegen. So wirkte Airbus mit seinen neuen Entwicklungen stimulierend auf den Tourismus und ermöglichte vielen Personen an bis dato nicht bekannte Orte zu reisen. Airbus führte und führt mit seinem Passagierflugzeugbau dazu, dass sich auch die deutsche und die französische Kultur - unterstützt durch den regen Flugreiseverkehr - annähern können. Da die Flugzeuge von Airbus in der Anfangsphase von Airbus vor allem in Deutschland und Frankreich eingesetzt wurden, förderte die Airbus-Technik gerade die Annäherung und kulturelle Verschmelzung dieser beiden Länder. Air France beispielsweise flog als erste Fluggesellschaft 1974 mit der neuen A 300 B. Lufthansa nahm 1979 die erste A 300 B in ihre Flotte auf. Heute decken beide großen Fluggesellschaften, Air France und Lufthansa, ihren Bedarf weitgehend aus der A-300-Familie.

Zudem war Airbus 1969 der erste Erfolgversprechende Ansatz beider Länder im Bereich des Flugzeugbaus. Beide Länder waren vor 1969 unbedeutenden Größen im Bereich des zivilen Passagierflugzeugbaus und erreichten erst über Airbus eine führende Position, heute eine weltweit führende Position im Verkehrsflugzeugbau und traten in Konkurrenz zu den Vereinigten Staaten. Auch heute noch ermöglicht Airbus Deutschland und Frankreich den Vereinigten Staaten im Bereich des Verkehrsflugzeugbaus gleichstark gegenüber zutreten. Durch

Airbus erhielt die Luftfahrtindustrie in Deutschland und Frankreich einen enormen Aufschwung. Airbus war anfangs Hoffnungsträger und ist heute Erfolgskonzept. Beide Staaten definieren sich heute im Bereich des Flugzeugbaus über Airbus.

Nicht zu verneinen ist auch die ökonomische Bedeutung von Airbus. In der Anfangsphase, aber auch noch heute wirkt Airbus mit seinen Projekten stark Beschäftigungsfördernd. Im Rahmen der Entwicklung und des Baus der neuen A 380 beispielsweise wurden im Aerospace-Bereich seit Dezember 2000 - dem Projektbeginn der A 380 - ca. 70.000 Arbeitsplätze generiert.¹⁴⁴ Airbus beeinflusst somit die Wirtschaft nicht unwesentlich in Deutschland und Frankreich.

All diese Ansatzpunkte sind hier, an dieser Stelle der Arbeit, lediglich allgemeine Überlegungen. Inwiefern Technik und speziell der Flugzeugbau bei Airbus die Kultur beeinflusst, kann nur im Laufe dieser umfassenden Analyse von Airbus erörtert werden.

An dieser Stelle der Arbeit soll jedoch bereits die These aufgestellt werden, dass ein Projekt von der Größenordnung und Bedeutung wie Airbus in den Ländern Frankreich und Deutschland auch eine Auswirkung auf deren Kultur, sowie die gemeinsame deutsch-französische Kultur hat.

2.2.3. Theorie des interkulturellen Managements nach Barmeyer

Die zunehmende Interkulturalität macht heute auch vor einzelnen Unternehmen nicht mehr Halt. Es bilden sich beispielsweise mehr und mehr multikulturelle Belegschaften. Kulturelle Prädispositionen spielen im *daily business* eine immer größere Rolle. Dieses Phänomen zeigt sich auch gerade bei Airbus, einem Unternehmen, das gewinnbringend mindestens Mitarbeiter aus vier verschiedenen Kulturkreisen – Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien – vereinen will.¹⁴⁵ Inwiefern dies möglich ist und wo Problemfelder auftauchen, soll in Kapitel IV dargelegt werden. Hier soll zunächst auf die allgemeinen theoretischen Grundsätze zum interkulturellen Management eingegangen werden.

Für das Beispiel Airbus gilt, wie später dargelegt wird¹⁴⁶, dass zwei Kulturen, die deutsche und die französische, im wesentlichen das Unternehmen prägen. Daher wird hier von dem *Cross-National*-Ansatz ausgegangen, bei dem der Vergleich zwischen zwei national definierten Gesellschaften im Vordergrund steht.¹⁴⁷ Voraussetzung dieses Ansatzes ist eine Äquivalenz der Vergleichskriterien. Dies ist nicht unproblematisch. Daher kann zum Teil der Vergleich auch nur eingeschränkt

¹⁴⁴ Vgl. Thomas (2003), S. 7

¹⁴⁵ Nimmt man alle Nationalitäten in der Central Entity von Airbus in Toulouse zusammen, die im Verkauf tätig sind, so kann man von 30 verschiedenen Nationalitäten bei Airbus ausgehen. (Vgl. Thomas (2003), S. 8)

¹⁴⁶ Vgl. Kapitel IV + V

¹⁴⁷ Vgl. Barmeyer (1998), S. 72

durchgeführt werden. Trotzdem soll der Versuch gewagt werden, um durch einen Punkt-zu-Punkt-Vergleich beschränkt auf bestimmte Vergleichsbereiche aufzuzeigen, inwiefern Interkulturelle Kommunikation bei Airbus angewandt wird.

Das theoretische Grundkonzept zum interkulturellen Management basiert auf der Analyse bestimmter Verhaltens- und Denkmuster der Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturkreisen in Bezug auf bestimmte Thematiken. Barmeyer untersucht folgende Bereiche (immer am Beispiel Deutschland Frankreich):¹⁴⁸

1. Den Umgang mit Organisationsstrukturen: Zentralistisch versus föderalistisch
2. Den Umgang mit Technologie und Recht: Explorativ versus absichernd
3. Den Umgang mit der flexiblen Temporalität: Polychron versus monochron
4. Den Umgang mit Vertrauen: Personengebunden versus sachbezogen
5. Den Umgang mit Kommunikationsstrukturen: Informell versus formal
6. Den Umgang mit der eigenen Rolle: Generalisten versus Spezialisten
7. Den Umgang mit den Kunden: Dienstleistungsmentalität versus Anspruchsdenken¹⁴⁹

Dabei wurden bei diesen Themen die unterschiedlichen Verhaltens- und Denkweisen von deutschen und französischen Mitarbeitern untersucht.¹⁵⁰

So versucht Barmeyer ein „kulturspezifisches Verhaltens- und Denkschema“ zu erstellen, mit Hilfe dem sich später Handlungsanweisungen für interkulturelle Kommunikationssituationen geben lassen sollen.

In den oben aufgelisteten Bereichen führt Barmeyer eine sehr detaillierte Analyse durch. Sie ermöglicht einen guten Einblick in die kulturbedingten Unterschiede im Wirtschaftsleben.

Barmeyers Analyse kann jedoch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erheben, da die Liste der zu untersuchenden Bereiche theoretisch unendlich fortgesetzt werden kann und daher die Theorie zum interkulturellen Management auch nie vollständig abgeschlossen ist. Die Theorie zum interkulturellen Management muss daher als ein sehr fundierter, aber dennoch weiter zu entwickelnder Ansatz betrachtet werden.

2.3. Konzept zur Entstehung der Airbus-Kultur

Nach der Vorstellung der theoretischen Ansätze von Casmir und Barmeyer soll nun in einem

¹⁴⁸ Auch wenn diese Bereiche an dieser Stelle alle angeführt werden, so soll doch darauf hingewiesen werden, dass diese im Rahmen dieser Arbeit nicht alle untersucht werden können. Es würde dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Es wurden daher einige dieser Bereiche ausgewählt und anhand des Beispiels Airbus analysiert. (Anmerkung der Verfasserin)

¹⁴⁹ Vgl. Barmeyer (1998), S. 80 ff

¹⁵⁰ Zum Ergebnis dieser theoretischen Studie vergleiche ANNEX I S. 1

weiteren Schritt das Konzept der Airbus-Kultur vorgestellt werden. Ausgangspunkt dieser Überlegungen war die Aufstellung der These, dass „Airbus Ausdruck der deutsch-französischen Kultur sei“. Dieser Ansatz wurde von Jürgen Thomas¹⁵¹ am 28.01.2003 in einem Vortrag in Hamburg zum Thema *Das deutsch-französische Verhältnis im Rahmen der europäischen Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Luft- und Raumfahrt* aufgeworfen.

Anlässlich der 40-Jahrfeier des Elysée-Vertrages hielt Jürgen Thomas einen Vortrag über die deutsch-französische Zusammenarbeit im Rahmen von Airbus und ihre Auswirkungen für beide Länder. Dabei ging er von der Annahme aus, dass der Elysée-Vertrag von 1963 Voraussetzung für das Projekt Airbus ab 1969 war. Er sieht Airbus als eine

"gemeinsame deutsch-französische Leistung in dem von de Gaulle und Adenauer angedachten Rahmen."¹⁵²

Dabei gilt es festzuhalten, dass Airbus eine "europäische, aber im Kern deutsch-französische Leistung"¹⁵³ ist. Dies wird darauf zurückgeführt, dass die Gründerväter von Airbus Deutschland und Frankreich waren¹⁵⁴:

Die englische Regierung einzubeziehen war hingegen gescheitert.

"Minister Wedgwood Benn hatte wissen lassen, dass die Regierung Ihrer Majestät nicht an dieses Programm glaubt."¹⁵⁵

Erst 1979 entschieden sich die Briten endgültig zu einer Beteiligung an Airbus.¹⁵⁶

Auch Spanien entschied sich erst Ende des Jahres 1971 zu der Zusammenarbeit im Rahmen von Airbus.

Insofern basierte das Projekt Airbus von seinen Anfängen her auf einer deutsch-französischen Initiative. Daher wird im Folgenden von Airbus als einem im Kern deutsch-französischen Projekt gesprochen.

¹⁵¹ Jürgen Thomas, geboren in Leipzig absolvierte sein Studium in Ingenieurwissenschaften an der TU München und ging im Anschluss 1962 zu Ernst Heinkel Flugzeugbau in Speyer. 1976 kam Jürgen Thomas zu Airbus nach Toulouse. Er war zunächst Chefingenieur für das A310-Programm und wurde 1996 Leiter der *Large Aircraft Division*, die sich mit der Entwicklung der A380 beschäftigte. Hr. Thomas wird daher als "Vater der A 380" bezeichnet, da er maßgeblich an der Konstruktion und dem Bau des weltgrößten Passagierflugzeuges beteiligt war. Seine Überlegungen zu Airbus und der deutsch-französischen Zusammenarbeit beruhen auf seiner langjährigen persönlichen Erfahrung in diesem Unternehmen. (Anmerkung der Verfasserin)

¹⁵² Vgl. Thomas (2003), S. 1

¹⁵³ Vgl. Ebd., S. 1

¹⁵⁴ Siehe ANNEX Anlage 2 Airbus: *Airbus milestones*, 23.01.2003

¹⁵⁵ Vgl. Thomas (2003), S. 2

¹⁵⁶ Zwar waren die Briten industriell von Anfang an am Airbus-Projekt beteiligt, der Flügel wurde von Anfang an von den Briten gefertigt, jedoch hatte das Airbus-Projekt nicht die politische Unterstützung der britischen Regierung wie sie beispielsweise in Frankreich vorhanden war. Die britische Politik hatte große Vorbehalte, die dann 1969 zum Austritt der Briten aus dem Projekt Airbus führten. (Vgl. Krieger (2001), S. 261)

Nach 1969 baute die Hawker Siddeley Group den Flügel der A300 B mit deutscher staatlicher Finanzierung weiter, da der britische Staat die Mitfinanzierung von Airbus verweigert hatte.

Erst 1979 wurde Großbritannien offiziell Vollmitglied bei Airbus, d.h. erst 1979 erfolgte die politische Zustimmung zu Airbus von Seiten der britischen Regierung. (Anmerkung der Verfasserin)

Dieser deutsch-französischen Initiative Airbus - anfangs ein *Nobody* auf Flugzeugmarkt mit nur einem einzigen Produkt, der A 300 B - gelang es innerhalb von drei Jahrzehnten, die Produktkette dahingehend zu erweitern, dass heute eine komplette A-300-Familie angeboten werden kann. Das Angebot von Airbus reicht jetzt vom kleinen Kurzstreckenflugzeug mit 100 Sitzen, der A 318, bis hin zum Langstreckenjumbo A 380 mit 550-770 Sitzen. Insgesamt bietet Airbus heute zwölf Flugzeugtypen an. Damit wird modernen Fluggesellschaften ermöglicht, ihren Bedarf aus einer Hand, das heißt mit der kompletten A-300-Familie zu decken und so die Kosten für Wartung, Nachprüfung und Crewschulung zu senken, da Synergieeffekte genutzt werden können. Durch dieses Angebot stiegen die Bestellungen bei Airbus stark an, so dass Airbus seinen amerikanischen Konkurrenten Boeing auf dem weltweiten Absatzmarkt eingeholt hat. Letzteres begründet heute unter anderem auch die große Bedeutung von Airbus für Frankreich und Deutschland. Doch wie wurde dieser Erfolg bei Airbus erzielt? Ist dieser eventuell in der spezifischen deutsch-französischen Zusammenarbeit begründet? Auf diese Frage soll nun im Folgenden eingegangen werden.

Schenkt man den Aussagen von an Airbus-Beteiligten Glauben, so liegt das Erfolgskonzept in der Kombination der spezifischen deutschen und französischen Eigenheiten. Zum einen wird die in Deutschland und Frankreich unterschiedliche Denkstruktur genutzt: Deutsche tendieren eher dazu, die Plausibilität von Vorgängen verstehen zu wollen, was zum Teil auch auf das humanistische deutsche Bildungskonzept zurückgeführt werden kann. Franzosen hingegen, so erkannte man dies bei Airbus, denken eher abstrakt.¹⁵⁷ Die Kombination dieser beider Denkstrukturen brachte den optimalen (Denk-)Erfolg, der bei Airbus genutzt wird.

Daneben wird bei Airbus ein weiteres französisches Charakteristikum sehr geschätzt:

" Frankreich hat den Ruf, an gefassten Entscheidungen festzuhalten und auch Schwächeperioden durchzustehen"¹⁵⁸

Die Nachkriegsdeutschen hingegen tendieren eher dazu, vieles in Frage zu stellen. Franzosen hingegen halten entschlossen an einer einmal getroffenen Entscheidung fest. So stellte beispielsweise Roger Béteille, einer der Gründungsväter von Airbus, im Nachhinein fest:

" In meiner Zeit bei Airbus dachte ich einfach nie ans Aufgeben. Es gab Zeiten, als die Dinge nicht sehr gut liefen, doch ich dachte stets an Aktionen, die - mit etwas Glück - die Situation verbessern könnten."¹⁵⁹

Die Kombination von französischer Entschlossenheit auf der einen und deutschem

¹⁵⁷ Vgl. Thomas (2003), S. 9

¹⁵⁸ Vgl. Ebd., S. 9

¹⁵⁹ Béteille zitiert nach Reed (1991), S. 64

Pragmatismus und deutscher Gründlichkeit auf der anderen Seite¹⁶⁰ führten zum entscheidenden Erfolg des Airbus-Konzeptes. Diese Kombination realisierte sich in den Anfangsjahren von Airbus durch die Wahl des Franzosen Roger Béteille als *directeur général* und des Deutschen Felix Kracht als *Programmdirektor*, der dann bis 1981 für die gesamte Produktion bei Airbus verantwortlich war.

Im Rahmen des Airbus-Projektes wurden somit landesspezifische Charakteristika Deutschlands und Frankreichs vereint. Es entstand so eine neue Kultur, bestehend aus zwei länderspezifischen Gewohnheiten, die bei Airbus als "Die Airbus-Kultur" bezeichnet wird.

Dieses Konzept der Airbus-Kultur soll nach der Darlegung aller theoretischen Ansätze sowie nach der Erläuterung der Entstehungsgeschichte von Airbus eingehend beschrieben werden.

2.4. Kultur und Flugzeugbau

Wie bereits in der Einleitung zu dieser Arbeit angedeutet wurde, will diese Promotionsvorhaben die Bereiche Kultur und Technik verbinden. Nach dem Versuch einer Definition von Kultur und Interkultureller Kommunikation soll nun im Weiteren auf den Bereich der Technik eingegangen werden, speziell auf den Begriff des Flugzeugbaus.

2.4.1. Definition der Begriffe Flugzeugbau und deutsch-französischer Flugzeugbau

Der Begriff ‚Flugzeugbau‘ ergibt sich aus der Wortzusammensetzung: *Flugzeug* + *bauen*. Dabei gilt es zu erläutern, was unter den Begriff ‚Flugzeug‘ im weitesten Sinne subsumiert wird: Darunter werden alle Luftfahrzeuge, d.h. Starrflügler (Flugzeuge mit starren Tragflächen) und Drehflügler (Helikopter mit drehenden Rotorblättern) zusammengefasst.

Unter einem *Luftfahrzeug* versteht man ein technisches Gerät, welches schwerer als Luft (Flugzeug) oder leichter als Luft ist (Ballon, Luftschiff) und durch eine das Eigengewicht übersteigende Auftriebskraft in der Luft gehalten wird.¹⁶¹

Hinter dem Begriff ‚Flugzeugbau‘ verbirgt sich die Vorstellung von dem Entwurf, der Konstruktion und dem anschließenden Bau von Luftfahrzeugen. In der Regel umfasst der Begriff auch deren anschließende Wartung, Instandhaltung und Reparatur.

Flugzeugbau ist als Disziplin als ein Teilgebiet des Maschinenbaus (Verkehrstechnik) einzuordnen.

¹⁶⁰ Vgl. Thomas (2003), S. 9

¹⁶¹ Vgl. Bertelsmann Lexikon (2001), S. 547

Zur Entwicklung des Flugzeugbaus vom 18. Jahrhundert bis heute gilt es zur Erläuterung des Begriffs folgendes festzuhalten: Der Flugzeugbau begann im 18. Jahrhundert mit der Konstruktion von Heißluftballon-Modellen. Man ging jedoch rasch zur Konstruktion und dem Bau von Gleitflugzeugen über, ähnlich den heutigen Segelflugzeugen. Durch das Anfügen eines Motorantriebes an das Gleitflugzeug, wurde das heutige Motorflugzeug, der Starrflügler, erfunden. 1903 fand der erste Motorflug durchgeführt von den Gebrüdern Wright statt. In der Folge wurde dieser Flugzeugbau technisch immer weiter entwickelt. Die Erfindung des Strahltriebwerkes Ende der dreißiger, Anfang der vierziger Jahre führte dann zu einem Durchbruch im Flugzeugbau und eröffnete den Flugzeugkonstrukteuren ungeahnte Möglichkeiten. 1952 kam mit der britischen Comet I das erste zivile Strahlflugzeug auf den Markt, womit das Zeitalter der Strahlflugzeuge offiziell eröffnet wurde.

Von seinen Anfängen bis heute ist das primäre Ziel des Flugzeugbaus jenes geblieben, möglichst viele Personen über möglichst lange Strecken möglichst schnell durch die Luft zu befördern. Dies war auch immer das Ziel des sich seit den sechziger Jahren entwickelnden deutsch-französischen Flugzeugbaus.

Spricht man vom deutsch-französischen Flugzeugbau, so gilt es darzulegen, dass dieser noch relativ jung ist. Die Definition des Begriffs Flugzeugbau hat gezeigt, dass dieser bereits im 18. Jahrhundert begann. Der deutsch-französische Flugzeugbau hingegen entwickelte sich erst nach dem Zweiten Weltkrieg.

Nach dem Zweiten Weltkrieg lag die Flugzeugindustrie in Europa in Trümmern. Deutschland war der Flugzeugbau bis 1955 untersagt. In Frankreich lag die Flugzeugindustrie am Boden und Großbritannien baute in einer Massenproduktion Kampfflugzeuge, die niemand kaufte. Dahingegen beschäftigten sich die Amerikaner damit, ihre technologischen Erfahrungen aus dem Bau von Transportflugzeugen in erfolgreichen Verkehrsflugzeugen wie die Constellation, die DC-4 und die DC-6 umzusetzen.¹⁶² Nach 1945 lag der europäische Marktanteil im wichtigsten Bereich des Flugzeugbaus, dem Verkehrsflugzeugbau, bei 8 %.¹⁶³ Die Amerikaner hingegen entwickelten immer mehr erfolgreiche Verkehrsflugzeuge und erarbeiteten sich bis in die sechziger Jahre 70% des Weltmarktanteils im Bereich des Verkehrsflugzeugbaus.¹⁶⁴ Während die Amerikaner ihre zu dieser Zeit noch konkurrenzlosen Großraumflugzeuge sprichwörtlich wie "warme Semmeln verkauften", lieferten sich die europäischen Konstrukteure einen Kampf um Marktanteile bis aufs Messer, was nicht zuletzt daran lag, dass größtenteils ähnliche

¹⁶² Vgl. Reed (1991), S. 13

¹⁶³ Vgl. Ebd., S. 13

¹⁶⁴ Vgl. Kirchner (1998), S. 88

Flugzeugmuster für ähnliche Marktsegmente entwickelt wurden.¹⁶⁵ Es fehlten in Europa jedoch Großraumflugzeuge mit relativ hohen Passagierzahlen für kurze und mittlere Reichweiten. Die Entwicklung und der Bau dieser Muster waren sehr kostspielig, so dass sie von einzelnen europäischen Herstellern nicht durchgeführt werden konnten. Vor dem Hintergrund eines ansteigenden Massentourismus, der vor allem für die sechziger Jahre erwartet wurde, wurden jedoch genau diese Flugzeugmuster, d.h. Großraumflugzeuge für kürzere Strecken, die die steigenden Passagierzahlen bewältigen konnten, benötigt. Daher legten in Deutschland, Frankreich, aber auch in Großbritannien die Regierungen den führenden Luftfahrtunternehmen die Suche nach geeigneten Partnern zur Entwicklung solcher Flugzeuge in Europa nahe.¹⁶⁶

Diese Ausgangssituation sowie die politische Aussöhnung zwischen Frankreich und Deutschland - dokumentiert im Abschluss des Elysée-Vertrages am 23. Januar 1963 - beendeten die Auseinandersetzungen in Europa und legten den Grundstein für eine neue Partnerschaft.

Der Auslöser für den Beginn einer erfolgreichen Kooperation im Flugzeugbau fand auf dem AERO-Salon am Flughafen von Le-Bourget bei Paris 1965 statt¹⁶⁷. Hier kam es zu ersten Gesprächen zwischen deutschen und französischen Flugzeugherstellern - konkret zwischen Ludwig Bölkow von der Bölkow GmbH, Bernhard Weinhardt von Siebelwerke ATG GmbH und General Puget, Präsident der französischen Sudaviation¹⁶⁸ - hinsichtlich des Baus eines gemeinsamen Großraumflugzeuges. Auslöser für diese ersten Gespräche war

"die arrogante Haltung der amerikanischen Hersteller bei der größten europäischen Luft- und Raumfahrtschau. Allen voran die Firma Boeing vermittelte den Europäern, dass sie

¹⁶⁵ Vgl. Reed (1991), S. 14

¹⁶⁶ Vgl. Ebd., S. 14

¹⁶⁷ Der AERO-Salon ist eine (noch heute) alle zwei Jahre stattfindende Messe bei Paris, auf der namhafte Firmen der Luft- und Raumfahrtindustrie ihre Produkte vorstellen. (Anmerkung der Verfasserin)

¹⁶⁸ Vgl. Kirchner (1998), S. 87

Lynn führt als erste Gespräche für Airbus die Verhandlungen der ehemaligen Concorde Partner, Sud Aviation und British Aircraft Corporation, ab 1964 über den eventuellen Bau eines weiteren gemeinsamen Flugzeuges an. (Vgl. Lynn (1997), S. 103 ff) Diese Gespräche führten jedoch zu keinen konkreten Maßnahmen und werden daher auch nicht als Ursprung von Airbus gewertet. (Vgl. dazu auch Kirchner (1998), S. 87)

Auch Krieger sieht diese ersten Gespräche auf dem AERO-Salon nicht als Beginn von Airbus. Er sieht den Ursprung von Airbus, in der Einschätzung, dass vielmehr die Regierungen in Westeuropa in den Sechzigern nicht mehr bereit waren, die in staatlicher Hand befindlichen Herstellerfirmen und Fluglinien finanziell zu unterstützen. Der Anstoß zur Gründung von Airbus kam demzufolge seiner Meinung nach

"... zu wesentlichen Teilen aus der Politik und er kam aus finanziellen Überlegungen." (Krieger (2001), S. 262)

Dem ist jedoch entgegenzusetzen, dass die deutschen Hersteller und Fluggesellschaften nach 1945 weder in staatlicher Hand waren, noch erhielt die Luftfahrtindustrie in dieser Zeit in Deutschland staatliche Unterstützung. Daneben wird die These Kriegers auch dadurch widerlegt, dass die französische Regierung nach 1945 sehr wohl danach strebte, ihre heimische Luftfahrtindustrie zu finanzieren, um über die Luftfahrt das Ansehen der ehemaligen *Grande Nation* wieder zu stärken. (Vgl. Kapitel IV 4.2.1.)

Daher wird hier diese These von Krieger zur Entstehung von Airbus abgelehnt. Auch Kirchner (1998) und Gersdorff (1992) sehen die Gespräche auf dem AERO-Salon 1965 bei Paris als Ursprung von Airbus. Zudem beschreibt Bölkow, der selbst an diesen ersten Gesprächen in Paris 1965 beteiligt war, diese Unterhaltungen als Ursprung von Airbus. (Vgl. Bölkow (2000), S. 275 ff)

fast 70 Prozent des Weltmarktes beherrschte. Französische und deutsche Hersteller fühlten sich herausgefordert und wollten beweisen, dass sie ebenfalls Verkehrsflugzeuge dieser Größenordnung bauen können".¹⁶⁹

Bis in die Sechziger deckte die zersplitterte Flugzeugindustrie Europas lediglich einen Anteil von 9,5 % auf dem zivilen Jet-Markt ab. Auch im Triebwerksbau erreichten die Europäer Amerika nicht.¹⁷⁰ Als Grund dafür nannte Ludwig Bölkow vor allem die geographischen Nachteile Europas. Europa blieb als Standort einer Flugzeugindustrie ungünstig, da ihr Binnenmarkt zu eng sei, um teuren Düsenflugzeugen eine solide heimische Absatzbasis - wie beispielsweise in Amerika - zu verschaffen. Die Entfernungen in Europa seien zu kurz und die Konkurrenz zur Eisenbahn zu groß.¹⁷¹

Die Amerikaner hingegen hatten seit Beginn des Düsenzeitalters im Luftverkehr, Ende der Fünfziger, eine scheinbar unerschütterliche Machtposition aufgebaut. Fast 90 % aller im Westen eingesetzten Verkehrsflugzeuge stammten aus amerikanischen Werken.¹⁷²

Daher entstand, so Lynn, aus der amerikanischen Herausforderung heraus die Idee eines europäischen Herstellerkonsortiums:

"As the 1960s wore on, the overpowering dominance of the American manufacturers was but one visible expression of its dominance of the world economy, which was beginning to irritate the majority of Europeans."¹⁷³

In diesem Kontext erschien auch das Buch von Jean-Jacques Servan-Schreiber *Le Défi Américain*¹⁷⁴, zunächst scharf umstritten, später zum Bestseller avanciert. Darin legt Servan-Schreiber dar, dass die amerikanische Industrie sich primär aufgrund der Energie, freigesetzt von den amerikanischen *Corporations*, in der Welt ausbreite. Der Wille zur Innovation sowie die korporative *Power* sind für Servan-Schreiber der ausschlaggebende Grund für die Schlagkraft der amerikanischen Wirtschaft, vor allem auch auf dem europäischen Markt.

„Le plus frappant est le caractère, pour ainsi dire stratégique, de la pénétration industrielle américaine. Elle choisit, un à un, les secteurs marqués par une technologie avancée, un rythme d'innovation rapide et un fort coefficient de croissance.“¹⁷⁵

Zu diesen *secteurs marqués par une technologie avancée* wird in diesem Kontext auch die Luftfahrtindustrie gezählt. Über zunehmenden Fortschritt in dieser Wachstumsbranche erreichen die USA mehr und mehr wirtschaftliche Macht, die wiederum zu einer amerikanischen

¹⁶⁹ Vgl. Kirchner (1998), S. 88 und Bölkow (2000), S. 275 ff. Auch Lynn sieht in der amerikanischen Herausforderung den Ursprung von Airbus. (Vgl. Lynn (1997), S. 103 ff)

¹⁷⁰ Vgl. DER SPIEGEL 1972, S. 73

¹⁷¹ Bölkow zitiert nach DER SPIEGEL 1972, S. 74

¹⁷² Vgl. DIE ZEIT Nr. 18, 26.04.1974, S. 39

¹⁷³ Vgl. Lynn (1997), S. 103

¹⁷⁴ Servan-Schreiber *Le Défi Américain*, Paris: Denoël, 1967

¹⁷⁵ Vgl. Servan-Schreiber (1967), S. 42

Hegemonie beträgt. Europa wird so wirtschaftlich zunehmend von den USA dominiert. Servan-Schreiber hält daher fest, dass bereits 1967 Amerika Europa wirtschaftlich überhole.¹⁷⁶ Hintergrund dafür sei, so Servan-Schreiber, dass man bereits 1967 feststellen könne, dass Europa „...a crée un marché, elle n’a pas crée une puissance.“¹⁷⁷

Die einzige Möglichkeit für Europa aus dieser Situation herauszugelangen, sieht Servan-Schreiber darin, dass Europa seine eigene nationale Identität kreieren solle, angeführt und unterstützt durch die nationalen europäischen Regierungen, so dass Europa sich der amerikanischen Herausforderung auf eigene Art stellen könne.¹⁷⁸ Denn Europa habe (1967) die Wahl, ob es ein unabhängiges Europa gestalten will, oder ein „Anhängsel“ von Amerika werden möchte.¹⁷⁹

In dieser Atmosphäre sei dann, so Lynn, die Vorstellung von Airbus, als einem europäischen Herstellerkonsortium als Gegenpol zur amerikanischen Herstellerindustrie gewachsen. So wagte sich Airbus ab 1965 in die bis dato offene Marktlücke der Entwicklung eines Flugzeuges für den Kurz- und Mittelstreckenbereich. Alle drei großen amerikanischen Herstellerfirmen - Boeing, McDonnell Douglas und Lockheed - hatten bis dato kein Flugzeug für den Kurzstreckenbereich anzubieten. Daher entschied man sich in Frankreich und Deutschland zum gemeinsamen Bau eines Kurzstreckenflugzeuges, des ersten Airbus.

Bereits vor Airbus hatte es auf deutsch-französischer Seite Kooperationen in der Luftfahrtindustrie gegeben. Man denke an den Transporter Nord 2501 Noratlas, woraus sich wiederum die deutsch-französische Zusammenarbeit bei der Transall C-160¹⁸⁰ ergab oder an die Brequet Atlatic. Diese Luftfahrtprojekte erstreckten sich jedoch alle auf den militärischen Bereich und sie waren von einer anderen Größenordnung als der spätere Airbus.

Daneben existierte vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg die so genannte implizite Kooperation, d. h. deutsche Luftfahrtspezialisten arbeiten für die französische Luftfahrtindustrie, oder umgekehrt. Gerade nach 1945 arbeiteten viele deutsche Ingenieure in der französischen Luftfahrtindustrie.

Die Idee zum gemeinsamen deutsch-französischen Bau eines Kurzstreckenflugzeuges, der ersten A 300 B, welches auf kurzen und mittleren Strecken mit hohem Passagieraufkommen mit sinnvoller Frequenz eingesetzt werden konnte und besonders niedrige Flugpreise ermöglichen sollte, entstand somit aus der Konkurrenzsituation zu den Amerikaner.

¹⁷⁶ Vgl. Servan-Schreiber (1967), S. 144

¹⁷⁷ Vgl. Ebd., S. 145

¹⁷⁸ Vgl. Ebd., S. 144/145

¹⁷⁹ Vgl. Ebd., S. 153/154

¹⁸⁰ Vgl. Reed (1991), S. 13

Auf europäische Seite rückten Deutsche und Franzosen zusammen, demonstrierten Einheit und Stärke und boten den amerikanischen Herstellern die Stirn. Auch nach der Beendigung der kurzfristigen offiziellen politischen britischen Beteiligung an Airbus 1965-1969 blieb die deutsch-französische Kooperation im Flugzeugbau bestehen. Denn für beide Länder war sie von elementarer Bedeutung, da weder Frankreich noch Deutschland in der Lage waren, ein Projekt dieser Größenordnung alleine durchzuführen. Gerade in der Luftfahrt erwiesen sich die ehemaligen Erbfeinde als starke Partner.

Betrachtet man diese Entstehungsgeschichte von Airbus, so stellt man fest, dass Airbus im Kern eine deutsch-französische Initiative ist, die erst später durch Aufnahme der Spanier und dann der Briten zu einem gesamt-europäischen Projekt wurde. Auch bei Airbus selber wird dies wie folgt dargelegt:

"Airbus ... started life as a French-German consortium in 1970."¹⁸¹

Hier wird vor allem auch auf die Gründung der Airbus Industrie Groupement d'Intérêt Economique (GIE) am 18. Dezember 1970 Bezug genommen. An der Gründung der Airbus Industrie 1970 waren nur deutsche und französische Flugzeughersteller beteiligt, keine britischen, oder spanischen Hersteller. Daher wird Airbus als im Grunde deutsch-französische Initiative bzw. Unternehmen bewertet. Ferner ist diese Entstehungsgeschichte von Airbus der Grund, warum man - sofern man vom deutsch-französischen Flugzeugbau spricht – nur Bezug nimmt auf Airbus.

Darüber hinaus gilt es eine weitere Besonderheit von Airbus aufzuzeigen, die später für die interkulturelle Zusammenarbeit bei Airbus von Bedeutung ist:

Airbus war bei aller politischen Brisanz und technischen Notwendigkeit ein Zusammenschluss auf freiwilliger Basis, anders als beispielsweise die Kooperationen, welche im Anschluss an den deutsch-französischen Freundschaftsvertrag entstanden sind. Der Elysée-Vertrag von 1963 legte den Grundstein für eine weitreichende Zusammenarbeit in dem Bereich Wirtschaft, Politik und Ausbildung der Jugend. Die in der Folge des Elysée-Vertrages entstandenen Kooperationen waren jedoch alles vertragliche geregelte und festgelegte Kooperationen. Die deutsch-französische Zusammenarbeit im Flugzeugbau hingegen basierte auf dem freiwilligen Entschluss der deutschen und französischen Flugzeughersteller eine Kooperation zum Bau von Passagierflugzeugen einzugehen.

Nach dieser Analyse der Themengebiete Flugzeugbau und deutsch-französischer Flugzeugbau soll

¹⁸¹ Vgl. www.airbus.com/en/corporate/people/company_evolution/index.html [download 20.02.2006], S. 1

nun im nächsten Kapitel die Frage, ob sich Kultur und Technik beziehungsweise Flugzeugbau gegenseitig beeinflussen, behandelt werden.

2.4.2 These: Technik als Kulturbestimmender Faktor

In diesem Dissertationsvorhaben geht es unter anderem um die Frage, ob zwischen Kultur und Technik - beziehungsweise Flugzeugbau - ein Zusammenhang besteht. Es geht um die Frage, ob Technik an sich und der Bau von Flugzeugen im speziellen "unsere Kultur", unsere Lebensweise beeinflussen. Die zentrale These dieser Arbeit lautet somit:

Technik ist ein Kulturbestimmender Faktor.

Diese These soll anhand der Fragestellung untersucht werden, ob Flugzeugbau - als Spezialgebiet des Oberbegriffs 'Technik' - die Kultur beeinflusst, oder nicht.

Dabei mutet es zunächst sonderbar an, dass eine Verbindung zwischen den zwei doch so unterschiedlichen Bereichen 'Technik' und 'Kultur' bestehen soll.

Dies liegt zum einen daran, dass der Begriff 'Kultur' sehr unterschiedlich definiert wird. Auf den ersten Blick denkt man sicherlich bei 'Kultur' nicht an 'Technik'. Man versteht unter 'Kultur' zunächst das Ergebnis einer künstlerischen und kreativen Arbeit. Das heißt: Definiert man den Begriff sehr eng, so zählen zum Kulturbegriff lediglich die Aktivitäten des Theater-, Musik-, Literatur- und Kunstbetriebes. Wie bereits oben dargelegt¹⁸² beinhaltet der Begriff 'Kultur' jedoch weit mehr. Zum anderen erscheint es sonderbar, die Begriffe 'Technik' und 'Kultur' zu verbinden, da ersterer dem Bereich der mathematisch-technischen Aktivitäten zuzuschreiben ist, zweiter den Geisteswissenschaften. Es werden hier somit Begriffe aus zwei ganz unterschiedlichen Disziplinen vereint. Dies ist jedoch kein neues Phänomen.

Von je her gab es einen Zusammenhang und eine Wechselwirkung zwischen den Naturwissenschaften respektive der Technik und der Kultur und der Gesellschaft. Dieser Zusammenhang von Technik und Kultur soll nun im Folgenden anhand von zwei Beispielen erläutert werden.

1879 entwickelte Thomas Alva Edison, amerikanischer Erfinder, die *Glühlampe*, die heutige Glühbirne. Eine Glühlampe ist eine Lichtquelle mit einem durch elektrischen Strom zur Weißglut erhitzten Glühfaden. Die Glühbirne besteht aus einem luftleeren oder mit neutralem Gas gefüllten Glaskolben und einem Glühfaden, meist aus Wolfram.¹⁸³ Bis zur Erfindung dieser elektrischen

¹⁸² Vgl. Kapitel II.2.1.

¹⁸³ Vgl. Bertelsmann Lexikon (2001), S. 325

Lichtquelle wurden Räume des Nachts nur mit Kerzen beleuchtet. Tagsüber nützte man das Tageslicht. Dadurch bestimmte das Tageslicht im Wesentlichen die Aktivitäten der Menschen. Man passte seine Lebensweise an das natürliche Tageslicht an. Im Sommer bestand daher die Möglichkeit länger zu arbeiten als im Winter, wo die Tage wesentlich kürzer waren. Somit ergab sich ein Lebensrhythmus, der von Sonnenaufgang und Sonnenuntergang geprägt wurde. Dies galt für alle Bereiche des Lebens, zum Beispiel auch für das Handwerk oder die Industrie. Mit der Erfindung der Glühbirne änderte sich diese Lebensweise fundamental. Der Mensch war nun mit seiner Arbeit nicht länger abhängig vom natürlichen Tageslicht. Neue Möglichkeiten boten sich nun auch für Handwerk und Industrie. Die Arbeitszeiten konnten verlängert werden, es konnte nun auch nachts produziert werden. Straßen konnten beleuchtet werden, dadurch änderten sich auch die Transportmöglichkeiten: Der Transport wurde erleichtert und das bis dato existierende Sicherheitsrisiko vermindert. Auch die Lebensgewohnheiten des einzelnen Menschen veränderten sich durch die Erfindung der Glühbirne. Diese Erfindung hatte fundamentale Auswirkungen auf die Lebensweise der Menschen, ihre Gewohnheiten und ihre Kultur.

Kommen wir zum zweiten Beispiel: Der Erfindung der *Dampfmaschine*. James Watt entwickelte 1769 die erste brauchbare Dampfmaschine. Es handelt sich hier um eine Wärmekraftmaschine, welche die Spannung des von Dampfkesseln¹⁸⁴ gelieferten Dampfes in mechanische Arbeit umformt.¹⁸⁵ Mit Hilfe dieser Erfindung war es möglich die Dampflok und später die Eisenbahn zu entwickeln, das Transportmittel, welches lange Zeit dem Menschen als einziges Transportmittel diente, vor der Erfindung des Automobils.¹⁸⁶

Die Folge dieser technischen Erfindung war, dass Eisenbahnschienen verlegt und entlegene Regionen erschlossen wurden, ein neues Transportwege-System für die Industrie geschaffen wurde und der Einzelperson die Möglichkeit zu reisen gegeben wurde. Bis zu diesem Zeitpunkt waren Reisen mühselig und langwierig und meist in Kutschen oder zu Schiff absolviert worden. Die Erfindung der Eisenbahn eröffnete neue, ungeahnte Möglichkeiten. Wer es sich leisten konnte, reiste und entdeckte neue Länder und brachte Souvenirs und neue Gewohnheiten aus diesen Ländern mit. Somit veränderten sich durch diese technische Erfindung von James Watt nicht nur die Kultur und die Gewohnheiten im eigenen Land, es begann auch erstmals intensiv die Beeinflussung der eigenen Kultur durch fremde Kulturen.

Ähnlich vollzog es sich mit der Erfindung des Motorflugzeugs und damit verbunden mit der

¹⁸⁴In einem *Dampfkessel* wird durch die Einwirkung von Wärme Wasserdampf von höherem als der atmosphärische Druck erzeugt (Dampferzeuger) oder Wasser über die dem atmosphärischen Druck entsprechende Siedetemperatur hinaus erhitzt (Heißwassererzeuger). (Vgl. Bertelsmann Lexikon (2001), S. 493)

¹⁸⁵Vgl. Bertelsmann Lexikon (2001), S. 176

¹⁸⁶Das erste Automobil mit Benzinmotor entwickelte J. J. Lenoir bereits 1863. Nachhaltigen Erfolg mit ihren Automobilen hatten aber erst C. Benz und G. Daimler ab 1885. (Vgl. Bertelsmann Lexikon (2001), S. 493)

Möglichkeit des Menschen im Flugzeug zu reisen.

Bis 1903, bis zum ersten bemannten Motorflug, waren Eisenbahn und Automobil die einzige Möglichkeit gewesen für den Menschen zu reisen. Diese Reisearten waren langwierig und unkomfortabel. Durch die Entwicklung der modernen Verkehrsflugzeuge erhielt der Mensch nun die Möglichkeit bequemer und schneller zu reisen. Dies hatte zur Folge, dass in viel größerem Ausmaß gereist wurde, auch da Flugreisen zunehmend billiger wurden. So stieg das Passagiervolumen an, drastisch vor allem ab den 1960ziger Jahren.

Unsere Gesellschaft heute ist extrem mobil geworden. Reisen in die USA, Kanada oder China, in (von uns im Grunde genommen) weit entfernte Länder, sind heute keine Rarität mehr. Urlaub auf den Kanaren, den Malediven oder in Thailand gehört zum "Standardprogramm".

Zusätzlich sind die Preise für Reisen in Europa von Hauptstadt zu Hauptstadt auf ein Minimum gesunken. Daher fliegt man heute über das Wochenende „schnell“ nach London oder Paris. Dies hat zur Folge, dass einzelnen Nationen "enger zusammengerückt" sind, sogar in dem Sinne als man heute die Welt als *global village* bezeichnet. Die noch vor fünfzig Jahren seltenen *Globetrotter*, sprießen heute wie Pilze aus dem Boden. Die junge Generation ist weltoffener und schnelllebiger geworden. Flexibilität ist das Schlagwort unserer Gesellschaft, „Heute Tokio, morgen Paris" ist Devise der modernen Generation. Die Kontinente und die einzelnen Länder rücken näher zusammen. Dies wäre ohne die Errungenschaften im modernen Flugzeugbau nie möglich gewesen

"Aviation has changed the way we live, the way we do business. Aviation has allowed us to consider mankind for the first time in the context of a global village. And the European contribution to this has been significant."¹⁸⁷

So Jean Pierson, ehemaliger Airbus-Präsident, in einem Vortrag an der Cranfield Management School in Großbritannien im Jahr 1991.

Diese Lebensform war noch vor ca. hundert Jahren undenkbar. Diese rasante Entwicklung hin zu einer sehr mobilen Gesellschaft wurde ermöglicht durch die Erfindung und den Bau moderner Großraum-Passagierflugzeuge. Ohne den technischen Fortschritt in der Flugzeugindustrie hätte diese Entwicklung nicht stattgefunden. Heute gehören Flugreisen und Flugzeuge zu unserer Kultur.

Aufgrund dieser modernen Lebensweise stieg aber wiederum das Passagieraufkommen immens an, was in der Folge die Flugzeugindustrie wieder veranlasst hat, neue Entwicklungen zu tätigen,

¹⁸⁷ Jean Pierson zitiert nach Lynn (1997), S. 149

um diesen Anforderungen gerecht zu werden.¹⁸⁸

Daher lässt sich ein Zusammenhang und eine wechselseitige Beeinflussung von 'Technik' und 'Kultur' feststellen: Technische Entwicklungen führen zu Veränderungen in unserer Kultur. Sie verändern unsere Lebensweise und unsere Gewohnheiten. Unsere daraus resultierenden neuen kulturellen Gewohnheiten erfordern in der Folge wieder neue technische Entwicklungen, wodurch sich der Kreislauf schließt. Daher wird hier von einer wechselseitigen Beeinflussung von Technik und Kultur gesprochen.

III. Flugzeugbau als Kulturbestimmender Faktor

Mit diesen Vorüberlegungen zum Thema Flugzeugbau und Kultur sowie mit der Voranalyse zur Entstehung des deutsch-französischen Flugzeugbaus bei Airbus, soll nun beschrieben werden, inwiefern Technik und speziell der Flugzeugbau bei Airbus als Kulturbestimmender Faktor zu werten sein könnte.

Hintergrund dabei war die Überlegung den Themenkomplex „Airbus“ von allen Seiten zu beleuchten, um eine ganzheitliche Darstellung zu erhalten. Spricht man über Airbus, so taucht neben den Stichpunkten ‚Flugzeugbau‘, ‚Interkulturalität‘, ‚deutsch-französische Zusammenarbeit‘ auch das Thema der Beeinflussung der Kultur durch den Flugzeugbau auf.

Das heißt: Soll Airbus aus kulturwissenschaftlicher Sicht umfassend untersucht werden, wie es diese Arbeit anstrebt, so umfasst dies auch die Thematik des Flugzeugbaus bei Airbus als möglicherweise Kulturbestimmendem Faktor. Nur so wird die Thematik „Airbus und Kultur“ unter allen Gesichtspunkten betrachtet. Durch die Einbeziehung auch dieses Aspektes soll die Analyse von Airbus einen ganzheitlichen Wert erhalten.

Um anhand von modernsten technischen Neuerungen darzulegen, wie Technik und vor allem der Flugzeugbau die Kultur verändern kann, wurden hier die nun folgenden zwei Beispiele technischer Entwicklungen bei Airbus gewählt, anhand derer veranschaulicht werden soll, inwiefern der Flugzeugbau bei Airbus die Kultur beeinflusst und verändert.

¹⁸⁸ Es soll darauf hingewiesen werden, dass dies keine allumfassende Analyse ist, die das gestiegene Passagieraufkommen der letzten Jahrzehnte erklärt. Sicherlich führte auch die wachsende Nachfrage im Tourismusbereich zur Entwicklung neuer Verkehrsflugzeuge. (Anmerkung der Verfasserin)
Es geht hier jedoch nur darum, beispielhaft die Zusammenhänge zwischen Technik, dass heißt technischen Entwicklungen und Kultur zu veranschaulichen, nicht darum eine vollständige Analyse der Faktoren zu geben, die zu neuen Entwicklungen in der Luftfahrtbranche geführt haben. (Anmerkung der Verfasserin)

3.1. Fly-by-Wire und das Berufsfeld ‚Pilot‘ für die Frau: Der Mythos Fliegerei und der Umgang mit symbolischen Kommunikationsformen

Im Zuge der Angebotserweiterung bei Airbus wurde auch die A320 entwickelt. Die A 320 war das erste in Serie gebaute Zivilflugzeug, das über *Fly-by-Wire* gesteuert wurde. Die Entwicklung der Fly-by-Wire-Systeme begann Ende der fünfziger Jahre als man durch Servoaktoren die Möglichkeit sah, die aufwendigen und schwierig zu wartenden Stangen, Seilzugsysteme und Hydrauliken durch leichtere elektrische Systeme zu ersetzen. Zum ersten Mal eingesetzt wurde diese neue Steuerungstechnik bei der Concorde; serienmäßig jedoch erstmals bei der A 320 ab 1988.

Fly-by-Wire oder deutsch 'Kabelsteuerung' ist eine spezielle Steuerungstechnik für Luftfahrzeuge. Im Unterschied zur "klassischen" Steuerung, bei der die Steuerbewegungen des Piloten durch Stahlseile, Schubstangen oder Hydrauliksysteme an die Steuerflächen oder Rotoren übertragen werden, sitzen bei Fly-by-Wire Sensoren an den Steuerelementen, zum Beispiel am Steuerknüppel oder an den Pedalen. Die Bewegungen des Piloten an den Steuerelementen werden nun in elektrische Signale umgewandelt, die dann von Servomotoren oder von mittels elektrischer Ventile angesteuerten Hydraulikzylindern wieder in Bewegungen der Steuerflächen umgesetzt werden. D. h.: Alle Steuerbewegungen des Piloten werden rein elektrisch übertragen. Dies ist notwendig, da bei großen oder schnellen Luftfahrzeugen die durch den Piloten aufzubringende Kraft zum Bewegen der Steuerflächen unzumutbar groß wäre, bzw. aufwendige Kraftübersetzungen unwirtschaftlich wären.

Vor der Entwicklung der Fly-by-Wire-Systeme musste der Pilot über relativ viel Muskelkraft verfügen, um ein Flugzeug und vor allem ein größeres Passagierflugzeug manuell zu steuern. Daher waren Piloten meist Männer. Bis vor kurzer Zeit galt demzufolge die kulturelle Vorstellung von dem männlichen, muskulösen, gesunden Mann als Piloten im Cockpit. Für Frauen war aufgrund ihres physischen Körperbaus die Steuerung eines größeren Passagierflugzeuges nicht möglich.

Die Konsequenz davon war, dass eine klare Rollenverteilung in der Fliegerei entstand: Männer erhielten die Rolle der ‚Piloten‘ zugeteilt, wohingegen Frauen als Stewardessen oder Bodenpersonal eingeteilt wurden. Damit ergab sich eine Parzellierung des Luftfahrtpersonals nach dem jeweiligen Geschlecht.

Diese klassische Rollenverteilung in der Luftfahrt wurde zudem stark gestützt vom Heldenmythos ‚Pilot‘, der den Piloten klassisch als ‚Mann‘ beschreibt. Dieser Heldenmythos ‚Pilot‘ bzw. der Mythos ‚Fliegerei‘, die im Grunde genommen lediglich zwei unterschiedliche

Bezeichnungen für denselben Inhalt darstellen, haben sich bereits sehr früh entwickelt und sich bis in die 1980iger Jahre - bis zur Einführung der serienmäßigen Kabelsteuerung bei Passagierflugzeugen durch Airbus - stark verfestigt. Der Heldenmythos ‚Pilot‘ und der Mythos ‚Fliegerei‘ beschreiben beide die Faszination, die alles umgibt, was mit ‚Fliegen‘ und der ‚Fliegerei‘ zu tun hat. Der Mythos, den dieses Wort ‚Fliegen‘ umgibt, beruht einerseits auf dem sehnlichen Wunsch des Menschen zu fliegen. Daher überlebten Geschichten, wie jene von den Flugversuchen von Daidalos und Ikarus.¹⁸⁹ Auffallend ist, dass bereits in ganz früher Zeit der Mythos Fliegerei mit der Figur des Mannes (Daidalos / Ikaros) in Verbindung gebracht wurde. Die Eigenschaften Kraft und Mut für die ersten Flugversuche wurde hier klar männlichen Figuren zugeordnet.

Andererseits ließe sich der Ursprung des Mythos Fliegerei, so Almond, in der Zeit der Jagdflugzeuge des Ersten Weltkrieges verorten. Hier wagten sich erstmals (männliche) Piloten in den damals neu entwickelten Jagdflugzeugen in die Lüfte, um alleine in weiter Entfernung von der sicheren Erde dem Feind entgegenzutreten.¹⁹⁰ Anders als der Grabenkrieg am Boden war dieser Luftkrieg ein Kampf ‚Mann gegen Mann‘, jeder in seinem kleinen Flugzeug.¹⁹¹ Man denke beispielsweise an den berühmt gewordenen Luftkampf am 21. April 1918 zwischen dem Deutschen Manfred von Richthofen (Der Rote Baron) und dem Kanadier Arthur Roy Brown, in dem der Rote Baron abgeschossen wurde und starb. Diese heldenhaften Jagdpiloten waren bald in aller Munde.

"Aus dieser Zeit stammt das Bild vom Kampfflieger als Helden, das sich bis zum heutigen Tag hält und das entscheidend für das Ansehen der Luftfahrt in der Öffentlichkeit war".¹⁹²

Bereits während des Ersten Weltkrieges entstand die so genannte ‚Liste der Fliegerasse‘, die alle Jagdflieger aufzählte, die erfolgreiche Abschüsse von gegnerischen Flugzeugen erzielen konnten. Der Begriff „Fliegerass“¹⁹³ hielt sich bis heute und existiert auch noch im Vokabular der heutigen Generation. Zu den Fliegerassen, den Helden der Lüfte des Ersten Weltkrieges, zählt man zum Beispiel auf deutscher Seite Manfred von Richthofen (Spitzname ‚Der Rote Baron‘¹⁹⁴), Ernst Udet, Erich Loewenhardt, Werner Voss, Fritz Rumey, Bruno Loerzer, Rudolf Berthold oder Paul Bäumer. Auf französischer Seite beispielsweise gelten René Fonck, Georges Guynemer oder Charles Nungesser als Fliegerasse in der gleichen Zeit. Sie erhielten alle vor bzw. im Ersten

¹⁸⁹ Die ausführliche griechisch-klassische Sage ist zu entnehmen: Schwab (o. Jahr), S. 89 ff

¹⁹⁰ Vgl. Almond (2003), S. 12

¹⁹¹ Vgl. Ebd., S. 12

¹⁹² Vgl. Ebd., S. 12

¹⁹³ Man betrachte die männliche Form des Begriffs, zu dem ein feminines Pendant fehlt. (Anmerkung der Verfasserin)

¹⁹⁴ Der Spitzname wurde Manfred von Richthofen zu eigen, da er vorwiegend rot lackierte Flugzeuge flog. (Anmerkung der Verfasserin)

Weltkrieg ihre Pilotenlizenz und erwarben sich ihr Ansehen in den Luftgefechten des Ersten Weltkrieges.

Auffallend ist, dass all diese Heldenfiguren männlich sind, wahrscheinlich aufgrund der Assoziation zum Krieg: Nur Männer konnten damals Soldaten und damit auch Jagdflieger werden. Erst im Zweiten Weltkrieg trat neben den männlichen deutschen Fliegerassen – als herausragendste Figur gilt es hier Erich Hartmann zu nennen – erstmals die Figur einer weiblichen Pilotin auf: Elly Beinhorn. Sie wurde 1931/32 für ihren Weltflug über Asien und Australien nach Südamerika (37.000 km) bekannt.¹⁹⁵ Diese weibliche Pilotinnenfigur bildet jedoch eine der wenigen Ausnahmen in dem ansonsten männlich konnotierten Heldenmythos ‚Pilot‘.

Auch im Film oder in der Literatur wird mit dem Mythos Fliegerei immer ein männlicher Pilot assoziiert.

Als filmische Beispiele können hier der ‚heldenhafte‘ Pilot André Jurieux aus Jean Renoirs *La Règle du Jeu* (1939) genannt werden, der im Film in Rekordzeit den Atlantik überfliegt und dafür von der Öffentlichkeit gefeiert wird.

Zu nennen ist in diesem Kontext als Beispiel auch die Darstellung des Luftwaffengenerals Harras in der Verfilmung von Carl Zuckmayers ‚Des Teufels General‘ (1955).¹⁹⁶

Auch in der Literatur wird dieser Heldenmythos ‚Pilot‘ ähnlich dargestellt: Die Piloten beschrieben in Saint-Exupérys *Vol de Nuit* (1931), die sich heldenhaft des nachts auf den Weg über den Atlantik machen, um eine der ersten Luftpostlinien zu etablieren, fallen beispielsweise in die literarische Darstellung diese Heldenmythos ‚Pilot‘ :

„Trois pilotes, chacun à l’arrière d’un capot lourd comme un chaland, perdus dans la nuit, méditaient leur vol, et, vers la ville immense, descendraient lentement de leur ciel d’orage ou de paix, ...“¹⁹⁷

Man erhält hier den Eindruck, dass die Piloten in der Luft einer enormen Gefahr und zwar der ‚dunklen Nacht‘ ausgesetzt sind, in der man ‚verloren geht‘. Trotzdem gelingt es den drei Piloten, erfolgreich Flüge zu bestreiten und zur Erde zurückzukehren. Das lässt sie zu Helden werden, die dann ‚ihrem Himmel‘ entsteigen:

„...descendraient lentement de leur ciel...“¹⁹⁸

Diese Beschreibung der Piloten in Saint-Exupérys *Vol de Nuit* ist angefüllt von Pathos und

¹⁹⁵ Vgl. Bertelsmann Lexikon (2001), S. 98

¹⁹⁶ Vgl. Verfilmung von 1955 von Helmut Käutner nach Zuckmayer, Carl: Des Teufels General, Wien: Bermann-Fischer, 1947

¹⁹⁷ Vgl. Saint-Exupéry (1931), S. 11

¹⁹⁸ Vgl. Ebd., S. 11

Heldenhaftigkeit. So stellt Saint-Exupéry beispielsweise den Piloten Fabien, der von einem Nachtflug zurückkehrt und über eine kleine Stadt fliegt, um die Landebahn zu erreichen, wie folgt dar:

„ Il était semblable à un conquérant, au soir de ses conquêtes, qui se penche sur les terres de l'empire, et découvre l'humble bonheur des hommes.“¹⁹⁹

Hier vermischt sich die Vorstellung vom Jagdflieger, der den Sieg gegen den Gegner herbeigeführt hat und vom Piloten eines Passagierflugzeuges, der nach dem Nachtflug zurückkehrt. Beide Piloten gelten als ‚Eroberer‘ und ‚Sieger‘. Dieses Beispiel zeigt wie sich der Heldenmythos ‚Pilot‘ aus dem Ersten Weltkrieg auch in die Zivilluftfahrt übertragen hat.

Gerade auch Saint-Exupéry hat durch seine Werke wie *Vol de Nuit* das Bild vom heldenhaften männlichen Piloten in die kulturellen Diskurse eingeführt.

Ähnlich beschreibt auch Anne Morrow Lindbergh, Frau des Piloten Charles Lindbergh, in ihrem Buch „Wind an vielen Küsten“ (1938)²⁰⁰ die Welt der Fliegerei aus dem Jahr 1933 als eine Welt der männlichen Piloten. Die Rolle der Frau ist in dieser Welt die der Unterstützung des männlichen Piloten. So beschreibt auch Anne Morrow Lindbergh ihre eigene Funktion als *Begleiterin* ihres Mannes während der Erforschung der Nordatlantik Flugroute 1933. Sie *begleitete ihren Mann* als Funkerin, auch wenn sie bereits seit 1930 als eine der ersten US-Amerikanerinnen einen Flugschein besaß.

Dieser hier beschriebene männliche Heldenmythos ‚Pilot‘ hat sich in der Folge bis über die Zeit des Ersten und Zweiten Weltkrieges hinweg fortgesetzt. Das heißt: Die Heroisierung des Pilotentums entwickelte sich im Ersten Weltkrieg aus der Vorstellung von einem tapferen Jagdflieger, der den Feind abschießt und besiegt. Die Symbolik des ‚Sieges‘ übertrug sich dann auch auf den heutigen zivilen Piloten, der den ‚Kampf der Lüfte‘ jeden Tag bestreitet und wohlbehalten mit allen Passagieren zurückkommen muss. So wurde auch der heutige Berufspilot zum *Sieger der Lüfte* und zum Held.

Geht man nun davon aus, dass Kultur auch als Umgang mit symbolischen Formen²⁰¹ beschrieben wird, so ergibt sich hier eine zusätzliche Komponente in dieser Diskussion.

Lüsebrink definiert in seinem text- und medienbezogenen Kulturbegriff Kultur wie folgt: Kultur wird als

„Gesamtheit der *symbolischen Kommunikationsformen* und -medien einer Gesellschaft

¹⁹⁹ Vgl. Saint-Exupéry (1931), S. 4

²⁰⁰ Vgl. Lindbergh, Anne Morrow: Wind an vielen Küsten, München / Zürich: Piper, 4. Auflage, 2000

²⁰¹ Vgl. Definition des Begriffes Kultur nach Lüsebrink (2005), S. 11

aufgefasst, in denen sie sich verständigt, selbst darstellt, repräsentiert, Vorstellungsmuster, ästhetische Geschmacksmuster, Lebensstile und Rollenbilder entwickelt.“²⁰²

Kultur umfasst in dieser Definition somit auch symbolische Kommunikationsformen. Zu diesen symbolischen Kommunikationsformen gehört auch der Umgang mit dem Rollenbild des männlichen Piloten wie ihn der Mythos ‚Pilot‘ bzw. der Mythos ‚Fliegerei‘ beschreibt. Die heutige Gesellschaft definiert sich auch über ihre Piloten-Helden, so zum Beispiel Frankreich über Antoine de Saint-Exupéry oder Réne Fonck oder Deutschland über Ernst Udet oder Manfred von Richthofen. Man ist als Nation stolz auf seine Fliegerasse, verehrt sie und pflegt das Heldentum, das sie umgibt, zum Beispiel indem ihr Leben und Fliegen filmisch verarbeitet wird und so einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Man denke an die alte Verfilmung von 1970 (deutscher Spielfilm) oder auch an die aktuellste Neuverfilmung (deutscher Spielfilm) von 2007 des Lebens von Manfred von Richthofen in dem Film, *The Red Baron* (1970 und 2007) oder an den vor kurzem erschienenen US-Film *Aviator* über den amerikanischen Fliegerheld Howard Hughes oder an die britische Komödie *Die tollkühnen Männer in ihren fliegenden Kisten* (1965). So soll der Heldenmythos um die eigenen Jagdflieger einerseits im eigenen Land gepflegt, andererseits auch noch nach außen präsentiert werden.

Das kulturelle Vorstellungsmuster von diesen Helden-Piloten ist in all diesen Darstellungen jenes des *männlichen* Piloten. Das Rollenbild erscheint hier in der Kultur fest verankert.

Doch nicht nur der oben angeführte text- und medienbezogenen Kulturbegriff greift die symbolische Komponente im Kulturbegriff auf. Auch der anthropologische Kulturbegriff tut dies. Er unterscheidet vier Tiefenebenen, auf denen sich kulturelle Besonderheiten manifestieren: Symbole, Helden, Rituale und Werte. Unter Symbole werden dabei

„Worte, Gesten, Bilder oder Objekte [subsumiert], die eine bestimmte Bedeutung haben, welche nur von denjenigen als solche anerkannt werden, die der gleichen Kultur angehören.“²⁰³

Der Mythos Fliegerei und das Bild des Piloten kann als ein derartiges *Symbol* bzw. *Bild* gewertet werden, das in unserer Kultur bestand und zum Teil auch noch besteht.

Zusätzlich können Piloten in die Tiefenebene der *Helden* eingeordnet werden, die diesen Menschen Eigenschaften zuschreibt, die in einer Gesellschaft hoch angesehen werden.²⁰⁴ Dem Piloten werden in diesem Zusammenhang die Charakteristika mutig, waghalsig, stark, intelligent aber auch technikverliebt und geschickt zugeschrieben. Ohne diese Eigenschaften beispielsweise

²⁰² Vgl. Lüsebrink (1995), S. 25

²⁰³ Vgl. Hofstede (1993), S. 22

²⁰⁴ Vgl. Ebd., S. 22

hätten weder Daidalos und Ikaros ihr Flugobjekt konstruieren können noch der Pilotenheld in Saint-Exupéry's *Der Kleine Prinz* sein in der Wüste gestrandetes Flugzeug reparieren können. All diese Charaktereigenschaften sind in der klassischen Rollenverteilung zwischen Mann und Frau jedoch eher männliche Eigenschaften. Somit lag der Schluss nahe, dass *der Pilot* ein Mann sein müsse.

Die Einführung des Fly-by-Wire führte nun zu einer kompletten Veränderung dieser Rollenverteilung und des damit verbundenen Pilotenbildes. Es kam zur Entheroisierung des Pilotenbildes, denn durch die Einführung der Fly-by-Wire-Steuerung wurde es möglich, große Passagierflugzeuge mit sehr geringer Muskelkraft zu steuern. Damit ergab sich erstmals die Möglichkeit, dass auch Frauen ein Passagierflugzeug problemlos fliegen können. Frauen werden in der klassischen Rollenverteilung jedoch Attribute wie zart, schwach, ängstlich und nicht waghalsig zugewiesen. Indem nun Frauen aufgrund der Einführung des Fly-by-Wire auch große Passagierflugzeuge fliegen können, veränderte sich das oben beschriebene Bild vom männlichen, mutigen Piloten als Held drastisch. Es wurde am Fundament der klassischen Rollenverteilung in der Fliegerei gerüttelt. Der Mann war nun nicht länger *der Pilot*. Auch eine Frau konnte nun diese Rolle und Aufgabe übernehmen.

Gleichzeitig hat Fly-by-Wire auch kulturbestimmend das Frauenbild unserer Gesellschaft verändert, da nun auch Frauen Passagierpilotinnen werden konnten. Das heißt: Auch *Frauen* konnten nun erstmals auf dem Pilotensitz zu *Helden* werden. Zwar verfügen sie nicht über enorme Muskelkraft, die Eigenschaften Intelligenz, Technikverliebtheit und Geschick können ihnen jedoch gleichfalls zugeschrieben werden. Dies bedeutet: Die Einführung der serienmäßigen Fly-by-Wire-Technik durch Airbus hat das Berufsfeld ‚Pilot‘ sowie unsere kulturellen Vorstellungen darüber grundlegend verändert. Früher stellte man sich einen gesunden, kräftigen, jungen Mann im Cockpit vor. Heute kann man eine zierliche junge Frau auf dem Pilotensitz beispielsweise einer Lufthansamaschine antreffen. Durch den Einstieg der Frauen in die Passagierfliegerei wurde das Bild vom Piloten entheroisiert.

Heidi Galland, Präsidentin der Vereinigung Deutscher Pilotinnen,²⁰⁵ beschreibt den heutigen Beruf ‚Pilot/in‘ wie folgt:

„ Berufspilotin ist ein attraktiver Job für Frauen ... , weil Fliegen kein Kraftberuf ist, sondern weil es dabei vielmehr auf Kopf und Charakter ankommt.“²⁰⁶

²⁰⁵Die Vereinigung Deutscher Pilotinnen (VDP) e.V. wurde am 6. April 1986 auf Gut Petersau bei Worms gegründet. Heute zählt die VDP 300 Mitgliederinnen. (vgl. www.pilotinnen.de) Interessant ist diese Vereinigung auch dahingehend, als bis in die achtziger Jahre noch keine Frauen fliegen durften und Piloten grundsätzlich Männer waren. Heute existiert bereits eine Vereinigung Deutscher Pilotinnen. (Anmerkung der Verfasserin)

²⁰⁶ Vgl. Galland, [www.frauenmachenkarriere.de/Brancheninformation/Tourismus und Verkehr](http://www.frauenmachenkarriere.de/Brancheninformation/Tourismus%20und%20Verkehr) [07.07.2007], S.

Trotzdem sind Berufspilotinnen heute noch in der Minderheit gegenüber ihren männlichen Kollegen. Doch die Zahl der weiblichen Personen auf den Pilotensitz steigt. Weltweit sind heute ca. 3% aller Piloten im Linienflugverkehr weiblich.²⁰⁷ In Deutschland liegt der Prozentsatz weiblicher Piloten 2007 bei 3,1%.²⁰⁸ In Europa nehmen British Airways mit 5% Frauenanteil im Cockpit und Air France mit 4% unter den großen Fluglinien eine Spitzenposition ein.²⁰⁹ Air France hat 1974 die erste Pilotin aufgenommen und beschäftigt heute 165 Luftfahrzeugführerinnen.²¹⁰ Bei Lufthansa sind Frauen seit 1986 als Pilotinnen zugelassen, seit 1988 fliegen sie auch als Chefpilotinnen auf der Boeing 737.²¹¹ Im Jahr 2004 gab es bereits 170 Lufthansapilotinnen.²¹² Unter den deutschen Luftfahrtgesellschaften ist jedoch die Münchner DBA Spitzenreiter mit einem Frauenanteil von 4,6 % unter den Piloten.²¹³ Bei Air Berlin sind es 3,5%, bei Hapag Lloyd 3%, bei LTU 2,5% und bei Condor 2%.²¹⁴ Interessant ist auch, dass bereits arabische Fluggesellschaften Frauen als Pilotinnen beschäftigen. Die Chefpilotin beispielsweise der Jordanischen Fluggesellschaft Royal Jordanian heißt Tagrheed Akasheh und ist eine Frau.

Auch wenn die Anwesenheit von Frauen im Cockpit bis heute in unserer Kultur noch nicht als „normal“ betrachtet wird, sondern eher noch als etwas Besonderes angesehen wird, so ist doch eine Veränderung des Berufsbildes *Pilot* hin zu *Pilot/in* festzustellen. Dies zeigt zum Beispiel auch die Entstehung der Vereinigung Deutscher Pilotinnen.

Insgesamt lässt sich hier feststellen, dass diese technische Entwicklung von Airbus einen starken Einfluss auf unsere Kultur hatte und immer noch hat. In dieser Hinsicht ist die Flugzeugtechnik von Airbus als Kulturbestimmender Faktor zu werten.

3.2. Das Onboard-Information-System (OIS) der A 380 und die Frage nach der Stabilität unserer kulturellen Praktiken

Das Cockpit der A 380 enthält das so genannte Onboard-Information-System, kurz OIS. Es ist eine ursprünglich von Sagem Défense Sécurité entwickelte Computertechnik für die militärische Luftfahrt. Airbus hat dieses OIS übernommen, technisch weiterentwickelt und in die A 380 eingebaut. Das OIS ist ein System vergleichbar mit einem Intranet innerhalb des Flugzeuges, das gleichzeitig auch als Extranet fungiert. Das heißt: Das OIS ist ein Computersystem in einem

²⁰⁷ Vgl. www.pilotenverband.de

²⁰⁸ Vgl. [www.frauenmachenkarriere.de/Brancheninformatio/Tourismus und Verkehr](http://www.frauenmachenkarriere.de/Brancheninformatio/Tourismus%20und%20Verkehr) [07.07.2007], S. 1

²⁰⁹ Vgl. Ebd., S. 1

²¹⁰ Vgl. [www.frauenmachenkarriere.de/Brancheninformatio/Tourismus und Verkehr](http://www.frauenmachenkarriere.de/Brancheninformatio/Tourismus%20und%20Verkehr) [07.07.2007], S. 1

²¹¹ Vgl. www.presse.lufthansa.com/newslink 2003, S. 21/22

²¹² Vgl. Aero Magazin 09/2004 und www.pilotenverband.de

²¹³ Vgl. [www.frauenmachenkarriere.de/Brancheninformatio/Tourismus und Verkehr](http://www.frauenmachenkarriere.de/Brancheninformatio/Tourismus%20und%20Verkehr) [07.07.2007], S. 1

²¹⁴ Vgl. Ebd., S. 1

Flugzeug, das neben der Vernetzung aller Flugzeugkomponenten auch alle Crewmitglieder an Bord verbindet. Gleichzeitig ist dieses Intranet permanent mit der Außenwelt in Form von Flugsicherungskontrolle, Bodenpersonal, Wartungszentrale sowie Logistikkontrolle verbunden (Extranet). Das OIS besteht aus folgenden Komponenten: Netzwerk-Server, die die Kommunikation sichernde Zwischenplattform, Datenspeicherungs- und Konfigurierungssysteme, zentrale Datenakquisitionsmodule und ein rückspeicherndes Kontrollmodul.

Dieses Bordsystem der A 380 ermöglicht einen Austausch von Flugdaten mit der Bodenstation, der Wartungsstation am Boden sowie mit anderen Flugzeugen vor, während und nach dem Flug. Die Besonderheit ist dabei der Datentransfer *während* des Fluges, der bis dato noch nicht möglich war. Bis zur Einführung des OIS wurden alle Daten über den Flug *nach* dem Flug in Papierform übermittelt. Die A 380-Maschinen hingegen werden während des Fluges permanent mit dem Tower, Boden und der Wartung vernetzt sein und können so beispielsweise Flugdaten übermitteln, oder bereits in der Luft Ersatzteile für die Wartung nach dem Flug ordern. Dadurch sollen die wartsungsbedingten Standzeiten der Maschinen am Boden verkürzt werden. Zudem ist es so nicht mehr nötig, Flugdaten in Papierform zu übermitteln, weshalb man bei der A 380 vom ersten "papierlosen Cockpit" spricht. Zudem wird die A 380 sozusagen nur noch "am PC" geflogen, d.h. das Cockpit der A 380 besteht aus zwei Bildschirmen und einer Tastatur. Dieses neue System soll den Piloten die Arbeit erleichtern.

Darüber hinaus können über das OIS eine Vielzahl von Daten wie Flugwetter, Flugplatzinformationen, Flugroutenbestimmungen, Wetterinformationen etc. abgerufen werden. Mittels einer in den Klapp Tisch vor dem Piloten eingebauten Tastatur kann das Onboard-Information-System System wie ein Computer zu Hause bedient werden. Mit einem griffigen *Trackball* (dem Pendant zu einer Computermaus) können die Piloten schnell, präzise und einfach alle für ihre Entscheidungen notwendigen Daten abrufen und Befehle erteilen.²¹⁵ Über zwei der acht Bildschirme können die Piloten Handbücher, Anflugkarten und sonstige Borddokumentationen, wie etwa das technische Logbuch abrufen. Selbst Briefing-Informationen werden ebenfalls elektronisch übermittelt.

Die Kabinenbesatzung sowie die Ingenieure der Technik am Boden haben ebenfalls Zugriff auf bestimmte Bereiche im OIS. Die Maschinen sind in der Luft und am Boden permanent vernetzt mit der Flugsicherung, der Technik am Boden sowie anderen Maschinen in der Luft und am Boden. So entsteht über eine A 380 ein riesiges Intra- und Extranet.

²¹⁵ Vgl. <http://www.airliners.de/industrie/A380/cockpit.php>

Zur Gewährleistung der Sicherheit an Bord wird eine dreifache Redundanz der Computersysteme festgelegt, d. h. alle Bordsysteme sind nicht wie sonst üblich zweifach eingebaut, sondern dreifach.²¹⁶

Insgesamt gilt es festzuhalten, dass das Onboard-Information-System der A 380 die traditionell von Papier überflutete Art des Flugbetriebs und des Fliegen des Luftfahrzeuges wesentlich erleichtert hat.

Problematisch ist jedoch die Konstruktion des Extranets. Dadurch, dass zahlreiche Personen wie Fluglotsen, Techniker, Bodenpersonal etc. Zugriff auf das Bordsystem des Flugzeuges haben, ist die Gefahr eines Zugriffs auf die Maschine von außen erheblich gestiegen. Die A 380 ist nicht mehr - sobald sie in der Luft ist - „unerreichbar“ für Zugriffe von außen. Sie kann mühelos vom Boden aus gesteuert werden. Flugroute sowie Höhe und Geschwindigkeit lassen sich durch das ‚Einhacken‘ ins OIS von außen regeln. Sicherlich verfügt das OIS über eine gute Sicherungs-Software zum Schutz gegen Viren, Hacker oder terroristische Eingriffe von außen, doch gilt heutzutage, dass sich jede Sicherungs-Software knacken lässt. Zudem ist es nun auch möglich geworden, durch die Ingewaltnahme von technischem oder anderem Bodenpersonal Zugriff auf ein in der Luft befindliches Flugzeug zu haben. Die bestehenden Maßnahmen zum Schutz gegen terroristische Übergriffe wie Sicherheitskontrollen, Gepäckdruchleuchtung etc. erscheinen in diesem Zusammenhang sinnlos, da nun das Personal der Fluggesellschaft zur Zielscheibe wird.

Werden diese technischen Schwachstellen des Onboard-Information-System der A 380 bekannt, so ist die Konsequenz eine massive allgemeine Verunsicherung, dahingehend dass das OIS die bereits existierende Angst in unserer Kultur vor möglichen terroristischen Übergriffen noch zusätzlich schüren kann. Im Extremfall kann es sogar dazu kommen, dass die Passagierzahlen auf der A 380 sinken, da man diese Maschine für einen im Falle eines terroristischen Übergriffs potentiell sehr gefährdeten Flugzeugtyp hält. Voraussetzung dafür ist, dass die technischen Details in der Öffentlichkeit bekannt gemacht werden. Dies ist bereits in zahlreichen Sonderreportagen im Fernsehen (N24), in Luftfahrtzeitschriften (z.B. in AERO International), in Tageszeitungen (z.B. im Le Figaro oder in der Süddeutschen Zeitung) aber auch im Rahmen von zahlreichen Vorträgen zur A 380 wie jenem von Kapitän Hohl 2005 in Graz erfolgt.²¹⁷ Die (luftfahrtinteressierte) Öffentlichkeit kennt die technischen Details zur A 380 inklusive des Onboard-Information-Systems, da man bei Airbus mit diesen massiv für die neue A 380 geworben hat. So konnte die rege Diskussion um das OIS der A 380 aufleben.

²¹⁶ Zu den Details vergleiche auch hier Hohl (2005)

²¹⁷ Vgl. Fußnote 5 und ANNEX I+II dieser Arbeit

In die Diskussion um die Entwicklung der Cockpit-Computertechnik der A 380 mischt sich eine heftige Debatte über die neuen Medien und ihre Wirkungsweise. Denn das Onboard-Information-System gesehen als Extranet ist vergleichbar mit dem Internet. Das Internet wird dabei gesehen als die technische Plattform, die die Voraussetzung für den Austausch von Daten bildet. Genauso bildet das OIS der A 380 die technische Plattform für den Austausch von Daten. Daneben gibt es Internetanwendungen wie das World Wide Web (WWW), E-Mail, (Internet Relay Chat) IRC oder das Usenet, die der Einzelne individuell nutzen kann. Die *Features* des OIS wären somit vergleichbar mit den spezifischen Internetanwendungen.

Seit Mitte der 1990er Jahre wird das Internet und vor allem auch das World Wide Web zunehmend kommerziell, aber auch in hohem Maße privat genutzt. Seine Vorteile sind die Schnelligkeit, die Interaktivität, der Informationsreichtum, die Echtzeit-Aktualisierung, die Kostengünstigkeit und nicht zuletzt die hohe Transparenz. Auch das Extranet der A 380 weist diese Vorteile auf.

Diese Vorteile haben dazu geführt, das immer mehr Personen das Internet und seine Anwendungen nutzen: Bankgeschäfte werden heute aus Kostengründen immer öfter per E-Banking erledigt, Einkäufe per E-Shopping getätigt, Freunde und Partner lassen sich im E-Chat finden. Damit spielt sich ein wesentlicher Teil des Lebens „im Netz“ ab und wird zugänglich und durchsichtig für Hacker. Aufgrund der hohen Transparenz des Internets entsteht so ein „gläserner Mensch“. Jede Handlung im Internet lässt sich nach verfolgen. Je mehr sich das Leben im Internet abspielt, desto mehr wird es durchsichtig für andere. Die Privatsphäre des Einzelnen verschwindet somit mit zunehmender Nutzung des Internets. Damit kommt die Frage auf, wie stabil unsere kulturellen Praktiken noch sind? Ist es ratsam, immer mehr reale Aktivitäten in das Internet zu verlegen, wenn elektronische Medien doch in einem hohen Maße unsicher und ungeschützt vor Eingriffen von außen sind?

Mit dem Aufkommen der neuen Medien wächst somit auch die Diskussion um das Sicherheits- bzw. Unsicherheitsgefühl, welches in unserer modernen Gesellschaft herrscht.

Setzen wir uns durch diese neuen kulturellen Praktiken einer höheren Gefahr vor An- und Übergriffen aus? Werden unser Leben und unsere kulturellen Praktiken einsichtig für jedermann?

Auch die Computersteuerung der A 380 ist in diesem Kontext zu sehen. Mit drei Tastenbewegungen erhält man über das Extranet der A 380 Zugriff auf das weltgrößte Passagierflugzeug. Damit würde man hilflos zusehen, wie die A 380 zweckentfremdet wird. So entsteht das Gefühl, dass man nur *hoffen* kann, dass sich kein Hacker von außen Zugriff auf die A 380 verschafft. Dies führt zu einer Verunsicherung in unserer Kultur. Bis dato galten Flugzeuge hoch oben am Himmel als unerreichbar, es sei denn es befand sich ein Terrorist an Bord dieses

Flugzeuges. Die körperliche Anwesenheit an Bord des Passagierflugzeuges ist nun nicht mehr notwendig. Aufgrund der neuen Cockpittechnik der A 380 ist es möglich geworden, Passagierflugzeuge per Mausclick theoretisch vom Boden aus zu fliegen.

Damit kommt man zum Ausgangspunkt der Diskussion um das Onboard-Information-System zurück: Zur Verunsicherung als Prinzip. Es geht hier im Grunde um die Frage, ob der Mensch der Technik hilflos ausgeliefert ist. Schaffen technische Neuerungen mehr Nutzen oder mehr Schaden für die Gesellschaft? Es scheint hier das alte, bereits von Goethe in seinem Gedicht 1797 beschriebene Zauberlehrlingsprinzip²¹⁸ wieder aufzuleben: Der Mensch macht eine Entdeckung, entwickelt sie und im Anschluss wachsen ihm die Folgen dieser Entwicklung über den Kopf. So wie der Zauberlehrling in Goethes Gedicht von Wasser zu überflutet werden droht, so scheinen wir von den noch nicht abschätzbaren Folgen der Entwicklung des OIS überrollt zu werden. Wie beim Zauberlehrling, so verbirgt sich auch in der Diskussion um das Onboard-Information-System eine Art von Angst vor unbestimmten Folgen.

Vor allem in der Diskussion um das OIS der A 380 geht es um die Frage, wo die Grenzen der heutigen Technik zu verorten sind. Wo nützen neue technische Entwicklungen unserer Kultur und wo bergen sie unerwartete Gefahren oder lösen gar ethische Konflikte aus.

Diese Diskussion um die Folgen der Technik ist dabei nicht neu. Bereits zur Zeit der Industriellen Revolution zum Beispiel in Deutschland lebte die Debatte um die Technik und ihre Neuerungen auf. Damals wurde Technik jedoch noch gleich gesetzt mit dem ‚Versprechen eines besseren Lebens‘ durch zum Beispiel Erleichterung der körperlichen Arbeit oder Mehrung des allgemeinen Wohlstandes.

„Diese Zukunftserwartungen im Zusammenhang mit Technik und Technisierung sind in der Gegenwart verloren gegangen.“, so Grunwald.²¹⁹

Vorbereitet wurde diese Wende durch die Kritische Theorie der Frankfurter Schule, v. a. um Marcuse. Daneben erfolgte erstmals eine ernsthafte Verunsicherung vor allem der westlichen Kulturen durch Thematisierungen und Problematisierungen wie „Die Grenzen des Wachstums“ durch den Club of Rome, die aufkommende Diskussion um die Umweltproblematik - die vor allem der Technik und Industrie angelastet werden. Die Debatte um militärische Neuerungen wie die Neutronenbombe, den Streit um die Kernenergie oder die Stammzellenforschung, die Diskussion um die Datenschutzproblematik und das Thema des gläsernen Menschen und nicht zuletzt auch die hier erwähnte Diskussion über das neue Onboard-Information-System der A 380. Es geht hier im weitesten Sinne um den Antagonismus zwischen wissenschaftlich-technischem und kulturell-sozialem Fortschritt. Daraus ergibt sich eine Orientierungskrise für die

²¹⁸ Vgl. Goethe, Johann Wolfgang: Der Zauberlehrling, Weimar: 1797

²¹⁹ Vgl. Grunwald (2000), S. 1

Gesellschaft im Umgang mit Wissenschaft und Technik.²²⁰ Grunwald fragt in diesem Zusammenhang, ob es überhaupt möglich ist, Technikentwicklungen in gesellschaftlich wünschenswerte Bahnen zu lenken.²²¹ Wo liegen die ethischen Grenzen der Technik?²²² Jonas hingegen stellt seine Frage darauf ab, wie man mit nicht vermeidbaren Risiken technischer Neuerungen umgehen sollte.²²³ In diese Frage wiederum mischt sich die Thematik der heutigen Risikogesellschaft, d. h. es geht um die These ob wir zugunsten der Technologienentwicklung und des Fortschritts bestimmte Risiken bewusst in Kauf nehmen. Das heißt: Nimmt man die möglichen Gefahren, die das OIS der A 380 für unsere westliche Kultur birgt, in Kauf um der technologischen Neuerung in der Luftfahrt willen? Die Diskussion ist oft harsch und nicht frei von kulturpessimistischen Szenarien. Sie führt in dieser Form ferner zu einer Orientierungslosigkeit unserer Gesellschaft im Umgang mit luftfahrttechnischen Neuerungen.

An diesem Punkt plädiert Grunwald für einen anderen Ansatz: Den der Technikgestaltung.²²⁴ Dieser Ansatz zielt auf den positiven Umgang mit der Reflexion über Technologiefolgen ab. Grunwald plädiert für eine *Gestaltung* aktueller und konkreter technischer Entwicklungen beispielsweise im Transportbereich, in der Informationstechnik oder in der Luft- und Raumfahrt. Dieser Ansatz ermöglicht einen neuen Blickwinkel, denn es geht hier um die Frage nach der für die Gesellschaft positiven Gestaltung von technischen Neuerungen. Hier werden erstmals andere Alternativen sichtbar. Das heißt: Man lehnt technische Neuerungen nicht ab, versucht sie jedoch in einer für die Gesellschaft nicht schädlichen Weise zu moderieren.

Beispielsweise könnte das für eine technische Entwicklung von Airbus wie das Onboard-Information-System bedeuten, dass man dieses zwar bei der A 380 serienmäßig installiert, jedoch *nur als Intranet* und nicht als Extranet. Damit wäre ebenso das gesamte Flugzeugpersonal vernetzt und könnte die Vorteile dieser Computertechnik nutzen und auch Daten des Fluges bereits während des Fluges übermitteln und so die ‚Papierarbeit‘ verhindern. Die A 380 wäre jedoch insgesamt nicht mit dem Boden vernetzt und daher potentiell mehr geschützt vor Hackerangriffen.

Denkbar wäre auch einen *begrenzten Extranetzzugang* beispielsweise nur für die Flugsicherungsstelle oder nur für die zentrale Wartungsstelle zu schaffen, so dass die potentiellen Angriffspunkte auf das OIS der A 380 von außen limitiert werden und somit die Gefahr eines Angriffs durch Hacker

²²⁰ Vgl. Grunwald (2000), S. 2

²²¹ Vgl. Ebd., S. 2

²²² Vgl. dazu auch Grunwald, A.: Ethische Grenzen der Technik? Reflexionen zum Verhältnis von Ethik und Praxis, in: Grunwald, A./Saupe, S. (Hrsg): Ethik in der Technikgestaltung. Praktische Relevanz und Legitimation, Heidelberg: Springer, 1999, S. 221-252

²²³ Vgl. Jonas (1979)

²²⁴ Vgl. Grunwald (2000), S. 3

geschmälert wird. Damit könnte zwar das Gefühl der Verunsicherung nicht beseitigt, wohl aber doch positiver ‚gestaltet‘ werden.

Schlussendlich könnte auch in Erwägung gezogen werden, die A 380 *ohne* Onboard-Information-System in Serie gehen zu lassen, denn auch ohne dieses System wäre die A 380 noch ein hoch modernes und technologisch hoch entwickeltes Passagierflugzeug.

Beginnt man in diese Richtung nachzudenken, so erscheint die These der Technikgestaltung von Grunwald als ein interessanter Ansatz in dieser Diskussion um die Grenzen der Technik, als er, wenn auch nur einen kleinen, so doch einen Ausweg aus dem Dilemma zwischen Technologieforschung einerseits und negativen Technologiefolgen für die Gesellschaft andererseits aufzeigt. Sicherlich ist dies erst ein Ansatz, den man noch umfassender in einer weiteren Analyse ausbauen könnte. Hier sollte die Diskussion lediglich dazu dienen den Zusammenhang zwischen Flugzeugtechnik und Kultur zu verdeutlichen.

Insgesamt hat sich hier ein Beispiel aus der Flugzeugtechnik von Airbus gezeigt, das unseren Umgang mit Technik und technischen Neuerungen in Frage stellt und den kulturellen Diskurs verschärft. In dieser Hinsicht lässt sich auch diese technische Neuentwicklung von Airbus als Kulturbeeinflussend werten.

IV. Entstehungsgeschichte des deutsch-französischen Flugzeugbaus als Ursache einer interkulturellen deutsch-französischen Zusammenarbeit bei Airbus

In Ansätzen wurde die Entstehung von Airbus bereits im Rahmen der Einführung des Begriffs der Airbus-Kultur und bei der Definition des deutsch-französischen Flugzeugbaus erläutert.²²⁵ Hier soll nun nochmals auf dieses Thema eingegangen werden, da die Entstehungsgeschichte von Airbus essentiell für die weitere Analyse im Rahmen dieser Arbeit ist.

Sucht man nach ersten Wurzeln des Projektes 'Airbus', so stößt man, wie bereits kurz angedeutet²²⁶, auf verschiedene Ansätze.

"Vorläufer" zum Projekt Airbus gab es bereits in der privaten Industrie. Hier bemühte man sich von deutscher Seite aus bereits in den fünfziger Jahren Kooperationen zwischen deutschen und französischen Flugzeugherstellern aufzubauen, vor allem im Bereich des militärischen Flugzeugbaus. Bölkow verweist diesbezüglich in seinen Erinnerungen auf die Versuche, ab 1957 eine Zusammenarbeit zwischen der Bölkow-Entwicklungen KG und der SNCAN (Société Nationale de Constructions Aéronautiques du Nord) aufzubauen.²²⁷ Dies stieß jedoch auf Seite der Regierungen nicht auf Zustimmung.

Erst nach der Unterzeichnung des deutsch-französischen Vertrages am 23. Januar 1963 änderte sich diese Ausgangssituation. Kirchner spricht diesbezüglich von einer Option, welche im Elysee-Vertrag bestanden haben sollte, die darauf verwies, dass bei weiteren Konsultationstreffen das Projekt eines gemeinsamen europäischen Verkehrsflugzeuges anvisiert werden sollte.²²⁸ Im deutsch-französischen Vertrag von 1963 ist jedoch weder diese Option, noch ein Verweis auf eine solche zu finden.

Belegbar sind hingegen erneute Ansätze der ehemaligen Concorde-Partner, British Aircraft und Sud Aviation, zur Entwicklung eines gemeinsamen Großraumflugzeuges ab Anfang der sechziger Jahre.²²⁹ Gedacht wurde an Nachfolgemodelle für die Mittelstreckenmuster Caravelle und Trident.²³⁰ Es blieb jedoch bei den Vorüberlegungen.

Erste konkrete Aktivitäten in Richtung Airbus-Projekt sind erst ab 1965 auszumachen. Bölkow beschreibt in seinen Erinnerungen das erste Gespräch am 18. Juni 1965 zwischen deutschen und französischen Flugzeugherstellern während des internationalen AERO-Salons am Flughafen von

²²⁵ Vgl. Kapitel II 2.3. und II 2.4.1.

²²⁶ Vgl. Fußnote 168

²²⁷ Vgl. Bölkow (2000), S. 192

²²⁸ Vgl. Kirchner (1998), S. 87

Auch Rosenthal spricht von dieser Option.

Vgl. Rosenthal (1993), S. 82

²²⁹ Vgl. Kirchner (1998), S. 87

²³⁰ Vgl. Hösel (1981), S. 106/239 ff und Berg/Tielke-Hosemann (1987), S. 55

Le-Bourget bei Paris.²³¹

Ausgangspunkt war, wie bereits oben dargestellt²³², die arrogante Haltung des amerikanischen Flugzeugherstellers Boeing gegenüber deutschen und französischen Herstellern. Zudem sprach man in diesem Jahr auf dem AERO-Salon vom Bau neuer Passagierflugzeuge, mit Hilfe derer man die Verkehrsprobleme bei zunehmend dichter werdenden Luftverkehr lösen wollte.²³³ Auch dies bestärkte deutsche und französische Flugzeughersteller in ihrem Vorhaben ein gemeinsames Passagierflugzeug zu bauen.

Erste Gespräche zwischen Deutschen und Franzosen bezüglich des Baus eines neuen Passagierflugzeuges entstanden somit vor dem Hintergrund der amerikanischen Herausforderung.²³⁴ Dies ist interessant, da hier deutlich wird, dass Airbus zum einen von seiner Entstehung her ein deutsch-französisches Konstrukt war²³⁵, zum anderen aus einer Konkurrenzsituation zu Boeing heraus entstanden ist. Diese beiden grundlegenden Merkmale zeichnen Airbus noch heute aus: Die deutsch-französische Komponente und die Konkurrenzsituation zu Boeing.

Die deutsch-französische Reaktion im Flugzeugbau auf die amerikanische Herausforderung war vor allem für die Franzosen sehr wichtig, da sie sich seit dem Zweiten Weltkrieg politisch und wirtschaftlich vom 'übermächtigen' Amerika in den Schatten gestellt fühlten. Im Verkehrsflugzeugbau sah die *Grande Nation* nun ihre Chance, sich wieder zu profilieren.

Die Situation für Deutschland hingegen sah anders aus.

4.1. Motive für die deutsche Beteiligung an Airbus

In den Pariser Verträgen vom 5. Mai 1955 wurde der Verkehrsflugzeugbau in Deutschland offiziell wieder zugelassen. Die deutsche Luftfahrtindustrie hatte jedoch nach dem Zweiten Weltkrieg quasi stillgestanden. Versäumte Entwicklungen vor allem im Verkehrsflugzeugbau waren so schnell nicht mehr nachzuholen. Zudem hatten wichtige Entwicklungen gar nicht

²³¹ Vgl. Bölkow (2000), S. 275 ff

²³² Vgl. Kapitel II 2.4.1.

²³³ Vgl. Bölkow (2000), S. 276

²³⁴ Anders Aris: Er spricht von ersten Gesprächen zwischen deutschen Flugzeugherstellern, der französischen Sud Aviation und der britischen Hawker Siddeley Gruppe auf der Farnborough Air Show im Mai 1966. "The atmosphere was cordial and talk centred for the first time on a European airbus. At the meeting it was decided that the three teams should join forces in a common effort." (Vgl. Aris (2002), S. 11) Dieses Gespräch auf der Farnborough Air Show taucht jedoch in den Berichten der an den ersten Gesprächen Beteiligten, d. h. in den Erinnerungen Bölkows und den Aufzeichnungen von Weinhardt und Puget (Vgl. erste Gespräche zwischen deutschen und französischen Luftfahrtzeugherstellern auf dem AERO-Salon 1965 Kapitel II 2.4.1.), nicht als "Gründungsakt", d. h. als Beginn von Airbus auf. Vielmehr werden hier die Gespräche ein Jahr früher auf dem AERO-Salon genannt. Daher wird hier der Anfang von Airbus auf das Zusammentreffen der europäischen Hersteller auf dem AERO-Salon 1965 datiert und die von Aris beschriebenen Gespräche als Nachfolgespräche im Jahr 1966 angesehen.

²³⁵ Vgl. Kapitel II 2.4.1.

stattgefunden. Anders in anderen Ländern: In den USA beispielsweise boomte die Luftfahrtbranche bereits während des Zweiten Weltkrieges und in gesteigertem Maße danach. Bölkow vermerkt dazu:

"Bei Beginn des Zweiten Weltkrieges in Europa verfügten die USA über eine Luftfahrtindustrie von einer in Europa vielfach unterschätzten Leistungsfähigkeit."²³⁶

In den USA florierte vor allem der militärische Flugzeugbau. Daneben wurde ein starkes Exportgeschäft aufgebaut. Ab 1933 beispielsweise nahmen die USA den ersten Platz im Flugzeugexport ein und behielten diesen bis ans Ende des 20. Jahrhunderts.²³⁷

In der Bundesrepublik hingegen fehlte eine solche Entwicklung, bzw. es fehlte eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Luftfahrtindustrie. Auch nach 1955 fand der Einstieg der Deutschen in die Luftfahrtzeugbranche, konkret in den Passagierflugzeugbau, nur zögerlich statt.

4.1.1. Verspäteter Einstieg Deutschlands in den Passagierflugzeugbau

Zumeist wird das alliierte Flugverbot²³⁸ von der Herstellerindustrie als Hauptursache für den verspäteten Einstieg Deutschlands in den Passagierflugzeugbau angeführt. Diese Erklärung alleine reicht jedoch nicht aus. In seiner *Geschichte des bundesdeutschen Verkehrsflugzeugbaus* legt Kirchner umfassend die Gründe für den verspäteten Einstieg Deutschlands in den Passagierflugzeugbau dar. Als Hauptgründe nennt er einerseits die finanzpolitischen Verzögerungen, andererseits das fehlende Know-How beim Wiederaufbau einer Flugzeugindustrie in der Bundesrepublik.

Staatliche Investitionen in die Luftfahrtindustrie fehlten vor allem in den Sechzigern, insbesondere im Bereich der militärischen Luftfahrtprojekte, da die deutsche Regierung in diesem Punkt Rücksicht auf die amerikanische Schutzmacht nehmen musste. In der Folge fehlte bis 1963 die Förderung in Form von Wiederaufbaukrediten, staatlichen Krediten oder Entwicklungsfinanzierung von Seiten des Staates gänzlich.²³⁹

Daneben spricht Kirchner von der Situation, dass die Politik der fünfziger und frühen sechziger Jahre "Technik nicht als Wirtschaftsfaktor eigener Art" anerkannte und ihn daher auch nicht finanziell förderte.²⁴⁰ Bundeskanzler Konrad Adenauer und Wirtschaftsminister Ludwig Erhard

²³⁶ Vgl. Bölkow (1990), S. 555

²³⁷ Vgl. Ebd., S. 552

²³⁸ Damit ist gemeint, dass vor Erlangung der Souveränität am 5. Mai 1955 die alliierten Verbote die Beschäftigung mit dem Flugzeugbau in Deutschland verhinderten. Diese Tatsache wurde im vorherigen Kapitel unter Nennung der Pariser Verträge bereits angesprochen. (Vgl. Kapitel IV 4.1.)

²³⁹ Vgl. Kirchner (1998), S. 23

²⁴⁰ Vgl. Ebd., S. 23 / 102

plädierten für einen "nüchtern-pragmatischen Umgang mit Wissenschaft und Technik."²⁴¹ Gegen diese Ansicht, welche einen wirtschaftlichen Aufschwung ohne technische Innovationen vertrat, daher technische bzw. luftfahrttechnische Entwicklungen auch finanziell nicht förderte, hatte die Luftfahrtindustrie anzukämpfen. Erst 1963 trat in dieser Hinsicht eine Veränderung ein. Am 18. 11. 1963 wurden die *Richtlinien über die Gewährung von Darlehen und Mitteln des Bundeshaushaltes zur Förderung der Entwicklung von zivilen Flugzeugen in der Bundesrepublik Deutschland* erlassen. Demnach konnten Flugzeughersteller zur Entwicklung ziviler Typen unverzinsliche Darlehen erhalten, sofern es sich nicht um Großflugzeuge für den Transatlantikverkehr handelte.²⁴²

Kirchner beschreibt die Situation der deutschen Luftfahrtindustrie treffend als die des "Spätheimkehrers der deutschen Wirtschaft"²⁴³. Damit bezieht er sich auf die Tatsache, dass sich die deutsche Wirtschaft im Grunde bereits wieder im Aufschwung, d.h. im so genannten *Wirtschaftswunder der Nachkriegszeit*, befand, wohingegen die Flugzeugbauindustrie noch massiv staatliche Mittel benötigte.

Die zweite Hauptursache für den verspäteten Einstieg der Bundesrepublik in den Verkehrsflugzeugbau war das fehlende technische Know-How. In der Bundesrepublik gab es nach 1945 nur wenige Erfahrungen im Verkehrsflugzeugbau.²⁴⁴ Dies lag auch daran, dass die Einführung des Strahltriebwerkes Anfang der vierziger Jahre die Situation im Zellenbau erheblich verändert hatte. Zwar hatte es in Deutschland während des Zweiten Weltkrieges bereits erste Flugerprobungen mit Düsenflugzeugen gegeben²⁴⁵ und zur Zeit des Dritten Reiches wurden auch zahlreiche Düsenflugzeuge gebaut²⁴⁶, an diese Ergebnisse wurde jedoch in Westdeutschland nach dem Krieg nicht mehr angeknüpft. Ab 1955 musste man daher in der BRD im Wesentlichen von vorne beginnen. Durch die Einführung des Strahltriebwerkes stand die Luftfahrtindustrie vor einer grundlegend veränderten Herausforderung: Bis dato war man darum bemüht gewesen, der Zelle den größtmöglichen, d.h. Leistungsstärksten Motor zu geben. Jetzt lagen Leistungsstarke Triebwerke vor. Man stand nun vor der Herausforderung, dass die Zelle diese immens schweren Triebwerke tragen sollte. Während andere Länder in diese Richtung bereits entwickelten, hatte in Deutschland bedingt durch das alliierte Fertigungsverbot die Entwicklung bis 1955 stillgestanden.

²⁴¹ Vgl. Kirchner (1998), S. 102

²⁴² Vgl. Ebd., S. 76

²⁴³ Vgl. Ebd., S. 101

²⁴⁴ Vgl. Ebd., S. 96

²⁴⁵ Das erste speziell für den Flugzeugantrieb entwickelte Turbinenluftstrahl-Triebwerk wurde von dem Engländer Sir Frank Whittle 1937 vorgestellt. Zur gleichen Zeit arbeitet Pabst Ohain an einem sehr ähnlichen Triebwerk, welches in das erste Strahlflugzeug, in die Heinkel He 178, eingebaut wurde. Sie startete erstmals am 27. August 1939 vom Flugplatz Marienehe. (Vgl. Mondey (1978), S. 87)

²⁴⁶ Während des Zweiten Weltkrieges wurden 113.515 Flugzeuge hergestellt, davon 1988 Strahlflugzeuge. (Vgl. Bölkow (1990), S. 551)

Zwar hatte es erste Ansätze in dieser Richtung auch in der BRD gegeben²⁴⁷, diese wurden jedoch mangels finanzieller Mittel nicht weiterverfolgt. In der Folge fehlte in Deutschland 1955 das Know-How und der Einstieg in die Luftfahrtindustrie wurde schwierig.

Mit einer der wichtigsten Gründe für den verspäteten Einstieg der Bundesrepublik in den Verkehrsflugzeugbau waren aber auch die ministeriellen Kompetenzstreitigkeiten und die fehlende staatliche Planung im Bereich der Luftfahrtindustrie. Das Hauptproblem war, dass die Zuständigkeiten für die Luftfahrt nach 1945 auf mehrere Ressorts verteilt waren. Das Bundeswirtschafts-, Bundesverteidigungs-, sowie das Bundesverkehrsministerium waren für diesen Bereich zuständig. Daneben besaß das Auswärtige Amt Kompetenzen in diesem Bereich. Diese Ausgangssituation führte häufig zu Kompetenzgerangel.²⁴⁸ Dies verzögerte Entscheidungen und ließ Raum für Missverständnisse.

Diese Zersplitterung der Zuständigkeiten machte es schwer, eine grundsätzliche Entscheidung zu erreichen. Gelöst werden sollte das Problem von Seiten des Staates dadurch, dass ein interministerieller Koordinierungsausschuss ‚Luft- und Raumfahrtindustrie‘ gebildet werden sollte, mit der Aufgabe ein mittelfristiges Programm für staatlich zu fördernde Konzepte in der Wehrtechnik, Luft- und Raumfahrt zu erarbeiten.²⁴⁹ Da dieser Ausschuss jedoch keine Grundsatzentscheidungen fällen durfte, blieb seine Bedeutung relativ gering. Fraglich bleibt auch, ob ein solcher Ausschuss die Kompetenzprobleme hätte lösen können.

Bundesverteidigungsminister Franz Josef Strauß hingegen, der sich persönlich der Luftfahrt sehr verbunden fühlte, plädierte für die Bildung eines Ministeriums für Luftfahrt.²⁵⁰ Dieser Ansatz fand jedoch in Regierungskreisen keinen Rückhalt.²⁵¹ Fraglich ist auch, ob die ministerielle Zentralisierung in der Luft- und Raumfahrt zu grundlegenden Veränderungen in der Situation der Luftfahrtindustrie ab 1955 beigetragen hätte. Diese Frage ist jedoch rein spekulativ und kann hier nicht beantwortet werden. Insgesamt spielten sehr vielen Faktoren - nicht lediglich wie anfangs erwähnt nur das alliierte Flugverbot - eine Rolle und führten dazu, dass der Einstieg der Bundesrepublik in den Verkehrsflugzeugbau nach 1955 stark gebremst wurde.

4.1.2. Die VFW-614: Der erste deutsche Ansatz im Passagierflugzeugbau

²⁴⁷ Kirchner verweist hier auf folgende erste Ansätze zur Entwicklung von Strahlflugzeuge: Der Ansatz zum Bau der SIAT-311A der Siebelwerke-ATG GmbH oder die Entwürfe für die FW-260 und die FW-300 der Focke-Wulf GmbH, die dann jedoch scheiterten aufgrund von fehlender Finanzierung. (Vgl. Kirchner (1998), S. 80)

²⁴⁸ Vgl. Kirchner (1998), S. 108

²⁴⁹ Vgl. Ebd., S. 114

²⁵⁰ Vgl. Ebd., S. 111 ff

²⁵¹ Bis heute gibt es keinen Luftfahrtausschuss bzw. ein eigenständiges Luftfahrtministerium in Deutschland. Luftfahrtangelegenheiten unterliegen dem Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS). Anders in Frankreich: Hier existiert noch heute ein Luftfahrtministerium. (Anmerkung der Verfasserin)

Trotz all dieser Widrigkeiten startete 1960 ein Großprojekt im Bereich des Verkehrsflugzeugbaus in Deutschland: Die Entwicklung der VFW-614.²⁵² Die VFW-614 war das erste Passagierflugzeug, das nach dem Zweiten Weltkrieg in Deutschland entwickelt wurde und im Linienbetrieb eingesetzt wurde. Der Erstflug fand am 14. Juli 1971 statt.

Die Besonderheit der VFW-614 lag in der Anordnung der Triebwerke: Diese standen auf Pylonen oberhalb der Tragfläche²⁵³, d.h. die Triebwerke 'standen auf den Flügeln'. Grund für diese Anordnung war die Ausgangsüberlegung, das Flugzeug in Entwicklungsländern einzusetzen, wo es oft zu Triebwerksschäden kam aufgrund der Tatsache, dass die Triebwerke unter den Flügel 'hingen' und so oftmals Sand und kleine Steine von den schlechten Landepisten einsaugten. Die spezielle Anordnung der zwei Rolls-Royce/SNECMA M45H-Triebwerke auf den Flächen führte aber auch dazu, dass die VFW-614 ein sehr leistungsstarkes Flugzeug wurde.²⁵⁴

Die zweite Besonderheit der VFW-614 war die Möglichkeit, dass sich der Rumpfbügel als große Frachtraumtür abklappen lies.²⁵⁵

Insgesamt zeigte die VFW-614 gute Leistungen und hatte gute Start- und Landeeigenschaften. Das Hauptproblem des ersten verkehrsflugtechnischen Projektes in der Bundesrepublik waren jedoch die Entwicklungskosten, die sich im Laufe der Projektrealisierung drastisch erhöht hatten. Der Großteil der enorm gestiegenen Entwicklungskosten musste von deutscher Seite finanziert werden, was ein erhebliches Problem darstellte. Diese konnten auch nicht aus den Verkaufserlösen des Flugzeuges getilgt werden, da die Verkaufszahlen der VFW-614 bis zum Erstflug sehr gering waren. Insgesamt kann man daher sagen, dass die VFW-614 kein kommerzieller Erfolg wurde. Es wurden nur 13 Flugzeuge gebaut.

Anders als in Deutschland sah die luftfahrttechnische Situation in Frankreich aus. Im Gegensatz zu Deutschland entwickelten sich hier im Wesentlichen zwei Großprojekte in der Luftfahrt, die Caravelle und die Concorde, sehr positiv.

4.2. Französische Beweggründe für den Einstieg bei Airbus

Nach 1945 stand bei der französischen Luftfahrtindustrie ein Grundgedanke im Vordergrund: Staatliche Intervention in Form von Nationalisierungen, bzw. Verstaatlichungen der Herstellerunternehmen. Dahinter stand der Gedanke, dass der Staat der "einzige Kunde"²⁵⁶ der Luftfahrtindustrie sein sollte. Die verstaatlichten Unternehmen wurden als

²⁵² Vgl. ANNEX Anlage 3: *VFW-614*

²⁵³ Zur Erläuterung siehe ANNEX Anlage 3: *VFW-614*

²⁵⁴ Vgl. Mondey (1978), S. 106

²⁵⁵ Vgl. Kirchner (1998), S. 96

²⁵⁶ Vgl. Bölkow (1990), S. 552

"gemischtwirtschaftliche Betriebe unter staatlicher Leitung geführt"²⁵⁷. Auffallend ist auch, dass nach 1945 in der französischen Luftfahrtindustrie mehr und mehr ein Konzentrationsprozess einsetzte. Während 1945 noch eine Luftfahrtindustrie mit mehreren Herstellern existierte, gab es in den fünfziger Jahren bereits nur noch vier große Herstellerfirmen: *Nordaviation*, entstanden aus dem Zusammenschluss von SNCAC²⁵⁸ und SNCAN²⁵⁹, *Sudaviation*, welche aus der SNCASE²⁶⁰ und der SNCASO²⁶¹ gebildet wurde, sowie die Hersteller *Avions Marcel Dassault* und *Bréguet Aviation*. In den siebziger Jahren kam es dann zu einer weiteren Konzentration, so dass letztendlich zwei große Hersteller den Markt dominierten: Die SNIAS²⁶², entstanden aus der Zusammenlegung der *Nord-* und *Sudaviation* und die Société Anonyme Marcel Dassault-Bréguet Aviation hervorgegangen aus der Fusion von *Avions Marcel Dassault* und *Bréguet Aviation*.

In dieser Konstellation entwickelte sich die französische Luftfahrtindustrie nach 1945 wieder sehr rasch und "verstand es, in relativ kurzer Zeit sich mit in die erste Linie der internationalen Luftfahrttechnik einzureihen."²⁶³

Die Situation war somit in Frankreich grundlegend anders als jene zur selben Zeit in Deutschland. In Deutschland war die privatwirtschaftlich organisierte Luftfahrtindustrie nach dem Zweiten Weltkrieg im Wesentlichen auf sich selbst gestellt. Es erfolgten hier nach 1955 keine staatlichen Hilfen und Aufträge.

In Frankreich hingegen wurde die Luftfahrtindustrie stark von Staat, aber auch von politischer Seite gefördert.

4.2.1. Staatliche Unterstützung der französischen Luftfahrtindustrie

Hintergrund der starken staatlichen Unterstützung der französischen Luftfahrtindustrie nach 1945 war das Ziel, für Frankreich eine möglichst unabhängige Rolle zu erreichen.²⁶⁴ Ursächlich war dabei die politische Situation, in welcher sich Frankreich nach dem Zweiten Weltkrieg befand: Nach 1945 fühlte sich Frankreich politisch vor allem von den USA in den Hintergrund gedrängt. Der Austritt Frankreichs 1966 aus der militärischen Organisation der NATO verdeutlicht beispielsweise das Bestreben Frankreichs nach 1945 eine eigenständige, am Eigeninteresse orientierte und unter Umständen auch gegen die USA gerichtete

²⁵⁷ Vgl. Bölkow (1990), S. 552

²⁵⁸ SNCAC = Société Nationale de Constructions Aéronautiques du Centre

²⁵⁹ SNCAN = Société Nationale de Constructions Aéronautiques du Nord

²⁶⁰ SNCASE = Société Nationale de Constructions Aéronautiques du Sud-Est

²⁶¹ SNCASO = Société Nationale de Constructions Aéronautiques du Sud-Ouest

²⁶² SNIAS = Société Nationale Industrielle Aérospatiale

²⁶³ Vgl. Bölkow (1990), S. 552

²⁶⁴ Vgl. Ebd., S. 552

Verteidigungspolitik zu betreiben.²⁶⁵

Das Gefühl der Dominierung Frankreichs durch die USA wurde nicht nur durch den Vormarsch der amerikanischen Sprache und des *american way of life* nach 1945 begründet, die zunehmend die Sprache und Kultur der *Grande Nation* verdrängten, dieser Eindruck einer Zurückdrängung Frankreichs durch die USA hat auch politische Ursachen.

Nach 1945 gehörte Frankreich zwar zu den Siegermächten des Zweiten Weltkrieges und in der Folge auch zu den Besatzungsmächten Deutschlands, jedoch stand Frankreich dabei im Schatten der USA. Beispielsweise hatten Churchill, Stalin und Roosevelt bereits 1943, noch vor der Konferenz von Jalta ohne Frankreich, beschlossen, Deutschland nach dem Sieg vollständig mit ihren Truppen zu besetzen.²⁶⁶ Dies war eine Demütigung für Frankreich, stellte es doch die Rolle Frankreichs als Besatzungsmacht des besiegten Deutschlands in Frage. Nach der Niederlage von 1940 und der Vichy-Periode hatten diese Ereignisse für Frankreich besonderes Gewicht.

Nach dem Sieg im Zweiten Weltkrieg wurden nun die USA als weltweit stärkste Militärmacht gesehen, wozu auch die fast globale Präsenz Amerikas auf der Welt nach 1945 beitrug.²⁶⁷ Aber auch Frankreich fühlte sich nach 1945 noch als Großmacht und wollte sich diese Rolle nicht beschneiden lassen. Frankreich gehörte wie auch Russland, USA und Großbritannien zu den Siegermächten nach 1945 und somit zu den "großen Vier". In dieser Konstellation war Frankreich jedoch nur *eine* der vier großen Nationen. Daher hatte man in Frankreich das Gefühl, dass der ehemalige Status als eigenständige Großmacht, d. h. Frankreichs Verständnis als *Grande Nation*, verloren gegangen waren. Grosser stellte in diesem Zusammenhang die folgende Frage:

"Besteht ... das vorrangige nationale Interesse Frankreichs darin, als vierte Großmacht anerkannt zu werden, wo doch die Gefahr besteht, in einem nur scheinbar aus Gleichen bestehenden Ganzen nur der Vierte zu sein?"²⁶⁸

Die weitere Entwicklung hat gezeigt, dass Frankreich nicht nur danach strebte als vierte Großmacht anerkannt zu werden. Die Politik in Frankreich in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg - vor allem während der Regierungszeit von Charles de Gaulle - war bemüht, Frankreich seine ursprüngliche Großmachtstellung wiederzugeben, die nach 1945 stark gelitten hatte.²⁶⁹

Auch noch in den sechziger Jahren zeigt sich dieses Selbstverständnis Frankreichs als Großmacht beispielsweise durch den Aufbau einer eigenen Atommacht, der *force de frappe*, damit verbunden der Austritt Frankreichs aus der NATO 1966, sowie die Tatsache, dass Frankreich damit

²⁶⁵ Vgl. Schmitt (2004), S. 20

²⁶⁶ Vgl. Grosser (1986), S. 41

²⁶⁷ Vgl. Schmitt (2004), S. 205

²⁶⁸ Vgl. Grosser (1986), S. 44

²⁶⁹ Vgl. Schmitt (2004), S. 234

verteidigungspolitisch einen eigenen Weg einschlug und sich von der Staatengemeinschaft abkapselte. Ein ähnliches Großmachtverhalten zeigte Frankreich nach 1945 auch in Bezug auf seine Kolonien. Der Kolonialbesitz hatte eine wichtige Bedeutung für das Selbstbewusstsein Frankreichs als *Grande Nation*.²⁷⁰ Vor allem der Maghreb wurde von französischer Seite als Juwel des französischen Empire und als Symbol internationaler Größe gesehen.²⁷¹ Die USA hingegen befürworteten ein Ende der französischen Kolonialherrschaft.²⁷² Daher strebte Frankreich nach 1945 auch danach, aus der 'Unterdrückung' der Kolonialpolitischen Befreiungspolitik der USA auszubrechen.

In diesem Zusammenhang wird hier nun Frankreichs Forcierung der Luftfahrtindustrie gesehen. Der Auf- und Ausbau der französischen Luftstreitkräfte und damit eng verknüpft die Weiterentwicklung der zivilen Luftfahrtindustrie im Land, kann als Bedürfnis interpretiert werden, nationale Stärke zeigen zu wollen. DER SPIEGEL beschreibt dieses Bedürfnis Frankreichs in seinem Artikel *Letzte Hoffnung: Airbus A 300B* wie folgt: Hinsichtlich des Roll-outs der Concorde und der neuen A 300 B kommentiert DER SPIEGEL:

"Beide Jets sollen nächsten Donnerstag gemeinsam aus den Toulouser Hallen der Aérospatiale gerollt werden und in Anwesenheit des Frankreich-Premiers französische Luftgeltung darstellen."²⁷³

Für Frankreich war so gesehen die Luftfahrtindustrie mehr als nur ein Wirtschaftszweig: Sie war und ist Ausdruck der Bedeutung der französischen Nation in der Welt. Krieger beschreibt dies wie folgt:

"Dort [in Frankreich] wurde nach der Befreiung sehr rasch eine teils privatwirtschaftliche, teils staatswirtschaftliche nationale Flugzeugindustrie aufgebaut, die auf die Eigenständigkeit ausgerichtet war und dem Anspruchs Frankreichs auf Rückkehr als Weltmacht oder doch zumindest als europäische Großmacht entsprechen sollte."²⁷⁴

Daher lag es nahe, dass Frankreich bereits ab 1945 seine Luftfahrtindustrie stark unterstützte. Der französische Staat gewährte der französischen Luftfahrtindustrie starken Rückhalt, finanziell sowie organisatorisch.

" In Frankreich unterstand dem Ministerium für öffentliche Dienste und Transport das Generalsekretariat für zivile und Handels-Luftfahrt (Sécrtariat Général à l'Aviation Civile et Commerciale). Dies bestimmte die Programme für das zivile Fluggerät, die Höhe der Aufträge für den Bedarf der Gesellschaften und der Dienststelle für

²⁷⁰ Vgl. Schmitt (2004), S. 234

²⁷¹ Cognan nach Schmitt (2004), S. 235

²⁷² Diese Spannungen zwischen Frankreich und den USA im Hinblick auf die französische Kolonialherrschaft wurden während der Suez-Krise sehr deutlich. (Vgl. Schmitt (2004), S. 235 ff)

²⁷³ Vgl. DER SPIEGEL 1972, S. 74

²⁷⁴ Vgl. Krieger (2001), S. 260

Luftfahrtausbildung und Luftsport."²⁷⁵

Im Gegensatz dazu denke man an die oben beschriebenen Probleme, die sich der deutschen Luftfahrtindustrie in den Weg stellten, da die Zuständigkeiten für die Luftfahrt unter den Ministerien nicht eindeutig geregelt waren, Kompetenzstreitigkeiten auftraten und kein direkter Ansprechpartner für die Luftfahrtindustrie zur Verfügung stand. Zudem musste man in Deutschland um Gelder für die Luftfahrtindustrie beten. In Frankreich hingegen stellte der Staat diese von sich aus zur Verfügung. Hinzu kam, dass der Staat in Frankreich Aufträge an Luftfahrtzeughersteller vergab und ihnen damit Startmöglichkeiten verschaffte. Einige Großprojekte wurden sogar direkt vom französischen Staat initiiert, so zum Beispiel das Projekt Caravelle.

4.2.2. Die Entwicklung des Mittelstreckenmusters Caravelle

Im Jahr 1951 unterbreitete die französische Luftfahrtbehörde ihr Interesse, ein konkurrenzfähiges Flugzeugmuster zur britischen Comet²⁷⁶ entwickeln zu lassen, das im Kurz- und Mittelstreckenbereich eingesetzt werden sollte. Diese Initiative mündete in der Entwicklung und dem Bau der Caravelle.²⁷⁷

Die Anforderungen waren, dass das Flugzeug eine Nutzlast von sechs bis sieben Tonnen über eine Entfernung von mindestens 2000 km habe, bei einer Geschwindigkeit von 700 km/h. Im September 1952 wurde der Entwurf der SNCASE angenommen, d. h. das Projekt wurde an die Sudaviation vergeben.²⁷⁸ Im Januar 1953 unterzeichnete die französische Regierung den Vertrag zum Bau der Prototypen. Dabei wurde festgelegt, dass die gesamten Entwicklungskosten dieses Flugzeuges von der französischen Regierung getragen werden. Eine solche Regelung wäre in Deutschland undenkbar gewesen.

Erste Verkaufserfolge zeichneten sich bereits mit dem Erstflug 1955 ab: Air France erteilte einen Auftrag über zwölf Maschinen. Insgesamt flogen viele europäische Fluggesellschaften mit der Caravelle. Der größte Betreiber der Caravelle war die SAS.

Erst Mitte der siebziger Jahre wurde der Bau der Caravelle eingestellt, da die Caravelle durch größere und modernere Flugzeugmuster von den meisten Hauptstrecken verdrängt wurde. Insgesamt jedoch war dieses Projekt der französischen Luftfahrt ein sehr erfolgreiches Projekt.

²⁷⁵ Vgl. Kirchner (1998), S. 118

²⁷⁶ Zum ausführlichen Vergleich: Comet- Caravelle siehe Braune (1963)

²⁷⁷ Die Bezeichnung *Caravelle* bedeutet eigentlich *Karavelle* (Vgl. Weis (1978), S. 79). Eine Karavelle ist ein kleines, schnelles, flachgehendes, dreimastiges Segelschiff des 15. Jahrhunderts. (Vgl. Bertelsmann Lexikon (2001), S. 453) Es gibt jedoch keine Belege, die darauf hinweisen, dass es einen Zusammenhang zwischen der *Karavelle* aus der Seefahrt und dem Passagierflugzeug der Sudaviation gibt. (Anmerkung der Verfasserin)

²⁷⁸ Vgl. zur Situation in der französischen Herstellerindustrie Kapitel IV 4.2.

Anders war die Situation bei dem zweiten Großprojekt der französischen Luftfahrtindustrie: Der Concorde.

4.2.3. Die Concorde: Durchbruch der Franzosen im zivilen Flugzeugbau

Der Ausgangspunkt dieses Großprojektes war ein ähnlicher wie jener beim Projekt zur Entwicklung der Caravelle: Nur umfangreiche staatliche Finanzhilfen ermöglichten die Entwicklung und den Bau dieses Überschallflugzeuges.

1962 entschieden sich die britische und die französische Regierung zum gemeinsamen Bau des ersten im Linienbetrieb einsetzbaren Überschallflugzeuges und unterzeichneten das Regierungsabkommen von 29. November 1962 zum Bau der Aérospatiale-BAC Concorde 101/102. Parallel zu diesem Projekt entwickelte man in Russland die Tupolew Tu-144, ein Überschallflugzeug mit ähnlichen Eigenschaften.

Der Name Concorde wird auf das lateinische Wort *concordia* > Eintracht, Einigkeit zurückgeführt. Damit sollte gezeigt werden, dass das Concorde-Projekt als Symbol für eine friedliche Zusammenarbeit der Briten und Franzosen, d. h. der Europäer, stand.

Am 2. März 1969 erfolgte der Erstflug des Prototyps in Toulouse. Zehn Jahre später, nach fünfzehn-jähriger Entwicklungsarbeit, wurde die Concorde in den Liniendienst gestellt. Die Concorde wurde von Air France, British Airways und Singapore Airlines betrieben. Für andere Fluggesellschaften war die Concorde uninteressant. Dies lag daran, dass die Concorde in den Siebzigern, zur Zeit der ersten Ölkrise 1973, auf den Markt kam. Zu dieser Zeit waren die Benzin- und Kerosinpreise extrem hoch, was die Concorde für viele Fluggesellschaften unrentabel machte.²⁷⁹ Zudem waren die Strecken, auf welchen die Concorde betrieben werden durfte, begrenzt, denn die Durchbrechung der Schallmauer war über dem Festland nicht gestattet. Insofern musste, um einen Überschallflug durchzuführen, häufig der Umweg über einen Ozean gesucht werden. Dies führte dazu, dass die Concorde nur auf sehr wenigen Strecken - vorwiegend im Linienbetrieb zwischen Paris bzw. London und New York - betrieben wurde. Dies bremste die Nachfrage nach Flügen erheblich. Eine Kostendeckung bei der Concorde über Ticketverkäufe war daher nicht möglich.²⁸⁰

Die technische Neuerung der Concorde war, neben ihrer Geschwindigkeit, die hydraulisch absenkbar Nase mit klappbarem transparentem Visier.²⁸¹ Bei einer Geschwindigkeit von mehr als 460 km/h wurden die Nase der Concorde und der Schutzschild aus aerodynamischen Gründen vollständig hochgezogen. In dieser Position war die Sicht des Piloten aus dem Cockpit

²⁷⁹ Vgl. Bölkow (1990), S. 350

²⁸⁰ Vgl. Ebd., S. 350

²⁸¹ Siehe ANNEX Anlage 4: *Concorde*

stark vermindert. Daher wurde bei Landeanflug die Nase wieder gesenkt: Bei einer Geschwindigkeit unter 460 km/h wurde die Nase um 5° gesenkt, beim Landeanflug um 12°.

Daneben waren die bei der Concorde eingeführte Fly-by-Wire-Steuerung, d. h. die elektrische Übertragung der Steuerbewegungen des Piloten, sowie das Zwei-Mann-Cockpit modernste technische Neuerungen.²⁸² Diese technischen Neuerungen wurden später auch beim Bau der Airbusse genutzt. Bölkow beispielsweise spricht ganz explizit davon, dass Airbus von der Concorde, somit von der Erfahrung der Franzosen, profitiert hat:

"Die stimulierende Wirkung der Erfahrung bei der Verwirklichung des Projektes [Concorde] ist nicht zu verkennen. Profitiert hat davon sicher auch Europas Airbus."²⁸³

Der Einsatz der Concorde im Linienflugbetrieb endete 2003, nachdem es am 25. Juli 2000 zu einem schweren Unfall bei dem Start einer Air France Concorde in Paris gekommen war.²⁸⁴ Auch die anschließenden Umrüstungen der Concorde konnten das Vertrauen in die Sicherheit des Flugzeuges nicht mehr herstellen, so dass nach Air France auch British Airways 2003 den Flugbetrieb mit der Concorde einstellte.

Trotz des tragischen Endes der Concorde, sowie der Tatsache, dass die Concorde praktisch nie Gewinne erzielte, wird ihr eine besondere Bedeutung für die Entwicklung der Luftfahrt zugesprochen. Durch die Entwicklung der Concorde wurde ein bedeutender Fortschritt in der Luftfahrt erzielt. In Erinnerung bleibt das Projekt "Concorde" als ein Symbol für eine friedliche Überschall-Entwicklung in Europa. Der optische Eindruck - die Concorde behielt im Wesentlichen ihre weiße Lackierung bei²⁸⁵ - eines "technisch überlegenen, friedlichen weißen Schwans" mag dazu beigetragen haben.

Diese Erfahrung, gewonnen im Rahmen des Projektes "Concorde", wurde später für das Projekt Airbus von Nutzen: Einerseits profitierte man von dem Wissen um die Möglichkeit einer friedlichen Zusammenarbeit in Europa, andererseits lagen die technischen Erkenntnisse, welche bei dem Bau der Concorde bereits gewonnen worden waren, vor.

²⁸² Anzumerken gilt es hier, dass das Cockpit der Concorde nicht von Frankreich gebaut wurde, sondern unter voller Verantwortung von BAE lag. Auf dieses Thema soll später noch genauer eingegangen werden. (Anmerkung der Verfasserin)

²⁸³ Vgl. Bölkow (1990), S. 350

²⁸⁴ Beim Start einer Air France Maschine auf dem Flughafen Charles de Gaulle/Paris platze der Reifen des linken Hauptfahrwerkes der Concorde. Die hochgeschleuderten Gummiteile durchtrennten ein stromführendes Kabel des linken Hauptfahrwerkes, wodurch die Manövrierfähigkeit des Flugzeuges stark beeinträchtigt wurde. Die Gummiteile durchschlugen anschließend die linke Tragfläche. Durch den Aufprall entstand in der linken Tragfläche ein sehr starker Druck, der den Tank explodieren lies. Die linke Tragfläche geriet in Brand. Zu diesem Zeitpunkt war kein Startabbruch mehr möglich, da die Maschine bereits zu schnell war. Ca. eine Minute nach dem Start stürzte die Maschine auf ein Hotel. Vier Bewohner des Hotels kamen ums Leben, sowie alle 109 Insassen der Concorde. Vgl. www.flugingenieur.de/d_abym/concorde.htm

²⁸⁵ Diese Farbe wurde aus technischen Gründen gewählt, da sich Weiß bei hohen Geschwindigkeiten nicht so schnell erhitzt wie andere Farben. Später kam der symbolische Wert der Farbe Weiß im Sinne von *Frieden, Unschuld, Reinheit* hinzu. (Anmerkung der Verfasserin)

4.3. Die Entstehung der Airbus Industrie GIE:

Die deutsch-französische Zusammenarbeit

Am 29. Mai 1969 unterzeichneten Karl Schiller, deutscher Wirtschaftsminister und Jean Chamant, französischer Verkehrsminister, in Le Bourget die Regierungsvereinbarung zur Entwicklung und zum Bau des Großraumflugzeuges A 300 B. Der Vertrag wurde für die Industrie von Bernhardt Weinhardt für die Deutsche Airbus GmbH und von Henri Ziegler für die Sudaviation paraphiert.

Diesem Ereignis waren seit 1965 zahlreiche Studien zur Entwicklung eines Großraumflugzeuges in Großbritannien, Deutschland und Frankreich vorausgegangen. Großbritannien jedoch glaubte nicht an einen Erfolg dieses Projektes. Trotzdem entschied sich eine kleine Gruppe von britischen Ingenieuren um Sir Arnold Hall, Vorstandsvorsitzender der Hawker Siddeley Group, die im Rahmen von Airbus ab 1969 begonnene britische Tragflügelentwicklung mit Hilfe der Finanzierung von Seiten der deutschen Regierung fortzusetzen.²⁸⁶ Somit waren die Briten zwar industriell von Anfang an bei Airbus beteiligt, politisch jedoch nicht. Offiziell wurde Großbritannien erst 1979 Vollmitglied bei Airbus, als die britische Regierung ihre ablehnende Haltung gegenüber Airbus änderte.²⁸⁷

In Frankreich und Deutschland hingegen war die Situation eine andere: Beide Länder sprachen sich von Anfang an für die Realisierung des Projektes Airbus aus.

"Die deutsche Regierung gab nach dem Besuch von [Staatspräsident] de Gaulle in Bonn einer Beteiligung an einem Großraumflugzeug den Vorzug gegenüber einer Beteiligung an der Concorde."²⁸⁸

In der Folge wurde 1965 in Deutschland die Arbeitsgemeinschaft Airbus (ARGE Airbus) - auch Studiengruppe Airbus München genannt - gegründet an der sich die Flugzeughersteller Dornier GmbH, Hamburger Flugzeugbau GmbH, Messerschmitt AG, Siebelwerke-ATG GmbH und die

²⁸⁶ Vgl. Reed (1991), S. 62

Diese Entscheidung sei, so Roger Béteille, für Airbus von großer Bedeutung gewesen, da die Briten in der Tragflächenentwicklung nach der Entwicklung der Trident bereits Erfahrungen gesammelt hatten.

(Béteille zitiert nach Reed (1991), S. 62) Diese Lösung war insofern die angenehmste für das Projekt Airbus, da trotz dem Ausscheiden der britischen Regierung ein neuer Tragflächenkonstrukteur gefunden werden musste.

Der Meinung Béteilles ist jedoch nicht zustimmen, wenn er konstatiert, dass nur die Briten die Tragflächen zu bauen in der Lage waren. "Wer hätte die Tragflächen bauen sollen außer der Briten?" (Béteille zitiert nach Reed (1991), S. 62) Da zu dieser Zeit, 1969, nicht nach anderen Konstrukteuren für Tragflächen gesucht wurde - beispielsweise hatten die Deutschen beim Bau der VFW 614 in dieser Hinsicht bereits Erfahrungen gesammelt, oder die Franzosen bei der Konstruktion der Caravelle- kann eine solche Aussage nur als persönliche Meinung gewertet werden. (Anmerkung der Verfasserin)

²⁸⁷ Die Briten hatten in den Siebzigern die Wahl ihren Partner für die Luftfahrtindustrie im Osten, bei den Europäern oder im Westen, bei den Vereinigten Staaten, zu suchen. Die Partnerschaft mit den Deutschen, Franzosen und Spaniern im Rahmen von Airbus schien dabei als gewinnbringender als ein Zuliefervertrag mit den Amerikanern. (Vgl. Reed (1991), S. 56) Daher 'änderte Großbritannien 1979 seine Meinung' und wurde am 1. Januar 1979 Vollmitglied von Airbus.

²⁸⁸ Vgl. Kirchner (1998) S.

Vereinigten Flugtechnischen Werke GmbH beteiligten. Die Studiengruppe Airbus München stand unter der Leitung von Karl Frydag. Von dieser Arbeits- bzw. Studiengruppe kam kurze Zeit später das Konzept zum Bau des ersten Airbusses, die A 300 B. Die ARGE Airbus wurde 1967 in die Deutsche Airbus GmbH umbenannt. Somit war auf deutscher Seite der Grundstein für Airbus gelegt. Ähnlich Projektteams wie im Rahmen der ARGE Airbus in Deutschland arbeiteten in Frankreich unter der Führung von Sudaviation. Dies war der Beginn des heutigen Airbus-Konsortiums und der deutsch-französischen Zusammenarbeit im Passagierflugzeugbau.

Bis heute kann man feststellen, dass sich Airbus und die deutsch-französischen Zusammenarbeit in vier Phasen entwickelt hat:²⁸⁹ Dabei dehnte sich die deutsch-französischen Zusammenarbeit immer mehr auf eine europäische Kooperation im Flugzeugbau aus.

Die oben beschriebene Entwicklung der ersten Aktivitäten bei Airbus ist der I. Phase, der *Phase der technischen Definition* des ersten Airbusses, zuzuordnen. In dieser Entwicklungs-Phase des Airbus-Konsortiums ging es im Wesentlichen um Fragen der Größe und der Ausstattung des ersten gemeinsamen Flugzeuges. Diese I. Phase umfasst die Jahre 1965 bis 1970, bis zur Gründung der Airbus Industrie.²⁹⁰

Im Juli 1967 billigte eine aus den zuständigen technischen Stellen beider Länder gebildeten Kommission die von den assoziierten deutschen und französischen Firmen vorgelegte gemeinsame technische Definition des Projektes Airbus A 300 B. Nun musste offiziell ein Chef dieses Projektes, der so genannte "Koordinator der Industrie" bestimmt werden und die erste Konzeptionsphase der A 300 B konnte beginnen. Die Kommission benannte Roger Béteille²⁹¹ zum "Koordinator der Industrie"²⁹². Am 18. Dezember 1970 wurde in der Folge die Airbus Industrie im Sinne einer Groupement d'Intérêt Économique (GIE), einer wirtschaftlichen Interessengemeinschaft nach französischem Recht, gegründet. Die Gründungsakte wurde von Franz Josef Strauß, Finanzminister der Großen Koalition und Vorsitzender der Deutschen

²⁸⁹ Hier erfolgt eine Anlehnung an die Analyse Kriegers, der die Entwicklung von Airbus in drei Phasen beschreibt. (Vgl. Krieger (2001), S. 263 ff) Da die Analyse Kriegers jedoch im Jahr 2001 endet, wird hier noch eine weitere Entwicklungsphase von Airbus ab dem Jahr 2005 hinzugefügt. Diese Arbeit beschreibt in der Folge die Entwicklung von Airbus in vier Phasen.

²⁹⁰ Vgl. Krieger (2001), S. 263

²⁹¹ Roger Béteille, Henri Ziegler und Felix Kracht gehören zu den *Gründervätern von Airbus*.

Henri Ziegler, der im Zusammenhang mit der Unterzeichnung der deutsch-französischen Regierungsvereinbarung 1969, bereits erwähnt wurde, stand zu Zeiten des Baus der Concorde der Sudaviation vor. Ziegler, von Beruf Ingenieur, Manager und Testpilot, wurde der erste Airbus-Präsident.

Felix Kracht, deutscher Flugzeugbauer und Ingenieur, war bis 1981 Airbus-Programmdirektor und somit für die komplette Produktion im europäischen Konsortium verantwortlich. Er stand in dem Ruf, einer der letzten Pioniere gewesen zu sein, der ein ganzes Flugzeug bis in jedes Detail kannte.

Roger Béteille, Freund und Partner von Felix Kracht, ebenfalls Flugingenieur und Chef der Flugerprobung war vormals wesentlich an der Entwicklung der französischen Caravelle beteiligt. Von 1967 bis 1985 trat er in die Dienste von Airbus, zunächst als technischer, dann als Koordinationsmanager und ab 1975 als geschäftsführender Direktor, so genannter Generaldirektor. (Erläuterungen der Verfasserin)

²⁹² Vgl. Thomas (2003), S. 3

Airbus GmbH und Henri Ziegler, Präsident der Sudaviation und später Präsident von Airbus, unterzeichnet.²⁹³ Die Geschäftsführung der Airbus GIE wurde von einem vierköpfigen Direktorat wahrgenommen mit Roger Béteille als *directeur général*.

In der nun folgenden II. Phase von Airbus, der *politischen Phase* von 1970-1985, ging es darum, bei den beteiligten Regierungen Unterstützung für Airbus zu finden.²⁹⁴ Ferner erfolgte zu dieser Zeit die Beteiligung zweier weiterer Länder: Spanien und England traten Airbus bei. Ein Jahr nach der Gründung der Airbus Industrie wurde die Beteiligung Spaniens an Airbus bekannt gegeben: Am 23. Dezember 1971 wurde die spanische CASA²⁹⁵ mit 4,2 % Anteilen Mitglied bei Airbus. Großbritannien wurde 1979 Vollmitglied bei Airbus.

Die darauf folgende Phase wird als *kommerzielle Phase* bezeichnet, da es bei Airbus von 1985 bis 2005 darum ging, dass sich die Airbus-Flugzeuge mit hohen Wachstumsraten auf dem internationalen Markt durchsetzten. Airbus benötigte zu dieser Zeit immer weniger staatliche finanzielle Hilfen und war erstmals in der Lage vom Staat gewährte Kredite zurückzubezahlen. Daneben bezeichnet Krieger diese Phase als *kommerzielle Phase* bei Airbus, da die Airbus Industrie 2000/2001 zu einer Aktiengesellschaft umstrukturiert wurde.²⁹⁶ Bis zum Jahr 2000 hatte es eher eine lose Allianz zwischen der französischen Aérospatiale, der Deutschen Aerospace, der British Aerospace und CASA gegeben. Dies änderte sich im Jahr 2000, als sich alle Teilnehmer - außer der British Aerospace - zur European Aeronautic Defence and Space Company (EADS) mit Sitz in den Niederlanden zusammenschlossen.

Airbus selbst wurde 2001 in eine eigenständige Gesellschaft, eine Kapitalgesellschaft, die AIRBUS Société par Actions Simplifiée (S.A.S.) mit Sitz in Paris, umgewandelt. Die AIRBUS S.A.S. gehörte bis 4. Juli 2006 zu 80% der EADS und zu 20% BAE-Systems²⁹⁷. Am 4. Juli 2006 verkaufte der britische Rüstungskonzern BAE-Systems seine 20%-tige Airbus-Beteiligung. Wer in der Folge den britischen Anteil übernimmt ist bis dato noch offen.²⁹⁸

Die IV. Phase der Entwicklung des Airbus-Konsortiums wird nun ab 2005 angesetzt. Diese Phase ist im Gegensatz zu den anderen drei Phasen noch nicht abgeschlossen, sie dauert vielmehr noch an. Es ist dies die Phase der *Marktführerschaft*. Das heißt: In dieser Phase war es Airbus erstmals möglich zeitweise den amerikanischen Konkurrenten zu überholen und somit temporär die Marktführerschaft auf dem weltweiten Markt der Luftfahrtindustrie

²⁹³ Siehe dazu auch ANNEX: Anlage 6: F. J. Strauß und H. Ziegler bei der Unterzeichnung der Gründungsakte der Airbus Industrie 1970

²⁹⁴ Vgl. Krieger (2001), S. 264

²⁹⁵ CASA = Construcciones Aeronáuticas S.A.; CASA ist ein 1923 gegründeter Flugzeughersteller aus Spanien, der 1972 die zweitgrößte Flugzeugfabrik Spaniens, Hispano Aviación, übernommen hat. Seit 1999 ist EADS-CASA der spanische Teil des europäischen Konsortiums EADS.

²⁹⁶ Vgl. Krieger (2001), S. 265

²⁹⁷ BAE-Systems, kurz BAE, ist der größte Rüstungskonzern Europas. Das ursprünglich britische, heute internationale Unternehmen hat seinen Sitz in London, Großbritannien. (Anmerkung der Verfasserin)

²⁹⁸ Stand August 2006

einzunehmen.²⁹⁹ Welche der beiden Flugzeugherstellerfirmen letztendlich die Marktführerschaft inne haben wird oder ob es zu einer paritätischen Marktaufteilung kommen wird, wird die Zukunft zeigen.

4.4. Die Flugzeugmuster von Airbus

Seit 1969 wurden bei Airbus 12 verschiedene Flugzeugtypen³⁰⁰ unterschiedlichster Art entwickelt, vom 100-sitzigen *Single-Aisle* A 318 Jetliner bis zum 555-1000 sitzigen A 380 Megaliner. Diese verschiedenen Flugzeugmuster werden bei Airbus vier verschiedenen Flugzeugfamilien zugerechnet. Um die Darstellung verständlich erscheinen zu lassen, sollen hier zunächst die vier Airbus-Familien vorgestellt werden. Durch diese Kategorisierung wird dann auch die Größe und Bedeutung der einzelnen Flugzeugtypen ersichtlich.

Vorab soll jedoch noch dargelegt werden, wie es zu der Namensgebung *Airbus* kam.

Der Name 'Airbus' wurde nicht neu geschaffen. Kirchner verweist darauf, dass bereits 1958 eine britische Herstellerfirma ein Großraumflugzeug mit diesem Namen projiziert hatte.³⁰¹ 1962 hatte zudem die deutsche Lufthansa den so genannten 'Airbus'-Verkehr zwischen Frankfurt und Hamburg mit einer Super Constellation aufgenommen.³⁰²

Mit der Wahl dieser Bezeichnung 'Airbus' hat das Unternehmen bewusst die Assoziation von *Airbus* zu *Omnibus* gewählt.³⁰³ Dabei spielt die Bezeichnung *Airbus* nicht nur als Lexem auf sein Pendant im Straßenverkehr an, man ging auch von einer äußerlichen Ähnlichkeit angesichts der zwei Stockwerke aus.³⁰⁴

Wide bodies³⁰⁵

Grundsätzlich unterscheidet man bei den Airbussen zwischen Verkehrsflugzeugen mit einem und

²⁹⁹ Aufgrund der Entwicklungen bei Airbus, vor allem im Juni / Juli 2006, könnte diese Phase in Frage gestellt werden. THE TIMES beispielsweise spricht am 5. Juli 2006 davon, dass "Airbus ... has lost the lead in aircraft orders to its rival Boeing after five years of dominance. ... There is no doubt Airbus is struggling and it looks almost certain to lose out to Boeing over 12 months." (Vgl. THE TIMES, o. Nr., 05.07.2006, S.36). Andererseits gewann Airbus im Rahmen der Farnborough Airshow Ende Juli 2006 erneut 20 Bestellungen für die neue A 350 XWB 900 und 9 weitere Bestellungen für die A 380 von Seiten Singapore Airlines (SIA). (Vgl. FINANCIAL TIMES, o. Nr., 22./23.07.2006, S. 8) Eine eindeutige Marktführerschaft weder von Boeing noch von Airbus ist daher in Juni / Juli 2006 nicht feststellbar. Diese 4. Phase könnte sich im Umbruch befinden, oder auch nicht. Dies werden erst die weiteren Ereignisse zeigen.

Die Analyse dieses Thema wird jedoch stark durch die Krise bei Airbus beeinträchtigt, die eine eindeutige Untersuchung dieses Themas schwierig werden lässt, da sich die Berichterstattung derzeit auf anderweitige Themen konzentriert. Daher soll lediglich der Beginn der 4. Phase bei Airbus festgestellt werden.

³⁰⁰ Morgenstern/Plath sprechen insgesamt von 15 Airbussen, stellen in der dann folgenden Analyse der Airbusse nur 12 Flugzeugtypen vor. (Vgl. Morgenstern/Plath (2005), S. 86 ff) Bei Airbus selber wird hingegen von 12 entwickelten Flugzeugtypen plus zahlreichen Streck (gestreckte)-Versionen und Varianten gesprochen. (Vgl. www.airbus.com/en/corporate/people/cpmoany_evolution/index.html)

³⁰¹ Vgl. Kirchner (1998), S. 88

³⁰² Vgl. Ebd., S. 88

³⁰³ Vgl. Ebd., S. 88

³⁰⁴ Die erste A 300 B war ursprünglich mit zwei Stockwerken geplant. (Vgl. Kirchner (1998), S. 135)

³⁰⁵ Zur Erläuterung siehe ANNEX Anlage 9: *Wide body-Familie von Airbus: A 300, A 310, A 330, A340*

mit zwei Gängen (zwischen den Sitzreihen): *Single aisle* und *Twin aisle*. Verfügt ein Airbus nur über einen Gang und eine Sitzreihe links des Ganges und eine Sitzreihe rechts des Ganges, so spricht man von einem *Single Aisle*-Airbus. Verfügt das Flugzeug hingegen über zwei Gänge in der Kabine, so spricht man vom *Twin Aisles*-Airbus oder *Wide body*-Airbus. Zu der *Wide body*-Familie bei Airbus zählen der erste Airbus, die A 300 B, sowie die A 310 und die beiden späteren Modelle aus den Neunzigern, die A330 und die A 340 sowie die künftige A 350 XWB (Extra Wide Body). Die *Wide body*-Familie von Airbus umfasst somit alle Airbusse mit einem breiteren Rumpf.

A 320-Familie³⁰⁶

Mit der Entwicklung der A 320 ab dem Jahr 1984 war die A 320-Familie von Airbus geboren, die heute die A 320, A 321, A 319 und A 318 umfasst. Diese Familie umfasst die kleineren Airbusmodelle.

Longrange-Familie³⁰⁷

Neben diesen beiden Familien, die vorwiegend den Kurz- und Mittelstreckenbereich abdecken, entwickelte Airbus auch Verkehrsflugzeuge für den Langstreckenbereich. Dazu zählen heute die zweistrahlige A330, die vierstrahlige A 340 sowie die zukünftige A 350 XWB.

Megaliners³⁰⁸

Die vierte Airbus-Familie deckt die so genannten Megaliners ab, d. h. Flugzeuge mit bis zu 1000 Sitzen, die vorwiegend im Langstreckenbereich eingesetzt werden. Dazu gehört der neueste Airbus, die A 380. Hintergrund dieser *Familien-Strategie* bei Airbus war die Idee, bei Airbus Flugzeuge für alle Bereiche anzubieten, so dass es Fluggesellschaften möglich ist, ihren gesamten Bedarf bei Airbus zu decken.³⁰⁹ Diese ‚Familien-Strategie‘ von Airbus, für welche die Gründerväter von Airbus - Henri Ziegler, Roger Béteille, Felix Kracht und vor allem Hr. Dr. Roeder - stets plädiert haben³¹⁰, galt als das Erfolgskonzept von Airbus.

Daneben entwickelte Airbus Transportflugzeuge für den Eigengebrauch: Die Belugas.

Belugas³¹¹

Bei den A300-600ST Belugas handelt es sich um spezielle Transportflugzeuge, die dazu entwickelt wurden, Flugzeugkomponenten von den verschiedenen Airbussen zu transportieren. Der extrem große Rumpfdurchschnitt, sowie die Tatsache, dass eine Beluga nur über einen Boden verfügt, ermöglichen es, dass sich mit einer Beluga beispielsweise ein ganzer Rumpf einer

³⁰⁶ Zur Erläuterung siehe ANNEX Anlage 10: *A320-Familie von Airbus*

³⁰⁷ Zur Erläuterung siehe ANNEX Anlage 11: *Die vierstrahlige A340*

³⁰⁸ Zur Erläuterung siehe ANNEX Anlage 12: *Die A380, größtes Passagierflugzeug der Welt*

³⁰⁹ Der Gründer der „Familienstrategie“ bei Airbus ist Jean Roeder. (Anmerkung der Verfasserin) Roeder trat 1969 als Projektmanager und Chefingenieur für die A 300 B bei Airbus ein. 1976 wurde er Vorstand der Technik und war verantwortlich für die A 300 B, die A 310 und die A 320 sowie für die technische Entwicklung der künftigen Versionen der Airbus-Familie. (Vgl. Reed (1991), S. 16)

³¹⁰ Vgl. Reed (1991), S. 54

³¹¹ Foto 'Beluga' siehe ANNEX Anlage 13 + 15: *Beluga*

A 300 oder ein ganzer Flügel einer A 380 transportieren lässt. Für andere Transportflugzeuge hingegen sind diese Flugzeugteile zu groß, um sie unzerlegt in nur einem Flugzeug zu transportieren. Für anderweitige als die Airbus-Transporte hingegen sind die Belugas, die nur eine beladbare Bodenfläche besitzen, relativ ungeeignet, da die *transportation jigs*³¹² Teil der Konstruktion der Beluga sind. D.h. diese Flugzeuge sind darauf ausgelegt und dafür zugelassen bestimmte Airbus-Teile zu transportieren. Die zu transportierenden Teile sowie die Transportvorrichtungen sind Teil der Konstruktion des Flugzeugs.

Zu jedem dieser hier vorgestellten Airbus-Flugzeugmodelle (Ausnahme: Die Beluga) existiert ein „Konkurrenzmodell“ von Boeing:

- Den Wide bodies von Airbus steht die B 767 von Boeing gegenüber,
- der A 320-Familie die B 737,
- der Longrange-Familie die B 777 und
- den Megaliners die B 747.

Der ausschlaggebende Unterschied zwischen den konkurrierenden Herstellern besteht lediglich in der langfristigen Strategie, die beide für das zukünftige Luftverkehrswesen erwarten. Während man bei Airbus auf die Entwicklung tendenziell immer größerer Flugzeuge setzt, da man vom *Hub-Konzept* ausgeht, setzen die Experten bei Boeing vermehrt auf den *Point-to-point-Verkehr* und damit tendenziell auf die Entwicklung kleinerer Flugzeuge.

Beim *Hub-Konzept* geht man davon aus, dass ein *Hub*, ein Luftfahrt-Drehkreuz, pro Fluggesellschaft existiert. Demnach sollte zum Beispiel die deutsche Lufthansa alle ihre Langstreckenflüge über den Flughafen Frankfurt (= *the hub*) abwickeln. Dieses Konzept hat den Nachteil, dass sich sehr viele Passagiere an einem Flughafen sammeln. Um das hohe Passagieraufkommen an diesem einen Flughafen effektiv meistern zu können, müssten dann Großraumflugzeuge mit relativ hoher Passagierkapazität eingesetzt werden, so dass die Anzahl von Starts und Landungen an diesem *Hub*-Flughafen auf eine sinnvolle Zahl beschränkt werden kann. Da Airbus auf das *Hub-Konzept* setzt, geht man bei Airbus davon aus, dass in der Zukunft immer größere Passagierflugzeuge für die immer höheren Passagierzahlen notwendig werden, mit Hilfe derer der Umsteigeverkehr an den *Hub*-Flughäfen bewältigt werden kann.

Im Gegensatz dazu, geht man beim *Point-to-Point-Konzept*³¹³ davon aus, dass man viele Punkte der Erde nicht über *ein* großes Luftfahrt-Drehkreuz erreichen kann. Vielmehr müssten viele

³¹² *Transportation jig* = Vorrichtung, die am Transportflugzeug angebracht ist und die den Zweck hat, dass sich hier die zu transportierenden Teile befestigen lassen. Diese Vorrichtungen sind Teil der Konstruktion der Belugas. Ohne sie hat die Beluga keine Zulassung als Luftfahrzeug und kann daher auch nicht anderweitig als für den Transport von Airbusteilen eingesetzt werden. (Anmerkung der Verfasserin)

³¹³ Auch Direktverkehr genannt (Anmerkung der Verfasserin)

Direktflüge auch von kleineren Flughäfen aus angeboten werden, um den Umsteigeverkehr über große *Hubs* zu vermeiden.³¹⁴ Boeing setzt für die Zukunft auf den *Point-to-Point-Verkehr* und erwägt daher eher kleinere Flugzeuge zu entwickeln.

Trotz dieser zaghaften Ansätze beider Hersteller ihre eigene Strategie zu verfolgen und demnach ihre eigenen Produkte zu entwickeln, setzt sich primär die Entwicklung von „Konkurrenzmodellen“ durch, um mit den Entwicklungen des Wettbewerbers mitziehen zu können. Denn die Konkurrenz zwischen Boeing und Airbus ist tief verwurzelt und geht bis in die achtziger Jahre zurück. Dies mag daran liegen, dass es beiden Teilnehmern - Amerika und Frankreich und Deutschland bzw. Europa- im Endeffekt um mehr als nur die Entwicklung von Luftfahrzeugen geht. Der Wettbewerb zwischen Boeing und Airbus ist heute zu einem Symbol für den Antagonismus zwischen den Vereinigten Staaten von Amerika und Europa geworden.

Nach diesem kurzen Überblick über die bis heute existierenden Flugzeugmuster bei Airbus, soll nun das Augenmerk auf das neueste Airbusmodell, die A 380, gelenkt werden.³¹⁵ Einige ihrer Komponenten wurden in Kapitel II bereits beschrieben. Hier soll nun zur Vervollständigung kurz das gesamte Flugzeug vorgestellt werden.

Mehr als dreißig Jahre war der Jumbo von Boeing, die B 747, das Maß aller Dinge im Langstreckenluftverkehr gewesen. Mit der B 747 hatte Boeing ein Monopol gesetzt. Diese Situation hat sich am 19 Dezember 2000 mit dem Programmstart des A 3XX jedoch grundlegend geändert.³¹⁶ Worin liegen nun die Besonderheiten dieses Megaliners? Die A380 ist ein Großraumflugzeug, das in der Standardversion 555 Passagiere, in der maximalen Bestuhlung 853 Passagiere befördern kann.³¹⁷ Damit ist die A 380 derzeit das weltgrößte Passagierflugzeug. Neben ihrer Größe liegen die Besonderheiten der A 380 in folgenden Eigenschaften:

Die A380 ist das weltweit erste Flugzeug, bei dem der *Wide-body*-Rumpf noch zu einem *Macro*-Rumpf gesteigert wurde. Nachdem die A 380 ein Doppelstöcker ist, verfügt sie insgesamt über vier Mittelgänge. Spricht man vom Rumpf der A 380 so muss ferner die ovale Rumpfform, das eigentlich Markante an diesem Flugzeug, erwähnt werden, die sich aus der Double bubble-Idee der A380 ergibt.³¹⁸ Aufgrund der Double bubble-Anordnung hat die A380 zwei Stockwerke mit zwei durchgehenden Passagierdecks, oben und unten.

³¹⁴ Man spricht in diesem Zusammenhang auch von dem *Hub-bypassing*, als Bezeichnung für die Vermeidung der Luftverkehrs-Drehkreuze. (Anmerkung der Verfasserin)

³¹⁵ Zur A380 vgl. ergänzend www.airbus.com/en/aircraftfamilies/a380/ [download 27.05.2006]

³¹⁶ Ergänzend zu dieser Darstellung der Entwicklung der A 380 empfiehlt sich auch Chambost / Renard (2005) für weitere Hintergrundinformationen.

³¹⁷ Die geplante A 380-900 Increased Capacity wird ferner bis zu 1000 Passagiere transportieren können. (Anmerkung der Verfasserin)

³¹⁸ Zur Erklärung der Double bubble-Idee vgl. ANNEX Anlage 19: *Double bubble-Entwurf*

Betrachtet man heute die A 380, so fragt sich der aufmerksame Beobachter, wie es zu der Idee kam, ein Passagierflugzeug dieser Dimensionen zu entwickeln. Von jeher galt im Flugzeugbau die Maxime "schneller, höher, weiter" und selbstverständlich "größer". Das Streben nach immer größeren Flugzeugen, bzw. früher nach immer größeren Flugbooten³¹⁹, war schon immer ein Bestreben der Flugzeugkonstrukteure. Bereits in den zwanziger und dreißiger Jahren wird diese Tendenz im Flugzeugbau sichtbar. 1929 kam das erste Riesen-Passagierflugboot, die Dornier Do-X, auf den Markt.³²⁰ Wenig später entwickelte man bei Junkers die G-38,³²¹ mit der die deutsche Lufthansa später Liniendienste flog. In die Riege der Giganten der Dreißiger reiht sich auch Howard Hughes Herkules H4, die so genannte "Spruce Goose" ein.³²² Sie flog nur einmal, am 2. November 1944. Die Herkules H4 hatte die bislang weltweit größte Spannweite von 97 Metern³²³, die nie wieder ein Flugzeug erreicht hat. Man kann daher sagen, dass Gigantomanie schon immer ein Kennzeichen der Luftfahrtindustrie war. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass Airbus versuchte, das Jahre lange Monopol von Boeing im Langstreckenbereich durch die Entwicklung eines Flugzeuges, welches größer als die B 747 sein sollte, zu brechen.

Nach zweijähriger Produktionsphase hob am 27. April 2005 der A380-Prototyp mit der Werksnummer 001 und der Registrierung F-WWOW zum Erstflug in Toulouse ab. Bereits am 18. Januar 2005 hatte die feierliche Eröffnungs-Zeremonie für den Start der A380 mit 5000 Ehrengästen stattgefunden. Die Fertigstellung der neuen A380 wurde von der Presse in Frankreich und Deutschland wie ein Volksfest gefeiert. Viel Stolz mischte sich in die Berichterstattung über Europas jüngsten luftfahrttechnischen Erfolg. "Fliegen in völlig neuen Dimensionen: Der Riesen-Airbus ist Europas ganzer Stolz" titelten beispielsweise die Stuttgarter Nachrichten am 19. Januar 2005³²⁴; "Triumph europäischer Ingenieurskunst - A380 soll die Vormachtstellung von Boeing brechen" titelte die Süddeutsche Zeitung am 19.01.2005³²⁵; "La saga d'un symbol gros: L'A380, plus gros avion commercial du monde, succès politique et industriel" schreibt L'Événement am 18. Januar 2005³²⁶.

Dieser Erfolg bei Airbus hat einerseits strategische Gründe, wie beispielsweise die Familien-Politik, andererseits technologische Ursachen, ist aber vor allem auch in einem gelungenen interkulturellen Management begründet.

³¹⁹ Für ihre ersten Transatlantikflüge verließen sich die damaligen Fluggesellschaften vorwiegend auf Flugboote, da es in der Dreißigern vielerorts noch keine Landeplätze gab. Daher entwickelte man in den Dreißigern zahlreiche Flugboote für den Passagierverkehr über den Atlantik. (Anmerkung der Verfasserin)

³²⁰ Zur Erläuterung siehe ANNEX Anlage 16: *Die Dornier Do-X* (Erstflug 1929)

³²¹ Zur Erläuterung siehe ANNEX Anlage 17: *Junkers G-38* (Erstflug 1932)

³²² Zur Erläuterung siehe ANNEX Anlage 18: *Herkules H4 - Spruce Goose* (Einziger Flug 1944)

³²³ Die Spannweite der A 380 liegt bei 79 Metern. (Anmerkung der Verfasserin)

³²⁴ Vgl. Stuttgarter Nachrichten, Nr. 14, 19.01.2005, S. 3

³²⁵ Vgl. Süddeutsche Zeitung, o. Nr., 19.01.2005, S.1

³²⁶ Vgl. L'Événement, o. Nr., 18.01.2005, S. 2

V. Interkulturelle Kommunikation in der Praxis: Beispiel Airbus

Wie bereits im Rahmen der Vorstellung der Theorie zum interkulturellen Management nach Barmeyer angedeutet³²⁷, spielt heute Interkulturalität in einzelnen Unternehmen eine immer größere Rolle. So weist zum Beispiel ebenso Airbus eine multikulturelle Belegschaft auf. Insofern muss auch bei Airbus Interkulturelle Kommunikation in irgendeiner Form stattfinden, da ansonsten Airbus bis zum heutigen Zeitpunkt nicht hätte bestehen können und dies in derart erfolgreicher Manier. An dieser Stelle soll nun untersucht werden, inwiefern deutsch-französische Interkulturelle Kommunikation bei Airbus stattfindet. Es geht hier somit um die *Gewohnheiten* der deutschen und französischen Mitarbeiter bei Airbus im Umgang miteinander:

Wie kommuniziert man mit dem anders-kulturellen Partner, wie verhält man sich ihm gegenüber, wie geht man mit seinen landestypischen Eigenschaften um. Dabei bilden sich bestimmte *Gewohnheiten* im Umgang mit dem anders-kulturellen Gegenüber hinaus. Indem diese *Gewohnheiten* beschrieben werden, könnte eine Annäherung an das Konzept der *Arbeitsdefinition von Kultur*, das in Kapitel I dieser Arbeit vorgestellt wurde, erfolgen. Darauf soll aber erst später in Kapitel VI, nach der Beschreibung der Interkulturellen Kommunikation bei Airbus in der Praxis, eingegangen werden.

Spricht man von Interkultureller Kommunikation bei Airbus, so werden in der Regel zunächst die praktischen Erscheinungsformen Interkultureller Kommunikation zwischen Deutschen und Franzosen im Unternehmen beschrieben, denn diese sind für den aufmerksamen Beobachter nach außen hin sichtbar. Die Beschreibung derselben ist vor allem deshalb interessant, da der deutsche und der französische Kulturraum im Grunde genommen antagonistische Kulturräume sind.³²⁸ Gehört der deutsche Kulturraum zur germanischen Kultur, so ist der französische fest verankert im romanischen Kulturkreis. Es ist daher von diesem Standpunkt aus interessant, wie man es gerade bei Airbus geschafft hat, ein interkulturelles Management mit erfolgreicher Interkultureller Kommunikation einzuführen, so dass Deutsche und Franzosen bis heute bei Airbus gewinnbringend zusammenarbeiten und das Unternehmen bis heute bestehen blieb.

Die Anwendung der Theorie zur Interkulturellen Kommunikation bezieht sich am Beispiel Airbus auf die Erscheinungsformen Interkultureller Kommunikation zunächst im Unternehmen selbst und anschließend in dessen Außenansicht, d. h. in der Öffentlichkeit bzw. nach außen.

5.1. Erscheinungsformen interkultureller Kommunikation bei Airbus

³²⁷ Vgl. Kapitel II 2.2.3.

³²⁸ Vgl. Barmeyer (1998), S. 71

Bei der nun folgenden Analyse geht es nicht darum, landeskundliche Erscheinungsmerkmale aufzuzeigen und per Indexwert zu bestimmen, um so Handlungsanweisungen für „richtige“ Interkulturelle Kommunikation und „richtiges“ interkulturelles Management zu geben. Anders als bei Barmeyers Analyse ist es hier nicht das Ziel, ein kulturspezifisches Schema zu erstellen mit Hilfe dessen Handlungsanweisungen für interkulturelles Management gegeben werden können. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Theorie Barmeyers in dieser Arbeit abgelehnt wird. Im Gegenteil: Sie ist wesentliche theoretische Grundlage dieser Analyse. Das Ziel, welches mit der Analyse dieser Arbeit verfolgt wird, geht lediglich in eine andere Richtung als bei Barmeyer. Die Erarbeitung eines kulturspezifischen Handlungsschemas ist für das Beispiel Airbus deshalb nicht ratsam, da sich hier das kulturelle Zusammenspiel vor allem zwischen Deutschen und Franzosen ständig wandelt und weiterentwickelt. Beispielsweise herrschte in den Gründungsjahren von Airbus auf deutscher Seite ein Gefühl des „Dominiert-werdens“ von französischer Seite.³²⁹ Daraus ergab sich eine ganz andere Art von interkultureller Kommunikation zwischen Deutschen und Franzosen bei Airbus als dies beispielsweise heute der Fall ist, wo Ämter paritätisch besetzt und einzelne Airbusmodelle in Hamburg-Finkenwerder endmontiert werden. Daher scheint es am Beispiel Airbus eher sinnvoll, die bestehenden Prozesse interkultureller Kommunikation und die daraus resultierende interkulturelle Zusammenarbeit zu beschreiben, so dass sie als Beispiel oder auch als möglicher Lösungsansatz für später auftauchende interkulturelle Missverständnisse und Probleme dienen können. Dabei liegt das Augenmerk dieser Analyse auf den kulturspezifisch geprägten Verhaltens- und Denkweisen der deutschen und französischen Mitarbeiter bei Airbus.³³⁰ Hintergrund dieses Ansatzes ist, dass sich Airbus selbst als im Kern deutsch-französisches Unternehmen betrachtet, da Airbus 1965 von deutschen und französischen Flugzeugherstellern gegründet wurde und gerade sie in den Anfangsjahren des Unternehmens für das Fortbestehen von Airbus kämpften. Briten und Spanier wurden erst Partner bei Airbus als sich das Unternehmen bereits konsolidiert hatte.

In Anlehnung an die Theorie zum interkulturellen Management nach Barmeyer wird der Schwerpunkt auf folgende drei Untersuchungsbereiche gelegt werden, anhand derer die Erscheinungsformen interkultureller Kommunikation³³¹ bei Airbus untersucht werden sollen:

³²⁹ Dies wird später in Kapitel V 5.2.1.1. - vor allem auch für den Bereich des *Engineerings* - nochmals detailliert beschrieben.

³³⁰ Vgl. Kapitel II 2.4.1.

³³¹ Die Begriffe „Interkulturelle Kommunikation“ und „interkulturelle (kommunikative) Prozesse“ werden im Folgenden synonym verwendet und sollen die Kommunikationsbedingte Interaktion beschreiben, die zwischen den beiden dominierenden Kulturen bei Airbus, der deutschen und der französischen Kultur, stattfindet. (Anmerkung der Verfasserin)

Der Umgang mit Organisationsstrukturen,
 der Umgang mit flexibler Temporalität und
 der Umgang mit Kommunikationsstrukturen.

Es wurden aus den Bereichen Barmeyers diese drei Bereiche ausgewählt, da man hier am deutlichsten erkennen kann, in welcher Form Interkulturelle Kommunikation bei Airbus stattfindet. Zudem lag bei diesen drei Bereichen die höchste Äquivalenz der Vergleichskriterien vor, wodurch ein relativ genauer Vergleich zwischen deutschen und französischen landestypischen Charakteristika erarbeitet werden konnte.

5.1.1. Intern im Unternehmen: Die deutsch-französische interkulturelle „Mischung“

Im Rahmen der in einem Unternehmen vorherrschenden Verhandlungskultur zeigen sich landestypische Charakteristika sehr eindrucksvoll. In *Meetings* im Unternehmen beispielsweise, an denen verschiedene Kulturen teilnehmen, werden kulturspezifische Prädispositionen in kondensierter Form deutlich. Was sich im *daily business* oft erst nach einiger Zeit herausstellt, kommt in einer Verhandlungssituation (meist in internen *Meetings*) oft viel rascher zum Vorschein. Die Verhandlungspartner sollen hier das ihnen vorgegebene Ziel erreichen und verfahren dabei meistens gemäß ihren kulturellen Prädispositionen. Diese Handlungsweise muss jedoch nicht zum Erfolg führen. Oftmals ist das Gegenüber von anderen kulturellen Prädispositionen geprägt. Dies kann zu Missverständnissen und interkulturellen Störungen führen, mit der Folge, dass Verhandlungen ergebnislos enden. Beispielsweise ist bei den französischen Mitarbeitern die „Logik der Ehre“ von zentraler Bedeutung.³³²

Das bedeutet, dass für Franzosen der soziale Status und der Stand eines Mitarbeiters im Unternehmen verbunden sind mit bestimmten Ehrerbietungen, beginnend bei der Anrede bis hin zu spezifischen Ritualen, die gegenüber einer Person mit einem spezifischen sozialen Stand und Status zu erfolgen haben. Beispielsweise wird der Geschäftsführer in einer französischen Firma mit *Monsieur le Directeur* angesprochen, wohingegen es in deutschen Firmen immer mehr üblich wird, sich gegenseitig zu duzen, somit auch den Geschäftsführer beim Vornamen anzusprechen. Letztere Verhaltensweise eines deutschen Mitarbeiters gegenüber einem französischen Chef kann zu schwerwiegenden Störungen in der Interkulturellen Kommunikation zwischen Deutschen und Franzosen führen. Denn die Bedeutung der Ehrerbietung in Frankreich hatte historisch gesehen zwar ihren Höhepunkt im 18. Jahrhundert, hat sich aber bis heute in der französischen Gesellschaft erhalten.³³³ Die Logik der Ehre kann im Extremfall dazu führen, dass französische

³³² Vgl. Barmeyer (1998), S. 97

³³³ Vgl. Ebd., S. 97

Mitarbeiter „der Ehre wegen“ bestimmte Aufgaben ausführen oder nicht ausführen. Sind die Aufgaben beispielsweise vom PDG (Président Directeur Général) angeordnet, so werden sie in jedem Fall ausgeführt. Sind sie von einem rangniedrigeren Mitarbeiter angeordnet und nicht direkt vom PDG genehmigt oder ebenfalls angeordnet worden, so kann es vorkommen, dass die Aufgabe nicht bzw. nicht sofort erledigt wird. Ist diese französische „Logik der Ehre“ nicht bekannt, so kann sie bei Mitarbeitern aus anderen Kulturkreisen - am Beispiel Airbus vor allem unter den deutschen Mitarbeitern - Verwirrung stiften und die Zusammenarbeit erschweren.

Die französische „Logik der Ehre“ hat auch bei Airbus ihre Spuren hinterlassen: Obwohl die Anrede mit „Du“ gerade im Bereich der Luftfahrt immer mehr Einzug hält, setzen sich die Mitarbeiter bei Airbus untereinander, die Chefs werden mit ihren entsprechenden Titel angeredet und der Präsident von Airbus mit *Monsieur le Président* betitelt. Auch wenn dies unter den Mitarbeitern - v. a. bei den Deutschen, die in der Luftfahrtbranche eher das persönlichere „Du“ gewöhnt sind - ein etwas kühles, förmliches Klima schafft, so wird dies von deutscher Seite respektiert und eingehalten.

Am Beispiel des Vorherrschens der deutschen und der französischen Kultur bei Airbus sollen nun diese Art von kulturspezifischer Prädisposition der Verhandlungsteilnehmer bei Airbus im Rahmen von Unternehmensinternen *Meetings* beschrieben werden.

5.1.1.1. Verhandlungskultur

Grundsätzlich ist das oberste Gebot bei Verhandlungen bei Airbus die Konsensbildung.³³⁴ Trotz unterschiedlicher Mentalitäten und Kulturen ist man stets bemüht, einen Konsens zwischen allen Beteiligten herzustellen. Dass dies jedoch nicht immer einfach ist, soll im Folgenden dargelegt werden.

Zu den Voraussetzungen einer Verhandlung gehört anfangs die Sitzordnung. Wer sitzt wo? Wo sitzt der Chef, wo der rangniedrigere Mitarbeiter? Die Sitzordnung bei Verhandlungen und *Meetings* spiegelt oft sehr eindrucksvoll die Hierarchieebene im Unternehmen, bzw. die Organisationsstruktur wieder.

In romanischen Kulturen, so auch in der französischen Kultur, existiert ein so genanntes „strahlenförmiges System“.³³⁵ Hier laufen alle Funktionen in einem übergeordneten Zentrum, im „Chef“, zusammen. Diese zentralistische Organisation führt dazu, dass französische Mitarbeiter sehr auf ihren Chef fixiert sind. Dazu hält Birkmayer fest:

³³⁴ Vgl. Birkmayer im Interview am 21.07.2006 in Toulouse

³³⁵ Vgl. Barmeyer (1998), S. 80

„Zu Franzosen: ... Man folgt prinzipiell dem, was der Chef sagt und stellt es nur manchmal in Frage.“³³⁶

Deutsche Mitarbeiter hingegen stellen sehr viel mehr in Frage. Dies wird darauf zurückgeführt, dass in nordeuropäischen Gesellschaften, so auch in Deutschland, ein Gittersystem als Organisationsstruktur vorliegt.³³⁷ Dieses trennt die verschiedenen Aktivitäten und Aufgabenbereiche, lässt sie zum Teil autonom nebeneinander existieren und führt sie in verschiedenen gleichberechtigten Zentren wieder zusammen.³³⁸

Bei Airbus würde eine solche Autonomie der Aufgabenbereiche aufgrund der zahlreichen Fertigungs- und Produktionszentren zu einem unkontrollierbaren Chaos führen. Daher hat Airbus eine zentralistische Organisationsform mit einer klaren Führungsspitze, dem Airbus-Präsidenten. Die darunter folgenden Hierarchieebenen sind nach den einzelnen Bereichen angeordnet und ebenfalls in der Hierarchie absteigend klar geregelt. Das heißt, Airbus ist gleich einer Pyramide hierarchisch organisiert.

Unter dem Airbus-Präsidenten (gleichzeitig auch CEO, *Chief Executive Officer*, bzw. Geschäftsführer) gibt es einen *Chief Operating Officer* (COO) oder Betriebsleiter und darunter sogenannte *functions*. Zu den Chefs auf der dritten Hierarchiestufe gehört der *Head Customer Relations* – Chef der Kundenbetreuung, der *Head Commercial* – Betriebswirtschaftlicher Chef, der *Head Engineering* – Chef der Konstruktionsabteilung und der Technik, der *Head Industrial Operations* – Leiter des industriellen Bereichs, der *Head Programmes* – Programmleiter, der *Head Financial* – Finanzchef, der *Head Human Relations* – Personalchef. Diese *functions* leiten in ihrer Funktion dann alle Mitarbeiter des gesamten Unternehmens.

Das übergeordnete Zentrum des ganzen Unternehmens Airbus ist die *Central Entity*³³⁹ in Toulouse / Blagnac. Die Entscheidungsbefugnis konzentriert sich hier beim Präsidenten von Airbus, derzeit bei Christian Streiff. Unter dieser Spitze sind wie beschrieben die weiteren Hierarchieebenen angeordnet, wobei die Bedeutung der Aufgaben und somit auch der Mitarbeiter mit sinkender Hierarchiestufe abnimmt. Querverbindungen zwischen den einzelnen Hierarchieebenen gibt es selten.

Obwohl dies für eine deutsche Firma eine eher untypische Organisationsform ist, kommen die deutschen Mitarbeiter bei Airbus gut damit zurecht, da sie klare Richt- und Anweisungslinien vorgibt und Kompetenzstreitigkeiten, wie sie in gitterförmigen Organisationsstrukturen auftauchen, vermeidet. Nach einer anfänglichen „Einfügungsphase“ birgt in der Regel die

³³⁶ Vgl. Birkmayer im Interview am 21.07.2006 in Toulouse

³³⁷ Vgl. Barmeyer (1998), S. 80

³³⁸ Vgl. Ebd., S. 80

³³⁹ Die *Central Entity* ist eine über 3000 Mitarbeiter zählende zentrale Einheit in Toulouse / Blagnac zur Organisation aller Airbus Aktivitäten. (Anmerkung der Verfasserin)

Airbusorganisation für deutsche Mitarbeiter keine Schwierigkeiten mehr.³⁴⁰

Diese zentralistische Airbus-Struktur vor allem in romanischen Kulturen anzutreffen, spiegelt sich nun auch in Verhandlungen bei Airbus, im Rahmen der Sitzordnung wieder: Der in der Hierarchie am weitesten oben stehende nimmt am Kopfende des Tisches Platz und leitet die Verhandlung. Er versucht den Konsens zwischen allen Beteiligten herbeizuführen. Vom Kopfende abwärts nehmen in der Reihenfolge ranghoch bis ganz rangniedrig die weiteren Verhandlungsteilnehmer Platz. Verstößt nun beispielsweise ein deutscher Mitarbeiter, der mit dieser Hierarchieform romanischer Kulturen nicht so vertraut ist, gegen diese Hierarchie in *Meetings*, so wird dies als Affront gesehen und er kann womöglich, dass ihm gesteckte Ziel in diesem *Meeting* schlechter bzw. gar nicht erreichen.

Im Bereich der Organisationsstruktur bei Airbus liegt somit klar eine französische geprägte hierarchisch-zentralistische Organisationsstruktur vor, die das Funktionieren dieses Großkonzerns gewährleisten soll.

Zu dieser zentralistischen Organisationsstruktur kommt jedoch noch *le organigramme réel* hinzu. Darunter ist das informelle Beziehungs- und Kommunikationsnetz zu verstehen, das bei Airbus von tragender Bedeutung ist. So beschreibt Birkmayer:

“Bezüglich der Organisation und Zusammenarbeit ist Airbus wie eine "Familie". Die Organisationsstruktur ist formell richtig, doch gelebt werden die persönlichen Verhältnisse. Der persönliche Umgang ist geprägt von nationalen Eigenheiten. Wenn man mit den Chefs/Kollegen wie mit Menschen umgeht und kommuniziert, dann bekommt man alles. Das ist mühsam und aufwendig, doch der einzige Weg der langfristig bei Airbus zu Erfolg führt. Über die formellen Wege kann man auch Dinge umsetzen, doch das ist nicht sehr haltbar.“³⁴¹

Gerade bei französischen Mitarbeitern steht die Erreichung des Ziels im Vordergrund. Der Weg dahin ist eher zweitrangig. Daher werden von Franzosen informelle Kommunikationswege intensiv genutzt, was den deutschen Mitarbeiter oft ratlos werden lässt, darüber wie der Franzose dies nun erreicht hat. Dieser Hintergrund ist gerade auch bei Verhandlungen von Bedeutung, die dann nur den Charakter einer Formalität haben würden, da das Wesentliche bereits im Vorfeld geklärt worden wäre. Dies soll an dieser Stelle jedoch nur kritisch angemerkt werden.

Bei Airbus nutzen heute im Grunde alle Mitarbeiter diese informellen Kommunikationswege, was manche Entscheidungen und Fortgänge der *Geschäfte maßgeblich beschleunigt*. Für den deutschen

³⁴⁰ Vgl. Thomas im Gespräch am 04. Dezember 2005 in München

³⁴¹ Vgl. Birkmayer im Interview am 21.07.2006 in Toulouse

Mitarbeiter, der in der Regel eher die formalen Kommunikationsstrukturen benutzt³⁴², brachte der Kontakt mit der französischen Seite ein Umdenken und Bekanntwerden mit dieser französischen Eigenart mit sich. Interessant ist hierbei die kommunikative Dimension: Geht man davon aus, dass Interkulturelle Kommunikation die interpersonalen Kommunikationsprozesse in ihren Kontexten, Verlaufsformen und *Konsequenzen* umfasst³⁴³, so wird an diesem Beispiel die Komponente der *Konsequenzen* ganz deutlich. Durch das Aufeinandertreffen von deutschen und französischen Kommunikationspartnern bei Airbus kam es dazu, dass die Interkulturelle Kommunikation zwischen beiden Seiten spezifische Konsequenzen hervorbrachte, dergestalt dass die Deutschen „von den Franzosen lernten“ und die deutsche Seite nun die informellen Kommunikationswege ebenso zu benutzen begann. Insofern ist auch diese Verhaltensweise als ‚verlängerter Arm‘ Interkultureller Kommunikation zu werten, die hier erfolgreich stattfand. Der Grund dafür, dass diese französische Eigenart nachgeahmt wird, ist, dass sie als positiv empfunden wird, da sie die Geschäftstätigkeiten jeglicher Art maßgeblich beschleunigt.

Dominiert im Bereich der Organisation das französische Element, so ist bei dem Umgang mit der flexiblen Temporalität der deutsche Einfluss bei Airbus spürbar.

Grundsätzlich unterscheidet man zwei Arten des Umgangs mit Zeit: Monochronie und Polychronie. Im monochronen Zeitverständnis, welches in Deutschland, aber auch in den skandinavischen Ländern und in den USA vorliegt, wird Zeit als ein

„fortlaufendes, auf die Zukunft gerichtetes, lineares System empfunden, das von einem Zeitpunkt zu einem anderen führt. Sie wird eingeteilt in kleine, oft unabhängige Einheiten.“³⁴⁴

Bei der Arbeit erlaubt dies, sich auf eine einzelne, in der jetzigen Zeiteinheit stattfindende Tätigkeiten zu konzentrieren.

„Individuen können sich hier nur mit einer Sache zu einem bestimmten Zeitpunkt beschäftigen.“³⁴⁵

Der sich daraus ergebende monochrome Arbeitsstil, wie ihn vor allem Deutsche pflegen, stellt die Aufgabenbewältigung in den Vordergrund. Man teilt die Aufgaben in „wichtig“ und „nicht so wichtig“ ein und erledigt sie entsprechend dieser Reihenfolge *nacheinander* in einer bestimmten Zeit. Es wird demnach ein Programm, bzw. ein Vorgehensplan entwickelt. Dabei wird es als sehr gut und erfolgreich betrachtet, die Arbeiten in der vorgegebenen Zeit zu bewältigen.

³⁴² Vgl. Barmeyer (1998), S. 90

³⁴³ Vgl. Lüsebrink, 2005, S. 8

³⁴⁴ Vgl. Barmeyer (1998), S. 86

³⁴⁵ Vgl. Röseberg (2001), S. 167

Demgegenüber können beim polychronen Arbeitsstil Aufgaben mit gleich hoher Priorität *gleichzeitig* erledigt werden. Der Grund liegt in der Art der Zeitauffassung. In einem polychronen Zeitverständnis wird Zeit nicht als Linie, sondern als Punkt oder Kreis verstanden.³⁴⁶

„ Die Zeit ist charakterisiert durch die Vielfalt der gleichzeitig ausgeführten Aktivitäten wie auch durch das Interesse für andere Personen. Das Interesse an den interpersonellen Beziehungen ist wichtiger als ein Programm. Angehörige der romanischen Kulturen haben mehr Interesse, ihre Gespräche zu Ende zu führen, als pünktlich an einem verabredeten Ort zu sein.“³⁴⁷

In einem Großkonzern wie Airbus kann eine polychrone Arbeitsweise jedoch zu enormen Schwierigkeiten führen. Hier müssen Termine eingehalten und Aufgaben in einer bestimmten Zeit erledigt werden. Die Herstellung der Flugzeuge muss nach einem bestimmten, vor allem *zeitlichen Programm* ablaufen. Ansonsten können wichtige Kunden vertrieben werden, wie bereits die Verzögerung der Auslieferung der A380 und die damit verbundenen Probleme mit Singapore Airlines gezeigt haben. Gerade im Bereich des Flugzeugbaus ist dies sehr wichtig, da es darum geht, *früher als die Konkurrenz* ein bestimmtes Flugzeugmodell auf den Markt zu bringen. Durch den rechtzeitigen Kauf der neuen Modelle sichern sich wiederum die Fluggesellschaften ihren Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz. Gerade da die Entwicklung neuer Flugzeuge sehr langwierig ist – die Entwicklung der A 380 hat 16 Jahre beansprucht – muss hier ein bestimmter zeitlicher Plan eingehalten werden, da es sonst schnell zu Verzögerungen von ein, zwei oder auch drei Jahren kommen kann. Zudem sind Umplanungen im Entwicklungsablauf nur schwer möglich und falls sie stattfinden sehr zeitintensiv. Allein beispielsweise die Umstellung auf ein neues Triebwerksmodell bei einem Passagierflugzeug beansprucht in der Regel ein Jahr, bis alle notwendigen Änderungen vorgenommen sind. Auch die Problematik bei der Kabelverlegung in der A 380 hat gezeigt, wie zeitintensiv Umplanungen in der Entwicklungsphase sind und was es bedeutet, wenn der festgesetzte Programmablauf nicht eingehalten wird.³⁴⁸

In der obigen Darstellung wurde deutlich, dass sich hinsichtlich der Organisationsstruktur der französische Kultureinfluss durchgesetzt hat. Im unternehmensinternen Zeitmanagement

³⁴⁶ Vgl. Barmeyer (1998), S. 86

³⁴⁷ Vgl. Röseberg (2001), S. 167

³⁴⁸ Die A 380 hatte nach der ersten Fertigstellung der Innenausstattung ca. 40 Tonnen zusätzliche, nicht eingeplante Kabelmasse, die sich aus der zusätzlichen Ausrüstung des Flugzeuges mit separaten Internetanschlüssen für alle Fluggäste, Swimmingpool etc. ergeben hat. Die Lösung des daraus resultierenden Platz- und Gewichtsproblems wird ca. ein zusätzliches Jahr Entwicklungsarbeit in Anspruch nehmen. Dadurch kommt es zu Verzögerungen in der Auslieferung des Flugzeugs, was wiederum dazu führen kann, dass sich wichtige Airbuskunden bei der Konkurrenz informieren könnten, ob das Konkurrenzmodell nicht doch früher auslieferbar wäre. (Anmerkung der Verfasserin)

herrscht jedoch der monochrome Arbeitsstil der Deutschen vor.³⁴⁹ Unpünktlichkeit bei Verhandlungen und *Meetings* wird missbilligt und nicht wie in mediterranen Ländern als „normal“ betrachtet. Es gilt die vorgegebenen Aufgaben in einer vorgegebenen Zeit zu bewältigen. Erfolg ist im Tagesgeschäft bei Airbus somit klar zeitbezogen. Dies wird wieder an dem oben bereits genannten Beispiel ‚Kabelproblematik bei der A 380‘ deutlich: Gelingt es den Konstrukteuren von Airbus nicht, die zusätzliche Kabelmasse von 40 Tonnen und ihr entsprechendes Volumen binnen einen Jahres im Flugzeug zu integrieren, ohne dass die den Fluggesellschaften versprochenen Innenausstattung verändert oder reduziert wird, werden wesentliche Kunden abspringen und wahrscheinlich das neue, etwas kleiner aber kostengünstigere Boeing-Modell, B787 Dreamliner, erwerben.

Diese obige Beschreibung hat gezeigt, dass im Rahmen von Airbus unterschiedliche Eigenarten der deutschen und der französischen Kultur, je nach dem für das Unternehmen geschätzten Erfolgswert, vereint werden. Man ist bemüht einen Konsens zwischen den beteiligten Parteien zu finden, indem man Eigenarten nicht unterdrückt und verbietet, sondern vielmehr die positiven landestypischen Eigenarten für Airbus kopiert und nützt.

„Bei Airbus pflegt man den lokalen Stil. Es wird [intern] absichtlich keine [für das Unternehmen einheitliche und künstlich geschaffene] Kultur aufgepfropft. Diversität ist bei Airbus gewollt.“³⁵⁰

Hilft der deutsche monochrome Arbeitsstil im Tagesgeschäft, so wird er befürwortet. Nützt *l'organigramme réel* jedoch zusätzlich dem Unternehmen, so lässt man es neben der hierarchischen Organisation bestehen und befürwortet es. So ergibt sich eine kulturelle Mischung aus oft sehr gegensätzlichen landestypischen Eigenarten. Kommen wir diesbezüglich zurück zum Beispiel ‚Kabelproblematik der A 380‘: Für dieses Problem gilt es innerhalb einer bestimmten Zeit eine Lösung zu erarbeiten. Zur Erarbeitung dieser Lösung sucht Airbus zusätzliche Mitarbeiter im Bereich *Electronics*. Diese wiederum können mit Hilfe des *informellen, französischen Kommunikationsnetzes* schneller *rekrutiert* werden, weshalb man hier auf die ‚französische Methode‘ zurückgreift, wohingegen man bei der *zeitlichen Lösung* des Problems den *deutschen monochronen Arbeitsstil* befürwortet. So tragen die deutsche und die französische Seite mit ihren landestypischen Eigenarten gemeinsam zur Lösung des Problems bei. Gerade wenn diese kulturellen Eigenschaften aber derart genützt werden sollen, muss kontinuierlich ein Konsens im Unternehmen gefunden und gepflegt werden, so dass keiner der beteiligten Partner zurückgestellt wird. Nur mit diesem Konsens, vor allem zwischen der deutschen und der französischen Seite,

³⁴⁹ In der Außendarstellung des Unternehmens liegt hier jedoch eher ein polychroner Arbeitsstil vor. (Vgl. Kapitel V 5.1.1.1.)

³⁵⁰ Vgl. Birkmayer im Interview am 21.07.2006 in Toulouse

den Airbus pflegt und tradiert, besteht das Unternehmen langfristig und arbeitet erfolgreich.

5.1.1.2. Kontextgebundenheit

Ein weiterer Aspekt, der in der Interkulturellen Kommunikation gerade zwischen Deutschen und Franzosen bei Airbus immer wieder zu Missverständnissen führt, ist die Kontextgebundenheit. Genauso wie die Zeit, so ist auch der Kontext Hauptfaktor des interkulturellen Verstehensprozesses.

Grundsätzlich gilt, dass in Deutschland, in den USA sowie in skandinavischen Ländern die Kontextgebundenheit eher schwach ist, wohingegen in mediterranen Ländern wie Frankreich oder Italien, die Kontextgebundenheit hoch ist.³⁵¹

Eine schwache Kontextgebundenheit bedeutet, dass der Einzelne eher wenig allgemeine Informationen über alle möglichen Geschäftspartner und Personen hat. Informationen haben einen exakten Charakter und stehen in direktem Zusammenhang mit der zu erfüllenden Aufgabe.³⁵² Informationen sind somit eher Sachinformationen. Verbunden mit einem monochronen Arbeitsstil - nach exaktem Programm, in abgetrennten Büros, mit möglichst wenigen Unterbrechungen - führt dies auch dazu, dass der natürliche interpersonelle Informationsfluss gebremst wird. Deutsche arbeiten in der Regel mit einer viel niedrigeren Informationsdichte als beispielsweise Franzosen.

In mediterranen Ländern wird im Gegensatz dazu auf einen hohen Informationsfluss Wert gelegt. Dem einzelnen Geschäftsmann, beispielsweise in Frankreich, liegt eine Fülle von Informationen über bekannte Personen vor, die er im Augenblick eines Treffens oder einer Verhandlung aktualisieren kann.³⁵³ Das heißt: Franzosen unterhalten ein „Netz von interpersonellen Beziehungen, das ihnen eine Unmenge an Informationen bereit hält“³⁵⁴. Diese Strategie wirkt sich zum Beispiel bei Verhandlungen positiv aus, da hier weitere Informationen in eine mögliche Entscheidung miteinbezogen werden können. Sicherlich ist der Aufbau eines solchen Informationsnetzes zeitintensiv. Aber gerade im Bereich des Flugzeugbaus, der einerseits stark wirtschaftlich, aber andererseits auch stark politisch und vor allem personenbezogen geprägt ist, ist ein solches Netz von Informationen unerlässlich. Flugzeuge zu bauen ist eine wirtschaftliche, eine politische, aber auch ein militärisch-strategische Angelegenheit, weshalb es sehr hilfreich ist, eine Fülle von Informationen über alle möglichen Geschäftspartner aus den verschiedenen Bereichen ‚Wirtschaft‘, ‚Politik‘ und ‚Militär‘ vorliegen zu haben, so dass

³⁵¹ Vgl. Röseberg (2001), S. 170

³⁵² Vgl. Ebd., S. 170

³⁵³ Vgl. Ebd., S. 170

³⁵⁴ Vgl. Ebd., S. 170

Entscheidungen oder Verhandlungen best möglich beeinflusst werden können. Bei Airbus fördert man daher eine hohe Kontextgebundenheit. Auf die deutschen Mitarbeiter wirken die zusätzlich vermittelten Informationen zu einzelnen Personen, Geschäftspartnern, politischen Entwicklungen oder Sachthemen unterstützend und hilfreich und werden daher befürwortet. Thomas, Konstrukteur der A 380 und ehemaliger Leiter der Large Aircraft Division von Airbus, beispielsweise arbeitet heute in Toulouse nach etlichen Jahren Erfahrung mit der französischen Seite ganz anders als vormals in Deutschland: Fehlt ihm zu einer Entscheidung, zu einem Konzept oder ähnlichem eine Information, so greift er nicht mehr intuitiv wie früher zu einem Nachschlagewerk oder konsultiert das Internet, sondern greift zum Telefon und fragt „den, der es wissen müsste“. Fast schon unbewusst bedient sich Thomas des informellen Airbus-Kommunikationsnetzwerkes und zieht Informationen daraus. Eine ähnliche Verhaltensweise konnte bei Fock, Vice President Regierungsangelegenheiten, und Birkmayer, Head of System Development, Maturity & Environment, beobachtet werden.

Insofern kann festgehalten werden, dass bei Airbus eine hohe Kontextgebundenheit nach französischem Modell vorliegt, gefördert und genutzt wird. Wie sich diese mit dem monochronen Arbeitsstil vereinen lässt, soll im abschließenden Kapitel zur Airbus-Kultur dargelegt werden.³⁵⁵

5.1.1.3. Problemlösungsstrategie à la française

Das Jahr 2006 war bei Airbus geprägt durch eine tiefe Krise bedingt durch die Probleme bei der Fertigung der A 380 und der verzögerten Auslieferung des neuen Flugzeugmusters an die Fluggesellschaften. In dieser Zeit präsentierte sich verstärkt die Problemlösungsstrategie des Unternehmens. Während andere Unternehmen im Falle einer derartigen Unternehmenskrise eventuell bereits an eine Konzernschließung gedacht hätten, zeigte sich bei Airbus auch in der Krisenatmosphäre noch überzeugter Optimismus. Gerade die französische Seite hielt eisern fest an dem einmal gefassten Entschluss, die A380 zu fertigen. Zurück geführt werden kann dieser „Airbus-Optimismus“ auf die Problemlösungsstrategie der Franzosen.

In einem Gespräch mit Airbus Pressechefin Kracht³⁵⁶ kristallisierten sich folgende Eigenschaften der Mitarbeiter bei Airbus heraus:

„Die klassischen preußischen Tugenden, wie Disziplin, Pünktlichkeit, Termintreue, Organisation, Qualitätsstreben, etc. sind jene Eigenschaften der Deutschen im Rahmen von Airbus, die von französischer Seite sehr geschätzt und daher auch gepflegt werden.“

³⁵⁵ Vgl. Kapitel VII 7.2.3.

³⁵⁶ Gespräch mit Kracht am 17. März 2006 bei AIRBUS S.A.S. in Toulouse

Die französische Kreativität, sowie das Vermögen der Franzosen *de se débrouiller* dans des situations inattendues' hingegen, sind jene Eigenschaften, die an den französischen Mitarbeitern geschätzt werden.³⁵⁷

Deutsche fühlen sich typischerweise, so Kracht, in ihrem Element, solange der Programmablauf nach Plan läuft.³⁵⁸ In dieser Situation kommt die deutsche Gründlichkeit und Qualitätsarbeit voll zu Geltung.

"Franzosen langweilen sich hingegen fast in einer solchen Situation."³⁵⁹

Ihre Stärke liegt im Meistern unvorhergesehener Probleme. Hier wird ihre Kreativität und Flexibilität geweckt. Dies beschreibt auch der Ausdruck *se débrouiller*. Er beschreibt eine Problemsituation, in der einem keine Hilfsmittel irgendeiner Art zur Verfügung stehen und man das Problem irgendwie anders als normal üblich lösen muss. Auch wenn dies unmöglich scheint, so muss man sich dennoch *débrouiller*, d.h. *sich durchschlagen, sich zu helfen wissen, irgendwie zurecht kommen*.³⁶⁰ Bezeichnend ist, dass es im Deutschen keine genaue Übersetzung des Wortes gibt, lediglich Umschreibungen. ‚*Bon, il faut se débrouiller*‘ würde man beispielsweise sagen, wenn man mitten in der Wüste bei einer Safari alleine und ohne fremde Hilfe eine Panne mit einem Auto hätte und nun irgendwie dieses Auto reparieren müsste. Hier ist Spontaneität und Kreativität gefragt.

Roeder beschreibt die deutschen und französischen Eigenarten kurz und prägnant:

"Die Deutschen sind die Denker, die Franzosen die schnellen Macher. Dies ergänzt sich gut."³⁶¹

Diese deutsch-französische Prägung bei Airbus wird vor allem im Umgang mit Problemen und in der Krise deutlich wird.³⁶² Franzosen reagieren hier relativ schnell und lösen das Problem irgendwie. Airbus nutzt in Krisen gerade diese Fähigkeit der Franzosen *de se débrouiller*, d.h. diese Problemlösungsstrategie *à la française*. Franzosen entwickeln in der Krise unkonventionelle, aber oft sehr effektive Mechanismen zur Lösung eines Problems. Es scheint, als ob die Krise nicht ernst genommen wird, wenn der Franzose in einer Krisensituation schmunzelnd feststellt ‚*bon, il faut se débrouiller*‘. Dieses Nicht-Verzweifeln an der Situation vielmehr das schnelle Weiterkämpfen und der fast schon spielerische Umgang mit Problemen, macht die französische Stärke in Krisensituationen aus, die Airbus bis heute nicht hat scheitern lassen. Das Vertrauen in die französische Problemlösungsstrategie zeigte sich auch an der Abwahl des deutschen Airbus-Präsidenten, Gustav Humbert, im Juli 2006, der wie es schien, der Krise ‚hilflos gegenüber

³⁵⁷ Vgl. Kracht (2006)

³⁵⁸ Vgl. Kracht (2006)

³⁵⁹ Vgl. Kracht (2006)

³⁶⁰ Vgl. Weis (1978), S. 144

³⁶¹ Vgl. Interview mit Roeder am 20.07.2006 in Toulouse

³⁶² Diese These unterstützte auch Birkmayer. (Vgl. Interview mit Birkmayer am 21.07.2006 in Toulouse)

stand“ und in der anschließenden Einsetzung des Franzosen Christian Streiff als Airbus-Präsident. Es scheint, als ob man bei Airbus bei dieser Entscheidung davon ausgeht, dass ein Franzose eher in der Lage sei, die Krise zu bewältigen, als ein Deutscher.

Betrachtet man nun insgesamt die unternehmensinterne Arbeitsweise und Interkulturelle Kommunikation bei Airbus, so stößt man auf eine interessante interkulturelle „Mischung“. Diese zeichnet sich durch eine zentralistische Organisation nach französischem Muster mit einem starken informellen Einfluss aus. Der Umgang mit Zeit hingegen ist im *daily business* stark vom deutschen Monochronismus und dessen typischer Arbeitsweise beeinflusst, nicht auch zuletzt da Airbus dem *Shareholder value* gerecht werden muss.

Die Kontextgebundenheit hingegen ist bei Airbus sehr hoch, was einen starken mediterranen Einfluss zeigt. Auch die Problemlösungsstrategie ist französisch geprägt. So entsteht eine Mischung aus landestypischen Eigenschaften. Dabei ist es interessant, dass jeweils die andere Seite die landestypischen Charakteristika des Unternehmenspartners nicht ablehnt, vielmehr nachahmt. Dahinter steht eine besondere Form von Interkultureller Kommunikation und interkulturellem Aufeinanderzugehen und Sich-Verstehen. Airbus ist insofern ein sehr interessantes Beispiel für differenzierte Erscheinungsformen von kulturellen Mischungen. Es wurden hier die effizienten Seiten des jeweiligen anderen Kulturkreises genutzt und gewinnbringend kombiniert.

5.1.2. Die Außenansicht von Airbus à la française

Im Folgenden sollen nun im Vergleich zur unternehmensinternen, interkulturellen Prägung von Airbus die Erscheinungsformen Interkultureller Kommunikation in der Außenansicht untersucht werden. Darunter ist einerseits zu verstehen, wie sich das Unternehmen insgesamt in der Öffentlichkeit präsentiert zum Beispiel in Marketing- und Werbekampagnen, andererseits wie einzelne Mitarbeiter von Airbus das Unternehmen gegenüber Fremden, d.h. Nicht-Airbus-Mitarbeitern, in der Öffentlichkeit präsentieren und repräsentieren.

Bei dieser Analyse soll zunächst auf die aktuellste Werbekampagne von EADS und Airbus, „Ich bin EADS“ und anschließend auf den Bereich der bei Airbus sehr häufig stattfindenden Geschäftsessen eingegangen werden. In diesen Bereichen zeigt sich deutlich, wie das Unternehmen Airbus in der Öffentlichkeit, d.h. nach außen präsentiert wird. Inwiefern auch hier Interkulturelle Kommunikation stattfindet, soll im Folgenden untersucht werden.

5.1.2.1. Werbekampagnen

Werbekampagnen dienen primär natürlich dazu, mehr Kunden zu gewinnen. Daneben kann der Zweck einer Werbung aber auch die Imagebildung bzw. die Imageverbesserung sein. Bei der nun im Folgenden vorgestellten Werbekampagne von EADS und Airbus, „Ich bin EADS“ (2006), steht die Imagebildung im Vordergrund. Der Konzern verbessert dadurch sein Image als erfolgreiches multi-kulturelles Unternehmen und vermittelt gleichzeitig eine starke Personenbezogenheit. Unter Personenbezogenheit versteht man dabei, dass ein Unternehmen, eine Organisation, ein Konzept oder ein Programm eng mit einer oder mehreren bestimmten Personen verbunden ist. Beispielsweise ist die Erfindung des Films eng mit den Gebrüdern Lumière oder die Erfindung des Motorflugs eng mit den Brüdern Wright verbunden. Man kann hier eine starke Personenbezogenheit feststellen, dergestalt, dass sich diese Personen und ihre Arbeit gegenseitig bedingen.

Die weltweite Werbekampagne von EADS ab dem Frühjahr 2006



Zunächst dokumentiert dieses Werbeplakat, das auch in verkleinerter Form in Zeitschriften und Zeitungen zu finden war, die Internationalität des Konzerns. Bei EADS, aber in prägnantester Form bei Airbus arbeiten heute Briten, Franzosen, Spanier und Deutsche gewinnbringend zusammen. Bei EADS kommen neben diesen Mitarbeitern aus diesen Nationen jedoch noch viele weitere Menschen aus anderen Nationen vor, da EADS ein Konzern ist, der sich aus diversen internationalen Flugzeug-, Helikopter- sowie Rüstungsfirmen zusammensetzt. Airbus hingegen ist ein Unternehmen, das sich vor allem aus britischen, französischen, spanischen und deutschen Mitarbeitern zusammensetzt. Da EADS jedoch Hauptanteilseigner bei Airbus ist, warb auch EADS mit dieser „4-Nationen-Spezialität“ von Airbus.

Diese Werbekampagne von EADS steht stellvertretend ebenso für die anderen EADS-Unternehmen so Airbus, Eurocopter, Military Transport Aircraft, EADS Astrium und Defense & Security, bei denen ebenfalls Deutsche, Franzosen, Briten und Spanier beschäftigt sind. Daher ist die „Ich bin EADS“-Werbekampagne auch als eine Werbekampagne für Airbus wie auch für EADS zu werten.

Betont wird durch diese Werbekampagne die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter. Diese wird in dieser Werbung zunächst dargelegt durch die vier verschiedenen Sprachen, daneben aber auch durch die unterschiedliche Kleidung der Mitarbeiter. Während der Brite einen Anzug trägt und sehr professionell wirkt, ist die französische Geschäftsfrau eher geschäftlich-legerer gekleidet, wirkt aber trotzdem resolut. Die Spanierin wirkt in Kleidung und Auftreten völlig ungezwungen. Der Deutsche ist ebenfalls legerer gekleidet als der Brite (Der Deutsche trägt keine Krawatte.) und wirkt in seinem Auftreten professionell-sportlich und „funktional“.

Der Hintergrund der vier Bilder zeigt jeweils ein Bild aus dem Heimatland des Mitarbeiters. Hinter dem Briten lässt sich eine englische Straßenzeile – wahrscheinlich in London dargestellt durch den roten Doppeldeckerbus - erkennen, hinter der Französin die Silhouette von Toulouse, hinter der Spanierin ein Vortragssaal, beispielsweise in einer spanischen Universität und hinter dem Deutschen das Bild einer deutschen Großstadt symbolisiert durch das deutsche Verkehrszeichen. Die Hochhäuser könnte die EADS Gebäude in München / Ottobrunn darstellen. Die vier verschiedenen Hintergrundbilder könnten somit für die vier EADS / Airbus Standorte in London, Toulouse, Madrid und München stehen.

Diese vier Menschen aus dieser Werbekampagne mit ihren sehr unterschiedlichen „Hintergründen“ arbeiten alle in einem Unternehmen zusammen. Der Leser erhält hier den Eindruck, dass in erster Linie nicht entscheidend ist, aus welchem Land und Kulturkreis der einzelne Mitarbeiter kommt, sondern dass vielmehr die einzelne Person ausschlaggebend ist. Alle vier Menschen scheinen gut bei Airbus eingesetzt zu werden. Hier entsteht eine Personenbezogenheit, dahingehend dass sich diese Personen und ihre Arbeit gegenseitig zu bedingen beginnen, da diese Menschen konstatieren „*Ich bin EADS*“, „*Je suis EADS*“. Dies verleiht der Werbekampagne eine „persönliche Note“ und knüpft so an das französische Modell an, wonach persönlichen Strukturen und einzelnen Menschen eine besondere Stellung zukommt. Dies wirkt ansprechend auf den Leser und vermittelt einen positiven Eindruck von Unternehmen insgesamt.

Gleichzeitig wird aber auch das Gegenteil betont, es wird dargestellt, dass es *doch wichtig* ist, *woher* diese Menschen kommen, nämlich aus den vier Airbus-Ländern, aus Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Spanien. Diese Werbekampagne verbindet so implizit einerseits die

Personenbezogenheit und andererseits die personenneutrale, ländergebundene „4-Nationen Spezialität“ von Airbus. Nach dieser „4-Nationen Spezialität“ geht es nicht um die einzelnen Personen, sondern vielmehr um das Land aus dem diese Personen kommen. Trotz dieses impliziten Gegensatzes der Komponenten mit denen geworben wird, wirkt die Kampagne nicht un schlüssig. Dies mag an einer weiteren Komponente in dieser Werbung liegen: Der Identitäts-Stiftung. Die Werbekampagne spricht von „*Ich* bin EADS“. Dieses *Ich* stiftet Identität dahingehend, dass es einen klaren Bezug zu der einzelnen Person schafft, die für EADS arbeitet und daher das Unternehmen EADS mitkonstituiert. So wird der Komplex EADS aufgegliedert und fragmentiert und seine einzelnen Elemente sichtbar gemacht: Die einzelnen Mitarbeiter, die hinter dem Namen EADS stehen. Das Anonym EADS erhält so eine Identität. EADS rekurriert nun auf einzelnen Personen aus Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Spanien. Der Leser bekommt so den Eindruck vermittelt, dass das Unternehmen EADS über die Darstellung seiner Mitarbeiter „persönlicher“ wird, personalisiert wird.³⁶³ Auch insofern wird in dieser Werbekampagne eine starke Personenbezogenheit erzeugt, als dargestellt wird, dass das Unternehmen EADS eng verbunden ist mit den Mitarbeitern die hinter dieser Firma stehen. Sie machen EADS aus.

In dieser Hinsicht tritt die Komponente der „4-Nationen Spezialität“ zugunsten der Identitäts-Stiftungskomponente in den Hintergrund und der Gegensatz der Werbekomponenten fällt fast nicht mehr auf, da das Augenmerk auf der Ich-Komponente, die EADS eine Identität in personalisierter Form verleiht, in den Vordergrund rückt.

Durch die „persönliche Note“ dieser Werbung wird wiederum ein Bezug zum französischen Element bei Airbus geschaffen, welches das Interesse an interpersonellen Beziehungen in den Vordergrund stellt.³⁶⁴

In der Öffentlichkeit und nach außen präsentiert sich das Unternehmen Airbus somit gezielt als ein Unternehmen, in dem französische Kulturelemente vorhanden sind und positiv wirken.

Eine ähnliche französische Note vermittelt Airbus in der Öffentlichkeit, im Rahmen von Geschäftsessen mit Kunden, Lieferanten oder anderen Geschäftspartnern.

5.1.2.2. Geschäftsessen

Gerade in Frankreich finden zwischen Airbus-Mitarbeitern und Kunden, Lieferanten oder

³⁶³ Eine ähnliche Wirkungsweise hatte die BILD-Zeitungs-Schlagzeile „Wir sind Papst!“ am 20. April 2005, einen Tag nach der Wahl des deutschen Joseph Kardinal Ratzinger zum Papst Benedikt XVI der katholischen Kirche. (Anmerkung der Verfasserin)

³⁶⁴ Vgl. Kapitel V 5.1.1.1.

anderen Geschäftspartnern häufig Geschäftsessen statt. Der Grund dafür ist, dass das Essen (mittags oder abends) allgemein einen hohen Stellenwert in Frankreich hat. Das gemeinsame Essen hat in Frankreich eine gesellschaftliche und eine soziale Bedeutung, kann beispielsweise aber auch zu Repräsentationszwecken dienen. In Deutschland hingegen dient das Essen oft vor allem der reinen Nahrungsaufnahme. In der *Central Entity* in Toulouse/Blagnac beispielsweise wurde im Gebäude der Führungsetage ein Luxus-Restaurant eingerichtet, in welches Geschäftspartner zum gemeinsamen Mittagessen ausgeführt werden können. Diese Lokalität wird intensiv genutzt zu Repräsentationszwecken und zur Pflege der sozialen und persönlichen Kontakte in der Führungsebene. Insofern gilt es hier nun auch die Interkulturelle Kommunikationssituation im Rahmen dieser Geschäftsessen genauer zu untersuchen.

Überwiegt im unternehmensinternen Zeitmanagement klar der monochrome Arbeitsstil der Deutschen, so ist hier ein Unterschied in der Außendarstellung von Airbus vor allem während Geschäftsessen wahrnehmbar. Verabredete Geschäftstermine beim gemeinsamen Essen oder Treffen zum geschäftlichen Mittag- oder Abendessen werden nicht immer unbedingt pünktlich wahrgenommen. Man lässt den Geschäftspartner schon einmal warten. Verspätungen sind auch allgemein gerade bei Verabredungen mit Mitgliedern der romanischen Kulturen und tendenziell auch bei französischen Mitarbeitern, in Frankreich, aber auch in Deutschland, üblich.

Diese Verhaltensweise muss dem polychronen Arbeitsstil zugeordnet werden, in dem Zeit nicht als Gerade gesehen wird, innerhalb der es bestimmte zeitliche festgelegte Aufgaben zu erfüllen gilt, sondern eher als Punkt. Galt es vor dem Termin noch ein persönliches Gespräch mit einem Geschäftspartner zu führen, so wird dies eindeutig für wichtiger als das pünktliche Einhalten des Termins eingestuft. Verspätungen werden hier in Kauf genommen. Dies erschwert jedoch die deutsch-französische Zusammenarbeit, denn es handelt sich hierbei allgemein um eine französische Eigenart, die Deutsche nur schwer tolerieren wollen. Man nehme folgendes Beispiel: Am Abreisetag, dem 21.07.2006, wurde ein Taxibus zum Transport der deutschen und französischen Mitarbeiter, sowie der Gäste von Airbus von Toulouse Blagnac zum Flughafen Toulouse bestellt. Die deutsche Seite sowie die Gäste erschienen pünktlich zur Abfahrt. Die französische Seite erschien eine Stunde zu spät, da sie noch ein wichtiges Gespräch zu beenden hatten. (Keine genaueren Erklärungen) Folge: Fast alle Passagiere verpassten ihre Flüge. Die französische Seite betrachtete dies nicht als ‚tragisch‘ und organisierte neue Flugbuchungen. Es kam zu einer erheblichen Mißstimmung zwischen der deutschen und der französischen Seite.

Diese Problematik beispielsweise könnte ein Ansatzpunkt für die Verbesserung der Interkulturellen Kommunikation und der interkulturellen Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Franzosen bei Airbus sein.

Als klar *nicht monochron* ist der *Arbeitsstil bei Geschäftsessen* mit Externen, d.h. mit Nicht-Airbus-Mitarbeitern, zu bewerten. Der polychrone Arbeitsstil mit der klaren Präferenz zu interpersonellen Beziehungen wird bei Geschäftsessen mit Nicht-Airbus-Mitarbeitern, beispielsweise mit Kunden oder Geschäftspartnern, auch von deutscher Seite gepflegt. Dieser Arbeitsstil impliziert auch, dass sich ein wichtiges persönliches Gespräch mit einem Kunden im Rahmen eines *Lunches* auch einmal auf mehrere Stunden ausdehnen kann, da es hier die persönliche Beziehung zu pflegen gilt. Wiederum hat hier das persönliche Gespräch und das Pflegen der persönlichen Beziehungen Vorrang vor anderen Terminen. Dies wäre in einem rein deutschen Unternehmen, in dem die Mittagspause zum Beispiel von 12.00-13.00 Uhr strikt festgelegt ist, undenkbar. In dieser Hinsicht können deutsche Mitarbeiter bei Airbus die Vorzüge, die ihnen der französische polychrone Arbeitsstil gewährt, genießen und passen sich diesem an. Es muss jedoch auch das „Sicht-Zurücklehnen“ in einer solchen Situation von deutscher Seite erlernt werden. Man darf hier nicht darauf pochen, dass man eigentlich im Zeitdruck ist und „noch viel zu bearbeiten“ hat. Eine solche Reaktion würde zu massiven Störungen im Interkulturellen Verhältnis führen. Dies könnte ein Ansatz für ein mögliches interkulturelles Training, eventuell auch bei Airbus, sein.

In der Außenansicht des Unternehmens kann also anhand der Praxis von Geschäftsessen gezeigt werden, dass der französische polychrone Arbeitsstil bei Airbus überwiegt. Bei diesen Anlässen ist niemand in Eile, weder Franzosen noch Deutsche, die Zeit steht ‚still‘ während der Mittagspause und man widmet sich intensiv dem persönlichen Kontakt.

5.1.3. Interkulturelle Trainings bei Airbus: Ein möglicher Ansatz

Airbus weist in der Praxis sehr verschiedene Erscheinungsformen von Interkultureller Kommunikation auf. Im Unternehmen intern wird die französische hierarchische Organisationsform flankiert von einem *organigramme réel* und informellen Kommunikationswegen kombiniert mit einem monochronen, zeitbezogenen Arbeitsstil nach deutschen Vorbild ergänzt durch eine hohe Kontextgebundenheit und unkonventionellen französischen Problemlösungsstrategien. Diese deutsch-französische Mischung soll für das Unternehmen gewinnbringend genutzt werden. Eine solche Strategie setzt jedoch die Fähigkeit zur Interkulturellen Kommunikation bei den Mitarbeitern voraus. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, wie bereits erwähnt³⁶⁵, die Toleranz der Andersartigkeit des kulturellen Partners.

Interkulturelle Kommunikation wird auch zumeist definiert als die „Fähigkeit zur Offenheit“ für das Andere sowie die „Fähigkeit zur Toleranz“. Röseberg beschreibt diesen Ansatzpunkt wie

³⁶⁵ Vgl. Kapitel II 2.2.2.

folgt:

„Interkulturelle Kompetenz hat im Kern mit der Befähigung zum Sichtwechsel zu tun, was die Distanznahme zur eigenen Kultur einschließt und mit Toleranz in enger Verbindung steht.“³⁶⁶

Toleranz wird auch in diesem Promotionsvorhaben als Grundvoraussetzung für erfolgreiche Interkulturalität und interkulturelle Kommunikation gesehen. Denn nur wenn die kulturelle Eigenart des Gegenübers toleriert wird, kann man sich mit der kulturellen Andersartigkeit auseinandersetzen, sie zu verstehen versuchen und einen gemeinsamen Interaktionsansatz finden. Diese Offenheit und Toleranz für die andere Kultur wird bei Airbus beobachtet. Daher konnte es bei Airbus zu einer interkulturellen Kommunikation, der gewinnbringenden Zusammensetzung interkultureller Teams und in der Folge zu einer effektiven interkulturellen Zusammenarbeit kommen.

In den vorausgegangenen Kapiteln 4.1.1. und 4.1.2. wurden die Erscheinungsformen Interkultureller Kommunikation bei Airbus beschrieben. Das heißt: Hier wurde beschrieben, dass es teils unbewusst, teils bewusst zu einer interkulturellen Kommunikation bei Airbus gekommen ist. Es hat sich in diesem Unternehmen in den letzten Jahrzehnten *von selbst* eine funktionierende interkulturelle Kommunikation entwickelt, bedingt durch das gemeinsame Ziel bzw. die Vision, Passagierflugzeuge zu bauen und zu entwickeln, die denen von Boeing ebenbürtig sind.

Diese hier in der Praxis beschriebene Entwicklung von Interkultureller Kommunikation, der Zusammensetzung interkultureller Teams und in der Folge der erfolgreichen interkulturellen Zusammenarbeit bei Airbus könnte an die Theorie des *Teambuildings*³⁶⁷ - erweitert um die interkulturelle Komponente - angelehnt werden. Nach dieser Theorie, angewandt auf die Airbus-situation, werden relativ dauerhaft Gruppen von Mitarbeitern – im Falle Airbus aus den vier Herkunftsländern - gebildet, die ein bestimmtes Ziel erreichen sollen. Bei Airbus wurde ein Stamm von Mitarbeitern gewählt, der dauerhaft das Ziel Passagierflugzeuge zu bauen, effektiv erreichen soll. Nach der Theorie des *Teambuildings* handelt es sich dabei um ein ‚normales‘ Team, bei Airbus hingegen um ein *interkulturelles* Team. Auffallend ist in der Theorie der Teambildung der ausgeprägte Gemeinschaftsgeist, auch *teamspirit* genannt. Bei Airbus könnte dieser *teamspirit* in der Airbus-Kultur zum Ausdruck kommen. Darauf soll in Kapitel VI 6.1., in dem die Airbus-Kultur eingehend beschrieben wird, noch genauer eingegangen werden.

Von einem gut funktionierenden Team wird in der Teambildungstheorie dann gesprochen, wenn die Gemeinschaftsleistung die Einzelleistung übersteigt. Diese Komponente tritt ganz deutlich bei Airbus auf: Der Einzelne wäre nie in der Lage ein Passagierflugzeug beispielsweise der

³⁶⁶ Vgl. Röseberg (2001), S. 175

³⁶⁷ Vgl. dazu auch Ros, Jay: Erfolgsgeheimnis Teambildung, o. O.: Falken, 1998 oder Hess-Häusler, Barbara: Teamarbeit und Teamentwicklung in Theorie und Praxis, in: www.perspektive-mittelstand.de, 07.08.2006

Größenordnung der A 380 oder auch nur einzelne Komponenten zu konstruieren, noch zu bauen. Erst die Gemeinschaftsleistung macht dies möglich. ‚Ganz oben‘ beginnt die „Teamarbeit“ bei Airbus in der Zusammenarbeit der Deutschen, Franzosen, Spanier und Briten. Dieser ‚Teambildungsgedanke‘ setzt sich bei Airbus aber bis in die einzelnen Abteilungen des Unternehmens durch: Es gibt bei Airbus kein Individuum, das alleine für eine Aufgabe verantwortlich wäre. Es liegen hier immer Abteilungen bzw. Teams vor. Auch der Airbus-Präsident vollbringt seine Führungsaufgabe im Zusammenspiel mit seinem Beraterteam, nicht alleine als einzelnes Individuum.

Die Besonderheit bei Airbus ist nun die interkulturelle Zusammensetzung der Teams. Die Abteilung *Press Relations* beispielsweise besteht je zu äquivalenten Teilen aus deutschen, französischen, spanischen und britischen Mitarbeitern. So soll optimal auf die landestypischen Anforderungen der Presse, herausgegeben von Airbus, eingegangen werden können. Durch die Nutzung der landestypischen Vorzüge, zum Beispiel die Kenntnis des französischen Mitarbeiters über die französische Presselandschaft, der spanischen Mitarbeiterin über die spanische Medienlandschaft, etc., wird der Gesamtoutput des Teams noch zusätzlich erhöht, da man Einheimische für das jeweilige Land hat. Zudem haben die Teilnehmer des Teams durch die Partizipation am Team das Gefühl insgesamt etwas *Größeres* zu leisten und ‚dazu zu gehören‘. Das heißt: Ein Mitarbeiter *Press Relations* Airbus ist nicht nur irgendein Redakteur, der selber einen Artikel über Airbus schreibt, sondern er ist Teil des riesigen Presseapparates von Airbus, *er* ist gewissermaßen *die Presse von Airbus*. Durch dieses Gefühl steigert sich die Motivation der Teammitglieder. Das wiederum wirkt sich positiv auf die Leistung des gesamten Teams aus. Diese „Motorwirkung“ wird bei den interkulturellen Teams bei Airbus beobachtet: „Gemeinsam sind wir stark und erfolgreich und können den Amerikanern ebenbürtige oder sogar bessere Passagierflugzeuge entwickeln“ ist die Devise. Daraus begründet sich auch die starke Bereitschaft, sich auf den kulturell andersartigen Partner einzustellen und mit ihm zusammenzuarbeiten.

Dieses hier kurz angeschnittene Konzept zur Teambildung könnte *eine* Ursache der oben beschriebenen funktionierenden Interkulturellen Kommunikation und Zusammenarbeit bei Airbus sein. Die Ursache der erfolgreichen interkulturellen Kommunikation bei Airbus kann hier jedoch nur spekulativ untersucht werden. Fakt ist, Interkulturelle Kommunikation findet bei Airbus statt, größtenteils intuitiv. Diese intuitive, bzw. unbewusst stattfindende Interkulturelle Kommunikation könnte nun durch den im Folgenden dargestellten Ansatz noch weiter optimiert und in bewusst gesteuerte Ansätze gelenkt werden. Dieser im Folgenden dargestellte Ansatz hat sich aus der bisherigen Analyse von Airbus entwickelt und soll daher an dieser Stelle vorgestellt werden. Eventuell könnte er einen Lösungsansatz für möglicherweise in der Zukunft auftauchende, interkulturelle Missverständnisse zwischen deutschen und französischen Mitarbeitern

bei Airbus und daraus resultierende Störungen der interkulturellen Zusammenarbeit darstellen. Dieser im Folgenden dargelegte Ansatz ist jedoch ein rein theoretischer Ansatz, d.h. es ist dies eine ‚Idee‘, ein mögliches Konzept, das bei Airbus eine positive Wirkung entfalten könnte. Dieser Ansatz erhebt jedoch weder den Anspruch auf Vollständigkeit noch auf Unwiderlegbarkeit. Er soll lediglich einen neuen Denkansatz darstellen, der vielleicht in der Zukunft produktiv genutzt werden könnte. Insgesamt soll er der Analyse der Interkulturellen Kommunikation bei Airbus einen abrundenden Charakter verleihen.

Zur Optimierung der deutsch-französischen interkulturellen Zusammenarbeit bei Airbus könnte angedacht werden, die bereits existierende Interkulturelle Kommunikation im Unternehmen zu verbessern und zu stärken durch speziell für Airbus zugeschnittene interkulturelle Trainings. Dieser eventuell mögliche Ansatz soll im Folgenden dargestellt werden.

5.1.3.1. Ziel: Identifikation mit dem deutsch-französischen Unternehmen

Das Ziel der hier angedachten interkulturellen Trainings sollte es allgemein sein, eine grundlegende Identifikation des einzelnen Mitarbeiters mit dem Unternehmen zu stärken, auch wenn der einzelne Mitarbeiter große Unterschiede zwischen seiner kulturellen Prädisposition und der des Gegenüber wahrnimmt. Es kann so eine Vertrauenskultur geschaffen werden, bei der sich der Einzelne trotz der kulturellen Verschiedenheit auf den Anderen zu verlassen lernt. Es geht darum zu vermitteln, dass Andersartigkeit nicht gleichzusetzen ist mit Minderwertigkeit, dass vielmehr sehr verschiedene Wege zum gleichen Ziel führen können und dass der eigene Weg nicht zwangsläufig der effizienteste Weg sein muss.

Bei Airbus vertraut man bereits intuitiv dem deutschen, französischen, spanischen oder britischen Arbeitskollegen trotz seiner Andersartigkeit. Felix Kracht, Mitbegründer von Airbus, hält dazu in seinem Werk *Der europäische Airbus* fest:

„Mit der Gründung der Airbus Industrie...war diese als juristische Person voll verantwortlich für die Durchführung des Airbus-Programms. Aber schon mit Beginn der „Definitionsphase“ Ende Juli 1967 hatten R. Béteille und ich im Firmensitz der SudAviation in Paris ein Minimanagementbüro eingerichtet und die Partner gebeten, die an dem Projekt arbeitenden Ingenieure der Partnerfirmen im Werk Toulouse in einer Gruppe zu vereinen. Sie waren der Ansicht, dass die Zusammenarbeit am gleichen Ort ...schnell zu dem erwünschten und notwendigen Teamgeist führe Hawker-Siddeley folgte dieser Bitte und stellte bereitwillig die benötigten Fach- und Hilfskräfte umgehend

nach Toulouse ab.“³⁶⁸

Die Überschrift zu diesem kurzen (hier vollständig abgedruckten) Kapitel lautet *Eine Art Grundgesetz*, dabei gibt Kracht jedoch nicht an, ob die neu gegründete Airbus Industrie GIE als neues Grundgesetz zu werten ist oder ob doch eher die *freiwillige Vereinigung* und Zusammenarbeit der Airbuspartner in Toulouse im Grunde genommen als eine Art *ungeschriebenes Grundgesetz* zu sehen ist, wie sie auch im folgenden Kapitel dieser Arbeit beschrieben wird. Interessant ist in jedem Fall, dass alle Ingenieure, ob deutsche, britische oder französische, dem Ruf nach Toulouse folgten und darauf bauten, dass man gemeinsam Flugzeuge bauen werde; man vertraute bereits zu diesem frühen Zeitpunkt auf den anderen Airbuspartner. Keine der Parteien nahm schlechte Absichten (z.B. Industriespionage, Abkupfern von Expertenwissen etc.) hinter dieser Einladung nach Toulouse an. Es existierte hier bereits sehr früh ein Teamgeist, ein Gemeinschaftsgeist, ein „Wir-Gefühl“, das sich bis heute bei Airbus gehalten hat.³⁶⁹

Daneben ist bei Airbus zusätzlich eine Art personenbezogenes Vertrauen, eine Art *complicité* wie Barmeyer sie beschreibt³⁷⁰, zu beobachten. Diese *complicité* ist nach Barmeyer „das von Mitarbeitern geteilte Vertrauen“.³⁷¹ Sie zeigt sich beispielsweise in der Art und Weise wie Verantwortung delegiert oder Kompetenzen übertragen werden. Sie werden an Mitarbeiter delegiert bzw. übertragen, denen man vertraut. Es entsteht so eine *complicité*, die zu einer Zusammenarbeit führt, die durch intensive wechselseitige Informationsflüsse aber auch durch eindeutige Sanktionen im Falle eines Vertrauensbruches gekennzeichnet ist.³⁷²

Durch beispielsweise außerbetrieblichen Kontakt oder aber im Rahmen von interkulturellen Trainings kann eine *complicité* zwischen Mitarbeitern erwachsen und gestärkt werden, die auf persönlichen Strukturen beruht und die dann im Unternehmensalltag eine große Bedeutung erreicht. Diese Art von personenbezogenem Vertrauen ist im Grunde typisch für romanische Gesellschaften. Sie wurde aber auch beim deutsch-französischen Unternehmen Airbus zugelassen und in der Folge genutzt, um interkulturelle Barrieren abzubauen und so die Zusammenarbeit im Unternehmen zu fördern.

Dieses Vertrauen wird dem anderskulturellen Partner jedoch intuitiv entgegengebracht. Man weiß nicht, warum man vertraut und in der Folge wirksame Interkulturelle Kommunikation betreibt. Dieses intuitive Vertrauen und die unbewusste Interkulturelle Kommunikation kann damit aber auch sehr leicht verletzt und zerstört werden. Sie ist nicht steuerbar, wenn nicht erkannt wird, worauf sie beruht und wie sie aufgebaut wurde. Daher soll dieser hier angedachte Ansatz als eine Art Hilfestellung dienen, die Vertrauenskultur bewusst zu machen und die intuitive

³⁶⁸ Vgl. Kracht (ca. 1994), S. 57

³⁶⁹ Dieses wird noch genauer in Kapitel VII 7.1. beschrieben werden.

³⁷⁰ Vgl. Barmeyer (1998), S. 89

³⁷¹ Vgl. Ebd., S. 89

³⁷² Vgl. Ebd., S. 89

Interkulturelle Kommunikation in bewusste, fundierte Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit zu wandeln.

In den hier angedachten interkulturellen Trainings könnten nun beispielsweise deutsche Mitarbeiter, die oft mehr in der germanischen Tradition des sachbezogenen Vertrauens verankert sind³⁷³, bewusst aufgefordert werden, sich der *complicité*-Vertrauensbildung zu öffnen. So könnte man beispielsweise der bei Airbus intuitiv geschaffenen Vertrauenskultur sowie der daraus resultierenden interkulturellen Zusammenarbeit durch gezielte Trainings eine solide Basis geben. Das Ziel ist somit, die Airbus-Mitarbeiter zu einer stabilen Identifikation mit dem Unternehmen und der Strategie der Nutzung der kulturellen Unterschiede zu führen, indem die Vertrauenskultur, die *complicité* bei Airbus und die interkulturelle Kommunikation in diesen angedachten Trainings bewusst und damit steuerbar gemacht wird, wodurch in der Folge auch die interkulturelle Zusammenarbeit weiter optimiert werden könnte.

5.1.3.2. Off-the-job Trainings

Nach Bolten kann man grundsätzlich zwei Arten von Trainings unterscheiden: Trainings Off-the-job und Trainings On-the-job.³⁷⁴

Off-the-job Trainings sind Trainings, die ab vom Arbeitsplatz und außerhalb des Unternehmens erfolgen. Dabei sollen sich die Mitarbeiter in einer anderen als der Unternehmensinternen Umgebung kennen lernen. Typische Off-the-job Trainings sind beispielsweise die gemeinsame Segelregatta, das Firmen-Fußball-Turnier oder der gemeinsame Kochkurs. In diesen Situationen sollen die Mitarbeiter Teambildung lernen und Vertrauen aufbauen. Als Prototyp des Off-the-job Trainings gilt das Fußballspiel. Hier können beispielsweise multikulturelle Teams gebildet werden, die dann gegeneinander antreten. Ziel dieses Trainings ist neben der Komponente des „Sich-besser-kennen-lernens“ die Förderung des Zusammenhaltes und der Stärke eines Teams trotz kultureller Verschiedenheit. Gewinnt ein multikulturelles Team beispielsweise gegen ein nicht multikulturelles Team, so kann dies das Vertrauen in das Team und seine Effizienz trotz oder gar wegen der multikulturellen Komponente stärken. Kritisch angemerkt werden muss dazu aber auch, dass wenn ein multikulturelles Team gegen ein nicht multi-kulturelles Team verliert, dies den multi-kulturellen Aspekt und Teamgeist nicht unbedingt fördert.

In Unternehmens-Krisensituationen wurden diese Art von Off-the-job Trainings in der Vergangenheit gerne angewandt. Im Zuge des fortschreitenden Rationalisierungsprozesses in der Wirtschaft allgemein ist heute die Zahl der Off-the-job Trainings jedoch rückläufig.

³⁷³ Vgl. Barmeyer (1998), S. 89

³⁷⁴ Vgl. Bolten (2003), S. 377 ff

Heute werden Off-the-job Trainings aus Zeit- und Kostengründen immer weniger angeboten und immer häufiger durch On-the-job Trainings ersetzt.³⁷⁵ Daher würden auch für Airbus im gegebenen Fall aus Kostengründen On-the-job Trainings empfohlen werden.

5.1.3.3. On-the-job Trainings

Unter On-the-job Trainings versteht man die Schulung im Rahmen des Unternehmens während, oder nach der regulären Arbeitszeit in Unternehmensinternen oder vom Unternehmen angemieteten Räumen. Diese Art von Trainings wird hier für Airbus angedacht.

An den für Airbus angedachten Trainings sollten immer Mitglieder verschiedener Kulturen teilnehmen. Durch die interkulturell gemischten Gruppen soll eine Sensibilisierung für die Interkulturalität und kulturelle Andersartigkeit entstehen.

Im Rahmen dieser Trainings könnten vor allem deutsche und französische Mitarbeiter in Bezug auf Organisationsstrukturen, Zeitmanagement und Arbeitsstil, Problemlösungsstrategie und informelle Kommunikation geschult werden, dahingehend sich bestmöglich auf die jeweils andere Seite einzustellen.

Die spanische und die britische Kultur sind nicht in der Form wie es die französische oder die deutsche Kultur sind, immanent im Unternehmen. Daher müsste es hier zu weniger interkulturellen Spannungen und Reibungsverlusten kommen. Insofern wird hier nicht von einem Bedarf an interkulturellen Trainings ausgegangen.

Im Folgenden wird daher an dieser Stelle nur der Versuch einer interkulturellen Schulung für Deutsche und Franzosen bei Airbus beschrieben.

Angedacht wird in diesem Ansatz, die deutschen Mitarbeiter von Airbus in diesen Trainings vor allem im Umgang mit der zentralistischen französisch geprägten Organisationsstruktur zu schulen. Denn wie Birkmayer es beschreibt, existiert bei Airbus folgendes Phänomen unter deutschen Mitarbeitern, das zum Teil auch auf die humanistische Bildungstradition in Deutschland zurückzuführen ist:

„Man stellt prinzipiell alles in Frage bevor man damit anfängt. Dies führt zu Missverständnissen bei Franzosen dergestalt, dass es aussieht als ob der Deutsche das nicht tun will.“³⁷⁶

Die deutsche Eigenschaft *Dinge in Frage zu stellen* wirkt in einer zentralistischen Organisationsstruktur störend. Hier sollten Mitarbeiter die von oben angeordneten Aufgaben

³⁷⁵ Vgl. Bolten (2003), S. 370

³⁷⁶ Vgl. Interview mit Birkmayer am 21.07.2006 in Toulouse

ohne diese in Frage zu stellen, ausführen. Dieser „nicht-hinterfragte Befehlsgehorsam“ fällt deutschen Mitarbeitern in der Regel oft schwer.³⁷⁷ Daher könnten deutsche Mitarbeiter in den angedachten On-the-job Trainings lernen, die Vorgaben von oben zu akzeptieren und die Aufgabe ohne Nachzufragen zu erfüllen. Dies könnte in Planspielen geübt werden, in denen den deutschen Spielteilnehmern eine extrem unangemessene Aufgabe gestellt wird, denkbar wäre „Schrauben Sie einen Flugzeugsitz fest, während Ihnen der Mechaniker zusieht“.³⁷⁸ Die Erfahrung aus interkulturellen Trainings in der Vergangenheit hat gezeigt, dass derartige Aufgaben anfänglich stark kritisiert und sogar verweigert werden, bis man sie mit Humor nimmt, darüber lacht und eben doch erfüllt.

Auch wenn dies den Eindruck vermittelt, dass der deutsche Mitarbeiter nur Befehlsausführender ist³⁷⁹, so ist diese Art von Handlungsweise in einem zentralistischen System notwendig. Es gilt die Befehls- und Hierarchiekette einzuhalten damit das System funktioniert.

In den angedachten interkulturellen Trainings könnten nun französische Mitarbeiter ihren deutschen Kollegen vermitteln, dass diese Art zu arbeiten sehr effizient sein kann und dies auch auf französischer Seite nicht zu Frustration führen muss. Indem dies die französischen Kollegen vermitteln, die selber in diesem System „Befehlsempfänger“ sind, soll der Befehlscharakter dieser Anweisung abgeschwächt werden und die Solidarisierung und *complicité* zwischen französischen und deutschen Mitarbeitern, die beide auf dieselbe Art im selben System arbeiten müssen, gefördert werden.

Daneben könnten deutsche Mitarbeiter in den angedachten interkulturellen Trainings für Airbus in Planspielen ausprobieren, informelle Kommunikationsstrukturen zu nutzen. In fiktiven Spielen, in denen reelle Jobsituationen nachgestellt werden können, kann deutschen Mitarbeitern die Möglichkeit geboten werden, auszuprobieren, wie sie über informelle Kommunikation schneller das gesetzte Ziel erreichen. Deutsche Mitarbeiter, die in der Regel eher an formelle Kommunikationsstrukturen gewöhnt sind³⁸⁰, können hier erste Schritte in „eine französische Richtung“ wagen ohne mit Sanktionen rechnen zu müssen. Denkbar wäre, dass einem deutschen Mitarbeiter die Aufgabe gestellt wird, einen neuen Mitarbeiter einzustellen. Diesen könnte er nun auf dem formalen Weg (Jobinserat, Vorstellungsgespräch etc.) suchen oder unkomplizierter und meist schneller über informelle Kommunikationsstrukturen. Hier hört man sich um, ob jemand einen geeigneten Kandidaten für die zu besetzende Stelle kennt und stellt die empfohlene Person,

³⁷⁷ Vgl. Gespräch mit Thomas am 04. Dezember 2005 in München

³⁷⁸ Ein Planspiel dieser Art könnte ein Trainingspiel bei Airbus sein. Aufgrund der sehr positiven Zusammenarbeit mit Airbus, wurde dem Wunsch entsprochen, in diesem gesamten Kapitel keine unternehmensinternen Daten aus diesem Bereich zu veröffentlichen. (Anmerkung der Verfasserin)

³⁷⁹ Vgl. Gespräch mit Thomas am 04. Dezember 2005 in München

³⁸⁰ Vgl. Barmeyer (1998), S. 91

insofern sie die geforderten Qualifikationen aufweist, ein. Wählt der deutsche Mitarbeiter in diesen Planspielen die informellen Kommunikationsnetze und erhält über diese einen unqualifizierten Mitarbeiter, so hat dies für ihn direkt keine Sanktionen. Trotzdem hat der deutsche Mitarbeiter einen ersten Kontakt mit der Funktionsweise informeller Kommunikationsstrukturen erlebt, dessen Ergebnis er nun optimieren kann. In diesen vorgeschlagenen interkulturellen Trainings könnte somit das informelle Informationsnetz in der Praxis geübt werden.

Demgegenüber könnten französische Mitarbeiter von Airbus in diesen angedachten Trainings an ein effektives Zeitmanagement und eine monochrome Arbeitsweise herangeführt werden. Denkbar wären dabei jene Planspiele, bei denen französischen Mitarbeitern bestimmte Aufgaben gestellt werden, die sie in einer bestimmten Zeit zu erfüllen haben. Ein einfaches Beispiel aus dem Engineering: Ein Engineer soll ein einfaches Cockpitinstrument in 30 Minuten ausbauen, auf seine Funktionstüchtigkeit prüfen und wieder einbauen. Die Zeit dafür ist nicht übermäßig, aber ausreichend insofern man genau diesen Arbeitsvorgang erfüllt. Auch wenn diese Aufgabe lächerlich einfach erscheint, so gilt es dabei zu beachten, dass nicht *alle* Instrumente auf einmal³⁸¹ in 30 Minuten ausgebaut werden und danach *alle* in einem Schritt geprüft werden, was zunächst als zeitsparend gilt, dann aber in der Regel danach nicht mehr zu sehen ist, welche Instrumente wo wieder eingebaut werden müssen. An die 30 Minuten Ausbauphase knüpfen sich dann 30 Minuten Zeit zum Suchen an. Planspiele dieser Art, sollen allgemein daran gewöhnen, eine Aufgabe nach der anderen in der optimalen Zeit zu erledigen. Denn Zeit ist ein Kostenfaktor auch bei Airbus.³⁸² In diesen Planspielen gilt ebenfalls der Vorteil, dass dem französischen Mitarbeiter keine Sanktionen drohen, sofern er die gestellte Aufgabe nicht sofort korrekt in der vorgegebenen Zeit erfüllen kann, da er an diese Arbeitsweise wahrscheinlich nicht gewöhnt ist. Dieses Planspiel dient lediglich dazu, die französischen Mitarbeiter für den monochromen Arbeitsstil zu sensibilisieren und diesen einzuüben. Dabei können auch die deutschen Kollegen ihren französischen Mitarbeitern diese für sie gängigere Arbeitsweise erläutern und Hilfestellungen geben. Dies kann zu einer zusätzlichen Solidarisierung der deutschen und französischen Seite führen und die Interkulturalität fördern, da man in diesen interkulturellen Trainings gemeinsam übt, gemeinsam Fehler macht, aber auch gemeinsam über diese lachen kann.

Im Gegenzug dazu könnte den deutschen Mitarbeitern im Zusammenspiel mit den französischen

³⁸¹ Dies ist die gängige Arbeitsweise bei französischen Engineers: Alles ausbauen, einen Kaffee trinken gehen, alles prüfen und dann versuchen wieder alles einzubauen. (Anmerkung der Verfasserin)

³⁸² Vgl. Kapitel V 5.1.1.1

Mitarbeitern durch Simulation, beispielsweise eines Geschäftsessens mit Kunden, der flexible Umgang mit Zeit näher gebracht werden. Denkbar wären hier Rollenspiele in denen jeder Mitarbeiter eine spezifische Funktion übernimmt (Kunde oder Airbus-Gastgeber). Es wird dann eine Kommunikationssituation im Rahmen eines Geschäftsessens simuliert. Vorab gilt es jedoch den Spielteilnehmern die jeweils landestypischen Eigenschaften der Deutschen und Franzosen darzulegen, so dass jeder in der Folge die ihm zugeteilte Rolle spielen kann. Bei diesem Rollenspiel sollte jeweils der deutsche Mitarbeiter die Rolle des Franzosen und der französische Mitarbeiter die Rolle des Deutschen übernehmen. Das heißt: Bei der Geschäftsessens-Situation spielt der Deutsche den ruhigen, das Essen als gesellschaftlich-soziales Ereignis genießenden Franzosen und der Franzose den gestressten, die Zeit permanent im Auge behaltenden Deutschen. So werden den Spielteilnehmern die kulturell bestimmten Handlungsweisen des anderen vor Auge geführt, man lernt sie zu verstehen und sich darauf einzustellen. Indem man die landestypischen Eigenarten selbst spielt, werden sie bewusst gemacht und man lernt sie zu verstehen. So kann man sich später besser auf diese einstellen.

Dies könnte wiederum dazu führen, dass in einem fortgeschrittenem Stadium ein weiterer Schritt gewagt werden kann: Das Training für Krisenzeiten. Wie bereits erwähnt³⁸³, greift man bei Airbus in Krisenzeiten auf eine Problemlösungsstrategie à la française zurück. Dies bedeutet, dass Probleme von französischer Seite oft unkonventionell und dennoch erfolgreich gemeistert werden. Hier könnte in den angedachten Trainings vor allem der deutschen Seite vermittelt werden, die französische Seite eigenständig agieren zu lassen, auch wenn die Angst besteht, dass die Krise eventuell nicht durch diese unkonventionellen Methoden zu lösen sei. Als Planspiel könnte hier das Problem „Transport der A 380 Komponenten zur Endmontage nach Toulouse“ nachgestellt werden. Vorgabe wäre dabei: Denken Sie sich eine Lösung aus, wie die Flügel der A 380 (46 Meter lang, 10 Meter breit und 2,5 Meter dick) zur Endmontage nach Toulouse transportiert werden können. Dabei gilt es zu beachten, dass sie zu groß sind, um sie in einer Beluga nach Toulouse zu fliegen. Kommen die Teile nicht in Toulouse an, so kann das Flugzeug nicht endmontiert werden und die Entwicklung (inklusive 10 Mrd. € Entwicklungskosten) ist fehlgeschlagen. In diesem Planspiel werden deutsch-französisch gemischte Gruppen gebildet, die gegeneinander antreten. In der Regel werden die Franzosen relativ unkonventionelle Methoden entwickeln, die Teile zu transportieren und die Deutschen die Rolle der Bedenkenträger mit Argumenten wie „zu teuer, zu kompliziert, zu aufwändig, etc.“ übernehmen.³⁸⁴ Nur wenn die

³⁸³ Vgl. Kapitel V 5.1.1.3.

³⁸⁴ Im realen Fall im Mai 1999 entwickelte die Abteilung um den Franzosen Pierre Froment, beauftragt mit der Lösungsfindung dieses Problems, folgende Ansätze:

1. Eine neue Beluga bauen, die groß genug ist, um diese Flügel nach Toulouse zu transportieren.

Deutschen die Franzosen agieren lassen und die Franzosen die Deutschen die Implementierbarkeit überprüfen lassen, wird es am Ende des Spiels (eine Stunde) zu einer Lösung kommen. Wichtig ist, im Fall des Scheiterns eines Teams, dass im Anschluss an das Spiel gemeinsam die Gründe für das Scheitern erarbeitet werden, d.h. analysiert wird, warum die interkulturelle Zusammenarbeit fehlgeschlagen ist.

In diesem Planspiel wird die *complicité* zwischen Deutschen und Franzosen auf die Probe gestellt. Doch nicht nur für die deutsche Seite, auch für die französische Seite würde die *complicité* auf die Probe gestellt werden, denn auch wenn Krisen *à la française* gelöst werden, so sollen doch die Deutschen weiterhin die ökonomische Implementierbarkeit und Effizienz überwachen.

Um zu veranschaulichen wie interkulturelle Trainings in der Praxis gestaltet werden könnten, soll an dieser Stelle zu der oben beschriebenen Problematik ein weiteres Trainingsspiel dargestellt werden. Denkbar wäre folgendes Planspiel zum Training für Krisenzeiten: Die Teilnehmer des interkulturellen Trainings werden in Gruppen eingeteilt mit gleich vielen Personen, jeweils Deutsche und Franzosen gemischt. Jede Gruppe erhält eine Schere, Kleber und eine komplette Ausgabe einer Tageszeitung. Die Aufgabe lautet nun in der vorgegebenen Zeit (eine Stunde) einen Turm aus diesen Materialien zu bauen, der nicht umstürzen darf. Das Team, das den höchsten Turm baut, hat gewonnen. Bei dieser Aufgabe – so hat es sich in vergangenen interkulturellen Trainings gezeigt³⁸⁵ – wird in der Regel die französische Seite des Teams die Konzeptentwicklung für den Turm, d.h. die Problemlösungsstrategie, übernehmen. Die deutsche Seite hingegen wird überwachen, dass das Zeitungspapier ausreicht und effizient genutzt wird und dass der Turm nicht umfällt. Nur wenn beide, in diesem Beispiel Deutsche und Franzosen, im Team sich auf die jeweils andere Seite einstellen, ihr nicht dazwischen reden und auf ihr Können und Wissen vertrauen, wird der Turm nach einer Stunde stehen. Steht der Turm nach einer Stunde nicht, so kann in einer anschließenden Analyse des Spiels deutlich gemacht werden, welche Gründe zum Scheitern geführt haben.

Dieses Planspiel kann deutschen und französischen Teilnehmer veranschaulichen, wie sie gemeinsam zum Erfolg gelangen, wenn sie aufeinander vertrauen und die spezielle kulturelle Denk- und Arbeitsweise der anderen Seite akzeptieren und schätzen lernen.

Durch derartige Trainings könnte versucht werden bei Airbus eine noch stärkere interkulturelle

2. Die Flügel auf eine A 340 „schnallen“ und dann Toulouse fliegen. (Dies Lösung wurde 1999 von französischer Seite favorisiert.) (Foto siehe ANNEX Anlage 24: *Die Transportproblematik bei der A 380 im Jahr 1999*)

3. Die Flügel auf dem Wasserweg transportieren und notfalls Brücken umbauen. (Diese Lösung wurde 2006 gewählt.) – Die deutsche Seite hingegen schlug vor die Flügel zu zerlegen und dann in der konventionellen Beluga nach Toulouse zu fliegen, was jedoch für die gesamte A380 erhebliche aerodynamische Nachteile gehabt hätte. (Vgl. Air&Cosmos, Hors-série A380 (2006), S. 15)

³⁸⁵ Dabei handelt es sich vor allem um interkulturelle Trainings mit Schwerpunkt Deutschland-Frankreich an der Volkshochschule München im Jahr 2005/2006. (Anmerkung der Verfasserin)

Komponente zu schaffen, bei der deutsche und französische Mitarbeiter für die jeweils andere Seite sensibilisiert werden, sie verstehen lernen und sich so auf die Andersartigkeit einstellen können. Diese Komponente könnte in gut entwickelter Form wiederum einen bedeutenden *Corporate advantage* – einen Firmeninternen Vorteil – von Airbus gegenüber Boeing bilden. Denn Boeing verfügt nicht über eine im Unternehmen gewachsene, intuitiv gebildete Interkulturelle Kommunikation. Boeing hat sich eine einheitliche Unternehmenskultur gegeben und unterdrückt die Diversität im Unternehmen zugunsten der Einheitlichkeit. Daher kann Boeing auch nicht aus der kulturellen Vielfalt schöpfen wie Airbus dies tut. Wird die Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit bei Airbus auf eine solide, bewusste Basis beispielsweise durch gezielte Trainings gestellt, so verfügt Airbus hier über ein Potential welches Boeing nicht zur Verfügung steht und besitzt dadurch einen wesentlichen *Corporate advantage* gegenüber Boeing.

Neben dieser interkulturellen deutsch-französischen Komponente, bestehen jedoch auch nationale Tendenzen im Unternehmen Airbus. Zu diesen nationalen Tendenzen gehört zum Beispiel das Bestreben der französischen Seite, Airbus ganz „*Französisch* zu machen“. Hintergrund dabei ist, dass Airbus in Frankreich als nationales Prestigeobjekt gesehen wird, das man gerne ganz für sich reklamieren würde. Die deutsche Seite hingegen sieht Airbus als europäisches Gemeinschaftsprojekt. Diese Unstimmigkeiten sind vorwiegend in der politischen Komponente des Projektes Airbus begründet. Auf die politische Komponente und die daraus resultierenden nationalen Strömungen bei Airbus soll nun eingegangen werden. Ein gewisser Antagonismus kann an dieser Stelle nicht verneint werden. Bei Airbus besteht die Dialektik zwischen der Interkulturellen Komponente einerseits und nationalen Bestrebungen andererseits. Welche dieser beiden Strömungen jedoch überwiegt, soll im Folgenden analysiert werden.

5.2. Problemfeld: Nationale versus internationale Tendenzen bei Airbus - Die politische Komponente von Airbus

Gegen Ende seiner Amtszeit wurde dem ehemaligen Airbus-Präsidenten, Jean Pierson, der de Gaulle-Adenauer-Preis für die bedeutende Rolle des Airbus-Konsortiums im Rahmen der deutsch-französischen Beziehungen verliehen.³⁸⁶ Dies weist bereits daraufhin, dass Airbus heute mehr ist, als lediglich ein Flugzeughersteller in Europa. In Airbus ist eine viel größere Symbolik vor allem für Frankreich und Deutschland, aber auch für Europa als Ganzes enthalten.

Um diese Symbolik von Airbus zu erläutern, muss die Situation in Westeuropa nach dem Zweiten Weltkrieg herangezogen werden.

Nach 1945 war Westeuropa in den meisten Hochtechnologien, vor allem aber im Flugzeugbau, gegenüber Amerika zurückgefallen. Man verband vor allem in den Sechzigern "Modernität" und "technischen Fortschritt" mit den Vereinigten Staaten von Amerika. Dies führte dazu, dass die Amerikaner nicht nur machtpolitisch, sondern auch in Bezug auf die kulturelle und gesellschaftliche Modernität rasch eine Spitzenposition einnahmen. Über seine starke Position in der Hochtechnologie erreichte Amerika auch in anderen Bereichen, wie beispielsweise in der Politik, eine dominierende Position.

Demgegenüber war das Projekt Airbus in den Sechzigern ein Versuch, bzw. ein Beispiel für das Bemühen Frankreichs und Deutschlands

"durch technische Großprojekte zu dokumentieren, dass Europa, .., wieder an seine frühere Geschichte wissenschaftlich-technischer Weltgeltung anknüpfen wollte."³⁸⁷

Denn vor 1945 hatte Europa eine bedeutend größere wissenschaftlich-technische Rolle gespielt. Beispielsweise war die europäische Luftfahrtindustrie im Ersten Weltkrieg führend: Während des Ersten Weltkrieges produziert Europa 166.000 Flugzeuge, vier Mal soviel wie Amerika in der gleichen Zeitspanne.³⁸⁸ Aus diesem Entwicklungs- und Produktionsschub ging dann in der Zwischenkriegszeit eine Fülle von Flugzeugen hervor. Diese Vormachstellung in der Luftfahrtindustrie hatte Europa nach 1945 an Amerika verloren.

Neben Airbus gab es noch weitere Ansätze der Europäer sich wieder wissenschaftlich und technologisch gegenüber dem dominierenden Amerika zu behaupten. Dazu könnte man das Überschallflugzeug der Franzosen und der Briten, die Concorde, zählen, aber auch die Gründung des europäischen Kernforschungszentrums CERN (Centre Européen de la Recherche Nucléaire)

³⁸⁶ Vgl. Forgeard (1998), S.13

³⁸⁷ Vgl. Krieger (2001), S. 253

³⁸⁸ Vgl. Ebd., S. 253

oder die Entwicklung des zivilen Raketenprogramms zur Entwicklung der ersten Europarakete aus dem später das Projekt Ariane wurde.³⁸⁹ In diesen Kontext könnten auch die Monumentalbauten in französischen und deutschen Städten oder der riesige Brücken- und Tunnelbau in Europa erwähnt werden. Krieger hält in diesem Zusammenhang fest:

"Europa wollte sich als ... Führungsmacht zurückmelden, ..., um damit jene ‚amerikanische Herausforderung‘ anzunehmen".³⁹⁰

Wenn man an den Ursprung von Airbus 1965 auf dem AERO-Salon in Le Bourget zurückdenkt, kann dieses europäische Bedürfnis direkt auf die damalige Situation übertragen werden. 1965 in Le Bourget beschlossen französische und deutsche Hersteller sich zurückzumelden und gemeinsam ein Großraumflugzeug zu bauen, um die amerikanische Herausforderung anzunehmen.³⁹¹

Die Rolle einer Nation lässt sich insofern auch über Erfolge und Fortschritte im Bereich der Hochtechnologie definieren, speziell durch Entwicklungen und Erfolge im Bereich des Flugzeugbaus. Erfolge auf diesem Gebiet verleihen einem Land politisch Macht. Zum einen, da diese technologischen Erfolge das Prestige eines Landes erhöhen, zum anderen da man gerade mit dem Flugzeugbau potentielle militärische Stärke eines Landes verbindet. Somit demonstrieren Staaten durch eine starke und florierende Luftfahrtindustrie militärische und politische Macht.

Mit der Gründung von Airbus 1965 trat nun eine Veränderung im Bereich der Flugzeugindustrie ein. Die Amerikaner hatten als führender Flugzeughersteller bis in die sechziger Jahre keinen Gegenspieler gehabt. Amerika war die dominierende Macht des Westens. Und Amerika dominierte den Welt-Luftfahrtmarkt. Erst mit Airbus, der europäischen Reaktion auf die amerikanische Herausforderung im Flugzeugbau, hatte Amerika eine direkte Konkurrenz 'zu Hause', d. h. im Westen erhalten. Diese deutsch-französische und somit europäische Konkurrenz war für die USA in der Folge "viel direkter" als die indirekte Bedrohung von Seiten der sowjetischen Flugzeugindustrie, die sich im Zuge des Kalten Krieges ergeben hatte. Bis 1965 hatten neben der russischen Flugzeugbauindustrie drei große amerikanische Herstellerfirmen - Boeing, McDonnell Douglas und Lockheed - den weltweiten Markt dominiert.

Nun trat erstmals Konkurrenz aus dem Westen, aus Europa auf. Dabei handelte es sich bei den Konkurrenten Frankreich und Deutschland zudem um Staaten, die vormals wirtschaftlich und technologisch sehr stark gewesen waren. Es regte sich somit eine ernst zu nehmende Konkurrenz in Europa. In der Luftfahrt entstand ab 1969 ein Gegenpol zu den USA.

Diese Konstellation der Gegenpole war in den Sechzigern jedoch nicht neu, die Gegenpole Frankreich - USA hatten im politischen Bereich bereits viel länger bestanden.

³⁸⁹ Vgl. Krieger (2001), S. 253

³⁹⁰ Vgl. Ebd., S. 253

³⁹¹ Vgl. Kapitel II 2.4.1

Nach 1945 wurde Frankreich als ehemalige *Grande Nation* von Amerika, der dominierenden Macht nach dem Zweiten Weltkrieg, zurück gedrängt.³⁹² Der *american way of life* hielt Einzug im Westen. Es kam zu einer regelrechten Amerikanisierung der westlichen Welt, die den Einfluss der *Grande Nation* und ihrer *civilisation française* beschnitt.

Doch nicht nur kulturpolitisch auch außenpolitisch etablierten sich die USA nach 1945 zur stärksten Macht. Frankreich wurde in dieser Konstellation immer mehr in den europäischen Verbund zurück gedrängt. Daher ist es nicht verwunderlich, dass nach 1945 vor allem Charles de Gaulle versuchte, Frankreich als Nation neben den USA, Großbritannien und der UdSSR einen

"Platz als führende europa- und weltpolitische Kraft zu sichern".³⁹³

Diese politische Konstellation der Gegenpole Frankreich - USA hat sich im Laufe der Zeit dann vom politischen Bereich auch in andere Bereiche übertragen, so auch in den Bereich des Flugzeugbaus. Heute ist nur noch schwer feststellbar, ob es bei der Konkurrenz zwischen Boeing und Airbus oder beispielsweise bei dem Subventionsstreit um einen eindeutig wirtschaftlichen oder einen politischen Streit geht. Die Grenzen sind hier fließend. In jedem Fall tritt heute Airbus als Gegenpol zu Boeing auf, wodurch sich die Konstellation Airbus versus Boeing, bzw. Frankreich/Deutschland versus USA ergibt.

Fraglich ist nun jedoch, warum sich diese Konstellation der Gegenpole Frankreich/Deutschland - USA gerade im Bereich des Flugzeugbaus so massiv abgezeichnet hat. Dies könnte damit zusammenhängen, dass Flugzeugbau einen hohen Prestigewert für ein Land³⁹⁴ hat, bzw. eine spezifische Bedeutung für eine Nation und ihr Nationalverständnis hat. Ob und inwiefern dies der Fall ist, soll im Folgenden untersucht werden. Diese Frage bedeutet jedoch auch, dass es insofern Airbus für Frankreich ein nationales Prestigeobjekt ist, eine sehr starke nationale Komponente bei Airbus geben würde, welche mit der internationalen Komponente bei Airbus in Konkurrenz stehen könnte. Dieser Aspekt soll am Ende dieses Kapitels nach der Analyse der politischen Komponente von Airbus geklärt werden.

5.2.1. Frankreich: Airbus als nationales Prestigeobjekt

"Flugzeuge zu bauen ist eine politische Entscheidung."³⁹⁵

³⁹² Vgl. Kapitel IV 4.2.1.

³⁹³ Vgl. Schmale (2000), S. 365

³⁹⁴ So das Zitat von Fock, (Vgl. Interview mit Fock am 21.07.06 in Toulouse)

³⁹⁵ Thomas zitiert nach Späth (2005), S. 50

Auch Fock stimmt dieser Aussage zu, da Flugzeugbau einerseits einen hohen Prestigewert für die einzelnen Länder hat, andererseits ohne staatliche Förderung nicht möglich ist. (Vgl. Interview mit Fock am 21.07.06 in Toulouse) Dem stimmte auch Birkmayer zu und führte des Weiteren für diese These das Argument der

Im Laufe des Studiums der umfangreichen Literatur zum Thema Flugzeugbau und Airbus, konnte man immer wieder auf diesen oder ähnliche Aussprüche stoßen. Lynn bezeichnet beispielsweise Politiker explizit als Verkäufer von Flugzeugen³⁹⁶ und behauptet ohne "*political will*" ließe sich kein Flugzeug bauen.³⁹⁷

Zu Tage trat der Zusammenhang von Politik und Flugzeugbau auch bei der Sitzung der französischen Nationalversammlung am 20. Juni 2006. In der Debatte um die Fragen, ob die Anteile bei EADS "richtig" verteilt seien³⁹⁸ und wie die französische Seite des EADS-Doppelspitze zu besetzen sei, kam es zu einem Eklat.³⁹⁹ Die politische Besetzung der Doppelspitze bei EADS mit Noël Forgeard von französischer Seite wurde angezweifelt. Auffallend ist bei dieser Debatte jedoch, dass es bereits als Selbstverständlichkeit gesehen wurde, dass der französische Staat Einfluss auf EADS und Airbus ausübt und die amtierende Regierung die Besetzung der Spitzenpositionen bei EADS und Airbus (mit-)entscheidet. Dies bedeutet, dass der *Einfluss der Politik auf den Flugzeugbau* sehr groß und vor allem *allgemein anerkannt* ist. Ob dies nur daran liegt, dass der französische Staat ca. 15% der EADS-Anteile hält oder ob hierfür noch weitere Gründe ausschlaggebend sind, gilt es nun zu analysieren.

Auf die Frage⁴⁰⁰ warum es eine politische Entscheidung sei, Flugzeuge zu bauen, wurde keine eindeutige Antwort ersichtlich, vielmehr zahlreiche Aspekte, welche die enge Verknüpfung von Politik und Flugzeugbau beschreiben.

Zum einen werden Flugzeuge nicht nur für den zivilen Bereich, oftmals vor allem für den militärischen Bereich entwickelt. Damit sind Flugzeuge militärische Objekte und als solche Teil der nationalen Armee und der Landesverteidigung. Die Landesverteidigung ist nun wiederum Aufgabenbereich der Politik, bzw. der Politiker. Diese Verknüpfung von Verteidigungspolitik und Flugzeugbau wurde erst kürzlich im Rahmen der Debatte um die Entwicklung des ersten Militär-Airbusses, der A 400M, deutlich. Es war lange Zeit umstritten, ob die A 400M überhaupt

wirtschafts-politischen Bedeutung des Flugzeugbaus an, der massiv Arbeitsplätze schaffe. (Vgl. Interview mit Birkmayer am 21.07.06 in Toulouse)

³⁹⁶ Vgl. Lynn (1997), S. 5

³⁹⁷ Vgl. Ebd., S. 104

³⁹⁸ Es ging hier um die Frage, ob dem französischen Staat nicht ein größerer als der bisherige Anteil an EADS zustehe, so dass der französische Staat seinen Einfluss auf EADS und damit in der Folge auch auf Airbus verstärken könne. (Anmerkung der Verfasserin)

³⁹⁹ Premierminister Dominique de Villepin verteidigte seinen Entschluss, Noël Forgeard an die Spitze von EADS zu entsenden, wohingegen Oppositionsführer François Hollande entgegnete: "Ich frage Sie, Herr Premierminister, ob Sie im Namen der Regierung an Herrn Forgeard festhalten? Wenn dies der Fall ist, wäre das ein Zeichen allgemeiner Verantwortungslosigkeit." (Vgl. Süddeutsche Zeitung, Nr. 140, 21.06.2006, S. 17) Daraufhin bezeichnete de Villepin Hollande der Feigheit, worauf die sozialistische Fraktion im Parlament den Rücktritt de Villepins forderte. Die Eskalation dieser Debatte mag einerseits in dem Diskussionsthema begründet sein, andererseits in der gespannten politischen Lage zu diesem Zeitpunkt.

Unbestritten blieb in dieser Debatte jedoch, dass die französische Regierung den französischen Co-Chef von EADS zu bestimmen habe. Dies weist bereits auf einen engen Zusammenhang von Politik und Flugzeugbau vor allem in Frankreich hin. (Anmerkung der Verfasserin)

⁴⁰⁰ Diese Frage wurde beispielsweise Kracht, Pressechefin von Airbus, Thomas, Konstrukteur der A380 oder Steffens, Aufsichtsratsvorsitzenden von MTU Aero Engines gestellt. (Anmerkung der Verfasserin)

von Deutschland und Frankreich, somit von Europa gebaut werden sollte. Ist doch eines der Symbole Europas die Friedenspolitik, die sich nur bedingt mit dem Bau eines Militärflugzeuges vereinen ließe. Es ging im Grunde um die Grundsatzentscheidung, ob Airbus ein reiner Hersteller von Zivilflugzeugen bleiben solle oder auch zum Bau militärischer Flugzeuge genutzt werden solle. Die Lösung dieser Frage war folgende: Die Airbus S.A.S. solle weiterhin zivile Passagierflugzeuge entwickeln. Daneben wurde die Airbus Military Company speziell zur Entwicklung der A 400M gegründet.

Über den militärischen Aspekt hinaus wird dem Flugzeugbau eine wirtschaftspolitische Komponente zugesprochen. Nachdem der Flugzeugbau aufgrund der Tatsache, dass er beispielsweise Arbeitsplätze schafft, bzw. Wirtschaftskraft in Form von Export und Import generiert, einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor darstellt, mischen sich in die Entscheidung neue Flugzeuge zu entwickeln auch wirtschafts-politische Überlegungen. In seinem Vortrag 2003 anlässlich des vierzigjährigen Jubiläums des Elysée-Vertrages beschrieb Thomas die wirtschaftspolitische Komponente von Airbus wie folgt:

"Die im Aerospace-Bereich generierte Beschäftigung betrifft nicht nur die Airbus-Werke⁴⁰¹ und die assoziierten Firmen, die über ganz Europa verteilt sind, sondern in diesem Beispiel auch 62 strategische Zulieferer... . Daraus ergibt sich eine Beschäftigungswirkung im Aerospacebereich von ca. 70.000 Jobs und nimmt man die induzierte Wirkung in anderen Berufsbereichen hinzu, verdoppelt sich in etwa diese Zahl. Am Beispiel Toulouse lässt sich sehr gut beobachten, wie ganze Bereiche an mittelständigen Unternehmen wie etwa Hotels, Restaurants, Taxi- und Busunternehmen aber auch spezialisierte Bauunternehmen zur Infrastrukturanpassung entstanden sind, die ganz oder zum größten Teil von Airbus leben. Ähnliches trifft für Hamburg, Bremen und andere Luftfahrtstandorte, aber auch zum Beispiel für Rolls Royce in Derby, zu."⁴⁰²

Daher ist es eine politische Frage von großer Bedeutung, wo sich eine Flugzeugbauindustrie wie Airbus ansiedelt. Es geht um die Schaffung von Arbeitsplätzen und Wirtschaftskraft.

Doch eine solche wirtschaftspolitische Bedeutung könnte jeder anderen wichtigen Großindustriebranche auch zugesprochen werden. Was ist nun darüber hinaus die spezielle politische Bedeutung des Flugzeugbaus? Große, schnelle und technologisch hoch entwickelte

⁴⁰¹ Airbus selber gibt Anfang 2006 an, 52.000 Mitarbeiter weltweit zu beschäftigen. (Vgl. www.airbus.com/en/corporate/people/company_evolution/index.html, S. 1)

⁴⁰² Vgl. Thomas (2003), S. 7

Auch Krieger (2001) stellt Airbus als einen wichtigen Faktor für die Raumentwicklung von Toulouse dar, indem Airbus Arbeitsplätze schafft, aber auch da sich in Toulouse (aufgrund des Sitzes der Airbus S.A.S.) zahlreiche Luft- und Raumfahrtinstitutionen sowie Ausbildungsinstitutionen für das entsprechende Personal des Aerospacebereiches ansiedelten. (Vgl. Krieger (2001), S. 260)

Flugzeuge sind generell Ausdruck des Technologiestandes somit des Wissens- und des Forschungsstandes einer Nation. Beim Bau des größten, schnellsten und modernsten Flugzeuges, wie bei der A 380 geht es somit um eine Frage des Prestiges für einzelne Nationen. Handelt es sich dann beispielsweise noch um die Entwicklung des weltweit größten Flugzeuges, so spielt hier auch der Aspekt des Verständnisses einer Nation als Großmacht mit. Hier dient Flugzeugbau der Demonstration nationaler Stärke. Frankreich beispielsweise baute nach 1945 seine Luftstreitkräfte im Gegensatz zu anderen Nationen aus (und nicht ab), um nationale Stärke zu demonstrieren, vor allem gegenüber den USA.

Ausgehend von diesem Ansatz erscheinen dann auch politische Festakte rund um den *Rollout* von neu entwickelten Flugzeugen in einem anderen Licht. Am 4. Oktober 1991 beispielsweise

"erlebte Toulouse eine der bis dahin größten Feierlichkeiten - vor Tausenden von Ehrengästen und zu den Klängen von Carl Orffs "Carmina Burana" wurde der Prototyp der A340 in die Werkshalle gezogen,..." ⁴⁰³

Eine ähnlich prestigeträchtige Zeremonie fand in Toulouse am 18. Januar 2005 anlässlich des *Rollouts* der A380 statt. ⁴⁰⁴ Diese Feierlichkeiten stehen in konkretem Zusammenhang mit dem Bedürfnis über die Entwicklung hoch moderner Flugzeuge nationale Stärke zu demonstrieren. Beide Male, bei der A340 sowie der A 380, ging es vor allem für Frankreich bei diesen Feierlichkeiten darum, vor zahlreichen Ehrengästen aus dem Bereich von Wirtschaft und Politik *ihre neues Flugzeug* zu präsentieren. Auch heute noch stellen die Franzosen stolz *ihre* A380 vor. Dieser Trend wurde in Gesprächen bei Airbus in Toulouse ⁴⁰⁵ ganz deutlich. Auf der deutschen Seite von Airbus hingegen wird die A380 nicht als *deutsches Flugzeug* präsentiert. Es ergab sich vielmehr der Eindruck, dass man auf französischer Seite eher darauf bedacht ist, die neueste Entwicklung von Airbus als französisches Produkt darzustellen. Das heißt, um auf die eingangs gestellte Frage zurückzukommen: Für Frankreich hat Flugzeugbau eine besondere Bedeutung. Man ist auf die selbst entwickelten Flugzeuge stolz. Der Flugzeugbau hat insofern einen Prestigewert. ⁴⁰⁶ Die A380 beispielsweise wird als sehr prestigeträchtig gesehen, da es sich hier um das derzeit weltgrößte Passagierflugzeug handelt. Daher ist man auf französischer Seite bemüht, diese als Entwicklung und Prestigeobjekt *Frankreichs* darzustellen.

Deutlich zur Sprache gebracht wurde dieser Prestigewert des Flugzeugbaus und somit von Airbus

⁴⁰³ Vgl. Späth (2005), S. 35

⁴⁰⁴ Vgl. Ebd., S. 102

⁴⁰⁵ Diese Gespräche fanden im März 2006 in Toulouse zwischen der Autorin dieser Arbeit und unterschiedlichsten Airbus-Mitarbeitern statt. Es handelte sich hierbei jedoch nicht um offizielle Interviews. Diese oben beschriebene Tendenz ergab sich vielmehr im Rahmen zahlreicher informeller Unterhaltungen mit Airbus-Mitarbeitern aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen. (Anmerkung der Verfasserin)

⁴⁰⁶ Vgl. dazu auch Interviews mit Birkmayer und Fock am 21.07.2006 in Toulouse

in Frankreich während des Gesprächs mit Barbara Kracht⁴⁰⁷, Pressechefin von Airbus, in Toulouse. Kracht antwortete auf die Frage⁴⁰⁸, warum so viele Airbus-Präsidenten Franzosen gewesen seien und ob dies auf eine französische Dominanz bei Airbus schließen ließe, wie folgt:

"Nein, das hat nichts mit einer französischen Dominanz bei Airbus zu tun. Airbus hat einfach mehr französische Mitarbeiter. Dies wiederum liegt daran, dass das Interesse in Frankreich bei Airbus zu arbeiten sehr groß ist. Die Ursache hierfür ist, dass man in Deutschland, wenn man einen angesehenen und 'guten' Job haben möchte, in die Automobilbranche (zu Mercedes oder BMW) gehe, wohingegen man in Frankreich, wenn man im einem Prestigeträchtigen Bereich Karriere machen möchte, in die Luftfahrt, d.h. zu Airbus gehe."⁴⁰⁹

Warum werden nun aber Flugzeuge in einzelnen Ländern und vor allem die neuen Airbusse in Frankreich als Prestigeobjekte gesehen?

Die Ursache dafür könnte im Bereich des Verständnisses der *Grande Nation* selbst liegen. Frankreich als *Grande Nation* baut *le grand Airbus, A 380*. Prestigedenken im Flugzeugbau könnte somit eng verknüpft sein mit dem Nationalverständnis einer Nation. Damit kommt die Frage auf, wie sich die französische Nation selbst definiert, sich selbst versteht. Es geht somit um die nationale Identität Frankreichs.⁴¹⁰

Frankreich war lange eine der größten europäischen Mächte. Frankreich sah und fühlte sich als Weltmacht. Französische Herrscher genossen großes Ansehen in Europa. Man denke beispielsweise an die mächtige Herrschaft der Bourbonen ab dem 16. Jahrhundert oder an die Hegemonie Louis XIV, dem Sonnenkönig, der Frankreich zeitweise zur ersten Großmacht in Europa machte oder an die Phase der Herrschaft Napoléon Bonapartes in Frankreich. Zudem galt der französische Hof als Vorbild. Die französische Lebensart und Sprache wurden als Hochkultur bezeichnet und nachgeahmt. Das Französische galt lange Zeit auch als *die* Sprache der Diplomatie. Das heißt: Frankreich war und sah sich selbst über Jahrhunderte hinweg als *La Grande Nation*. Diese *Grande Nation* verfügte im 19. Jahrhundert neben Großbritannien über das zweit größte Kolonialreich der Welt.

Wie bereits erwähnt, besteht diese Vorstellung von Frankreich als *Grande Nation* noch heute

⁴⁰⁷ Gespräch mit Kracht, Vice President Media Relations/Communications, am 17. März 2006 bei Airbus S.A.S. am 17.03.2006 in Toulouse.

⁴⁰⁸ Auch wenn hier die Thematik der Frage an sich nicht in den Kontext passt, so ist doch die Grundtendenz der Antwort für den Zusammenhang an dieser Stelle der Arbeit relevant. (Anmerkung der Verfasserin)

⁴⁰⁹ Vgl. Gespräch mit Kracht am 17. März 2006 bei AIRBUS S.A.S. in Toulouse

⁴¹⁰ Es soll an dieser Stelle jedoch keine Vorstellung der Theorie zur nationalen Identität beispielsweise nach Winock oder Lemberg erfolgen. Dies würde den Rahmen dieser Arbeit zu sehr ausdehnen. Hier sollen lediglich einige zentrale Aspekte zu diesem Thema herausgegriffen werden, die dem weiteren Verständnis dieser Arbeit dienen. Es handelt sich jedoch hier nicht um eine umfassende Analyse der Theorie zur nationalen Identität Frankreichs. (Anmerkung der Verfasserin)

fort.⁴¹¹ Dabei geht es um die Vorstellung, dass Frankreich seine ihm zukommende Stellung in der Weltpolitik erhalten solle, bzw. sie wiedererlangen möchte, was im Handeln einiger französischer Politiker - so zum Beispiel bei General Charles de Gaulle oder Jacques Chirac - deutlich zum Ausdruck kommt.

Bei der Beschreibung Frankreichs als *Grande Nation* handelt es sich jedoch nicht rein um einen einfachen, klassischen Stereotyp, den die Außenwelt über Frankreich als ehemalige (Kolonial-) Großmacht hat. Es ist dies noch heute die Selbstwahrnehmung der französischen Nation selbst. Frankreich betrachtet sich heute immer noch als *Grande Nation*, auch wenn sich die geopolitische Situation im Vergleich zu den letzten zwei Jahrhunderten erheblich geändert hat. Diese Vorstellung ist in der nationalen Identität Frankreichs tief verankert.⁴¹²

Da die Vormachtstellung der französischen Nation in der heutigen politischen Konstellation nicht mehr in diesem Ausmaß wie sie beispielsweise im 19. Jahrhundert zu erkennen war, gegeben ist, ist die französische Nation heute bestrebt ihr Ansehen als *Grande Nation* über andere Bereiche, zum Beispiel über wirtschaftliche Macht, über atomare Stärke oder aber auch über den Flugzeugbau zu restaurieren. Daher ist es auch nicht erstaunlich, dass viele moderne Errungenschaften im Sinne Frankreichs "benützt" werden und als *französische* Errungenschaften dargestellt werden, um der Darstellung Frankreichs als Großmacht zu dienen.

„Die Sehnsucht nach der vergangenen Weltmachtrolle kann zu Tate drängen oder ein Gefühl der Bitterkeit nähren. Sie kann sich aber auch in einem *gesteigerten Prestigebedürfnis* äußern, ...“⁴¹³

wie dies im Fall Frankreichs noch heute beobachtet werden kann. Insofern ist es folgerichtig, dass beobachtet werden kann, dass beispielsweise die französischen Mitarbeiter (aller Etagen) bei Airbus die A 380 als französisches Flugzeug bezeichnen.⁴¹⁴ Diese Wahrnehmung resultiert aus dem Verständnis Frankreichs als *Grande Nation*. Es ist für die französische Seite logisch, dass nur die *Grande Nation* das größte Flugzeug der Welt bauen kann. Deutsche, Engländer und Spanier würden hier lediglich eine Hilfestellung leisten.

Im Rahmen von Airbus manifestiert sich dieses Selbstverständnis Frankreichs als *Grande Nation* in vielen Bereichen. Dies könnte in der Folge zu einer französischen Dominanz bei Airbus

⁴¹¹ Vgl. dazu auch Kapitel IV 4.2.1.

⁴¹² Vgl. Schmale (2000), S. 365 ff und Grosser (1986), S. 22 ff

⁴¹³ Vgl. Grosser (1986), S. 22

⁴¹⁴ Diese französische Auffassung wurde in allen Interviews bestätigt. Interessant war dabei jedoch, dass sich die Deutschen daran nicht störten. "Deutsche stört es nicht, wenn Franzosen die A 380 als französisches Flugzeug bezeichnen. Für uns [Deutsche] ist es ein europäisches Flugzeug." (Vgl. Interview mit Birkmayer, 21.7.2006) 'Sollen sie doch, wenn sie wollen. Ist die saloppe deutsche Haltung den Franzosen gegenüber. Es erscheint vielmehr so, als ob die Ansicht, ‚die Airbusse seien französische Flugzeuge‘ nicht ernst genommen werde. (Interview mit Fock, 21.07.06) Die deutsche Seite sieht die Airbusse klar als europäische Flugzeuge. (Vgl. Interview mit Birkmayer und Fock, 21.07.06) Ferner wurde dargelegt, dass diese Meinung, "Die Airbusse seien französische Flugzeuge" eher in der französischen Öffentlichkeit bestehe, die Führungsetage bei Airbus jedoch eine solche Aussage vermeide.

führen. Ob sich diese These verifizieren lässt, soll im Folgenden untersucht werden.

5.2.1.1. Die französische Dominanz bei Airbus

Die Diskussion, ob nun die Franzosen den Airbus-Konzern dominieren würden oder nicht, ist ein viel diskutiertes Thema, welches auch die Presseberichte über Airbus seit der Gründung von Airbus beherrscht. Die Ursache dafür, dass man diesen Eindruck gewinnen könnte, liegt daran, dass es noch heute französisch dominierte "Nester", wie Fock es ausdrückte, gäbe:

„Den Bereich des *Engineerings* beispielsweise dominieren noch heute die Franzosen.“⁴¹⁵

Dies ist in der Entwicklungsgeschichte von Airbus begründet: In den Anfangsjahren von Airbus waren die Franzosen im *Engineering* viel stärker als die Deutschen. Die deutsche Seite finanzierte den ersten Airbus, die A 300 B, jedoch zur Hälfte mit. Daher "ließen die Franzosen die Deutschen auch ein wenig mitmachen."⁴¹⁶ Das heißt: Als die Deutschen in den Anfangsjahren nach Toulouse kamen, erhielten sie vor allem im *Engineering* ein kleines „Hinterzimmer“, in dem sie an dem Projekt A 300B mitarbeiten durften.⁴¹⁷ Daher könnte der Eindruck entstanden sein, dass die Franzosen Airbus dominieren. Diese Situation hat sich heute jedoch grundlegend geändert. Es könnte jedoch sein, dass so vor allem bei den älteren Mitarbeitern von Airbus das Gefühl einer französischen Dominanz geblieben ist.

Kracht verneint diese These von der französischen Dominanz bei Airbus jedoch. Als Tochter des Deutschen Felix Kracht, wuchs sie vor allem in Frankreich auf und lebt noch heute dort. Trotzdem ist sie durch ihren deutschen Vater eng mit der deutschen Kultur verwurzelt. In ihrer Person verbinden sich "eine deutsche und eine französische Seite". Daher ist ihre Aussage, dass es sich bei Airbus nicht um eine Dominanz von französischer Seite handle, vielmehr um ein *imbalance*, ein Ungleichgewicht⁴¹⁸, sehr interessant und soll hier nun genauer beleuchtet werden.

Bei der Frage, ob sich die französische Dominanz bei Airbus nicht bereits in der Tatsache äußere, dass bis zur Wahl Gustav Humberts im Jahr 2005 kein Deutscher Präsident des Airbus-Konzerns wurde, verwies Barbara Kracht auf das *imbalance*, welches bei Airbus zwischen Franzosen und Deutschen herrsche und welches zu dieser speziellen Besetzung der Chefetage geführt habe. Dieses *imbalance* ließe sich auf folgende Ursachen zurückführen:⁴¹⁹

Nach 1945 verfügte Deutschland über keine nennenswerte Luftfahrtindustrie. In Frankreich

⁴¹⁵ Vgl. Interview mit Fock am 21.07.2006 in Toulouse

⁴¹⁶ Vgl. Interview mit Fock am 21.07.2006 in Toulouse

⁴¹⁷ Vgl. Interview mit Fock am 21.07.2006 in Toulouse

⁴¹⁸ Dies äußerte Kracht in dem Gespräch in Toulouse bei AIRBUS S.A.S. am 17.03.2006.

⁴¹⁹ Die nun folgende Argumentation gegen eine französische Dominanz bei Airbus stammt von Kracht dargelegt in dem Gespräch am 17.03.2006 in Toulouse.

hingegen rehabilitierte sich diese wieder rasch nach dem Zweiten Weltkrieg. Zudem sei die *Supplier*-Industrie, die Zulieferindustrie für die Luftfahrtindustrie, in Frankreich sehr stark vorhanden gewesen. Das heißt: Im Endeffekt habe Frankreich bei der Gründung von Airbus bereits eine im Entstehen begriffene Luftfahrtindustrie besessen. Deutschland hingegen noch nicht.

Zudem existierte in Frankreich in den Fünfzigern und Sechzigern ein gewaltiger Enthusiasmus im Bereich der Luftfahrtindustrie. Dieser existierte in dieser Form in Deutschland zur gleichen Zeit nicht.

Zudem würden die prestigeträchtigen Arbeitsplätze in Frankreich in der Luftfahrtindustrie liegen.⁴²⁰ Dies wird auch darauf zurückgeführt, dass in Frankreich "französische Nationalprojekte hochgehjubelt werden"⁴²¹. Großprojekte oder Nationalprojekte, somit auch Luftfahrtunternehmen wie Airbus, werden mit Stolz betrachtet. In Deutschland hingegen ist man weniger auf die deutsche Luftfahrtindustrie als auf die deutsche Automobilindustrie stolz. Es gab in Deutschland in weniger ausgeprägtem Maße in den Anfängen der Luftfahrt - man denke an Lilienthal oder die ersten Flugversuche auf der Wasserkuppe – ebenso diese Art von Begeisterung für die Luftfahrt. Heute tritt man jedoch der Luftfahrtindustrie in Deutschland nicht wie in Frankreich mit uneingeschränkter Begeisterung gegenüber. Dies zeigte auch die jüngste Debatte im Frühjahr 2006 um den Bau des neuen Flughafens in Berlin. Dieser wurde von der deutschen Öffentlichkeit eher abgelehnt als befürwortet. In Frankreich hingegen, um ein Gegenbeispiel zu nennen, befürwortete die Öffentlichkeit den Umbau ganzer Straßen, um ein funktionierendes Transportsystem für den Transport der Komponenten der A 380 nach Toulouse zu gewährleisten.⁴²² Dies fasste Kracht mit folgenden Worten zusammen:

"Franzosen sind eher bereit, für ein nationales Projekt Opfer zu bringen."⁴²³

Dies hängt damit zusammen, dass Großprojekte und Nationale Projekte in Frankreich von der Öffentlichkeit mit Stolz betrachtet werden. Diese werden als moderne Erfolge der *Grande Nation* gewertet, die man unterstützen will und an denen man Teil haben möchte.⁴²⁴

Damit ergibt sich aus der Argumentation von Kracht, dass ein "Ungleichgewicht", ein *imbalance*, bei Airbus zugunsten Frankreichs entsteht, da Frankreich aufgrund seines Enthusiasmus für die

⁴²⁰ Vgl. Kapitel V 5.2.1.

⁴²¹ Gespräch mit Kracht (2006)

⁴²² Daneben wird auch die Mindermeinung vertreten, dass es gerade bei der Etablierung eines funktionsfähigen Transportsystems unerwartet große Widerstände in Frankreich gegeben hat. Es gilt an dieser Stelle festzuhalten, dass es Widerstände von Seiten der französischen Ökologen gegeben hat, die für eine ökologisch ausgewogenere Lösung plädierten. Im Vergleich zur Befürwortung der Implementierung des Transportsystems für die A 380 in Frankreich waren diese Widerstände jedoch verschwindend gering. (Anmerkung der Verfasserin)

⁴²³ Zitat Kracht (2006)

⁴²⁴ Die Komponente des "Teilhabe an Großereignissen der *Grande Nation*" zeigte sich auch an der Begeisterung und den Zuschauerzahlen in Frankreich beim ersten Testflug der A 380 im April 2005 in Toulouse. (Anmerkung der Verfasserin)

Luftfahrtindustrie als Teil der Großprojekte des *Grande Nation* mehr Mitarbeiter für Airbus zu rekrutieren könne. Zudem hat Frankreich im Flugzeugbaubereich aufgrund seiner längeren Erfahrung besseres Know-How als die deutsche Seite, die erst später in diesen Bereich eingestiegen sei. In Verbindung mit der Tatsache, dass die französische Seite bei Airbus einen größeren (potentiellen) Mitarbeiterstamm habe, da es in Frankreich prestigeträchtig sei, bei Airbus zu arbeiten und da sich in der Folge mehr Personen bei Airbus um einen Arbeitsplatz bewerben würden, steht insofern potentiell auch mehr französisches Führungspersonal zur Verfügung. Daher seien vor allem *Franzosen* Airbus-Präsidenten.

Zudem sei Airbus ein "Projekt" in Frankreich, das – wie bereits erwähnt – unter die Kategorie der ‚Nationalprojekte‘ falle, welche die französische Nation mit Nationalstolz erfüllen. Daher würden sich Franzosen im Airbus-Konzern als normale Mitarbeiter oder auch in der Führungsetage, bzw. als Präsidenten von Airbus, mehr für das Unternehmen und seine Großprojekte einsetzen als dies beispielsweise ein deutscher Airbus-Präsident tun würde, der aus einem Land stamme, in dem der Enthusiasmus für die Luftfahrtindustrie nur begrenzt vorhanden sei. Diese Faktoren würden dazu führen, so Kracht, dass es zu einem "Ungleichgewicht" zugunsten der französischen Seite kommt und beispielsweise mehr französische als deutsche Airbus-Präsidenten vorhanden sind. Dies begründe jedoch keine französische Dominanz bei Airbus. Genauer betrachtet zeigt diese Argumentation jedoch sehr deutlich, warum es ein Übergewicht von Know-How und qualifizierten Mitarbeitern auf französischer Seite gibt. Ursächlich dafür sind zwei Faktoren: Wissen und Personal. Sind doch das Verfügen über wesentliches Produktionswissen und das Vorhandensein von notwendigem Personal die Basis eines Unternehmens, so dass man, wenn man über diese Basis verfügt, auch ein Übergewicht im Unternehmen hat.

Im Folgenden sollen nun exemplarisch einige Beispiele analysiert werden, durch die sich eine französische Dominanz bei Airbus ergeben könnte. Gleichzeitig dient diese Darstellung dazu, zu verdeutlichen inwiefern Airbus als Ausdruck Frankreichs als *Grande Nation* zu interpretieren ist.

5.2.1.2. Airbus als Ausdruck für Frankreich als *Grande Nation*

Einleitend muss an dieser Stelle festgestellt werden, dass Airbus ein bedeutender Faktor für die Entwicklung der Region Toulouse war und ist. Krieger beispielsweise verweist auf die Bedeutung von Airbus für die Arbeitsplatzentwicklung im Raum Toulouse.⁴²⁵ Daneben verstärkte die

⁴²⁵ In der *Central Entity*, der zentralen Einheit zur Organisation aller Aktivitäten von Airbus in Toulouse, sind im Jahr 2006 ca. 3000 Mitarbeiter beschäftigt. Im *Engineering*, das über Toulouse Hamburg, Bremen, Filton und

Ansiedlung des Luftfahrtunternehmens Airbus in Toulouse die Ansiedlung von Luft- und Raumfahrtinstituten sowie von *Grandes Écoles* zur Ausbildung von Personal für die Flugzeugbauindustrie in Toulouse. Zwar zog bereits der Bau der Concorde in Toulouse⁴²⁶ eine erste Welle von Luftfahrtkonstrukteuren, Ingenieuren und anderem Fachpersonal an, diese Entwicklung wurde jedoch durch die Ansiedlung von Airbus in den Siebzigern noch verstärkt. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang zum Beispiel die

École Nationale de l'Aviation Civile (ENAC),

École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace (ENSAE/Sup'Aero),

École Nationale Supérieure de Constructions Aéronautiques (ENSICA),

die sich alle in Toulouse befinden und direkt das Personal für die Flugzeugbauindustrie bei Airbus ausbilden. Daneben haben sich in der Stadt zahlreiche weitere luftfahrttechnische Ausbildungsinstitute angesiedelt, wie das Institut Aéronautique et Spatial oder das Institut National Polytechnique de Toulouse (INPT), um nur einige zu nennen.

Insgesamt kann man sagen, dass die Region Toulouse, in der sich in den 1970ziger Jahren die in Gang gekommene Regionalisierung Frankreichs bemerkbar machte, in ihrer Entwicklung durch die Ansiedlung von Airbus einen entschiedenen Anschlag erhielt. Die Förderung der Luftfahrtindustrie in Toulouse führte so weit, dass sich Toulouse heute selbst als "europäische Hauptstadt der Luftfahrt" bezeichnet, nicht nur da hier der Sitz des weltweit zweitgrößten Flugzeugherstellers ist, sondern vor allem auch, da die Stadt über das notwendige Know-How sowie die Fachkräfte und Spezialisten verfügt.

Der Produktionsstandort Toulouse

Auch heute noch wird Toulouse in der Luftfahrt und vor allem bei Airbus als Konstruktions- und Produktionsstandort bevorzugt.⁴²⁷ Alle bedeutenden Airbusse wurden in Toulouse und nicht in anderen Airbuswerken, beispielsweise in Hamburg-Finkenwerder, endmontiert. Ab den neunziger Jahren wurde zwar die Endmontage und Innenausstattung der A 318, A 319 und der A 321 in das Werk Hamburg-Finkenwerder verlegt. Dies würde grundsätzlich gegen eine französische Dominanz sprechen. Jedoch handelt es sich bei diesen Typen um weniger prestigeträchtige Airbusmodelle der kleineren A 320-Familie. Die Endmontage der prestigeträchtigeren Airbusse, so beispielsweise der A 380, blieb in Toulouse. Somit ist es im Anschluss auch möglich gewesen durch eine konsequente Marketingstrategie in Toulouse und

Madrid verteilt sind, sind weitere 9000 Mitarbeiter beschäftigt. Insgesamt beschäftigt Airbus weltweit 52.000 Personen, ein Grossteil davon befindet sich in Toulouse. (Stand Anfang 2006) (Vgl. http://www.airbus.com/en/corporate/people/company_evolution/index.html [download 20.02.2006], S. 1

⁴²⁶ Auch das Überschallflugzeug Concorde wurde größtenteils in Toulouse gefertigt und absolvierte hier auch seinen Testflug. (Anmerkung der Verfasserin)

⁴²⁷ Für Krieger ist die Bevorzugung der Produktion in Toulouse bereits ein Zeichen für die dominante Rolle bei Airbus. (Vgl. Krieger 2001), S. 267) Hier soll diese Schlussfolgerung jedoch nicht so rasch gezogen werden.

durch eine gezielte Presseberichterstattung die Airbusse (speziell die A 380) als französische Flugzeuge darzustellen. Daher ist es nicht verwunderlich, dass man in Frankreich von "unserer" A 380 spricht. Man könnte sagen die Wahrnehmung der Öffentlichkeit in Frankreich „musste“ quasi dahin tendieren, die Airbusse, bzw. die A380, als französische Flugzeuge zu erkennen.⁴²⁸ Hier zeigt sich andererseits auch klar das Bestreben Frankreichs zu demonstrieren, dass *la Grande Nation le grand Airbus* gebaut hat. Denn dies würde bedeuten, dass *la Grande Nation* nicht nur das welt schnellste Passagierflugzeug, die Concorde, gebaut hatte, sondern auch das weltgrößte Passagierflugzeug, die A 380. Erfolge dieser Art heben das Ansehen eines Landes und dienen dazu der internationalen Öffentlichkeit zu zeigen, dass Frankreich immer noch *la Grande Nation* ist.

Bauaufteilung bei den Passagierflugzeugen⁴²⁹

Auffallend ist des Weiteren, dass hinsichtlich der Bauaufteilung bei den Passagierflugzeugen Frankreich immer die bedeutenden Flugzeugkomponenten fertigt. Während beispielsweise England für die A 380 die Tragflächen fertigt und Spanien das Höhenleitwerk, erhielt Deutschland die Fertigung des hinteren und des vorderen Rumpfsegmentes, sowie des Seitenleitwerkes. Daneben erfolgt die Innenausstattung der Airbusse in Hamburg.⁴³⁰ Frankreich stellt bei der A 380 das mittlere Rumpfsegment und das Cockpit her, welches die Hochtechnologie enthält.⁴³¹ Grundsätzlich wird das Cockpit als der reizvollste Anteil des Flugzeugs gesehen. Die erste A 300 B wurde beispielsweise gerade für ihre neue Cockpit-Technologie gerühmt. Auch die A 380 verfügt über ein hochmodernes Cockpit, das das bereits erläuterte Onboard- Information-System enthält.⁴³² Mit diesem Cockpit ist es Frankreich gelungen eine wesentliche Neuerung im Flugzeugbau einzuführen. Das Cockpit der A 380 gilt als hochmodern und brachte Frankreich großes Ansehen.

Testflüge neuer Prototypen in Toulouse

Der oben erwähnte Wunsch Frankreichs, die A 380 als weltgrößtes Passagierflugzeug für sich zu

⁴²⁸ Das Vorherrschen dieser Ansicht der französischen Seite wurde auch in den Gesprächen mit Thomas, Konstrukteur der A 380, Fock, Vice President Regierungsangelegenheiten, Roeder, Gründer der Airbus-Familie und ehemaliger Senior Vice President Technology & New Project Development und Birkmayer, Head of System Development, Maturity & Environment am 20./21.07.2006 in Toulouse bestätigt.

⁴²⁹ Vgl. ANNEX Anlage 20: *Bauaufteilung der A 380*

⁴³⁰ Praktisch gesehen handelt es sich jedoch bei der Innenausstattung um den wichtigsten Teil des Flugzeuges. Denn heute unterscheiden sich die einzelnen Fluggesellschaften im Wesentlichen nur noch über die Innenausstattung ihrer Flugzeuge. Für den Kunden hat somit die Innenausstattung der Flugzeuge eine große Wertschöpfung. Daher hat der Bereich der Innenausstattung der Flugzeuge aus Sicht des Marketings einen hohen Stellenwert. - Als prestigeträchtig kann dieser Fertigungsteil, die Innenausstattung der Flugzeuge, jedoch nicht gesehen werden. (Anmerkung der Verfasserin)

⁴³¹ Zur detaillierten Aufstellung der Bauaufteilung bei der A 380 vgl. Chambost/Renard (2005)

⁴³² Vgl. Kapitel III 3.2.

reklamieren, zeigt sich auch darin, dass der erste Testflug der A 380 am 27. April 2005 in Toulouse stattfand. Dies führt wiederum dazu, dass die Öffentlichkeit die Airbusse, speziell die A 380, als französisches Flugzeug wahrnehmen soll, da die A 380 (partiell) in Toulouse produziert und hier endmontiert wurde und hier ihren Testflug absolvierte. Daneben wurde Toulouse bei der A 380 die Flugerprobung und die Auslieferung an außereuropäische Fluggesellschaften zugesprochen.⁴³³ An dieser Stelle könnte man einwenden, dass die Durchführung der Testflüge in Toulouse darauf zurückgeht, dass lediglich die Start- und Landebahn in Toulouse die Anforderungen (hohe Belastbarkeit der Piste und vergrößerte Breite der Landebahn) für den Start dieses Riesenflugzeuges erfüllte. Sicherlich ist dies richtig. Ferner ist es jedoch auch technisch sehr aufwendig, dass Flugzeug nach der Endmontage in Toulouse zum Erstflug nach Hamburg zu transportieren. Zudem sind die meisten Testpiloten in Toulouse vorhanden. Daher ist es folgerichtig, die Endlinie und die meisten Testflüge in Toulouse durchzuführen.

Bei der A 380 nahm man jedoch die Anstrengungen auf sich und baute auch die Landebahn in Hamburg für Testflüge des Superjumbos um. Es ist daher keine Art von "Gewohnheitsrecht" oder ein Ausdruck französischer Dominanz, wenn die Mehrzahl der Testflüge von Airbus-Prototypen vor allem in Toulouse durchgeführt wurde.

Erstflüge ⁴³⁴ in Toulouse:	1972	A 300 B	Erster Airbus
	1983	A 310 (-200)	Zweiter Airbus
	1991	A 340 (-300)	1. Langstreckenflugzeug
	1992	A 330 (-300)	2. Langstreckenflugzeug
	1994	A 300-600ST (Beluga)	1. Jumbo-Frachter
	2005	A 380	Weltgrößtes Passagierflugzeug
Erstflüge in Hamburg:	1993	A 321 (-100)	
	1995	A 319 (-100)	
	2002	A 318 (-100)	
Erstflüge in Getafe:	keine		
Erstflüge in Broughton:	keine		

Auffallend ist dabei, dass keine Testflüge in Spanien und Großbritannien erfolgten. Dies könnte

⁴³³ Vgl. Morgenstern/Plath (2005), S. 58

⁴³⁴ Mit Testflug ist der Erstflug des Prototyps gemeint. (Anmerkung der Verfasserin)

bedeuten, dass entweder von Seiten dieser Länder kein Interesse gezeigt wurde, die Erstflüge neuer Prototypen in ihrem Land durchzuführen oder dass die luftfahrttechnischen Voraussetzungen an den jeweiligen Flughäfen nicht gegeben waren. Als Antwort auf diese Frage wurde bei Airbus in Toulouse auf die vorhandenen Testflugbedingungen in Toulouse hinsichtlich Start- und Landebahnausstattung verwiesen sowie auf die Tatsache, dass die Endmontage in Toulouse stattfindet und somit der Transport der Prototypen an andere Orte als die Orte der Endmontage technisch sehr aufwendig sei. Eine eindeutige Dominanz Frankreichs bei Airbus kann somit anhand der Analyse der Testflüge nicht festgestellt werden.

A 380 Erstflug am 27. April 2005

Betrachtet man nun gesondert den doch sehr speziellen Erstflug der A 380 am 27. April 2005 in Toulouse genauer, so fällt eine weitere Komponente auf, die auf eine französische Dominanz bei Airbus schließen lassen könnte: Am Erstflug der A 380 nahmen insgesamt 6 Personen teil: Drei Franzosen, ein Deutscher, ein Engländer und ein Spanier. Bereits hier wird das Übergewicht zugunsten Frankreichs deutlich. Maßgeblich ist jedoch, dass auf dem Pilotensitz der französische Kapitän Claude Lelaie und auf dem Co-Pilotensitz sein Kollege Testpilot Jacques Rosay saßen.⁴³⁵ Deutschland und England stellten mit Manfred Birnfeld und Jackie Joye die Flugversuchingenieure und Spanien den Chef-Testfliegenieur Fernando Alonso.

Die Führung des Luftfahrzeuges hatten jedoch die Franzosen inne. Daher könnte man an dieser Stelle auf eine französische Dominanz schließen.

All diese Fallbeispiele können auch auf Zufall zurückgeführt werden. Für eine französische Dominanz bei Airbus könnte ferner jedoch sprechen:

Der Sitz der AIRBUS S.A.S.

Der Sitz der 2001 gegründeten AIRBUS S.A.S. ist Toulouse. Auch die ursprüngliche Airbus Industrie GIE hatte ihren Sitz in Frankreich, in Paris und nicht beispielsweise in Deutschland in München (Ursprung der Studiengruppe ARGE Airbus) oder Hamburg (zweitgrößtes Airbuswerk nach Toulouse). Auch die Wahl eines Firmensitzes in England oder Spanien wurde nicht diskutiert, obgleich auch dies eine Option gewesen wäre.

In jedem Fall wurde - durch die Entscheidung den Sitz von Airbus 2001 nach Toulouse zu verlegen - Airbus mehr "französisch", als dies der Fall gewesen wäre, wenn der Firmensitz beispielsweise nach Deutschland oder wie bei EADS in die Niederlande verlegt worden wäre.

Die Wahl Toulouse/Frankreich als Firmensitz für Airbus brachte Frankreich einen

⁴³⁵ Der dritte Franzose, Testfliegenieur Gérard Debois, flog in der Kabine. (Anmerkung der Verfasserin)

Prestigegewinn und eine bedeutende Stellung im Konzern selber ein.⁴³⁶

Die Besetzung der Führungsetage bei Airbus

Am deutlichsten könnte jedoch das Prestigestreben Frankreichs im Rahmen von Airbus bei der Wahl der Airbus-Präsidenten zu Tage treten, denn will man ein Unternehmen dominieren, so besetzt man am besten den Chef im Sinne des eigenen Interesses.

Auch wenn Barbara Kracht lediglich von einer *imbalance* zwischen Deutschen und Franzosen bei Airbus spricht⁴³⁷, so zeigt diese Auflistung folgendes Bild:

Airbus-Präsidenten und geschäftsführende Direktoren:	
1970-1975	Henri Ziegler (F)
1975-1985	Bernard Lathière (F)
1985-1998	Jean Pierson (F)
1998-2005	Noël Forgeard (F)
2005-2006	Gustav Humbert (D)
ab Juli 2006	Christian Streiff (F)

Abgesehen von Gustav Humbert waren alle Airbus-Präsidenten Franzosen. Dies könnte für eine französische Dominanz sprechen.

Andererseits ist wiederum auffallend, dass die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden bei Airbus bis 2001 immer von einem Deutschen bekleidet wurde:

Airbus Aufsichtsratsvorsitzende (bis 2001 ⁴³⁸):	
1970-1989	Dr. Franz Josef Strauß (D)
1989-1993	Hans Friedrichs (D)
1993-1995	Edzard Reuter (D)
1995- 2001	Dr. Manfred Bischoff (D)

Wie sind nun diese beiden Aufstellungen zu bewerten? Anhand der Besetzung der Führungsetage bei Airbus zeigen sich die typischen deutschen und französischen Eigenarten wieder.

⁴³⁶ Auch für Airbus selber war die Wahl dieses Firmensitzes günstiger, da die französische Regierung tendenziell Airbus mehr unterstützt als die deutsche Regierung. (Anmerkung der Verfasserin)

⁴³⁷ Vgl. Kapitel V 5.2.1.1.

⁴³⁸ Seit 2001 besitzt AIRBUS keinen Aufsichtsrat mehr, vielmehr ein *shareholder committee*, dem zahlreiche Personen angehören. (Anmerkung der Verfasserin)

Bei Airbus tendiert man eher dazu, das Amt der Airbus Präsidenten, der Airbus nach außen hin repräsentiert und für Airbus auftritt, mit einem Franzosen zu besetzen. Deutsche hingegen, die eher den ökonomischen Wert von Airbus schätzen, kämpfen tendenziell nicht so stark um eine deutsche Airbus-Präsidentschaft⁴³⁹, wollen jedoch die Erfolgsbilanz in ökonomischer Hinsicht über den Aufsichtsrat kontrollieren. Daher erscheint es folgerichtig, das Amt des Airbus-Präsidenten mit einem Franzosen und den Aufsichtsratsvorsitz deutsch zu besetzen.

Eine eindeutige Dominanz Frankreichs lässt sich aber insgesamt anhand der Analyse der Führungsetage bei Airbus nicht feststellen. Zwar oblag die Entscheidungsbefugnis im operationellen Geschäft und in der allgemeinen Geschäftstätigkeit durch die Besetzung des Präsidentenamtes bis 2005 durch Franzosen bei Frankreich, Deutschland hingegen kontrollierte letztendlich jedoch die Aktivitäten bei Airbus über den Aufsichtsratsvorsitz. Zudem zählt das Amt des Aufsichtsratsvorsitzenden generell zu den prestigeträchtigen Ämtern. Demnach hätte es durch einen Franzosen besetzt werden müssen. Dies war jedoch nie der Fall. Andererseits steht der französische Airbus-Präsident im Gegenzug auch immer in der Öffentlichkeit und repräsentiert Airbus. Von einer eindeutigen Dominanz Frankreichs anhand der Besetzung der Chefetage kann daher nicht ausgegangen werden.

Gegen eine eindeutige französische Dominanz spricht auch die folgende EADS-Regel, nach der immer ein Deutscher einen Franzosen "führt" und umgekehrt. Das heißt: Ein französischer Airbus Chef hat an den deutschen EADS Chef zu berichten. Ist somit ein Franzose Präsident von Airbus, so unterliegt er der Berichterstattungspflicht gegenüber der deutschen Spitze bei EADS. Dies stärkt die deutsche Seite in der Führungsetage, da hier „das letzte Wort ein Deutscher hat“. Betrachtet man nun die Besetzung des Präsidentenamtes und des Amtes des Aufsichtsratsvorsitzes seit Bestehen von EADS / Airbus, so lässt sich darlegen, dass von Anfang an die meiste Zeit ein Deutscher "das letzte Wort" hatte. Dies wird jedoch in der Öffentlichkeit nicht publik gemacht. "Nach außen" tritt meist der Airbus-Präsident für Airbus auf und repräsentiert das Unternehmen in der Öffentlichkeit. "Nach innen" kann jedoch faktisch *nicht* von einer französischen Dominanz bei Airbus gesprochen werden.

Diese These verneint Aris jedoch vehement: Er sieht in der Besetzung der Führungsetage bei Airbus eine klare Vorherrschaft Frankreichs.⁴⁴⁰ Diese bezieht er auf die Tatsache, dass einige der Führungskräfte bei Airbus Absolventen der *Grandes Ecoles* waren, so zum Beispiel Roger Béteille, Henri Ziegler oder Noël Forgeard. Damit, so Aris, schmiedeten die *Grandes Ecoles* für Airbus eine

⁴³⁹ Ausnahme war hier die Besetzung der Airbus-Präsidentschaft mit Gustav Humbert im Jahr 2005. (Anmerkung der Verfasserin)

⁴⁴⁰ Vgl. Aris (2002), S. 7

Kaderriege, die wiederum als Präsidenten des Unternehmens eingesetzt wird. Roger Béteille beispielsweise ist Absolvent der *École Polytechnique* und der *École Supérieure de l'Aéronautique*. Dieser Aspekt begründet laut Aris die Dominanz Frankreichs bei Airbus.⁴⁴¹ Denn die Absolventen der *Grandes Ecoles*, die in der Folge in Politik und Wirtschaft eingesetzt werden, hätten gute Kontakte untereinander, so dass

"Airbus people like Béteille and Ziegler .. move easily and effectively in political and military circles and [are able to] mobilize political support in hours of need [which] is part of the explanation as to why Airbus survived and why the French have succeeded so well in imposing their style and personality on the entire enterprise."⁴⁴²

Gegen diesen "Grande-Ecole-Ansatz" spricht jedoch, dass die politische Unterstützung der Luftfahrtindustrie allgemein und von Airbus im speziellen nicht lediglich auf persönliche Kontakte zwischen *Grandes Ecoles*-Absolventen reduziert werden kann. Vielmehr förderte die französische Politik nach 1945 massiv die Luftfahrtindustrie in Frankreich und den Aufbau der französischen Luftstreitkräfte, um dadurch einerseits nationale Stärke zu demonstrieren und andererseits für das eigene Land eine relativ unabhängige Rolle zu gewinnen.⁴⁴³ Diese Politik führte aber auch gleichzeitig zu einem Aufschwung der Luftfahrtindustrie in Frankreich. Daher erscheint es als sehr einseitig, den Erfolg von Airbus als Flugzeugbauunternehmen lediglich auf die Ausbildung von Führungskräften in *Grandes Ecoles* zu reduzieren. Die politische Unterstützung der Luftfahrtindustrie nach 1945 war in Frankreich gegeben⁴⁴⁴ und wurde nicht erst durch den Einsatz von *Grandes Ecoles*-Absolventen als Airbus-Präsidenten ermöglicht. Die These, dass die Ansiedlung von *Grandes Ecoles* in Toulouse dazu geführt habe, dass heute die ENAC, die ENSAE und die ENSICA eine Elite für Airbus "schmiedet", ist nicht zu verneinen. Ob diese Tatsache jedoch zugleich eine französische Dominanz im Konzern bedingt, ist fraglich. Anhand der Analyse der Führungspositionen bei Airbus kann eher auf den Wunsch Frankreichs geschlossen werden, das Amt des Präsidenten mit einem Franzosen zu bekleiden⁴⁴⁵, wohingegen

⁴⁴¹ Vgl. Aris (2002), S. 7

⁴⁴² Vgl. Ebd., S. 7

⁴⁴³ Vgl. Kapitel IV 4.2.1.

⁴⁴⁴ Vgl. Kapitel IV 4.2.1.

⁴⁴⁵ Dieses Bestreben äußert sich beispielsweise in der Diskussion über das weitere Vorgehen im A 350-Projekt. Noël Forgeard, ehemaliger Airbus-Präsident, sprach sich hier explizit für das Ablassen vom unrentablen und sehr problematischen A 350-Projekt aus und wollte die Entwicklung eines neuen Flugzeuges, der A 370, anstatt der unrentablen A 350, forcieren. (Vgl. Süddeutsche Zeitung Nr. 114, 18.05.2006, S. 17)

Damit mischte sich Forgeard, ehemaliger Vorstandsvorsitzenden von EADS, direkt in den Aufgabenbereich des ehemaligen Airbus-Präsidenten, Gustav Humbert, ein. Gustav Humbert sprach sich für den Fortbestand des A 350-Projektes und für Modifikationen am bestehenden Flugzeug aus. (Vgl. Süddeutsche Zeitung Nr. 114, 18.05.2006, S. 17) Er lehnte die Entwicklung eines komplett neuen Flugzeugtyps, der A 370, wie Forgeard sie forderte, strikt ab. Im Zuge dieser Auseinandersetzung wurde sehr deutlich, dass sich Forgeard und damit Frankreich auch weiterhin, auch nach der Wahl Gustav Humberts zum Airbus-Chef, direkten Zugriff auf Airbus sichern wollte. Dies ist darin begründet, dass die A 350 als Konkurrenzmodell zum amerikanischen Dreamliner

die Deutschen eher dazu tendierten, den Aufsichtsratsvorsitz deutsch zu besetzen. Als Ergebnis ergibt sich daraus jedoch keine französische Dominanz bei Airbus, eher eine Art *Gleichgewicht*. Dieses *Gleichgewicht* zwischen Frankreich und Deutschland spiegelt sich auch in der Doppelstruktur bei der Spitze des Mutterkonzerns EADS wieder. Die EADS Spitze wird von zwei Co-Chefs, einem Deutschen und einem Franzosen, besetzt. Auch die Spitze des EADS-Aufsichtsrats ist mit Dr. Manfred Bischoff und Arnaud Lagardère deutsch-französisch besetzt. Daher spricht man von einer paritätischen Ämterbesetzung bei EADS als Mutterkonzern von Airbus. Diese soll die sensible deutsch-französische Machtbalance gewährleisten.

Zu erwähnen gilt es in diesem Zusammenhang jedoch auch, dass diese deutsch-französische Doppelspitze Frankreich ein Dorn im Auge ist. Aus dem französischen Wirtschaftsministerium unter Thierry Breton wurde am 1./2. Juli 2006 beispielsweise bekannt,

"dass Frankreich auch bei der Beibehaltung der Doppelstruktur Airbus unter seine Fittiche bekommen will. Mit welcher Begründung Breton diese Forderung ... durchdrücken will, bleibt sein Geheimnis. Die Unterstützung des Staatspräsidenten jedenfalls hat er. Auch Jacques Chirac bezeichnete die Doppelspitze als "Problem". Airbus mit Sitz in Toulouse wird eben in Frankreich seit jeher als französisches Unternehmen betrachtet und gilt als Nationalheiligtum."⁴⁴⁶

Als Ergebnis gilt es festzuhalten, dass bis jetzt eine paritätische Ämterbesetzung bei EADS und Airbus vorliegt und daher nicht von einer französischen Dominanz bei Airbus in punkto Führungspositionen gesprochen werden kann.

Es gibt jedoch Tendenzen, die belegen, dass Frankreich nach einer Dominanz bei Airbus strebt. Diese werden beispielsweise darin sichtbar, dass der französische Staat sehr bemüht ist, seinen Einfluss bei Airbus dadurch zu stärken, dass er die Führungsspitze bei Airbus (oder bei EADS) durch einen Franzosen besetzt will. Dadurch erhofft sich der französische Staat mehr Einfluss auf das Tagesgeschäft bei Airbus.⁴⁴⁷ Lynn vermerkt dazu:

"Airbus is closest to the French government."⁴⁴⁸

Man könnte daher von dem französischen Wunsch sprechen, der dahingeht, dass Airbus französisch werden soll. Dieser hängt eng zusammen mit dem hohen Prestigewert, den Airbus für Frankreich hat. Von einer eindeutigen Dominanz Frankreichs bei Airbus kann jedoch im

B 787 als sehr prestigeträchtiges Projekt gilt. Forgeard hielt gegenüber der Süddeutschen Zeitung fest: "Die A 350 soll ein Mega-Projekt werden". (Vgl. Süddeutsche Zeitung Nr. 116, 20./21.05.2006, S. 27)

Das heißt: Frankreich erhob bei dieser Auseinandersetzung den Anspruch auf Entscheidungsbefugnis im Prestigeprojekt A350/A 370, obwohl Frankreich zu dieser Zeit nicht den Airbus-Präsidenten stellte.

Der Wunsch der Franzosen, das Amt des Airbus-Präsidenten mit einem Franzosen zu besetzen und damit die Entscheidungsbefugnis im A 350-Projekt inne zu haben, wurde hier ganz deutlich. (Anmerkung der Verfasserin)

⁴⁴⁶ Vgl. Kläßen (2006), in: Süddeutsche Zeitung, N. 149, 01./02.07.2006, S. 18

⁴⁴⁷ Obwohl die Einflussnahme des französischen Staates auf das Tagesgeschäft bei Airbus, durch einen im Jahr 2000 unterzeichneten Vertrag ausgeschlossen wurde. (Anmerkung der Verfasserin)

⁴⁴⁸ Vgl. Lynn (1997), S. 3

Augenblick nicht gesprochen werden.

Die oben dargelegten Aspekte haben gezeigt, dass man in Frankreich bemüht ist, Airbus als ein französisches Produkt darzustellen durch die Wahl des Produktions- und Endmontagestandortes Toulouse, durch die Bauaufteilung, in der Art und Weise der Durchführung der Testflüge für neue Prototypen, in der Wahl des Firmensitzes oder in der Verkaufsstrategie. Denn durch den Bau hochmoderner und extrem großer Flugzeuge kann ein Land internationale Anerkennung gewinnen. Gerade Frankreich versucht durch die Entwicklungen im Rahmen von Airbus, sein Ansehen als *Grande Nation* wieder zu stärken. Nationale Motive sind demzufolge für Frankreich bei Airbus sehr wichtig. Daher kann man der Aussage von Kläsgen zustimmen, der festhält, dass Airbus in Frankreich als eine Art "Nationalheiligtum" gilt, angesichts der Bedeutung die Airbus für Frankreich hat.

Es gibt somit bei Airbus eine starke nationale Komponente auf französischer Seite.

Als Ergebnis dieses Kapitels lässt sich zudem festhalten: Anhand der Anstrengungen und Bemühungen, die in Frankreich geleistet wurden, beispielsweise beim *Assembly* der A 380, wird sichtbar, welche Opfer man in Frankreich bereit ist auf sich zu nehmen für ein Großprojekt wie die A 380. Es muss daher Kracht zugestimmt werden dahingehend, dass Franzosen sehr stark in Prestigeobjekten denken und daher der Einsatz für solche Prestige- oder Großprojekte viel größer ist als beispielsweise in Deutschland. Dies führt zu der Schlussüberlegung, dass sich Frankreich über seine Großprojekte – und dazu zählen auch die technischen Projekte von Airbus – als *Grande Nation* definieren möchte. Somit ist die These zu bejahen, dass Airbus in Frankreich ein nationales Prestigeobjekt ist und als solches als Ausdruck für Frankreich als *Grande Nation* zu werten ist.

Ob und inwiefern Airbus eine solche Bedeutung auch in Deutschland hat, gilt es im Folgenden zu untersuchen.

5.2.2. Deutschland: Airbus als Türöffner für den internationalen Wiedereinstieg

Nach dem Zweiten Weltkrieg gestaltete sich der Einstieg in den internationalen Flugzeugbau für Deutschland sehr schwierig. Daher stellte die deutsche Beteiligung an Airbus eine veritable Chance für Deutschland dar, wieder im Bereich des Passagierflugzeugbaus Fuß zu fassen. Inwiefern jedoch die deutschen Erwartungen hinsichtlich des deutschen Anteils an der Fertigung der Passagierflugzeuge enttäuscht wurden, soll im Folgenden dargelegt werden. Des Weiteren soll Deutschlands Rolle als "kleiner Bruder" im Airbus-Verbund erläutert werden, welche die spezifische Bedeutung von Airbus für Deutschland erklärt. Im Anschluss soll analysiert werden,

ob und inwiefern Airbus für Deutschland eine politische Relevanz besitzt.

5.2.2.1. Die Bauaufteilung bei Airbus

Zu Beginn der Airbus-Initiative waren neben Frankreich auch Deutschland und Großbritannien mitbeteiligt. Jedes der drei Länder wollte Passagierflugzeuge bauen, die den amerikanischen Modellen ebenbürtig, bzw. überlegen waren, um so als Konkurrent zu den Marktbeherrschenden Amerikanern aufzutreten. Insofern war jedes der drei Länder bemüht, den wichtigsten Teil des neuen Passagierflugzeuges zu entwickeln und zu bauen. Daher gestaltete sich die Bauaufteilung bei Airbus schwierig. Es ging hier um mehr als nur eine organisatorische Frage: Es war eine politische Entscheidung. Es ging um das zukünftige Prestige der einzelnen an Airbus beteiligten Länder.

Hinsichtlich der Fertigung der Airbusse einigte man sich in den Anfangsjahren von Airbus darauf, dass Frankreich das Cockpit und das mittlere Rumpfsegment entwickle, Deutschland das vordere und das hintere Rumpfsegment, sowie das Seitenleitwerk baue und die Innenausstattung der Airbusse übernehme und Großbritannien die Tragflächen herstelle.⁴⁴⁹ Für die Endmontage der Airbusse wurde Toulouse festgelegt.⁴⁵⁰ An dieser Entscheidung über die Bauaufteilung bei Airbus, war Roger Béteille vordringlich beteiligt. Als *directeur général* von Airbus entschied letztendlich er, wer was bei Airbus fertige. Die Aufteilung des ersten Airbus in die oben beschriebenen drei Fertigungsabteilungen - die bis heute in dieser Art für die Airbusmodelle beibehalten wurden – war, laut Aris, eine "politische Sache":

"Béteille was not just making technical judgements: the division of Airbus into three parts was, ... , essentially a political matter."⁴⁵¹

Das bedeutet, dass der Bauaufteilung zunächst die technischen Fähigkeiten eines jeden Landes in Bezug auf den Flugzeugbau zu Grunde gelegt wurden. Hinsichtlich der technischen Fähigkeiten lässt sich feststellen, dass die Briten bereits gute Kenntnisse im Bereich Aerodynamik und Tragflächenfertigung im Zuge der Entwicklung der BAC 1-11 erworben hatten.⁴⁵² So erschien es folgerichtig auch beim Airbus den Briten die Tragflächenentwicklung zu übertragen. Die

⁴⁴⁹ Später wurde Spanien die Fertigung des Höhenleitwerks übertragen. (Anmerkung der Verfasserin)
Zur Bauaufteilung vgl. auch Kapitel V 5.2.1.2.

⁴⁵⁰ Erst in den Neunzigern entschied man sich bei Airbus aufgrund von Kapazitätsproblemen in Toulouse dafür, dass die A 318, die A 319 und die A 321 in Hamburg-Finkenwerder endmontiert werden. Die Endmontage in Hamburg war daher nicht von Anfang an vorgesehen. (Anmerkung der Verfasserin)

⁴⁵¹ Vgl. Aris (2002), S. 19

⁴⁵² Die BAC 1-11 ist ein von Großbritannien entwickeltes zweistrahliges Kurzstreckenflugzeug mit einer maximalen Reichweite von 2745 km, einer Höchstgeschwindigkeit von 870 km/h und einer maximalen Sitzkapazität von 119 Sitzen. Der Erstflug des Prototyps erfolgte am 20. August 1963. Das Muster ging 1965 bei British United Airways in Dienst. (Vgl. Endres & Gething (2002), S. 30)

Franzosen, das heißt Sud Aviation⁴⁵³, hatten bereits umfassendes Know-How beim "system building work on the Concorde"⁴⁵⁴, das heißt beim Zellenbau, erworben. Daher lag es nahe, den Franzosen diese Entwicklung des Mittelstücks des Rumpfes zu überlassen - der schwierigste Teil des Rumpfes, da hier die Flügel ansetzen.

Eine Ausnahme stellt hierbei die Cockpit-Entwicklung dar. Die Briten hatten bereits Erfahrung bei der Cockpitentwicklung gewonnen, da die Entwicklung des Cockpits der Concorde in voller Verantwortung von BAE gelegen hatte. Trotzdem wurde beim Airbus den Franzosen die Cockpitentwicklung übertragen.

Die Deutschen hingegen konnten 1965 noch keine großen Erfahrungen im modernen Passagierflugzeugbau aufweisen. Sie erhielten laut Aris die "Berechtigung zur Teilnahme an Airbus" aufgrund der Tatsache, dass

"... they were pleased to be involved in what they saw a great and exciting European adventure."⁴⁵⁵

Ob dieser Aussage uneingeschränkt zugestimmt werden sollte, ist fraglich. Sicherlich war Airbus für Deutschland im Jahr 1965, in dem die Deutschen noch keine wesentliche Passagierflugzeugindustrie hatten, eine Herausforderung und daher eventuell auch ein Abenteuer. Als Begründung für die Bauaufteilung bei Airbus reicht diese Ansicht jedoch nicht aus. Vielmehr ergab sich der deutsche Anteil an Airbus durch die Tatsache, welche technischen Fähigkeiten Briten und Franzosen aufgewiesen hatten. So blieben für die Deutschen die Fertigung des restlichen Rumpfssegmentes und die Innenausstattung.⁴⁵⁶

Daneben handelte es sich, wie oben dargelegt wurde, bei der Bauaufteilung auch um eine politische Entscheidung. *La Grande Nation* entwickelte *les grandes parties* des Airbusses:

1. Das mittlere Rumpfssegment: Bei der Konstruktion eines Flugzeuges ist dieses Rumpfssegment wesentlich, da sich hier die Schnittstelle von Flügel und Rumpf befindet. Die Entwicklung dieses Segmentes stellt in der Regel eine besondere Herausforderung dar.
2. Das Cockpit: Es enthält die Hochtechnologie, die Radar- und Navigationsausrüstung. Durch die Entwicklung des Cockpits konnte Frankreich seine Fähigkeiten in der Hochtechnologie beweisen. Daneben wird das Cockpit oft als das "reizvollste" Segment des Flugzeuges

⁴⁵³ Die Concorde wurde von Aérospatiale und British Aerospace entwickelt. Hinter Aérospatiale steht Sud Aviation, denn der französische Luftfahrt- und Rüstungskonzern Aérospatiale entstand 1970 aus dem Zusammenschluss der damals verstaatlichten Unternehmen Sud Aviation und SÈREB. 1999 fusionierten Aérospatiale und Matra Haute Technologie (eine Tochter des französischen Matra Konzerns) zu Aérospatiale-Matra. Aérospatiale-Matra bildete im Jahr 2000 zusammen mit anderen Unternehmen den Konzern EADS. (Anmerkung der Verfasserin)

⁴⁵⁴ Vgl. Aris (2002), S. 25

⁴⁵⁵ Vgl. Ebd., S. 25

⁴⁵⁶ Die Triebwerke wurden zugekauft, nicht von Airbus selbst entwickelt. (Anmerkung der Verfasserin)

empfunden⁴⁵⁷, da hier die Piloten arbeiten. In der Regel sollen genau sie von den guten Flugeigenschaften des Flugzeuges überzeugt werden. Daher kann man die Cockpitentwicklung als Prestigeträchtige Aufgabe ansehen.

Auch Deutschland hätte von Anfang an gerne die Cockpitfertigung übernommen, um die deutschen Fähigkeiten in der Hochtechnologie unter Beweis zu stellen:

"The feeling in Toulouse was that however much the Germans would like to play a bigger, more glamorous role, they were not ready to tackle the cockpit, with its complicated radio and navigation equipment."⁴⁵⁸

Dieser Einschätzung, dass die Technologie der Deutschen aufgrund der fehlenden Erfahrung im Flugzeugbau noch nicht in dem Maße ausgereift war, wie man es von der französischen Technologie annahm, ist zuzustimmen.

Die deutsche Seite war insgesamt hinsichtlich ihres Anteils am Bau der Airbusse enttäuscht. Der deutsche Anteil an der Fertigung der Airbusse war und ist immer noch nicht so groß wie der französische, so dass man auf deutscher Seite nicht auch von den Airbussen als "deutschen Flugzeugen" hätte sprechen können. So könnte Deutschland fertigungstechnisch im Airbus-Verbund als "der kleine Bruder Frankreichs" gesehen werden. Auf diese Frage soll nun im Weiteren eingegangen werden.

5.2.2.2. Deutschland als "kleiner Bruder Frankreichs" bei Airbus

Wie die Analyse der Bauaufteilung gezeigt hat, erhielt Deutschland die weniger bedeutenden Komponenten der Flugzeuge zugesprochen. Aufgrund dieser Tatsache spricht Aris davon, dass

"...the Germans ... were being offered the junior role. Johann Schäffler, who was managing director of the German end of the program, observes, "The Germans always had the feeling that they had somehow been left out and they should be getting some of the more noble and better parts - something more important and technically challenging than just building fuselages."⁴⁵⁹

Auch Lynn vermerkt zu diesem Thema:

"... three years after the proposal [for the A 300 B] had first been mooted, a meeting of ministers was held in Paris to trash out the details. ... Britain and France would each pay 37.5 percent of that amount [to develop the A 300 B] with shares to match; the Germans, still very much the junior partners, would put the remaining 20 percent."⁴⁶⁰

⁴⁵⁷ Vgl. Kapitel V 5.2.1.2.

⁴⁵⁸ Aris (2002), S. 19

⁴⁵⁹ Vgl. Aris (2002), S. 20 / englisch *fuselage* = deutsch (Flugzeug-)Rumpf

⁴⁶⁰ Vgl. Lynn (1997), S. 105

Auch DER SPIEGEL bezeichnete 1972 die Bundesrepublik in einer langen Reportage über die A 300B als Juniorpartner bei Airbus.⁴⁶¹ Dabei zielt ‚Junior‘- nicht auf die Bedeutung ‚jüngste/r‘ in *zeitlicher* Hinsicht ab, da Deutsche und Franzosen *gleichzeitig* die Partnerschaft zum Bau der ersten Airbus eingingen. ‚Junior‘- zielt hier auf die Bedeutung *fertigungstechnisch* im Sinne von ‚die Deutschen erhielten die fertigungstechnisch weniger anspruchsvollen Bausegmente bei der A 300 B‘ ab. Aufgrund dieser anfänglichen Wahrnehmung Deutschlands als "kleiner Bruder" im Airbus-Verbund wurde eine Befragung durchgeführt, mit dem Ziel zu analysieren ob Deutschland im Airbus-Konsortium noch heute, im Jahr 2006, lediglich die Rolle als "kleiner Bruder Frankreichs" zugesprochen wird.

Zu diesem Thema wurden Thomas, Berater für das A 350-Programm, ehemaliger Leiter der Large Aircraft Division bei Airbus und Konstrukteur der A 380, Birkmayer Head of System Development, Maturity & Environment, Roeder ehemaliger Senior Vice President Technology & New Project Development und Gründer der Airbus-Familie, und Fock, Vice President Regierungsangelegenheiten, befragt.

Die Auswertung der Stellungnahmen ergab insgesamt, dass dieses Urteil von Aris stark übertrieben ist. Thomas und Birkmayer stimmten dieser Einschätzung jedoch zu.

Thomas hielt fest, dass die Deutschen rechtlich⁴⁶² und hinsichtlich der Bauaufteilung bei Airbus gleichgestellt seien, im Hinblick auf die Führungsebene und die Qualität der Technologie jedoch nur die „Nummer 2“ im Airbus-Verbund seien.⁴⁶³

Auch Birkmayer bestätigte diese Einschätzung von Deutschland als "kleinem Bruder" im Airbus-Verbund, was er auf die französische Dominanz in *Engineering* zurückführte.⁴⁶⁴

Daneben hielt Birkmayer aber auch fest, dass die Deutschen diese Rolle zuließen.⁴⁶⁵ Dies liege vor allem daran, dass es für Frankreich sehr wichtig sei, den "Schein nach außen zu wahren", dahingehend, dass auch wenn keine französische Vorrangstellung innerhalb von Airbus vorliege und Deutschland nicht der "kleine Bruder" im Airbus-Verbund sei, dies dennoch nach außen hin präsentiert werden müsse,⁴⁶⁶ um des Zusammenhaltes im Airbus-Verbund willen.

Eine andere Einschätzung gab Fock. Er legte dar, dass das Zitat von Aris stark übertrieben sei und stimmte der Einschätzung von Deutschland als "kleinem Bruder" im Airbus-Verbund aber bedingt zu. Er sprach Deutschland keine ausdrücklich untergeordnete Rolle zu, stimmte jedoch

⁴⁶¹ Vgl. DER SPIEGEL, 1972, S. 74

⁴⁶² Mit "rechtlich" wurde Bezug genommen auf die Anteilsverteilung bei EADS. Der französische Staat hält (Stand 20.07.06) 15% an EADS, Lagardère hält weiterhin 7,5% der EADS-Aktien. Damit ergibt sich ein französischer Anteil an EADS von 22,5%. Der deutsche Anteil an EADS ist ebenfalls 22,5%, in vollem Besitz von Daimler-Chrysler. (Interview mit Thomas am 21. Juli 2006 in Toulouse)

⁴⁶³ Vgl. Interview mit Thomas am 21. Juli 2006 in Toulouse

⁴⁶⁴ Vgl. Interview mit Birkmayer am 21. Juli 2006 in Toulouse

⁴⁶⁵ Vgl. Interview mit Birkmayer am 21. Juli 2006 in Toulouse

⁴⁶⁶ Vgl. Interview mit Birkmayer am 21. Juli 2006 in Toulouse

dem oben angeführten "Grandes-Ecoles-Aspekt" von Aris⁴⁶⁷ zu.⁴⁶⁸ Demnach kommt Frankreich eine bedeutendere Stellung als Deutschland innerhalb von Airbus zu, da viele Führungspositionen bei Airbus mit ehemaligen Grandes Ecoles-Absolventen besetzt seien. Demgegenüber sei Deutschland lediglich der „kleine Bruder“ im Airbus-Verbund.

Im Gegensatz zu den oben dargelegten Standpunkten, gab Roeder eine ganz andere Einschätzung der Situation ab.⁴⁶⁹ Auf die Frage, ob Deutschland der "kleine Bruder" im Airbus-Verbund sei, antwortete Roeder mir einem klaren ‚Nein‘.⁴⁷⁰

"Ohne die Deutschen gäbe es den Airbus nicht."⁴⁷¹

Die deutsche Seite wollte von Anfang an den Airbus bauen, konnte ihn jedoch nicht alleine verwirklichen. Daher hatte Airbus für Deutschland und umgekehrt auch Deutschland für Airbus von Anfang an eine große Relevanz. Dies zeigt beispielsweise die Tatsache, dass die deutsche Seite 1969 weiterhin am Projekt Airbus festhielt, obwohl die britische Regierung das Projekt verlies und auch die französische Regierung darüber nachdachte, aus Airbus auszusteigen.⁴⁷² Es war vor allem die deutsche Seite, die am Programm Airbus eisern festhielt, was nicht auch zuletzt auf den Einsatz von Franz Josef Strauß für das Airbus-Projekt zurückzuführen ist. Wäre Deutschland in dieser Situation nicht da gewesen, hätte es Airbus nie gegeben.

Man kann insofern nicht feststellen, dass Deutschland lediglich der "kleine Bruder" im Airbus-Verbund ist. Es scheint vielmehr so - in diesem Punkt muss Birkmayer zugestimmt werden - dass Deutschland "den Schein" wahrt und vermeintlich Frankreich die erste Stelle überlässt, um den Frieden und die Kooperation innerhalb des Projektes Airbus zu wahren. Denn nur so konnte sichergestellt werden, dass Frankreich und Deutschland den Airbus bauten und bauen. Nur so war die Kooperation mit den Franzosen möglich, in dem man ihnen "ihr Prestigeprojekt" Airbus lies. Die deutsche Seite erkannte früh, welche Prestigebedeutung und nationale Komponente Airbus für Frankreich hat. Aufgrund der Intensität mit der die französische Seite von Anfang an die nationale Komponente vorbrachte, wurde auch von Beginn an deutlich, dass die französische Seite nicht von der nationalen Komponente des Projektes ablassen würde, bzw. hier keine Zugeständnisse machen würde. Für die deutsche Seite bedeutete dies, dass sie mit dieser Prädisposition umgehen musste. Man entschied sich daher auf deutscher Seite, die französische nationale Komponente zu tolerieren um der Realisation des ganzen Projektes Willen. Nur so

⁴⁶⁷ Vgl. Kapitel V 5.2.1.2.

⁴⁶⁸ Interview mit Fock am 21. Juli 2006 in Toulouse

⁴⁶⁹ Bei dieser Einschätzung gilt es zu beachten, dass Roeder als Gründer der Airbus-Familie zu den Gründervätern von Airbus zählt, jedoch 1994 aus dem Konzern ausgeschieden ist.

⁴⁷⁰ Interview mit Roeder am 20. Juli 2006 in Toulouse

⁴⁷¹ Zitat Roeder, vgl. Interview mit Roeder am 20. Juli 2006 in Toulouse

⁴⁷² Vgl. Kapitel V 5.2.3.

waren ein Kompromiss und eine Kooperation mit der französischen Seite möglich. Deutschland ließ Frankreich sein Prestigeobjekt „Airbus“. Man schuf stillschweigend einen Konsens.

Dieser stillschweigende Konsens zwischen Deutschen und Franzosen besteht noch heute. Dies zeigt beispielsweise die deutsche Reaktion gegenüber der französischen Erklärung, dass die A 380 ein französisches Flugzeug sei:

„Die Aussage ‚Die A380 ist ein französisches Flugzeug‘ sollte man nicht überbewerten.“⁴⁷³

Auch Birkmayer hielt fest, dass die Reaktion auf eine solche Aussage von französischer Seite lediglich ein Lächeln sei.⁴⁷⁴ Die deutsche Seite kennt demzufolge das französische nationale Prestigebedürfnis und geht gelassen mit diesem um.

In gewisser Weise handelt es sich bei diesem Kompromiss um ein interkulturelles Arrangement. Die deutsche Seite weiß um das französische Denken in Prestigeobjekten und akzeptiert dieses. Dafür akzeptieren die Franzosen die Deutschen als Partner bei Airbus. Jeder lässt dem anderen seine landestypischen Prädispositionen und Eigenarten. Diese interkulturelle Konsensbildung - vor allem von deutscher Seite gewollt - hat jedoch eine tiefere Ursache als nur den reinen Kooperationswillen. Er ist in der historischen Entwicklung des Flugzeugbaus in Deutschland und in der daraus resultierenden politischen Bedeutung von Airbus für Deutschland begründet.

5.2.3. Hintergründe der interkulturellen Konsensbildung auf deutscher Seite: Die politische Bedeutung von Airbus für Deutschland

Die politische Bedeutung von Airbus für Deutschland zeigte sich vor allem in den Gründungsjahren von Airbus. 1969 beschloss die britische Regierung das Projekt Airbus nicht länger zu unterstützen. Großbritannien stieg politisch aus dem Projekt Airbus aus. Mit ein Grund für diese Entscheidung war, dass sich die Unterstützung des gegen die USA gerichteten Europäischen Airbus für Großbritannien, den "kleinen Bruder Amerikas", 1969 als politisch sehr schwierig erwies. Auch Frankreich schwankte zur selben Zeit in seiner Entscheidung, den Airbus zu unterstützen. Jean Chamant, damaliger französischer Transportminister, erklärte Henri Ziegler, Mitbegründer von Airbus, in einem Vier-Augen-Gespräch am 30. Juli 1968:

"Écoutez Henri, il est hors de question, en l'état actuel des finances, de mener trois programmes de front, le Concorde, le Mercure⁴⁷⁵ et l' Airbus. Il est hors de question d'abandonner le Concorde. ... Le Mercure? Marcel Dassault a prouvé qu'il savait faire et

⁴⁷³ Vgl. Roeder im Interview am 20. Juli 2006 in Toulouse

⁴⁷⁴ Vgl. Interview mit Birkmayer am 21. Juli 2006 in Toulouse

⁴⁷⁵ Die Mercure war eine weiterentwickelte Version der Caravelle, deren Passagierzahl auf 150 erhöht wurde. Das Mercure-Projekt stand unter der Obhut von Marcel Dassault. (Anmerkung der Verfasserin)

vendre des bons avions. ... Nous venons de tenir un conseil interministériel et nous avons décidé de surseoir à la décision d'arrêt du programme Airbus. Vous reprenez par conséquent l'affaire en main. Vous avez huit jours pour nous présenter vos arguments en faveur de son maintien."⁴⁷⁶

Henri Ziegler kämpfte in der Folge bei der französischen Regierung für das Projekt Airbus. Fünf Tage nach dem Ultimatum überzeugte Henri Ziegler Jean Chamant in einem persönlichen Gespräch durch folgendes Argument zur Fortführung des Airbus-Programms:

" Arrêtez l' Airbus, c'est condamner trente mille ouvriers au chômage, dont la moitié en France! Voulez-vous prendre cette responsabilité?"⁴⁷⁷

Aris vermerkt dazu, dass dies ein gewagtes Argument gewesen sei aufgrund der Tatsache, dass sich das Airbus-Projekt lediglich in der Entwicklungsphase befand, somit noch keine konkreten Arbeitsplätze geschaffen waren.⁴⁷⁸ Das Argument überzeugte die französische Regierung dennoch. Sie bewilligte zunächst eine 6-monatige Durchführungsphase für das Projekt Airbus, bis sie Anfang des Jahres 1969 endgültig dem Airbus-Projekt zustimmte.⁴⁷⁹ Während dieser Verhandlungen hofften die Deutschen hingegen, dass sich die französische Regierung für eine weitere Mitarbeit am Projekt entscheiden würde.⁴⁸⁰ Beim Austritt der britischen Regierung aus dem Airbus-Programm legten die Deutschen dar, dass sie bereit seien den eigenen Anteil an Airbus auf 50% zu erhöhen, d. h. einen Teil des britischen Airbusanteils zu übernehmen, sofern Frankreich das gleiche tue.⁴⁸¹ Die politische Bedeutung von Airbus für Deutschland wird hier ganz deutlich. Die deutsche Seite wollte den Airbus bauen, konnte ihn jedoch nicht alleine verwirklichen. Daher war man zu politisch-finanziellen und auch sehr risikoreichen Entscheidungen wie der deutschen Anteilserhöhung bei Airbus bereit. Die deutsche Entschlossenheit, am Projekt Airbus festzuhalten zusammen mit der Überzeugungskraft der Gründerväter von Airbus, wie Franz Josef Strauß, hat zum Teil auch die französische Regierung dazu bewogen hat, das Projekt Airbus weiterzuführen. Ohne die deutsche Seite in dieser Situation und ohne Henri Ziegler hätte es jedoch dazu kommen können, dass das Projekt Airbus beendet worden wäre. Hier zeigt sich klar, wie wichtig Airbus für Deutschland war, so dass man entschieden um das Projekt kämpfte. Gleichzeitig zeigt sich auch wie wichtig Deutschland für Airbus war, denn ohne die deutsche Beteiligung in dieser Situation, gäbe es Airbus heute nicht. 1969 hatte sich dann neben Deutschland auch Frankreich endgültig entschieden, das Projekt Airbus weiterzuführen. Am 29. Mai 1969 wurde der deutsch-französische Airbus-Vertrag auf

⁴⁷⁶ Vgl. Bogdan (1988), S. 194

⁴⁷⁷ Vgl. Ebd., S. 195

⁴⁷⁸ Vgl. Aris (2002), S. 36

⁴⁷⁹ Vgl. Ebd., S. 36

⁴⁸⁰ Vgl. Bölkow (2000), S. 281

⁴⁸¹ Vgl. Aris (2002), S. 42 und Bölkow (2000), S. 281

dem Luftfahrt-Salon in Le Bourget von Bundeswirtschaftminister Karl Schiller und dem französischen Transportminister Jean Chamant unterzeichnet.⁴⁸² Es wurde festgehalten, dass Deutschland und Frankreich gemeinsam ein Großraumflugzeug für den Kurz- und Mittelstreckenbereich entwickeln werden. Wenig später erklärte sich das britische Unternehmen Hawker Siddeley dazu bereit, trotz fehlender Unterstützung seiner Regierung, die Tragflächen für die A 300B zu entwickeln. Die deutsche Regierung entschloss sich im Anschluss, die britische Triebwerksentwicklung zu finanzieren.⁴⁸³ Auch hier zeigt sich wieder die politische Bedeutung, die Deutschland Airbus beigemessen hat. Hinzu kam daneben die massive politische Unterstützung des Airbus-Projektes von Seiten einiger deutscher Politiker.

Zu nennen ist hier Franz Josef Strauß, der aufgrund seiner persönlichen Affinität zur Luftfahrt und aufgrund seiner pro-europäischen Gesinnung das Projekt Airbus stark unterstützte. Neben dem CSU-Politiker Strauß trat auch Karl Schiller, SPD-Wirtschaftminister, für die Unterstützung und Weiterführung des Airbus-Projektes ein. Diese beiden deutschen Politiker gaben Airbus eine zusätzliche politische, eine Europapolitische Bedeutung. Vor allem Strauß vertrat die Ansicht, dass Deutschland, Frankreich und Europa den Airbus brauchten. In Deutschland kämpfte man aber auch gerade darum für den Airbus, da man hoffte, durch Airbus wieder auf die internationale Bühne zu gelangen. Denn noch bis 1942/1943 hatte Deutschland eine bedeutende internationale Position als Luftfahrzeughersteller besessen. Nach 1945 war Deutschland besetzt und politisch noch "unmündig". Die Alliierten beschlossen für Deutschland eine Politik der Demokratisierung, Entnazifizierung und Entmilitarisierung. In dieses ‚Konzept‘ fiel auch das deutsche Verbot des Flugzeugbaus. Diese Politik führte insgesamt dazu, dass Deutschland auf dem internationalen Parkett zunächst keine eigenständige Rolle mehr spielte. Über Airbus erschloss sich nun für die Deutschen die einzigartige Möglichkeit zu beweisen, dass das Nachkriegs-Deutschland ein friedliches und pazifistisches geworden war, in dem zivile Passagierflugzeuge (ohne militärische Prototypen) ohne militärische Absichten entwickelt wurden. Airbus kann somit als Chance für West-Deutschland gewertet werden, sich in positiver Weise neu auf der internationalen Bühne zu positionieren. Daher beharrte die deutsche Seite darauf, den Airbus zu bauen und zeigte sich zu großen Kompromissen, sei es auf finanzieller Ebene oder im interkulturellen Bereich, bereit. Über Airbus gelang es West-Deutschland dann auch im Wirtschaftszweig des internationalen Flugzeugbaus wieder Anschluss zu finden. Aufgrund der Erfolge, die Deutschland zusammen mit den anderen europäischen Partnern im Rahmen von Airbus zu erzielen hoffte, hoffte man darauf, dass die Bundesrepublik auch im internationalen Flugzeugbau als europäische Wirtschaftsmacht wieder anerkannt werde. Zudem

⁴⁸² Vgl. Kapitel IV 4.3.

⁴⁸³ Vgl. Kapitel IV 4.3.

eröffnete das Airbus-Projekt Deutschland die Möglichkeit, sich aus der beträchtlichen nicht zuletzt auch wirtschaftlichen Abhängigkeit von den USA zu lösen, die seit Ende des Zweiten Weltkrieges bestand. Über die internationale Anerkennung Deutschlands als europäischer Flugzeugbauer wiederum erhoffte sich Deutschland wieder zusehens Anerkennung als europäische Macht. Dies erfolgte auch. Deutschland gehört heute als Partner von Airbus zum weltweit zweit größten Flugzeughersteller. Deutschland und Frankreich werden in dieser Entwicklung als treibende Kräfte gesehen. Diese Rolle wird den beiden Ländern heute auch innerhalb der Europäischen Union zugesprochen. Gerade im Rahmen von Airbus zeigten sich Frankreich und Deutschland als starke Partner und bewiesen ihre Funktion als "Motor von Airbus", wie sie auch ihre Funktion als "Motor Europas" bewiesen haben. Insofern erlangte Deutschland auch über Airbus inner-europäische und in der Folge internationale Anerkennung.

Sicherlich erlangte die Bundesrepublik aufgrund vieler Faktoren nach 1945 wieder internationale Anerkennung, nicht zuletzt aufgrund ihrer pazifistischen Grundhaltung. Airbus war in dieser gesamten Entwicklung jedoch ein wesentlicher Faktor. Im Rahmen der erfolgreichen Zusammenarbeit von Airbus bewies Deutschland nicht nur seine Fähigkeiten im Flugzeugbau, d.h. gewann im Wirtschaftsbereich 'Flugzeugbau' wieder europäische und internationale Anerkennung, sondern zeigte auch seine Qualitäten zur europäischen Zusammenarbeit. Airbus war für Deutschland ein "Türöffner" für den internationalen Wiedereinstieg nach 1945. Aus dieser Perspektive wird deutlich, warum die deutsche Seite bereit war und noch immer ist, einen interkulturellen Konsens mit den Franzosen einzugehen. Airbus hat eine zu große Bedeutung für Deutschland, als dass man auf deutscher Seite nicht bereit gewesen wäre, eine interkulturelle Lösung zu finden. Deutschland wollte sich auf seinen Partner bei Airbus einstellen und einen gemeinsamen Weg finden. Dies ist die Voraussetzung für Interkulturelle Kommunikation.

Sicherlich war der Versuch einer Interkulturellen Kommunikation mit der französischen Seite zeitweise durch Unwegsamkeiten geprägt, wie sie aus dem Bereich des *Engineerings* berichtet wurden. Das ständige Bemühen und die Offenheit für die Eigenarten der anderen Seite haben einen Konsens jedoch möglich gemacht. Heute, nach jahrlangem Bemühen um interkulturelle Kommunikation geht die deutsche Seite bei Airbus gelassen mit der nationalen französischen Komponente um. Die nationale Komponente wird als „vorhanden“ akzeptiert, jedoch nicht überbewertet. Vielmehr wird durch kontinuierliche interkulturelle Kommunikation versucht, die „Nicht-Überwertung“ der nationalen Komponente auf französischer Seite zu lehren und so gleichzeitig die internationale Komponente zu stärken. Daher kann man am Ende dieses Kapitels

feststellen, dass zwar bei Airbus eine nationale Komponente auf französischer Seite existiert, diese jedoch zugunsten der internationalen Komponente immer mehr an Bedeutung verliert. Deutschland hat sich heute zu einem wichtigen Partner im Airbusverbund entwickelt, mit der Folge, dass heute Deutschland und Frankreich *gemeinsam* die treibenden Kräfte im Airbus-Verbund sind.⁴⁸⁴

⁴⁸⁴ Dies bestätigten Birkmayer, Roeder und Fock in den am 20./21.07.06 in Toulouse abgehaltenen Interviews. Thomas hingegen legte dar, dass Airbus ein privatwirtschaftliches Unternehmen mit unternehmerischen Entscheidungen sei, die jedoch von französischen Wünschen geprägt seien. (Vgl. Interview mit Thomas am 20.07.06 in Toulouse) Er räumt somit Deutschland und Frankreich gemeinsam die Funktion als treibende Kräfte bei Airbus ein.

Da die Aussagen von Birkmayer, Roeder und Fock diese These jedoch nicht unterstützen, scheint diese Meinung von Thomas eine Einzelmeinung zu sein, weshalb sie hier nicht vertreten wird.

VI. Rezeption des IKK-Modells von Airbus in der Presse

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Presseberichterstattung über Airbus. Dabei soll zunächst ein kurzer Gesamtüberblick über die Presseberichterstattung in Deutschland und Frankreich von den Anfängen des Unternehmens bis heute gegeben werden. Im Anschluss soll detailliert auf die Rezeption von drei Großereignissen bei Airbus in der Presse eingegangen werden: Auf die Entwicklung der A 310, auf den Entschluss zu einer zusätzlichen Endmontagelinie in Hamburg sowie auf den Rollout des neuesten Airbusses, der A 380. Für diese Analyse wurde ein Korpus von ausgewählten Presseartikeln über Airbus zusammengestellt, abgedruckt im ANNEX II dieser Arbeit.

Vorab soll an dieser Stelle kurz erläutert werden, warum hier das Medium *Presse* gewählt wurde, um die Bedeutung von Airbus allgemein sowie von einzelnen Großereignissen bei Airbus in Deutschland und Frankreich zu analysieren.

Die Presse hat in Frankreich und Deutschland einen hohen Stellenwert. Diese besondere Bedeutung der Presse in Frankreich ist aus ihrer historischen Entwicklung entstanden: 1605 erschien in Straßburg eine der ersten Zeitungen, *Rélation*, 1631 in Paris eine der ersten europäischen Wochenzeitung, *La Gazette*. Damit erschienen in Frankreich bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt die ersten Zeitungen, die in der Folge auch mit einer gewissen Periodizität aufgelegt und gedruckt wurden. Das Zeitungswesen hat somit eine lange Tradition in Frankreich, in der sich die spezifische Bedeutung der französischen Presse gründet.

Eine ähnliche Ursache hat der hohe Stellenwert der Presse in Deutschland. 1430-1440 entwickelte Johannes Gutenberg, deutscher Erfinder, die Buchdruckkunst. 1441 erfand Gutenberg die Tinte, die es erlaubte, Papier beidseitig zu bedrucken.⁴⁸⁵ Die Erfindung des Buchdruckes im eigenen Land verlieh dem Buchwesen, aber auch dem Pressewesen seine besondere Bedeutung.

Die Beurteilung von bestimmten Themen durch die deutsche und die französische Presse hat daher einen besonderen Stellenwert und spiegelt oftmals die öffentliche Meinung im Land wieder. So lässt sich anhand der Analyse der Presse in Deutschland und Frankreich anschaulich die allgemeine Bedeutung des Flugzeugbaus bei Airbus analysieren, daneben aber auch die Bedeutung eines einzelnen Projektes wie zum Beispiel das der A 380 oder eines damit verbundenen Ereignisses. Wurde das Projekt beispielsweise im eigenen Land stark kritisiert oder wurde es von der Presse gelobt, bzw. war man sogar stolz auf diese Neuerung?

⁴⁸⁵ Vgl. Stefani-Meyer (2004), S. 58

Hier soll versucht werden, aus der Presseberichterstattung über Airbus in Frankreich und Deutschland - beginnend in den siebziger Jahren bis zum Jahr 2006⁴⁸⁶ - die Bedeutung von Airbus für Frankreich und Deutschland nachzuvollziehen. Dabei erhebt diese Gesamtanalyse der Presseartikel keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es wurde vielmehr versucht, die große Tendenz in der Berichterstattung über Airbus herauszuarbeiten und dem Leser so zunächst einen Überblick über die Presseberichterstattung von den Anfängen von Airbus bis heute zu verschaffen, bevor die genauere Presseanalyse einzelner Ereignisse bei Airbus erfolgt.

6.1. Die Presseberichterstattung über Airbus von 1969 bis 2006 im Überblick

Die Verkehrsflugzeugentwicklung bei Airbus war und ist ein zentrales Thema der Medienberichterstattung.⁴⁸⁷ Dabei waren die Presseberichte nicht immer so enthusiastisch und euphorisch wie es bei dem letzten Großprojekt von Airbus, der A 380, der Fall war. Beim Erstflug der A 380 hatte es kaum eine Zeitung, Zeitschrift oder ein Magazin in Europa gegeben, welche nicht über die neue A 380 berichtete. So schrieb das Magazin der Zivilluftfahrt AERO International als Resumé im Juni 2005.⁴⁸⁸ Der Grundtenor dieser Artikel war dabei ein sehr positiver, fast schon glorifizierender. Der Stolz auf die Tatsache, dass nun Europa - und nicht mehr Amerika - das weltgrößte Flugzeug gebaut hatte, kam in der Berichterstattung ganz klar zum Vorschein.

6.1.1. Die Presse über Airbus in Deutschland

In den Anfängen von Airbus hingegen war die Resonanz auf Airbus in Deutschland keine positive gewesen.⁴⁸⁹ Airbus war in den Siebzigern noch ein *Nobody*, dem niemand die Entwicklung großer Verkehrsflugzeuge zutraute.

Fast ein Jahrzehnt lang hatten die Skeptiker in der Berichterstattung die Oberhand, vor allem in

⁴⁸⁶ Ab den siebziger Jahren wurde erstmals häufiger über Airbus in der Presse berichtet, da Airbus mit der A 300 B nun konkrete Formen annahm. Daher beginnt die Presseanalyse hier erst ab 1972/1973 und nicht bereits 1969, oder 1965. In den Jahren ab 1965 wurde noch sehr wenig über Airbus in der Presse berichtet. Daher kann die Bedeutung von Airbus für Frankreich und Deutschland in dieser Zeit nur auf einer Einschätzung beruhen, nicht auf einer fundierten Analyse. Daher wurde hier die Presseanalyse über Airbus ab 1972/1973 begonnen. (Anmerkung der Verfasserin)

⁴⁸⁷ Wird im Folgenden von Medien gesprochen, sind hier die *Printmedien* gemeint. Die Analyse der Rezeption der Airbus-Verkehrsflugzeuge bezieht sich hier ausschließlich auf die Printmedien und hier speziell auf Zeitungen und Zeitschriften aus Deutschland und Frankreich.

⁴⁸⁸ Vgl. AERO-International Nr. 6, Juni 2005, S. 3

⁴⁸⁹ Grundlage dieser Analyse war die Pressedokumentation von 1972-2006 über Airbus aus dem Archiv des Deutsch-Französischen Institutes in Ludwigsburg, sowie die Presseanalyse von Morgenstern und Plath im Ergebnis dargestellt in ihrem Buch *A 380 Geschichte, Technik und Erprobung des Mega-Airbus*, o. O.: Germond, 2005

Deutschland.

Wie bereits dargestellt wurde,⁴⁹⁰ war die deutsche Luftfahrtindustrie und in der Folge die Luftfahrtindustrie im Rahmen von Airbus in Bonn nie auf großen Anklang gestoßen. Diese Skepsis in der Politik zeigt sich dann auch in den Printmedien, bzw. in der Öffentlichkeit in Deutschland. In den deutschen Medien überwog bis in die Achtziger die Skepsis, ob Airbus ein Erfolg werden würde. Sehr eindeutig war die deutsche Kritik am Projekt Airbus, als sich 1977 die Hoffnungen zerschlagen hatten, dass sich die amerikanische Fluggesellschaft WesternAirLines für die A300 B entscheiden werde. DIE WELT titelte "Still sitzt der Jumbo auf der Piste" und legte in diesem Artikel die schlechten Verkaufsaussichten für die A 300 B folgendermaßen dar:

"... Der Airbus ist ein zweistrahliges Mittelstreckenflugzeug für 300 Passagiere, mit dem die europäische Luftfahrtindustrie nach dem finanziellen Fiasko der prestigeträchtigen Concorde wieder Anschluss an die Wirtschaftlichkeit suchte. Noch sind keine 50 Maschinen verkauft und der Absatz stagniert. Für die meisten europäischen Fluggesellschaften ist der Airbus - noch - zu groß."⁴⁹¹

Negative Beiträge zu Airbus und seinen neuen Projekten faden sich in der Berichterstattung des Jahres 1977 in Deutschland sehr häufig. Der SPIEGEL beispielsweise brachte 1977 einen umfangreichen Beitrag unter dem Titel "Jedes Flugzeug ein Millionengrab" und stellte die Frage, ob das europäische Projekt noch eine Chance auf dem Weltmarkt habe.⁴⁹²

Hintergrund dieser harschen Kritik sind folgende Verkaufszahlen: 1971 bis 1977 verkaufte man bei Airbus lediglich 93 Flugzeuge.⁴⁹³ Erst ab 1978 verbesserte sich die Situation. Im Jahr 1979 stiegen die Verkaufszahlen mit 184 Verkäufen der A 300 B dann signifikant an⁴⁹⁴, wodurch eine Wende bei Airbus eingeleitet wurde.

Doch nicht nur in Deutschland, auch in Großbritannien wurde Airbus scharf kritisiert. Nach dem Beitritt Großbritanniens als Vollmitglied zu Airbus 1979 schrieb der Londoner *Economist*

"Der staatseigene englische Hersteller British Aerospace hat von London grünes Licht erhalten, sich in das europäische Konsortium zurückzukaufen. Damit dürfte allerdings weniger ein Beispiel für gutes europäisches Verhalten gegeben, als vielmehr eine wirtschaftliche Fehlentscheidung getroffen worden sein. ... British Aerospace wäre gut beraten gewesen, dem europäischen Konsortium nicht

⁴⁹⁰ Vgl. Kapitel IV 4.1.1.

⁴⁹¹ DIE WELT 1977 zitiert nach Morgenstern/Plath (2005), S. 144

⁴⁹² Auszüge aus diesem SPIEGEL-Artikel, zitiert nach Morgenstern/Plath (2005), S. 144 ff, sind dem ANNEX Anlage 7: 1977 Pressedokumentation über Airbus - DER SPIEGEL: Jedes Flugzeug ein Millionengrab zu entnehmen.

⁴⁹³ Vgl. Morgenstern/Plath (2005), S. 144

⁴⁹⁴ Vgl. Ebd., S. 144

beizutreten. Dies wäre auch gar nicht nötig, nur um den Sub-Auftrag zu behalten, Flügel für den Airbus zu bauen. ... "⁴⁹⁵

Insgesamt zierten in den Anfängen von Airbus wenig sachliche Beiträge - vor allem in Deutschland - die Presselandschaft. Vielmehr wurde bis in die Mitachtziger das baldige Ende der gemeinsamen europäischen Luftfahrt prognostiziert.

Danach, ab Mitte der Achtziger, wurde jedoch offensichtlich, dass man sich geirrt hatte. Airbus wurde zum Erfolg. Daraufhin schlug die Berichterstattung in Deutschland in einen positiven Ton um. Die Entscheidung für die Endmontage des Airbus im Werk Finkenwerder bei Hamburg⁴⁹⁶ ab 1990 stimmte die öffentliche Meinung in Deutschland vollends um. Morgenstern und Plath stellen hierzu fest:

"Aus Kommentaren, die dem Airbus keine Zukunft zugebilligt hatten, wurden immer längere und interessantere Reportagen, die vom großen europäischen Industrieerfolg kündeten. Binnen weniger Jahre wendete sich so das Blatt: Der Airbus und seine Pioniere wurde auch in den Medien das beste Vorzeigestück."⁴⁹⁷

Dieser positive Tenor durchzieht die deutsche Berichterstattung über Airbus bis heute. Pressemitteilungen über die neue A 380 waren sogar mit Stolz über das gemeinsame europäische Projekt gefüllt. "Sie Fliegt!" titelte beispielsweise AERO-International anlässlich des Erstfluges der A 380 im April 2005.⁴⁹⁸

Die Öffentlichkeit verfolgt heute mit großem Interesse die neuen technischen Leistungen von Airbus. Man denke in diesem Zusammenhang beispielsweise an den Erstflug der A 380 im April 2005: Tausende verfolgten den Start des Jumbos in Deutschland und Frankreich über das Fernsehen, bzw. direkt vor Ort. Auch die erste Landung der A 380 in Hamburg am 8. November 2005 wurde von begeisterten Zuschauern am Rollfeld begleitet.⁴⁹⁹

6.1.2. Die Presse über Airbus in Frankreich

In Frankreich war die Berichterstattung über Airbus von den Siebzigern bis heute vom Grundtenor positiver als in Deutschland. Dies ergab die Analyse der über Airbus erschienenen Artikel in den größten französischen Tageszeitungen von 1970 bis 2006.

⁴⁹⁵ Der *Economist* 1979 zitiert nach Morgenstern /Plath (2005), S. 145

⁴⁹⁶ Heute werden in Hamburg die A 318, A 319 und die A 321 endmontiert. (Anmerkung der Verfasserin)

⁴⁹⁷ Vgl. Morgenstern/Plath (2005), S. 146

⁴⁹⁸ Vgl. AERO-International, Nr. 6, Juni 2005, S. 7

⁴⁹⁹ Siehe ANNEX Anlage 8: *Am 8. November 2005 landete die A 380 erstmals auf dem Flughafen Hamburg.*

In den Siebzigern war die Berichterstattung über Airbus insgesamt sehr positiv. Man räumte der neuen Initiative in der Luftfahrtindustrie gute Chancen ein. Airbus galt in Frankreich als Hoffnungsträger. Le Figaro titelte im Juli 1977 beispielsweise "L'Airbus garde ses chances".⁵⁰⁰

In Deutschland hingegen war - wie bereits erwähnt - die Presse noch sehr skeptisch gegenüber dem neuen deutsch-französischen Projekt. Titel zu Artikeln über Airbus wie "Wird der Airbus ein Ladenhüter?"⁵⁰¹ oder "Startprobleme für den Airbus"⁵⁰² tauchten in deutschen Zeitungen häufiger auf. In Frankreich wurde im Gegenzug diese Skepsis der Deutschen im Hinblick auf Airbus kritisiert.⁵⁰³ Es wurde beanstandet, dass die deutsche Lufthansa in den Siebzigern weiterhin vorwiegend mit Boeings flog, obwohl Deutschland und Frankreich die A 300 B bauten.⁵⁰⁴ In Frankreich wurde dies als Affront gesehen:

"Voilà toute la différence entre le comportement française et allemand. Chez nous la compagnie nationale est contrainte de tenir compte des impératifs économiques et sociaux qui s'imposent à un pays. De l'autre côté du Rhin, ..., Lufthansa peut se permettre, ..., de ne prendre en considération que ses seuls intérêts particuliers. Lufthansa achète des « Boeing » parce que cela lui permet d'harmoniser sa flotte et donc de réduire des coûts d'entretien et de revient."⁵⁰⁵

In Frankreich zeigten die Presseartikel der damaligen Zeit, dass man von Anfang an an die neuen Airbusse glaubte. Der Präsident von Aérospatiale, Jacques Mitterrand, hielt diesbezüglich fest:

"Die Concorde ist unser Stolz, der Airbus unser täglich Brot."⁵⁰⁶

Damit nimmt er Bezug darauf, dass durch die Ansiedlung der Endmontage des Airbus in Toulouse durch die Firmen Dassault und Aérospatiale 10.000 Arbeitsplätze geschaffen wurden. Zudem wurde Toulouse durch die Concorde und vor allem auch durch den Airbus zu einem Luftfahrtzentrum in Frankreich, da sich hier zahlreiche Zentren für Luft- und Raumfahrtstudien ansiedelten, bzw. Ausbildungsinstitute im Bereich Luftfahrt gegründet wurden. Daher nannte sich Toulouse stolz "europäische Hauptstadt der Luftfahrt".⁵⁰⁷

Als Resumé lässt sich festhalten, dass sich in der Berichterstattung über Airbus in den ersten Jahren vor allem die typischen deutschen und französischen Eigenarten zeigten: Während man in Deutschland noch skeptisch war und an dem eigenen zukünftigen Erfolg zweifelte, hielt man in

⁵⁰⁰ Vgl. Le Figaro Nr. 10197, 16/17.7.1977, S. 6

⁵⁰¹ Vgl. DIE ZEIT NR. 18, 26.4.1974, S. 39

⁵⁰² Vgl. Frankfurter Rundschau 14.4.1973, S. II

⁵⁰³ Vgl. ANNEX Anlage 14: Le Figaro Nr. 10197, 16/17.7.1977, S. 6

⁵⁰⁴ Vgl. Le Figaro Nr. 10197, 16/17.7.1977, S. 6

⁵⁰⁵ Vgl. Ebd., S. 6

⁵⁰⁶ Jacques Mitterrand zitiert nach dem Handelsblatt, Nr. 211, 17.11.1977, S. 3

⁵⁰⁷ Vgl. Handelsblatt Nr. 221, 17.11.1977 S. 3 und vgl. Kapitel V 5.2.1.2.

Frankreich mit eiserner Entschlossenheit an dem einmal gefassten Entschluss, die A 300 B zu bauen, fest und glaubte auch an ihren Erfolg.

Auch in den Achzigern blieb die Berichterstattung über Airbus in Frankreich grundlegend positiv. Mit dem Beitritt Großbritanniens zum Airbus 1979 stiegen die Verkaufszahlen bei Airbus, was in Frankreich zu einer euphorischen Berichterstattung führte. France Soir titelte 1979 es ist "Le triomphe de l'Airbus"⁵⁰⁸ Und nun flog auch die deutsche Lufthansa überwiegend mit Airbussen⁵⁰⁹, was von Frankreich wohlwollend begrüßt wurde.

Airbus holte zudem in den Achzigern immer mehr auf gegenüber dem amerikanischen Hersteller im Hinblick auf Technologie und Verkaufszahlen. Dies wurde von den Europäern, vor allem von Frankreich und Deutschland, mit Stolz betrachtet: "Europas Airbus macht sich breit am Himmel"⁵¹⁰ titelte beispielsweise DIE WELT oder "Airbus ne craint pas Boeing"⁵¹¹ France Soir. Auch in Deutschland wendete sich die Berichterstattung über Airbus nun zum Positiven. Die Skepsis verschwand mehr und mehr mit dem zunehmenden Erfolg von Airbus.

In Frankreich glaubte man in den Achzigern zudem fest daran, dass sich Airbus gegenüber Boeing durchsetzen würde.

Die grundsätzlich positive Berichterstattung über Airbus in der französischen Presse wurde nur zweimal durchbrochen: In den Jahren 1980 bis 1983 und im Jahr 1990.

1980-83 befand sich Airbus, vor allem die deutsche Airbus GmbH, in einer finanziellen Krise, da Bestellungen von Luftfahrtgesellschaften storniert wurden. "Airbus ce n'est pas la joie..."⁵¹², "Un optimisme hors de saison?"⁵¹³ titelten französische Zeitungen.

Auch 1990 war die französische Presse den Neuerungen bei Airbus nicht positiv gewogen: Die Entscheidung zur Endmontage des Airbus in Hamburg- Finkenwerder wurde von der französischen Presse scharf kritisiert: "Toulouse reagiert verbittert auf Endmontage des Airbus A321 in Hamburg"⁵¹⁴, "La France perdra-t-elle la bataille d'Airbus"⁵¹⁵.

Die deutsche Presse hingegen berichtete angesichts dieser Nachricht euphorisch über Airbus. "Neue Zukunft für Finkenwerder" und "Entscheidung für Hamburg" titelte beispielsweise das Hamburger Abendblatt.⁵¹⁶

⁵⁰⁸ Vgl. France Soir Nr. 10801, 11.5.1979, S. 6 und ergänzend auch France Soir Nr. 10770, 04.04.1979, S. 1

⁵⁰⁹ "Lufthansa bestellt 25 neue Airbusse vom Typ A 310" Vgl. Süddeutsche Zeitung Nr. 78, 03.04.1979, S. 1

⁵¹⁰ Vgl. DIE WELT Nr. 87, 12.04.1979, S. 1

⁵¹¹ Vgl. France Soir Nr. 10928, 06.10.1979, S. 1

⁵¹² Vgl. Le Matin Nr. 1851, 10.02.1983, S. 13

⁵¹³ Vgl. Le Monde Nr. 11872, 31.03.1983, S. 1

⁵¹⁴ Vgl. Frankfurter Rundschau N. 54, 05.03.1990, S. 7 und ANNEX II

⁵¹⁵ Vgl. Le Monde, o. N., 03.03.1990, S. 20 / Kapitel V 5.2.2 und ANNEX II

⁵¹⁶ Zitiert nach Morgenstern/Plath (2005), S. 146

Abgesehen von diesen zwei Unterbrechungen, lässt sich feststellen, dass ab den Neunzigern die Berichterstattung über Airbus in Frankreich genauso wie in Deutschland sehr positiv war. Airbus wurde als der Hoffnungsträger Europas gesehen. Man hoffte darauf, dass Airbus Boeing auf dem Weltmarkt für Passagierflugzeuge überholen würde.

1998 gelang es Airbus dann erstmals mehr Flugzeuge zu verkaufen als sein amerikanischer Konkurrent Boeing. Beide decken seit 1998 bis heute etwa 50% des Weltbedarfs an Verkehrsflugzeugen. Daher ist es nicht erstaunlich, dass die Presse Airbus mit Lob überhäufte, als es dem Airbus-Konzern dann 2005/2006 erstmals gelang, seinen Konkurrenten Boeing hinsichtlich der Verkaufszahlen zu überholen.

Fazit des Presseüberblicks

Insgesamt wurde bei der Auswertung des Pressematerials zu Airbus deutlich, dass die Berichterstattung zu Airbus in Deutschland bis in die Mitte der Achtziger von Skepsis gegenüber dem möglichen Erfolg von Airbus geprägt war. Mit dem Anstieg der Verkaufszahlen bei Airbus schlug die deutsche Presse positivere Töne an.

In Frankreich hingegen war die Berichterstattung über Airbus von Anfang an bis auf die genannten zwei Ausnahmeperioden positiv gewesen. Die französische Presse war vom Erfolg des Projektes Airbus überzeugt und kritisierte daher die anfängliche deutsche Skepsis gegenüber Airbus stark. Man könnte fast sagen, dass Frankreich in gewisser Weise 'seinen Airbus vereidigte' gegenüber allen Gegnern und Skeptikern. Hier zeigte sich bereits sehr früh, dass man sich in Frankreich sehr stark mit dem Projekt Airbus identifizierte und dass man in Frankreich stolz auf 'seinen Airbus' war. Dieser Grundtenor ist in Frankreich bis heute erhalten geblieben.

Nach diesem kurzen Überblick über die Presseberichterstattung über Airbus in Deutschland und Frankreich soll nun die Aufmerksamkeit auf die Rezeption einiger Großereignisse bei Airbus in der Presse gerichtet werden. Dabei geht es darum, die programmatische Ausrichtung einiger Presseartikel in Deutschland und Frankreich in Bezug auf die Entwicklung der A 310, die Einrichtung der zusätzlichen Endmontagelinie in Hamburg sowie den Rollout der A 380 zu beleuchten. Es geht dabei um die Frage, wie die Presse in Frankreich und Deutschland diese Ereignisse kommentierte.

6.2. Rezeption herausragender Ereignisse bei Airbus in der Presse

Für diese Analyse wurde ein Korpus von zwölf Zeitungsartikeln, alle aus großen, nationalen deutschen und französischen Tageszeitungen, zusammengestellt. Der Korpus ist im ANNEX II zu dieser Arbeit abgedruckt.

Ziel dieser Analyse war die Untersuchung von drei ausgewählten Großereignissen bei Airbus.

Bei der Rezeption dieser Ereignisse in den ausgewählten Presseartikeln geht es zunächst um die Frage, wie diese Presseartikel die Ereignisse bei Airbus reflektieren. Wie ist der Grundtenor dieser Artikel? Im Anschluss soll die Blickrichtung auf die kulturellen Aspekte dieser Artikel gerichtet werden. Es geht um die Frage, ob die Interkulturalität bei Airbus, wie sie in Kapitel V 5.1. beschrieben wurde, positiv bewertet wird oder eher in Frage gestellt bzw. kritisiert wird. Damit geht es auch um die Frage, ob Airbus von der Presse zuerkannt wird, insgesamt einen positiven Beitrag für das kollektive Bewusstsein in Frankreich und Deutschland zu leisten und ob Airbus in dieser Hinsicht als positiv und gewinnbringend für beide Länder bewertet wird.

6.2.1. Rezeption der Entwicklung der A 310 in der Presse (1979)

Die Entwicklung der Flugzeuge bei Airbus begann 1965 mit dem Bau der ersten A 300 B. Die Studiengruppe Airbus München stellte im September 1965 den Entwurf für diesen ersten Airbus vor. Dabei war ein Kurz- und Mittelstreckenflugzeug für 200-300 Passagiere mit einer Reichweite von 2600 km⁵¹⁷ bei einer Reisegeschwindigkeit von 850 km/h geplant.⁵¹⁸ Es ging bei dem ersten Airbus darum, ein Passagierflugzeug zu entwickeln, das auf Strecken mit hohem Passagieraufkommen mit sinnvoller Frequenz eingesetzt werden konnte und dabei besonders niedrige Flugpreise ermöglichen sollte.⁵¹⁹ Der Markt für ein solches Passagierflugzeug galt als vorhanden. Trotzdem reagierte die Presse sehr verhalten.

"Die Presse hielt sich zur damaligen Zeit bezüglich des europäischen Flugzeugs merklich zurück und nahm kaum Notiz von den ersten Ansätzen. Zu dieser Zeit glaubte wohl niemand ernsthaft, dass daraus einmal ein langfristiges Projekt entstehen könnte."⁵²⁰

Airbus galt zu diesem Zeitpunkt noch als *Nobody*.⁵²¹ Die Presse in Deutschland zeigte sich sehr skeptisch in Bezug auf eventuelle Erfolgsaussichten des neuen Passagierflugzeuges bzw. Airbus

⁵¹⁷ Die maximale Reichweite der ersten A300 lag bei 3700 km. (Vgl. Morgenstern/Plath (2005), S. 86)

⁵¹⁸ Als Endergebnis wurde eine A 300 entwickelt, mit der 260 Fluggäste transportiert werden können, bei einer durchschnittlichen Geschwindigkeit von 900 km/h und einer maximalen Reichweite von 4000 km. (Vgl. DER SPIEGEL, 1972, S. 74)

⁵¹⁹ Vgl. Kirchner (1998), S. 89

⁵²⁰ Vgl. Ebd., S. 90

⁵²¹ Vgl. Kapitel VI 6.1.1.

insgesamt. In Frankreich hingegen, sah man den neuen Airbus trotz aller Probleme als Hoffnungsträger.

Diese schwierige Anfangssituation von Airbus änderte sich erst mit der Entwicklung der A 310. 1978 startete das Projekt zum Bau der A310, eines Mittel- und Kurzstreckenflugzeuges, bei dem Airbus "aerodynamisches Neuland" betrat⁵²²: Der Rumpf wurde verkürzt, der Flügel gemäß der modernsten Luftfahrttechnologie gebaut, das Seitenleitwerk verkleinert. Die wesentliche Neuerung bestand jedoch in der Einführung des 2-Mann-Cockpits.⁵²³ Dieses wurde von der Concorde übernommen und galt zu dieser Zeit als große technische Neuerung.

Neben den technologischen Neuerungen wurde in Toulouse mit der A310 ein Rekord aufgestellt: Schon im November 1980 lagen 76 feste Bestellungen und 68 Optionen für die A310 vor. Bei Airbus verkündete man, dass es bei der A310 keine Vorserien mehr gebe. Was gebaut wird, wird verkauft.⁵²⁴ So sicher war man sich bezüglich der technologischen Neuerungen. Diese Prognose bestätigte sich auch: Swissair und Lufthansa erhielten die ersten Flugzeuge im März 1983 und zeigten sich mit der neuen A 310 sehr zufrieden.⁵²⁵

An dieser Stelle soll nun die Resonanz der deutschen und französischen Presse auf das zweite Flugzeugmodell von Airbus, die A 310, analysiert werden. Dabei handelt es sich hier nicht um eine vollständige Analyse der Presse des Jahres 1979. Dies würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. (Gleiches gilt für die exemplarische Analyse der Artikel aus den Jahren 1990 und 2005.) Hier soll lediglich vertieft auf einige exemplarisch ausgewählte Artikel eingegangen werden, anhand derer der Tenor der Presse aufgezeigt werden soll. Daneben soll die Resonanz der Presse auf die die Interkulturalität bei Airbus untersucht werden, wobei es zu analysieren gilt, ob in diesen Artikeln Airbus zugesprochen wird, einen Beitrag zum kollektiven Bewusstsein zu leisten. Die Artikel wurden dabei so ausgewählt, dass sie zeitlich gleichzeitig das heißt am gleichen Tag, erschienen sind, bzw. zeitlich möglichst nahe beieinander liegen. Daneben wurden vorwiegend Artikel aus großen Tageszeitungen, wie Süddeutsche Zeitung, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Le Monde oder Le Figaro gewählt. Ferner nehmen die ausgewählten Artikel immer Bezug auf das gleiche Thema.

Exemplarisch für die deutsche Presse wurden folgende Artikel gewählt:⁵²⁶

Lufthansa bestellt 25 neue Airbusse vom Typ A 310 in Süddeutsche Zeitung, 03.04.1979, S. 17
und

⁵²² Vgl. Kirchner (1998), S. 90

⁵²³ Traditionelle Fluggesellschaften konnten aber noch weiterhin ein 3-Mann-Cockpit einsetzen. (Vgl. Morgenstern/Plath (2005), S. 90)

⁵²⁴ Vgl. Ebd., S. 91

⁵²⁵ Vgl. Morgenstern/Plath (2005), S. 90

⁵²⁶ Die vollständigen Artikel sind in Kopie dem ANNEX II beigelegt.

Europas Airbus macht sich breit am Himmel in DIE WELT, 12.04.1979, S. 8 ff.

Beispielhaft für die französische Presse wurde folgender Artikel, ebenfalls erschienen Mitte April 1979, gewählt:

Airbus: la belle aventure continue in Le Figaro, 14.04.1979, S. 30.

Hintergrund dieser Artikel war einerseits der Anstieg der Verkaufszahlen für die A 300 B sowie die neue A 310 ab 1979. Dies führte zu einer Wende bei Airbus. Erstmals blickte der Flugzeughersteller in eine positive Zukunft. Diese Entwicklung führte auch zu einer Wende in der Berichterstattung über Airbus hin zum Positiven. Hinzu kam noch der positiv bewertete Einstieg von Großbritannien als Vollmitglied bei Airbus 1979.

Am 3. April 1979 gab auch die Deutsche Lufthansa AG die Bestellung von 25 A 310 sowie eine Option auf weitere 25 Maschinen bekannt. Dies war erstaunlich, da sie das neue Flugzeug noch nicht fliegen gesehen hatten.⁵²⁷ Erstmals kauften somit Fluggesellschaften ein Flugzeug bei Airbus „vom Reißbrett“. Die deutsche Presse kommentierte dieses Ereignis sehr positiv und führte es auf die hervorragenden Eigenschaften der A 310 zurück.

„ Das neue Flugzeug...besitzt einen verkürzten Rumpf, ein weiter entwickeltes Triebwerk von General Electric und einen neuen, in Großbritannien entwickelten Flügel. Diese Verbesserungen führen zu einer deutlichen Senkung der Betriebskosten. Die A 310 hat 211 Sitze, davon 18 in der Ersten Klasse. Das neue Triebwerk verbraucht 6% weniger Kraftstoff und erfordert einen geringeren Instandhaltungsaufwand.“⁵²⁸

Positiver lässt sich ein neues Flugzeug kaum beschreiben. Man könnte sogar schon von einem Lob der deutschen Presse sprechen. Nach der anfänglichen Skepsis der deutschen Presse im Hinblick auf Airbus, ist dies als beachtliche Wende in der deutschen Presseberichterstattung über Airbus zu werten.

Ferner berichtet dieser Artikel in der Süddeutschen Zeitung, dass zusätzlich zu dem Großauftrag von Lufthansa über 1,5 Mrd. DM zahlreiche Fluggesellschaften das neue Flugzeug bereits bestellt hätten, bzw. Kaufoptionen ausgesprochen hätten.⁵²⁹ Es entsteht in diesem Artikel der Eindruck, als ob „alle Fluggesellschaften“ den neuen Airbus haben wollen.

Auch der zweite Artikel berichtet in sehr positiver Weise über Airbus:

⁵²⁷ Die A 310 hatte erst 1982 ihren Erstflug. (Anmerkung der Verfasserin)

⁵²⁸ Vgl. Süddeutsche Zeitung (1979), S. 17 (Die nun folgenden Fußnoten nehmen immer Bezug auf die für das jeweilige Jahr exemplarisch angeführten Artikel. In diesem Fall bezieht sich Süddeutsche Zeitung (1979), S. 17 auf den oben erwähnten Artikel: *Lufthansa bestellt 25 neue Airbusse vom Typ A 310* in Süddeutsche Zeitung, 03.04.1979, S. 17.)

⁵²⁹ Vgl. Süddeutsche Zeitung (1979), S. 17

„Das in jungen Jahren viel gehänselt Kind europäischer Zusammenarbeit im Flugzeugbau, der Airbus A 300 B, hat fliegen gelernt. Es sieht sogar so aus, als könne er der mächtigen Konkurrenz in den USA davon stürmen. Und sein kleiner Bruder, der A 310, schickt sich an, ihm zu folgen.“⁵³⁰

Bis auf den kritischen Absatz über die unzureichende Organisation der Produktion sowie über die noch immer bedingt vorliegende Abhängigkeit der Europäer von Amerika, ist der Grundtenor auch dieses Artikels ein sehr positiver, wenn nicht sogar schon lobend-optimistischer:

„Als Franz Josef Strauß, ..., und Henri Ziegler, ... , kurz vor Weihnachten 1970 in Paris ihre Unterschriften unter die Gründungsurkunde der Airbus Industrie setzten, glaubten nur wenige Optimisten an einen Erfolg des Projekts.“

„Dann freilich kam die Wende.“

„Heute, ..., kann sich die Gemeinschaftsfirma Airbus Industrie vor Aufträgen kaum retten.“⁵³¹

Auch die französische Presse bewertete die neue A 310 sehr positiv. Das neue Flugzeug wurde liebevoll, fast vermenschlichend umschrieben mit

„...le nouveau-né de la famille, le petit de 200 places...“⁵³².

Ebenso wie die deutsche Presse berichtete auch die französische Presse stolz von den zahlreichen Verkäufen der A 310. Dabei wird in der französischen Presse der Stolz auf französischer Seite über das neue Flugzeug, welches sich so gut verkauft, in Aussagen wie den Folgenden deutlich:

„Avant même la pose du premier rivet c'est donc plus de 70 exemplaire de l' „A310“ qui sont déjà vendus sur le point de l'être. /

Mais après la traversée du désert – une seule commande en 1976 -, il va de soi que les 71 ventes enregistrées l'an dernier incitent à l'optimisme. /

Sans crier victoire, il faut convenir que...“⁵³³.

Es wird hier ein Gefühl von « Wir haben es geschafft » vermittelt, dass dem Artikel insgesamt einen sehr positiven und optimistischen Tenor verleiht. Dies zeigt sich bereits im Titel des Artikels, der von „la *belle* aventure“ bei Airbus spricht und nicht nur von „l'aventure“.

Auch die Interkulturalität bei Airbus wird in allen drei Artikeln positiv bewertet:

„[Die A 310 beinhaltet einen] großen Erfolg für das *europäische* Flugzeugprojekt...“⁵³⁴,

⁵³⁰ Vgl. DIE WELT (1990), S. 10

⁵³¹ Vgl. DIE WELT (1990), S. 10

⁵³² Vgl. Le Figaro (1979), S. 30

⁵³³ Vgl. Le Figaro (1979), S. 30

und

„Selbst die Briten, die Boeing wegen der Verwendung eines Rolls-Royce-Motors verpflichtet sind, dürfen dem A 310 den Vorzug geben. Immerhin haben sie sich dem Airbus-Konsortium wieder angeschlossen.“⁵³⁵

In diesen Äußerungen wird der Kooperation bei Airbus ein Erfolg zugesprochen. Man sieht Chancen für die interkulturelle Zusammenarbeit der Europäer und befürwortet diese.

Der französische Artikel spricht bereits von der gefestigten „*équipe européenne*“, die es geschafft hat, Flugzeuge zu bauen, die als Konkurrenz zu den amerikanischen Modellen gesehen werden.⁵³⁶

Zudem berichtet der Artikel stolz, dass man es geschafft hat,

„...de garder dans le giron européen l'industrie britannique fortement tentée...“⁵³⁷

Dies bedeutet, dass die Briten Airbus gegenüber Boeing den Vorzug gegeben haben. Dies wird auch in Frankreich als Bestätigung des deutsch-französischen interkulturellen Konzeptes bei Airbus bewertet, im Sinne von: „Eine interkulturelle Kooperation mit den Deutschen und Franzosen sei gewinnbringender als die Kooperation mit den Amerikanern.“

Auffallend ist dabei die Bewertung von Airbus immer in Abgrenzung zur amerikanischen Seite. Die Artikel vermitteln außerdem alle insgesamt den Eindruck, dass Airbus „neben“ Boeing, bzw. als Gegenpol zu Boeing aufsteigt, so schreibt zum Beispiel DIE WELT:

„Einst haben Amerikas Flugzeugbauer nur ein müdes Lächeln für den europäischen Airbus übrig. Jetzt haben sie das Fürchten gelernt.“⁵³⁸

Dies stärkte das kollektive Bewusstsein in Frankreich und Deutschland und Europa als Ganzes. Der Artikel in DIE WELT stellt zudem dar, wie sich das „alte Europa“ – im Kern Frankreich und Deutschland – über Airbus von Amerika emanzipiert.

Auch der Artikel im Figaro zieht einen Vergleich zwischen Airbus und Boeing, indem er die Vorgehensweise bei Airbus mit jener bei Boeing vergleicht. Boeing baue Flugzeuge gemäß den Wünschen der Fluggesellschaften. Dieses kluge Konzept habe man nun auch bei Airbus eingeführt. Dies wird in dem Artikel zweimal durch folgenden Satz festgehalten:

„(C'était l'aboutissement de quatre ans d'études et de recherche en commun avec quelques grandes compagnies susceptibles d'acheter en premier *le modèle définie ensemble*.)

Les Américains procèdent ainsi depuis longtemps.“⁵³⁹

⁵³⁴ Vgl. Süddeutsche Zeitung (1979), S. 17

⁵³⁵ Vgl. DIE WELT (1990), S. 10

⁵³⁶ Vgl. Le Figaro (1979), S. 31

⁵³⁷ Vgl. Le Figaro (1979), S. 31

⁵³⁸ Vgl. DIE WELT (1990), S. 8

⁵³⁹ Vgl. Le Figaro (1979), S. 31

Und zu späterer Stelle:

„La encore, force est de faire référence aux Américains,
qui procèdent ainsi depuis longtemps.“⁵⁴⁰

Da man bei Airbus nun (von Boeing aus seiner längeren Erfahrung) „dazu gelernt hat“ und seine Arbeitsweise optimiert hat, kommt es bei Airbus zu ersten Erfolgsereignissen. Die Presse sieht zudem für Airbus auch in der Zukunft gute Erfolgchancen:

„Je ein Drittel dieses Marktes [für Passagierflugzeuge der Klasse 200 Sitze] wollen die Europäer erobern. Und ihre Chancen stehen nicht schlecht...“⁵⁴¹

Diese Erfolgsereignisse und -Prognosen bestärken Deutschland und Frankreich in ihrem Konzept bei Airbus. Das Fortbestehen von Airbus wiederum führt dazu, dass langsam ein „Europe aéronautique“ entstehe.

„L’Europe aéronautique serait-elle donc en train de naître, lentement, sous nos yeux ?“⁵⁴²

Diese rhetorische Frage beantwortet der Artikel mit «Ja», indem er im Folgenden die Erfolgchancen und Gründe für den zukünftigen Erfolg bei Airbus beschreibt.

Dieses durch Airbus entstehende „Europe aéronautique“ könnte nun einen positiven Beitrag zum kollektiven Bewusstsein in Frankreich und Deutschland leisten.

Dabei gilt es zunächst kurz den Begriff des ‚kollektiven Bewußtseins‘ zu erhellen. Bei der Thematik des ‚kollektiven Bewußtseins‘ geht es um

„...die Vergangenheitssicht eines Teils von Menschen, die in einem bestimmten Raum zu einer bestimmten Zeit ihre Zusammengehörigkeit durch eine gemeinsame Vergangenheit legitimiert sahen bzw. sehen wollen.“⁵⁴³

Dieses Geschichtsverständnis ist vor allem in der französischen Geschichtswissenschaft im 20. Jahrhundert sehr verbreitet. Es entstand unter dem Einfluss der Schule der *Annales*. Die Wurzeln dieser wissenschaftlichen Orientierung gehen auf den Soziologen Emile Durkheim zurück. Er fragt danach, was in der Moderne die Beziehungen der Menschen untereinander bestimmt und entwickelt seine These, dass alle individuellen Handlungen und Regeln letztendlich auf eine überindividuelle soziale Wirklichkeit zurückzuführen seien, die dem Begriff des ‚kollektiven

⁵⁴⁰ Vgl. Le Figaro (1979), S. 31

⁵⁴¹ Vgl. DIE WELT (1990), S. 10

Anzumerken gilt es an dieser Stelle noch, dass der Artikel in DIE WELT Airbus zwar positive Chancen einräumt, er verweist jedoch auch auf die noch existierende starke Abhängigkeit des Flugzeugherstellers von Subventionen und andererseits von den amerikanischen Triebwerken. Zudem sei der Abschluss der Kaufverträge in Dollar nachteilig für das europäische Konsortium. (Vgl. DIE WELT (1990), S. 11) All diese Kritikpunkte betreffen jedoch weder die interkulturelle Komponente bei Airbus, noch den Beitrag, den Airbus zum kollektiven Bewusstsein leistet. Daher ist der Artikel unter Bezugnahme auf diese beiden Untersuchungspunkte trotzdem als positive Presseberichterstattung über Airbus zu bewerten. (Anmerkung der Verfasserin)

⁵⁴² Vgl. Le Figaro (1979), S. 31

⁵⁴³ Vgl. Geschichte als Teilhabe am „kollektiven Gedächtnis“ in www.uni-konstanz.de/FuF/Philo/Geschichte/Tutorium/Themenkomplexe/Grundkurs [download 08.08.2007], S. 1

Bewußtseins' entsprechen.⁵⁴⁴ Dieses kollektive Bewusstsein hat nach Durkheim seine eigene Realität, die zwar nicht unmittelbar greifbar und analysierbar ist, die sich aber in vielfältigen Erscheinungsformen in der Wirklichkeit manifestiert, die wiederum wissenschaftlich untersuchbar seien.

Wie bereits in Kapitel IV 4.2.1. dargelegt, besteht ein kollektives Bewusstsein Frankreichs von der *Grande Nation*. Eine Erscheinungsform dieses kollektiven Bewußtseins, die nach außen hin sichtbar ist, ist das französische Streben nach Prestige. Flugzeugbau kann wie bereits erwähnt⁵⁴⁵ dazu dienen, das Prestige eines Landes zu erhöhen. Indem man nun den Flugzeugbau bei Airbus als Grundstock für ein "Europe aéronautique" identifiziert, wird Airbus hier zugesprochen, einen wesentlichen Beitrag zum kollektiven französischen Bewusstsein als *Grande Nation* zu leisten. Derselbe Beitrag zum kollektiven Bewusstsein wird Airbus auch in Deutschland, das lange selber keinen Verkehrsflugzeugbau besaß und nun durch Airbus zu den Passagierflugzeugbauenden Nationen gehört, zugesprochen. Das durch Airbus entstehende "Europe aéronautique" verleiht Deutschland und Frankreich eine zusätzliche Bedeutung als Flugzeugbauende Nationen und stützt so den Nationalstolz in beiden Ländern. Dies stärkt das kollektive Bewusstsein in beiden Ländern darüber, *erfolgreiche* Nationen zu sein, denn Frankreich und Deutschland werden als essentieller Kern von Airbus und somit auch als *das* „Europe aéronautique“ betrachtet.

6.2.2. Resonanz der Presse auf die neue Endmontagelinie in Hamburg (1990)

Das zweite hier gewählte Großereignis bei Airbus, ist der Entschluss des Airbus Aufsichtsrates, bekannt gegeben am 3./4. März 1990, zur Einrichtung einer zusätzlichen Endmontagelinie im Werk in Hamburg-Finkenwerder, zusätzlich zu der bestehenden Endmontagelinie in Toulouse. Heute werden die A 318, die A 319 und die A 321 in Hamburg endmontiert.

Der Entschluss im März 1990 war jedoch sehr umstritten und wurde von der Presse sehr kontrovers diskutiert. Daher soll die Presseberichterstattung über dieses Ereignis bei Airbus 1990 nun im Folgenden genauer analysiert werden.

Exemplarisch für die deutsche Presse wurden folgende Artikel gewählt:⁵⁴⁶

Endmontage des A 321 nun doch in Hamburg in Süddeutsche Zeitung, 05.03.1990, S. 26 und

⁵⁴⁴ Vgl. Durkheim (1961), S. 106 ff

Die Umsetzung des geschichtstheoretischen Denkens nach Durkheim leistete dann Maurice Halbwachs. Er entwickelte die Konzeption des ‚kollektiven Gedächtnisses‘. Aufbauend auf die Überlegungen von Halbwachs rezipierte dann Assmann in seinem heute viel zitierten Ansatz ‚Kollektives Gedächtnis und kulturelle Identität‘ die Theorie Halbwachs. (Vgl. Assmann, Jan: *Kollektives Gedächtnis und kulturelle Identität*, in: Assmann, Jan/Hölscher, Toni (Hrsg.): *Kultur und Gedächtnis*, Frankfurt am Main: o. Verlag, 1988, S. 9-19)

⁵⁴⁵ Vgl. Kapitel V 5.2.1.

⁵⁴⁶ Die vollständigen Artikel sind in Kopie dem ANNEX II beigelegt.

Toulouse reagiert verbittert auf die Endmontage des Airbus A 321 in Hamburg in
Frankfurter Rundschau, 05.03.1990, S. 7

Beispielhaft für die französische Presse wurden folgende Artikel gewählt:

L'Airbus A 321 à Hambourg in Le Figaro-Economie, 03/04.03.1990, S. I und
La France perdre-t-elle la bataille d'Airbus ? in Le Monde, 03.03.1990, S. 20.

Während die deutsche Presse insgesamt sehr positiv auf diese Entscheidung des Airbus Aufsichtsrates reagierte, wurde der Beschluss von der französischen Presse stark kritisiert.⁵⁴⁷ Demzufolge haben die deutschen Artikel insgesamt eher einen neutral-beschreibenden bis hin zu einem positiven-euphorischen Ton, wohingegen der Tenor der französischen Artikel eher negativ ist.

Der genannte Artikel in der Frankfurter Rundschau beschränkt sich weitgehend auf einen neutralen, beschreibenden Ton. Man könnte ‚salopp‘ sagen, es herrscht hier kein Jubel auf deutscher Seite. Kritisiert wird jedoch die französische Reaktion in der Presse. Der Artikel zitiert französische Kommentare wie: Die Entscheidung für die Endmontagelinie in Hamburg sei ein „Schicksalsschlag“, bzw. die „Amputation einer schönen Dynastie“.⁵⁴⁸

Eine unterschwellige Kritik an der französischen Reaktion wird durch die Auswahl dieser Kommentare deutlich.

Auch die Angst der Franzosen vor

„... einem Durchmarsch der deutschen Partner..“⁵⁴⁹

bei Airbus wird beschrieben. Dadurch wird die französische Seite bei Airbus in diesem Artikel in ein schlechtes Licht gestellt.

Der Artikel in der Süddeutschen Zeitung hingegen, entbehrt dieses Untertons. Er legt den Entschluss sowie den damit verbundenen Prestigegewinn für die deutsche Seite bei Airbus neutraler dar.

„Vor allem die Franzosen waren gegen eine Montage in Hamburg. Noch am Donnerstag demonstrierten Arbeiter im Werk Toulouse gegen die Pläne. Die Entscheidung des Aufsichtsrates, den A 321 in Hamburg zu montieren, bedeutet für die deutsche Luftfahrtindustrie einen großen Prestigegewinn“.⁵⁵⁰

⁵⁴⁷ Vgl. dazu auch Kapitel VI 6.1.2.

⁵⁴⁸ Vgl. Frankfurter Rundschau (1990), S. 7

⁵⁴⁹ Vgl. Frankfurter Rundschau (1990), S. 7

⁵⁵⁰ Vgl. Süddeutsche Zeitung (1990), S. 26

Die französische Presse schlägt am 3./4. März 1990 hingegen einen kämpferischen Ton an.

„L'Allemagne a gagné.“

Lautet der erste Satz des Artikels im *Le Figaro-Economie*. Auf französischer Seite wird diese Entscheidung als „Verlust“ betrachtet, durch den Frankreich vor allem einen Prestigeverlust erleidet, da die besondere Stellung von Frankreich im Airbus-Konsortium geschmälert wird, die sich unter anderem daraus begründete, dass Toulouse die einzige Endmontagelinie besaß und dass somit alle fertigen Airbus aus dem französischen Werk liefen - was den Kunden wiederum den Eindruck vermittelte, die Airbuse seien „französische Produkte“.

„...la France perd une partie du prestige qu'elle tirait de sa position unique au sein d'Airbus.“⁵⁵¹

Le Figaro-Economie ging sogar so weit die Aussage von André Villebrun (Force Ouvrière/FO) zu zitieren, in der die Entscheidung wie folgt kritisiert wird:

„C'est un grosse bêtise dont un jour au l'autre nous subirons les conséquences ... Nous risquerons de faire un pas décisif vers un transfert en RFA de l'ensemble de la production européenne des avions petits porteurs.“⁵⁵²

Kritisch angemerkt wurde jedoch auch, dass man in einem Konsortium die Aufgaben zu teilen habe.⁵⁵³

Auch der Artikel in *Le Monde* mit dem gleichen Datum kritisiert die Entscheidung bei Airbus.

„Les toulousains voient là un abandon symbolique du rôle prééminent de la France aéronautique au profit d'une Allemagne de plus en plus conquérante.“⁵⁵⁴

Le Monde sieht hier die Deutschen « das französische Imperium Airbus » erobern. Die alte Angst vor einem übermächtigen Deutschland flammt wieder auf. Die ‚Deutschen als gefährliche Eroberer‘, ein altes Stereotyp lebt auf. Es wird sogar die Begründung für die Entscheidung von Henri Martre, Geschäftsführer von *Aérospatiale*, in Frage gestellt.⁵⁵⁵

Obwohl das Werk in Toulouse für die Abgabe der Endmontagelinie der A 321 nach Hamburg die Endmontage sowie die Ausstattung der zukünftigen A 330 und der A 340 erhält, sieht man diese Aufgabenteilung als nachteilig für die französische Seite.

„La France a-t-elle vendu aux Allemands son droit d'aînesse en matière d'aéronautique civile pour un plat de lentilles ?“⁵⁵⁶

Insgesamt ist der Artikel in *Le Monde* von einem sehr bitteren Ton. Der interkulturellen

⁵⁵¹ Vgl. *Le Figaro-Economie* (1990), S. I

⁵⁵² Vgl. *Le Figaro-Economie* (1990), S. I

⁵⁵³ Vgl. *Le Figaro-Economie* (1990), S. I

⁵⁵⁴ Vgl. *Le Monde* (1990), S. 20

⁵⁵⁵ Vgl. *Le Monde* (1990), S. 20

⁵⁵⁶ Vgl. *Le Monde* (1990), S. 20

Kooperation zwischen Deutschen und Franzosen bei Airbus wird hier keine Chance eingeräumt. Die deutsche Seite bei Airbus wird eher als Gefahr gewertet.

Auch der Artikel im *Le Figaro-Economie* räumt der Interkulturalität bei Airbus keine Erfolgsaussichten ein.

„Avec une deuxième chaîne en Allemagne, la France perd, certes, un symbol,..“⁵⁵⁷

Der Verlust eines Symbolstatus von Frankreich innerhalb von Airbus wird dabei als schwerwiegender bewertet als die damit bedingte Stärkung des „l'Europe aéronautique“. Letzteres scheint in diesem Artikel auch als nachteilig empfunden zu werden. In einem fast schon anklagenden Ton wird dargelegt, dass die möglicherweise eine ökonomisch gute Entscheidung sei,

„ [mais] elle cimenter le consortium.“⁵⁵⁸

Hier wird klar deutlich, dass die französische Seite um ihre Vorherrschaft bei Airbus fürchtet. Airbus werde nun weniger französisch und ein bisschen mehr „Konsortium“. Dies wird klar negativ gewertet. Der interkulturellen Kooperation und Kommunikation bei Airbus wird hier gar nichts Positives zugesprochen. Die Angst um den Verlust der nationalen Komponente auf französischer Seite überwiegt. Daher können diese französischen Artikel Airbus auch nicht zusprechen, einen Beitrag zum kollektiven Bewusstsein weder in Frankreich noch in Europa zu leisten. Auf französischer Seite wird lediglich ein Verlust bedingt durch diese Entscheidung beklagt. Durch den Verlust der Vormachtstellung bei Airbus wird nicht das Ansehen Frankreichs als *Grande Nation* gestärkt. Im Gegenteil. Daher kann – in diesem Argumentationskreis - zu diesem Zeitpunkt Airbus auch keinen positiven Beitrag zum kollektiven Bewusstsein der *Grande Nation* leisten.

Auch in den Artikeln auf deutscher Seite werden der Interkulturalität bei Airbus zu diesem Zeitpunkt wenige Chancen eingeräumt. Die deutsche Seite wertet diese Entscheidung für Hamburg als Vertrauensbeweis an Deutschland⁵⁵⁹, wohingegen die Entscheidung auf französischer Seite als negativ gewertet wird.

„Besonders schmerzlich finden es die Franzosen, den Herausforderer über Kooperationsabkommen selbst herangezüchtet zu haben.“⁵⁶⁰

Hier ist keine Rede von Interkultureller Kommunikation oder gar Kooperation zwischen Franzosen und Deutschen bei Airbus. Franzosen und Deutsche werden als Gegenspieler

⁵⁵⁷ Vgl. *Le Figaro-Economie* (1990), S. I

⁵⁵⁸ Vgl. *Le Figaro-Economie* (1990), S. I

⁵⁵⁹ Vgl. *Süddeutsche Zeitung* (1990), S. 26

⁵⁶⁰ Vgl. *Frankfurter Rundschau* (1990), S. 7

gesehen. Es herrsche Konkurrenz zwischen Deutschen und Franzosen und keine Interkulturelle Kommunikation. Der Erfolg der deutschen Seite wird als Niederlage der französischen Seite gewertet.

„Sicher ist: MBB hat mit der Endmontage in Hamburg einen Prestigeerfolg errungen. Aérospatiale verliert dagegen den Nimbus, der eigentliche Hersteller der hochmodernen Verkehrsjets zu sein, weil man die Maschinen in Toulouse abholen musste. Die Vorherrschaft Frankreichs in Europas Luftfahrtindustrie ist damit symbolisch gebrochen.“⁵⁶¹

Der Interkulturellen Kommunikation wird somit auch in diesem Artikel keine Chance eingeräumt, da Machtrangeleien zwischen Deutschen und Franzosen dominieren.

Was den Beitrag zum kollektiven Bewusstsein betrifft, so kann dieser für die deutsche Seite bestätigt werden. Die Entscheidung für die Endmontagelinie in Hamburg bedeutete eine Stärkung der deutschen Komponente bei Airbus und machte die Airbusse „ein klein wenig mehr deutsch“. Nun laufen auch fertige Airbusse aus dem deutschen Werk in Hamburg und können dem Kunden den Eindruck vermitteln, dass es sich bei der A 321 um ein deutsches Produkt handelt. Dies stärkt das kollektive Bewusstsein der deutschen Nation als wieder aufsteigende „Nation der Flugzeughersteller“. Somit leistete Airbus einen positiven Beitrag zum kollektiven Bewusstsein in Deutschland im Jahr 1990.

Im Jahr 1990 leistete Airbus jedoch keinen Beitrag zum kollektiven Bewusstsein in Frankreich.

Interessant ist jedoch zu beobachten, wie sich die Beurteilung der Interkulturellen Komponente bei Airbus innerhalb von nur einem Jahrzehnt gewandelt hat. Von Zustimmung für das interkulturelle deutsch-französische Erfolgskonzept „Airbus“ 1979 gelangte die Presse im Jahr 1990 zu der Bewertung, dass es sich bei Airbus doch im Grunde genommen nur um einen deutsch-französischen Wettbewerb handle.

Erst mit der Fertigstellung der A 380 änderte sich die Bewertung der Interkulturellen Komponente bei Airbus wieder.

6.2.3. Presseresonanz auf die A 380 in Frankreich und Deutschland (2005)

Seit dem Jahr 1998 verkauft Airbus ebenso viele Flugzeuge pro Jahr wie Boeing. Die Marktaufteilung zwischen den beiden weltgrößten Flugzeugherstellern liegt somit seit 1998 bei einer ca. 50:50-Verteilung. Mit der Entwicklung der A 380 hat Airbus Boeing nun als Hersteller

⁵⁶¹ Vgl. Frankfurter Rundschau (1990), S. 7

des weltgrößten Flugzeuges abgelöst. Am 18. Januar 2005 rollte die erste A 380 aus dem Werk in Toulouse und löste die B 747 in ihrer Vorherrschaft als weltgrößter Passagierjumbo ab. Im Folgenden soll nun untersucht werden, wie die Presse in Frankreich und in Deutschland dieses Ereignis bei Airbus kommentierte.

Exemplarisch für die deutsche Presse wurden folgende Artikel gewählt:⁵⁶²

„*Triumph europäischer Ingenieurskunst*“ in Süddeutsche Zeitung, 19.01.2005, S. 1 und
Der Anti-Boeing in Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19.01.2005, S. 3 und
Europas fliegender Superlativ in Handelsblatt, 19.01.2005, S. 3.

Beispielhaft für die französische Presse wurden folgende Artikel gewählt:

Show à l'européenne pour le nouvel A 380 in Le Figaro-Economie, 19.01.2005, S. II.
Airbus : les pays partenaires célèbrent l'Europe des grands projets avec l'A 380 in Les Echos,
 19.01. 2005, o. S..

Der Grundtenor all dieser Artikel ist sehr positiv. Die Tatsache, dass Airbus und somit Europa das weltgrößte Passagierflugzeug entwickelt hat, wird mit Stolz gesehen. Der Artikel in der Süddeutschen Zeitung verwendet sogar das lobenden Zitat des ehemaligen deutschen Bundeskanzlers, Gerhard Schröder, in Anbetracht des Rollout der A 380 als Titel für seinen Artikel auf der ersten Seite: Die A 380 sei ein „Triumph europäischer Ingenieurskunst“.⁵⁶³ Zudem spricht dieser Artikel von einem zukünftigen Verkaufsboom des neuen Flugzeuges⁵⁶⁴, der sogar zu Produktionsengpässen führen könnte. Die Resonanz auf die A 380 in der Süddeutschen Zeitung ist demnach als sehr positiv zu beschreiben, fast schon euphorisch.

Auch die Frankfurter Allgemeine Zeitung lobt das neue Flugzeug ausladend:

„Alleine seine Größe verkörpert den Anspruch: Mit dem Riesenvogel A 380 will der europäische Flugzeughersteller Airbus seinen Rang als führender Hersteller großer Passagierflugzeuge in der Welt ausbauen. ... Airbus, lange Zeit als industriepolitische Ruine geschmäht, liefert mehr Flugzeuge als der große amerikanische Konkurrent Boeing und verdient dabei auch noch eine ganze Menge Geld.“⁵⁶⁵

Noch überschwänglicher ist die Beschreibung der Zeremonie zum Rollout der A 380 in Toulouse in der Beschreibung des Handelsblattes am 19. Januar 2005:

„Der Flugzeugbauer Airbus stellte das weltgrößte Passagierflugzeug *aller Zeiten* vor und

⁵⁶² Die vollständigen Artikel sind in Kopie dem ANNEX II beigefügt.

⁵⁶³ Vgl. Süddeutsche Zeitung (2005), S. 1

⁵⁶⁴ Die Resonanz der Presse auf die A 380 ähnelt hier der Presseresonanz auf die A 310 im Jahr 1979. (Vgl. Kapitel VI 6.2.1.)

⁵⁶⁵ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (2005), S. 3

ließ Europa nach den Sternen greifen.“⁵⁶⁶

Ausdrücke wie „rang als führender ... ausbauen“ und „weltgrößtes ... aller Zeiten“ sind für die deutsche Presse eher seltene Superlative. Dieses Thema scheint jedoch Anlass für Superlative zu geben, da bereits die Überschrift des Artikels im Handelsblatt lautet: Europas fliegender *Superlativ*. Der Grundtenor der deutschen Presse ist somit positiv bis euphorisch.

Auch der Artikel in Le Figaro-Economie berichtet über die Zeremonie zum Rollout der A 380 mit ausladenden Worten. Die A 380 wird beschrieben als

„ ... un magicien ... un résumé de la saga du consortium européen une promesse d'envol sur le monde...“⁵⁶⁷

Im Gegensatz zu der ablehnenden Haltung der Presse im Jahr 1990 gegenüber dem interkulturellen Konzept bei Airbus, wurde dieses im Rahmen des Rollouts der A 380 wieder ausgiebig gelobt und als Erfolgskonzept bewertet.

Die Süddeutsche Zeitung legt ebenfalls die lobenden Worte Gerhard Schröders bei der Zeremonie zum Rollout der A 380 dar, mit denen er festhält, dass er eine starke internationale Zusammenarbeit befürworte und weiter ausbauen möchte.

„Das Boot ist noch nicht voll.“⁵⁶⁸

hielt Gerhard Schröder mit Hinweis auf die Airbus-Muttergesellschaft EADS fest. Hinter einer solchen Aussage steht die Überzeugung, dass das Konzept der interkulturellen Kommunikation und Kooperation wie es bei Airbus praktiziert wird, das *richtige* Konzept ist und demnach gelte es noch weitere Mitglieder für dieses *Erfolgskonzept* zu werben. Der interkulturellen Komponente bei Airbus wird somit in diesem Artikel eine große Erfolgchance eingeräumt.

Die Frankfurter Allgemeine Zeitung wies in diesem Zusammenhang zwar darauf hin, dass es auch bei Airbus nationale Eifersüchteleien gegeben hätte, diese jedoch den Erfolg des Konzeptes von Airbus nicht schmälern. Es sei vielmehr normal, dass Großprojekte in Europa mit nationalen Eifersüchteleien begännen.⁵⁶⁹ Somit spricht auch die Frankfurter Allgemeine Zeitung Airbus eine gute Chance in Bezug auf seine Interkulturalität zu.

Die französische Presse, speziell Les Echos, gingen diesbezüglich in ihrer Einschätzung noch einen Schritt weiter. Sie sehen in der interkulturellen Kommunikation und Kooperation das grundlegende Erfolgskonzept für viele Bereiche in Europa. Les Echos zitiert den spanischen

⁵⁶⁶ Vgl. Handelsblatt (2005), S. 3

⁵⁶⁷ Vgl. Le Figaro-Economie (2005), S. II

⁵⁶⁸ Vgl. Süddeutsche Zeitung (2005), S. 1 und Le Figaro-Economie (2005), S. II

⁵⁶⁹ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (2005), S. 3

Ministerpräsident, José Louis Zapatero, wie folgt:

„L'Europe a la capacité d'être chef de file dans de nombreux domaines lorsqu'elle sait unir ses efforts.“⁵⁷⁰

Airbus ist es gelungen die Kräfte aus vier Nationen gewinnbringend zu vereinen. Damit wird Airbus hier als Vorreiter gesehen. Der Interkulturalität bei Airbus wird nicht nur eine große Chance eingeräumt, ihr wird auch eine Vorbildfunktion zugesprochen.

Einen ähnlichen Gedanken verfolgte der französische Staatspräsident, Jacques Chirac, in seiner Rede im Rahmen der Zeremonie zum Rollout der A 380, in der er dafür plädierte:

„Ce que nous avons réussi avec Airbus, faisons-le aussi pour l'énergie du future, pour les transports et les télécommunications de demain, pour les médicaments de l'avenir.“⁵⁷¹

Der ehemalige Bundeskanzler Gerhard Schröder sprach sogar von einer Tradition der (interkulturellen) Kooperation im « alten Europa », die es zu wahren gelte:

„La bonne vieille Europa a une tradition de coopération, c'est une objectif qu'il ne faudra jamais remettre en question.“⁵⁷²

Die interkulturelle Komponente wird in dieser Äußerung bereits als *Basisprinzip* für zahlreiche weitere Handlungen beispielsweise in Wirtschaft oder Politik gesehen.

In dieser Beurteilung von Airbus durch die Presse schwingt auch bereits der große Beitrag mit, den Airbus für das kollektive Bewusstsein leistet:

- In Frankreich stärkte die Entwicklung der A 380, des weltgrößten Passagierflugzeuges, das kollektive Bewusstsein Frankreichs als *Grande Nation*. Es entsteht der Eindruck, dass die A 380 Frankreich wieder zu seiner ‚alten Größe‘ verhilft und sich so Frankreich gegenüber den USA behaupten kann.
- In Deutschland festigte die Entwicklung der A 380, ein Triumph europäischer – aber damit auch deutscher – Ingenieurskunst das kollektive Bewusstsein der deutschen erfolgreichen Industrienation.
- Als europäischer Flugzeughersteller stärkte Airbus mit dem Großprojekt A 380 das kollektive Bewusstsein in Europa von der gemeinsamen Stärke Europas. Es schärft das kollektive Bewusstsein dafür, welche Leistungen Europa vollbringen kann, wenn es gemeinsam und vereint agiert.

Anlässlich des Rollouts der A 380 war Europa – vor allem Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien – mit Stolz erfüllt.

„Also schwelgte Europa einige Stunden lang in Superlativen und feierte sich als neue

⁵⁷⁰ Vgl. Les Echos (2005), o. S.

⁵⁷¹ Vgl. Les Echos (2005), o. S.

⁵⁷² Vgl. Les Echos (2005), o. S.

Supermacht.“⁵⁷³

Auch wenn diese Beschreibung übertrieben sein mag, so drückt sie doch im Kern aus, inwiefern Airbus zur Stärkung des kollektiven Bewusstseins in Europa zu diesem Zeitpunkt beiträgt.

Der ehemalige Staatspräsident Jacques Chirac drückte dies in seiner Rede anlässlich des Rollouts der A 380 wie folgt aus:

„Das Abenteuer A 380, ihr Abenteuer, ist ein großer Erfolg für Europa. Der Erfolg eines europäischen Unternehmens: EADS, der Mutterkonzern von Airbus, ist zusammen mit BAE Systems zweifellos das erste wirkliche europäische Unternehmen. Die Kapitalbeteiligung, die Arbeitsweisen, die gemeinsame Kultur, die zwischen Franzosen, Deutschen, Spaniern und Briten und ihren Partnern in den anderen Ländern der Union entstanden ist, stehen dafür. Der Erfolg eines innovativen Europa, zu dem jede Nation ihr Bestes beiträgt.“⁵⁷⁴

Dies hier beschriebene IKK-Modell von Airbus, das die nationalen Fähigkeiten und Kompetenzen vereint und bündelt, erfolgreiche Interkulturelle Kommunikation etabliert, so produktiv arbeitet und eine neue gemeinsame Kultur entstehen lässt, wird in diesem Beitrag zum Rollout der A 380 gelobt und befürwortet. Es wird als das Erfolgskonzept Europas betrachtet.

In diesem Sinne wird Airbus in der deutschen, aber auch in der französischen Presse zuerkannt, einen wesentlichen Beitrag zum kollektiven Bewusstsein in Europa zu leisten.

Die Analyse dieser Presseartikel hat deutlich gemacht, inwiefern die Presse in Frankreich und in Deutschland das „Modell Airbus“ mit seiner starken interkulturellen Komponente befürwortet und ihm zuspricht einen Beitrag zum kollektiven Bewusstsein zu leisten.

Auffallend ist jedoch, dass dies nur in Zeiten ohne schwerwiegende Entscheidungen im Konzern, bzw. in Zeiten, in denen keine Krise bei Airbus vorliegt, geschieht. Liegt bei Airbus eine Krise vor – so wie beispielsweise im Jahr 1990, als es zu massiven Diskussionen um die Endmontagelinie in Hamburg kam – so wird als Erstes die Interkulturalität sowie die deutsch-französische Kooperation in Frage gestellt und in der Presse kritisiert. Was als Erfolgskonzept bei Airbus in guten Zeiten gelobt wird, ist gleichzeitig sein Hemmschuh in schwierigen Zeiten. Die Presse-Bewertung der Interkulturellen Komponente bei Airbus sowie die Frage ob Airbus einen Beitrag zu kollektiven Bewusstsein in Frankreich und Deutschland, aber auch in Europa leistet, ist daher in Relation zum Unternehmenserfolg bei Airbus zu setzen.

⁵⁷³ Vgl. Handelsblatt (2005), S. 3

⁵⁷⁴ Vgl. Frankreich – Info, www.boschaft-frankreich.de, Ansprache von Staatspräsident Jacques Chirac bei der Vorstellung des Airbus A 380, Toulouse, 18. Januar 2005, S. 2

VII. Die Airbus-Kultur

Im Anschluss an die theoretischen und praktischen Überlegungen zu den Konzepten ‚Kultur‘ und ‚Interkulturelle Kommunikation‘ soll nun in diesem Kapitel detailliert auf das Konzept der Airbus-Kultur eingegangen werden. Bei der Airbus-Kultur handelt es sich um eine Binnenkultur im Unternehmen Airbus. Wie sich diese definieren lässt, welche Kennzeichen sie aufweist und ob sie gegebenenfalls als Modell für eine im Entstehen begriffene deutsch-französische Kultur gewertet werden kann, soll im Folgenden dargelegt werden.

7.1. „Das Wir Gefühl“ und die Vertrauenskultur bei Airbus

Bereits im Rahmen der Analyse der interkulturellen Trainings bei Airbus⁵⁷⁵, wurde darauf hingewiesen, dass eine Vertrauenskultur bei Airbus herrscht. Im Rahmen der interkulturellen Trainings ist es das Ziel, ein Vertrauen zum Mitarbeiter und Kollegen trotz kultureller Verschiedenheit aufzubauen. Wie bereits oben erwähnt⁵⁷⁶, vertraut man bei Airbus auf den deutschen, französischen, spanischen oder britischen Unternehmenspartner trotz seiner kulturellen Andersartigkeit, da alle an einem gemeinsamen Strang ziehen mit dem Ziel Flugzeuge zu bauen und zu verkaufen. Die kulturelle Andersartigkeit wird dabei als besonderes Airbus-Potential gewertet. „Gemeinsam sind wir stark“ ist die Devise und in gewisser Weise auch der *teamspirit* von Airbus.⁵⁷⁷ Das „Wir-Gefühl“ bei Airbus schafft einen Gemeinschaftsgeist unter den Mitarbeitern und schweißt sie zusammen. Gleichzeitig entsteht so bei den Mitarbeitern ein Vertrauen in Airbus und in das Potential der interkulturellen Zusammenarbeit.

Durch dieses „Wir-Gefühl“ werden auch das Selbstwertgefühl und die Motivation der Airbus-Mitarbeiter gesteigert. Es erfolgt die Motivation der Airbus-Mitarbeiter, im Team „Airbus“ zu arbeiten. Das wiederum wirkt sich positiv auf die Leistung aller Mitarbeiter aus. So entstehen eine enorme (interkulturelle) Dynamik und der Wille zur Zusammenarbeit mit den Deutschen bzw. Franzosen.

Dieses „Wir-Gefühl“ ist das grundlegende Merkmal der Airbus-Kultur. In der Praxis äußert sich dieses „Wir-Gefühl“ in einer sehr stark ausgeprägten *solidarité* zwischen der französischen und der deutschen Seite. Trotz aller Machtrageleien zwischen Franzosen und Deutschen bei Airbus hält man nach außen hin zusammen und macht sich Seite an Seite stark für seine Airbusse und verteidigt diese gegenüber der Konkurrenz oder beispielsweise einer kritischen Presse. Das „Wir-Gefühl“ nimmt hier einen komplizenhaften Charakter an. Man lässt sich bei Airbus nicht

⁵⁷⁵ Vgl. Kapitel V 5.1.3.1.

⁵⁷⁶ Vgl. Kapitel V 5.1.3.1.

⁵⁷⁷ Vgl. Kapitel V 5.1.3.

gegenseitig im Stich, man hält zusammen, da man gemeinsam Airbus konstituiert. Dies wurde auch in den Gesprächen mit der Autorin dieser Arbeit sehr deutlich: Auch wenn die deutsche oder die französische Seite bei Airbus aufgrund dieser oder jener Entscheidung kritisiert wird, so wäre es doch undenkbar, sich von der anderen Seite zu trennen, denn „Wir“ sind gemeinsam Airbus, so der häufig gehörte Kommentar. So hält auch Roeder fest, dass auch wenn die französische Seite oft und reichlich über die Deutschen bei Airbus schimpft, es doch ohne die Deutschen keinen Airbus gebe.⁵⁷⁸ Gleiches gilt aber auch für die Franzosen. Aus dem gemeinsamen Handeln für Airbus, aus der *action commune* mit dem Zweck Flugzeuge zu entwickeln und zu verkaufen entsteht die *complicité* und *solidarité* bei Airbus, die ihren Ausdruck in einem starken „Wir-Gefühl“ findet. Dieses „Wir-Gefühl“ existierte ganz stark zu der Zeit als die Airbusse Ende der Siebziger erstmals zu einem kommerziellen Erfolg wurden. Damit ergibt sich an dieser Stelle der Arbeit aber auch die Frage, ob das „Wir-Gefühl“ und damit auch die Existenz der Airbus-Kultur bei Airbus auch noch heute wahrgenommen werden.

Diese Frage wurde in ca. 50 zum Teil informellen Gesprächen aber auch offiziellen Interviews mit Mitarbeitern bei Airbus, v. a. mit den Mitgliedern der Führungsetage von Airbus am 20. und 21. Juli 2006 in der *Central Entity* Toulouse, bearbeitet. Dabei wurden gleich viele Franzosen wie Deutsche interviewt, um ein ausgewogenes Bild zu erhalten. Bei den Interviews handelt es sich um qualitative Interviews, bei denen den Befragten bestimmte Leitfragen zur Beantwortung angeboten wurden.

Im Ergebnis lässt sich festhalten:

Der These von der Existenz einer Airbus-Kultur stimmten Birkmayer, Thomas und Roeder zu.

Thomas hielt fest, dass es sich dabei um etwas Deutsch-Französisches bei Airbus handelt, dass man gemeinsam befürwortet und auf das man stolz ist.⁵⁷⁹ In einem Vortrag im Jahr 2003 hielt er zudem fest:

"In der "*Central Entity*" sind über 30 Nationen ... vertreten, die sich zu einer *Airbus-Kultur* zusammengefunden haben, in der ... starke französische und deutsche Elemente vertreten sind."⁵⁸⁰

Auch Birkmayer stimmt der Existenz einer Airbus-Kultur zu, spricht ihr jedoch leicht abweichende als die im Folgenden dargestellten Charakteristika zu.

Birkmayer weißt in seinem Interview darauf hin, dass es gerade bei dieser spezifischen deutsch-französischen Konstellation häufig zu Unstimmigkeiten kommen kann. Daher ist ein wichtiges,

⁵⁷⁸ Vgl. Interview mit Roeder am 20.07.2007 in Toulouse

⁵⁷⁹ Vgl. Interview mit Thomas am 21.07.2006 in Toulouse

⁵⁸⁰ Vgl. Thomas (2003), S. 8

nach außen in Erscheinung tretendes Kennzeichen der Airbus-Kultur die Konsensbildung.⁵⁸¹

"Die Airbus-Kultur ist, dass man miteinander redet, sich versteht und Probleme löst."⁵⁸²

Diese Konsensbildung wird bei Airbus sehr gepflegt.⁵⁸³

Fock hingegen lehnt die Existenz einer Airbus-Kultur ab.⁵⁸⁴ Er vertritt die Meinung, dass es in der *Central Entity* von Airbus lediglich ein Kompetenzgerangel und einen "Futterneid" zwischen Deutschen und Franzosen gäbe.⁵⁸⁵ Die Briten seien ferner in dieser Konstellation lediglich Trittbrettfahrer. Über die spanische Seite äußert sich Fock nicht.

Sicherlich ist der Aussage zuzustimmen, dass es in jedem *Headquarter* einer großen Firma Machträngeleien gibt. Dass dies jedoch alles ist, was die *Central Entity* von Airbus in Toulouse auszeichnet, gilt es anzuzweifeln.

Die Auswertung der Gespräche und Interviews ergibt, dass die Mehrheit der Befragten v. a. in der Führungsetage bei Airbus auf deutscher sowie auf französischer Seite der Existenz einer Airbus-Kultur zustimmt. Daher gilt es im Folgenden diese Airbus-Kultur genauer zu analysieren.

7.2. Kennzeichen der Airbus-Kultur

Als Resumé der vorausgegangenen Kapitel sollen nun die spezifischen Kennzeichen dieser Airbus-Kultur dargelegt werden. Dabei gibt es eine Analogie zwischen diesen Kennzeichen und den Erscheinungsformen der Interkulturellen Kommunikation intern im Unternehmen Airbus,⁵⁸⁶ da die Kennzeichen der Airbus-Kultur im Rahmen der Interkulturellen Kommunikation bei Airbus in Erscheinung treten. Indem die Erscheinungsformen der Interkulturellen Kommunikation bei Airbus beschrieben werden, werden auch bereits die Kennzeichen der Airbus-Kultur in ihrer praktischen Auswirkung dargelegt. Die Interkulturelle Kommunikation in der Praxis bei Airbus zeigt den Umgang mit den deutschen und französischen Kulturelementen, somit den Umgang mit der Airbus-Kultur. Beschreibt man somit die Erscheinungsformen der

⁵⁸¹ Vgl. Kapitel V 5.1.1.1.

⁵⁸² Vgl. Birkmayer im Interview am 21.07.2006 in Toulouse

⁵⁸³ Darüber hinaus nennt Birkmayer die Produktbezogenheit als ein wesentliches Kriterium der Airbus-Kultur. (Vgl. Birkmayer im Interview am 21.07.2006 in Toulouse) "Die Airbus-Kultur orientiert sich am Produkt, dem Flugzeug. Wie z. B. bei BMW ist das der Motor für alles." (Vgl. Birkmayer im Interview am 21.07.2006 in Toulouse) Diese Aussage kann insofern nachvollzogen werden, als bei Airbus von Anfang an der Wille bestand, Flugzeuge zu bauen. Dies hat die ursprünglich deutsch-französische Initiative zusammengehalten. Dieses Kennzeichen kann man jedoch nicht so sehr als Kennzeichen einer spezifischen ‚Kultur‘ bezeichnen, vielmehr als die grundlegende Geschäftsidee von Airbus. Hätte man keine Flugzeuge bauen wollen, so wäre Airbus nie gegründet worden und die Airbus-Kultur nie entstanden. Daher erscheint die Orientierung am Produkt zwar als zentrales Kriterium für die Gründung von Airbus, nicht jedoch als zentrales Kriterium der Airbus-Kultur. (Anmerkung der Verfasserin)

⁵⁸⁴ Vgl. Interview mit Fock am 21.07.2006

⁵⁸⁵ Vgl. Interview mit Fock am 21.07.2006

⁵⁸⁶ Vgl. Kapitel V 5.1.1.

Interkulturellen Kommunikation bei Airbus, so skizziert man auch die Kennzeichen der Airbus-Kultur in ihrer praktischen Ausformung.

Hier sollen nun noch einmal konkret alle Kennzeichen der Airbus-Kultur angeführt werden. Da sich Airbus in der Außenansicht jedoch anders darstellt als Firmenintern, soll im Anschluss an diese Analyse noch in einem gesonderten Kapitel auf die nach außen gerichtete Corporate Identity von Airbus eingegangen werden.

Grundlegendes Merkmal der Airbus-Kultur ist, dass die landesspezifischen Charakteristika bei Airbus nicht eingeebnet werden, die Diversität vielmehr gewollt ist.⁵⁸⁷ Bei Airbus wirkt heute eine Vielzahl von Kulturen positiv zusammen. Prägend sind hierbei vor allem die Kulturen der Gründernationen von Airbus, Deutschland und Frankreich. Zu den landesspezifischen Charakteristika, die bei Airbus gewollt sind und genutzt werden und die in der Folge die Airbus-Kultur konstituieren, zählen: Die französische Entschlossenheit und Beharrlichkeit einerseits, sowie der deutsche Pragmatismus, die Detailverliebtheit und Gründlichkeit andererseits. Bei Airbus geht es somit um die Integrativität von deutschen und französischen Tugenden.

Die „klassischen preußischen Tugenden“, beispielsweise wie Disziplin, Pünktlichkeit, Termintreue, Organisation oder Qualitätsstreben sind jene landestypischen Charakteristika der deutschen Mitarbeiter bei Airbus, die auf französischer Seite geschätzt und daher auch gepflegt werden.⁵⁸⁸ Die französische Kreativität, und die Fähigkeit der Franzosen '*de se débrouiller* dans des situations inattendues' hingegen, sind landestypische Charakteristika, die an den französischen Mitarbeitern geschätzt werden.⁵⁸⁹

Beide Charaktereigenschaften, die spezifisch deutschen sowie die spezifisch französischen, tragen zusammen nun dazu bei, alle Programmabläufe und Eventualitäten eines neuen Programms optimal abzudecken. Das heißt: Obwohl diese deutschen und französischen Charakteristika so unterschiedlich sind, führen sie bei Airbus nicht zu einer Polarisierung im Unternehmen. Bei Airbus werden diese unterschiedlichen Eigenschaften befürwortet. Die Diversität ist gewollt, da man sich von ihr zusätzliche Impulse und Erfolgchancen erwartet. Dabei ist es jedoch die große Aufgabe – wie bereits erwähnt⁵⁹⁰ - bei der vorherrschenden Diversität einen Konsens zwischen den Parteien zu finden. Nur so können sich Deutsche und Franzosen bei Airbus gewinnbringend ergänzen. Die deutschen und die französischen Eigenarten versucht man bei Airbus im Rahmen der Airbus-Kultur positiv zu nutzen und aufrecht zu erhalten.

⁵⁸⁷ Vgl. Interview mit Birkmayer am 21.07.2006 in Toulouse

⁵⁸⁸ Vgl. Kapitel V 5.1.1.3.

⁵⁸⁹ Vgl. Kapitel V 5.1.1.3.

⁵⁹⁰ Vgl. Kapitel VII 7.1.

7.2.1. Offenheit und Toleranz für die andere Kultur

Die Kombination der spezifischen deutschen und französischen Eigenschaften gelingt jedoch nur, da *ein* Kriterium die Airbus-Kultur maßgeblich prägt. Dieses Kriterium ist die Offenheit und das Interesse für die andere Kultur.⁵⁹¹ Unter dem Einfluss der Technik und im Rahmen des Wunsches neue Flugzeuge zu entwickeln, wuchs von Anfang an bei Airbus das Interesse für die Denkweise und Herangehensweise der anderen Seite an unterschiedlichste Probleme und Aufgaben. Technik verbindet hier zwei Nationen - Frankreich und Deutschland - und lässt Interesse für den Partner wachsen.⁵⁹² Aus dem gemeinsamen Ziel Flugzeuge zu entwickeln und zu vermarkten, entsteht die Offenheit für die Eigenarten der anderen Nation und der Wille, mit den Eigenschaften des Partners umgehen zu lernen.

Diese Entwicklung wurde zudem durch starke Persönlichkeiten, die Airbus aufgebaut und groß gemacht haben, gefördert. Es lässt sich noch heute feststellen, dass die Airbus-Kultur stark personenbezogen ist.⁵⁹³ Das heißt: Airbus und damit auch die heute existierende Airbus-Kultur wurden stark von einzelnen Persönlichkeiten geprägt. Die früheren Pioniere der Luftfahrt und Gründerväter von Airbus Henri Ziegler, Roger Béteille, Ludwig Bölkow, Felix Kracht oder auch Franz Josef Strauß schufen eine Atmosphäre der Innovation, Dynamik und des Pioniergeistes, der man im Airbus-Unternehmen folgte und auf die man stolz war und ist. Die Personenbezogenheit spielte daher von Anfang an eine bedeutende Rolle bei Airbus und war auch eine maßgebliche Ursache für den Erfolg von Airbus.

7.2.2. Französisches Prestigestreben und deutsches ökonomisches Denken als Erfolgsfaktor von Airbus

Diese Gründerväter von Airbus verkörperten zudem folgende, noch heute existierende Charakteristika der Airbus-Kultur. Barbara Kracht, Tochter einer der Gründerväter von Airbus, Felix Kracht, beschrieb diese beiden typischen Charakteristika der Deutschen und Franzosen, die im Rahmen von Airbus gewinnbringend in der Airbus-Kultur vereint werden, mit folgenden bereits erwähnten zwei kurzen Sätzen:

⁵⁹¹ Bereits angesprochen in Kapitel V 5.1.3.

⁵⁹² Dieses Phänomen durch Technik nationale und kulturelle Gegensätze mühelos zu überwinden, findet man auch bei EADS wieder. Auf die Frage, ob es nicht ungewöhnlich sei, dass Ingenieure und Techniker unterschiedlichster Nationen beispielsweise an der Ariane zusammenarbeiten und sich oftmals mühelos verstehen können, war die Antwort von Alan Cox, (*Technical consultant for the Ariane Project*): "Das läuft alles über die Technik." Es lässt sich daher feststellen, dass Technik Nationen und Kulturen verbinden kann. Dieses Phänomen taucht auch im Rahmen von Airbus auf. Diese Thematik soll an dieser Stelle jedoch nicht weiter ausgeführt werden.

⁵⁹³ Vgl. Forgeard (1998), S. 13 Diese Aussage bestätigte auch Birkmayer in dem am 21.07.2006 in Toulouse geführten Interview.

"Franzosen denken in Prestigeobjekten. Deutsche denken ökonomisch und finanziell."⁵⁹⁴

An dieser Stelle könnte man einwenden, dass diese Kategorisierungen reine stereotype Vorstellungen über Deutsche bzw. Franzosen sind. In gewisser Weise ist dem zuzustimmen, wenn man Stereotype nach Lippmann (1964) definiert als

„... ein System von Einstellungen, Meinungen und Überzeugungen, das die Wahrnehmung strukturiert und selektiv steuert.“⁵⁹⁵

Auch bei Airbus bieten Aussagen wie jene von Kracht ein System, das hilft die komplexe Umwelt und die damit verbundene Wahrnehmung zu strukturieren. Aussagen wie diese von Kracht bieten Denkschemata und Denkhilfen an, so dass man die andere Seite leichter einordnen kann. Indem man den Deutschen und Franzosen bei Airbus stereotype, als landestypisch deklarierte Eigenschaften zuschreibt, werden sie kategorisierbar. Dies wiederum sieht man bei Airbus als Voraussetzung dafür sagen zu können, welche Eigenschaften genau der französischen und welche der deutschen Kultur zuzuschreiben sind, was wiederum als Voraussetzung dafür gesehen wird, beschreiben zu können wie sich die interkulturelle deutsch-französische Komponente bzw. die Airbus-Kultur zusammensetzt. Kritisch anmerken muss man somit an dieser Stelle, dass sich in dieser Hinsicht die Airbus-Kultur aus stereotypen Vorstellungen über die deutsche und die französische Seite bei Airbus konstituieren würde.

Dabei gilt es aber auch festzuhalten, dass die oft übliche negative Konnotation des Begriffs „Stereotyp“ bei Airbus nicht auftritt. Die im Rahmen von landestypischen Eigenschaften dargelegten Stereotype über Deutsche und Franzosen bei Airbus beschreiben hier durch Airbus positiv bewertete Eigenschaften, die das Unternehmen für sich zu nutzen gedenkt. Man will sie pflegen und bewahren. Zu diesem Zweck werden sie dargelegt, beschrieben und erläutert. Stereotype Vorstellungen über Deutsche und Franzosen sollen insofern bei Airbus Denkhilfen zum Verständnis der anderen Nation geben, deren landestypische Eigenschaften man nutzen möchte.

Zudem steht folgende Tatsache im klaren Gegensatz zur Theorie der Stereotypenbildung⁵⁹⁶: Die stereotypen Vorstellungen über Deutsche und Franzosen bei Airbus sind wandelbar, indem sie von der anderen Seite nachgeahmt und erlernt werden⁵⁹⁷ und damit auch zu Eigenarten der

⁵⁹⁴ Vgl. Gespräch mit Kracht (2006) Diese Eigenarten zeigen sich wieder bei der Besetzung der Führungspositionen bei Airbus. (Vgl. Kapitel V 5.2.1.2.)

⁵⁹⁵ Vgl. Lippmann (1964), S. 79

⁵⁹⁶ An dieser Stelle soll angemerkt werden, dass dies keine umfassende Analyse und Darlegung der Stereotypentheorie sein soll. Es ging hier lediglich darum, die Thematik zu problematisieren. (Anmerkung der Verfasserin)

⁵⁹⁷ Vgl. Kapitel V 5.1.3.3.

anderen Seite werden. Diese Option gibt es in der klassischen Theorie der Stereotypenbildung nicht.⁵⁹⁸

Indem beispielsweise Deutsche die hohe Kontextgebundenheit, eigentlich typisch für romanische Kulturen, imitieren und übernehmen, wird der französischen Seite ein ursprünglich für sie charakteristischer Stereotyp in gewisser Weise „weggenommen“. Diese Vorgehensweise ist eher als Unikum zu werten und nicht als klassischer Bestandteil der Theorie der Stereotype. Insofern ist es sehr fraglich, ob die Kritik die Airbus-Kultur konstituiere sich lediglich aus Stereotypen in dieser Form haltbar ist.

Festgehalten werden kann hingegen, dass deutsche und französische Eigenschaften in der Kombination bis heute das Erfolgskonzept von Airbus darstellen. Denn während Airbus auf französischer Seite ein nationales Prestigeobjekt war und ist, war und ist es für die Deutschen immer auch ein wirtschaftlich rentables Objekt gewesen.⁵⁹⁹ So grundsätzlich gegensätzlich diese Positionen auch sein mögen, ergänzen sie sich doch beide im Rahmen von Airbus. Dies liegt daran, dass der Flugzeugbau vor allem zwei Hauptmerkmale hat: Er ist zum einen ein Industriezweig, welcher stark politisch beeinflusst ist, zu anderen ein sehr kapitalintensiver Industriezweig. Somit benötigt er neben der politischen Unterstützung auch immer eine gut durchdachte Kostenstruktur, um langfristig gewinnbringend zu arbeiten. Genau die beiden oben erwähnten deutschen und französischen Eigenschaften dienen nun dazu, die beiden Hauptanforderungen im Flugzeugbau zu erfüllen: Die französische Seite garantiert die politische Implementierbarkeit des Airbus-Projektes, wohingegen die deutsche Seite die ökonomische Rentabilität des Programms überwacht. Dies zeigte sich beispielsweise in der Ämterbesetzung: Der Airbus-Präsident, dessen Aufgabe es ist, in der Politik für eine Zustimmung zu den Airbus-Projekten zu werben, ist – wie die vorausgegangene Analyse gezeigt hat⁶⁰⁰ – meist ein Franzose. Im Gegenzug dazu waren die Airbus Aufsichtsratsvorsitzenden immer Deutsche.⁶⁰¹ Sie überwachen in dieser Funktion vor allem die ökonomische Effizienz neuer Airbus Projekte. Der meist französische Airbus-Präsident, meist mit Zustimmung der französischen Regierung eingesetzt, wirbt im Amt wieder für die Implementierbarkeit neuer Projekte bei bestimmten Politikern vor allem in Frankreich. Der deutsche Aufsichtsratsvorsitzende hingegen steuert die ökonomische Implementierbarkeit neuer Projekte.

⁵⁹⁸ Quasthoff beispielsweise vertritt die Theorie, dass soziale Vorurteile bzw. Stereotype als verbale Äußerungen einer Überzeugung *nicht* wandelbar sind, mit Ausnahme ganz bestimmter Situationen. (Vgl. Quasthoff (1973), S. 71 ff)

⁵⁹⁹ Vgl. Kapitel V 5.2.1.2.

⁶⁰⁰ Vgl. Kapitel V 5.2.1.2.

⁶⁰¹ Vgl. Kapitel V 5.2.1.2.

7.2.3. „Gelebt werden die persönlichen Verhältnisse“

Neben der zentralistischen Organisationsstruktur bei Airbus existiert, wie bereits oben beschrieben⁶⁰², ein *organigramme réel* sowie ein informelles Informationsnetz. Die Persönlichkeit des Einzelnen und seine guten persönlichen Beziehungen - im Unternehmen sowie nach außen - haben neben der formellen Organisationsstruktur einen hohen Stellenwert bei Airbus. Der persönliche Umgang wird gepflegt. Es wird das für Frankreich typische Aufbauen eines Netzwerkes an persönlichen Beziehungen unterstützt. Man nimmt sich Zeit für Gespräche. Im *daily business* bei Airbus herrscht zwar der monochrome Arbeitsstil vor, man lässt sich aber zusätzlich noch Zeit für die Pflege der persönlichen Beziehungen. Die Kombination von monochromem Arbeitsstil und hoher Kontextgebundenheit ist hier interessant. Das monochrome Zeitverständnis der Deutschen führt zu einer monochromen Arbeitsweise bei Airbus. Wie oben beschrieben⁶⁰³, ist Erfolg auch bei Airbus zeitbezogen und es gilt die vorgegebenen Aufgaben in der vorgeschriebenen Zeit zu bewältigen.

Daneben tritt jedoch die hohe Kontextgebundenheit, typisch eher für romanische bzw. die französische Kultur,⁶⁰⁴ bei Airbus deutlich auf. Zusätzlich zu dem *daily business* werden bei Airbus die persönlichen Beziehungen sehr gepflegt. Es ist auffallend, vor allem in der *Central Entity* in Toulouse, dass sich die Airbus-Mitarbeiter zusätzlich zu ihrer vorgeschriebenen Arbeitszeit noch Zeit für die Pflege des persönlichen Gespräches, sei es mit anderen Mitarbeitern, mit Kunden oder auch mit potentiellen Geschäftspartnern, nehmen, auch wenn dies nicht direkt dem momentanen Geschäftserfolg dient. Dies ist interessant, da es bedeutet, dass einzelne Eigenschaften nicht mehr klar der französischen oder auch der deutschen Seite zuzuordnen sind. Sicherlich trifft es beispielsweise nicht für alle deutschen Mitarbeiter bei Airbus zu, dass sie uneingeschränkt die positiv zu bewertenden französischen Eigenschaften übernehmen. Es ist jedoch eine starke Tendenz in diese Richtung erkennbar, die langfristig dazu führen kann, dass sich – wie bereits oben erwähnt⁶⁰⁵ - die Kriterien nach Hofstede aufweichen.

Es wird bei Airbus zukunftsorientiert gedacht und ein Netz von persönlichen Beziehungen aufgebaut, auf welches man eventuell später zurückgreifen kann. Die daraus verlängerte Arbeitszeit wird nicht als negativ empfunden, wenn eine fruchtbare persönliche Beziehung entstanden ist.

Dadurch ergeben sich wiederum informelle Kommunikationswege. Es wurde auch in den Interviews am 20./21. Juli 2006 in Toulouse festgehalten, dass der Nutzen dieser informellen

⁶⁰² Vgl. Kapitel V 5.1.1.1.

⁶⁰³ Vgl. Kapitel V 5.1.1.1

⁶⁰⁴ Vgl. Kapitel V 5.1.1.2.

⁶⁰⁵ Vgl. Kapitel V 5.1.3.3.

Kommunikationswege bei Airbus essentiell ist. Nur durch ihre Nutzung würde man in diesem Unternehmen zu dem gewünschten Ziel gelangen. Somit steht hier klar die Zielerreichung im Mittelpunkt. Der beschrittene Weg hingegen ist zweitrangig. Man bedient sich vielmehr aller persönlichen Kontakte, um das vorgegebene Ziel zu erreichen. Daher spricht Birkmayer davon, dass *bei Airbus die persönlichen Verhältnisse gelebt* werden.⁶⁰⁶

Dies ist eine besondere Eigenart der Airbus-Kultur. Ist es doch in großen Unternehmen und Konzernen - vor allem in deutschen Großkonzernen, aber auch in internationalen Unternehmen - eher üblich, formale Wege und Strukturen zu achten und einzuhalten, um die festgelegten Arbeitsabläufe nicht durcheinander zu bringen und so das effiziente Arbeiten im Konzern zu fördern. In der Regel kommen hier persönliche Kontakte und Verhältnisse eher zu kurz. Der einzelne Mitarbeiter strebt nach seinem persönlichen Erfolg und seiner Karriere im Unternehmen. Eine Verlängerung der Arbeitszeit wird nur hingenommen, sofern sie direkt dem eigenen Erfolg im Unternehmen dient, jedoch eher selten um persönliche Kontakte zu pflegen. Dieses Schema wurde bei Airbus durchbrochen. Ein Mitarbeiter bei Airbus, egal ob Deutscher oder Franzose, der keine persönlichen Beziehungen pflegt, wird bei Airbus sehr wahrscheinlich keine großen Karrierechancen haben.

Dies erklärt nebenbei die hohe Bereitschaft der Airbus-Mitarbeiter auch mit der Verfasserin dieser Arbeit Interviews und zahlreiche informelle Gespräche zu führen. Bereitwillig wurden auch für diese Arbeit zahlreiche Stunden nach oder auch während der Arbeitszeit gewidmet. Dies könnte in anderen Unternehmen eher schwierig zu erreichen gewesen sein.

Daher kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass ein zentrales Kennzeichen der Airbus-Kultur, das *Leben von persönlichen Verhältnissen* ist.

7.2.4. Die Unvereinbarkeit der Airbus-Kultur mit der Unternehmenskultur

Die Kombination der oben beschriebenen landesspezifischen deutschen und französischen Eigenschaften schafft im Unternehmen eine neue Binnenkultur, die bei Airbus selber als *Airbus-Kultur* bezeichnet wird.

Nun könnte man an dieser Stelle anführen, dass die Airbus-Kultur doch eine reine Unternehmenskultur ist, wie sie heute jeder große Konzern aufbaut und pflegt. Diese Airbus-Kultur ist jedoch mehr als eine reine Unternehmenskultur. Sie basiert auf kulturellen Eigenschaften, die bestimmten Nationen zu Eigen sind. Bei Airbus wird auch gerade auf dieses

⁶⁰⁶ Vgl. Interview mit Birkmayer am 20. Juli 2006 in Toulouse

Element Wert gelegt. Es wird darauf beharrt, dass diese oder jene Eigenschaft *typisch französisch* oder *typisch deutsch* ist.⁶⁰⁷ Dieses "nationale Element" hingegen ist für eine reine Unternehmenskultur untypisch. Ferner wird eine Unternehmenskultur in der Regel von der Geschäftsführung implementiert, indem man sich eine Unternehmensphilosophie gibt, ein langfristiges Unternehmensziel setzt und eine Corporate Identity (künstlich) schafft. Die Airbus-Kultur hingegen ist nicht „von oben aufoktroiyert“. Sie ist im Gegenzug dazu im Unternehmen selber gewachsen. Daher ist die Airbus-Kultur nicht mit einer Unternehmenskultur gleichzusetzen.

Bei Airbus steht die im Unternehmen gewachsene Airbus-Kultur der von oben festgelegten Unternehmenskultur, bzw. der Corporate Identity von Airbus klar gegenüber. Man kann hier eine starke Polarität erkennen.

Wie bereits in Kapitel V 5.1.2. dargelegt wurde, präsentiert sich Airbus in der Außenansicht anders, als intern im Unternehmen. Nach außen hin überwiegen französische Kulturelemente⁶⁰⁸, nicht auch zuletzt mit dem oben beschriebenen Zweck, ein weitläufiges Netz an persönlichen Beziehungen aufzubauen.

Zudem präsentiert sich Airbus nach außen gemäß seiner Corporate Identity. Wie jeder internationale Großkonzern musste sich auch Airbus nach außen hin eine Corporate Identity geben mit dem Ziel sich ein internationales Image als internationaler und nicht nur rein deutsch-französische Flugzeughersteller zu schaffen. Hintergrund hierfür war und ist, dass sich Airbus gegen seinen Hauptkonkurrenten Boeing behaupten will und sich gleich Boeing auf dem Markt als internationaler Flugzeughersteller darstellen möchte. Daher gab sich Airbus zusätzlich zur bestehenden Binnenkultur im Unternehmen eine Corporate Identity.

Die Corporate Identity von Airbus umfasst zum einen das Airbus-Logo, das kreisförmige Symbol zweier verschränkter Hände, Symbol für die deutsche und französische Zusammenarbeit bei Airbus.⁶⁰⁹ Zum anderen die Airbus-Farbe „hellblau“, wie sie beispielsweise im Airbus-Logo enthalten ist.⁶¹⁰ Das Blau kann als Symbol für den Himmel gedeutet werden, in dem die Airbusse fliegen sollen. Die hellblaue Airbus-Farbe ist die so genannte Corporate Company Colour.

Daneben ist die vom Management festgesetzte Unternehmenssprache bei Airbus Englisch. D.h.: Alles was *nach außen* geht, Schriftverkehr, E-Mails, Faxe oder auch Dokumentationsmaterial für Flugzeugteile muss in Englisch abgefasst werden. So wird ein/e französische/r, deutsche/r oder

⁶⁰⁷ Man denke in diesem Zusammenhang an Krachts Zitat: "*Die Franzosen denken in Prestigeobjekten. Die Deutschen denken ökonomisch und finanziell.*" (Vgl. Gespräch mit Fr. Kracht (2006))

⁶⁰⁸ Vgl. Kapitel V 5.1.2.2.

⁶⁰⁹ Vgl. ANNEX Anlage 2: *Airbus Milestones* (Logo rechts unten) und ANNEX Anlage 23: *Das Airbus-Logo*

⁶¹⁰ Vgl. ANNEX Anlage 23: *Das Airbus-Logo*

spanische/r Mitarbeiter/in bei Airbus auf eine E-Mail *von außen* auf *Englisch* antworten auch wenn die Anfrage in der eigenen Muttersprache kam. Es gilt die Devise: Die Sprache der Luftfahrt ist Englisch, daher kommuniziert Airbus als Flugzeughersteller *nach außen* nur auf *Englisch*. Damit will sich Airbus mit Boeing in der Außenansicht gleichstellen.

Intern im Unternehmen hingegen kann in den vier Airbus-Sprachen, Französisch, Deutsch, Englisch und Spanisch, kommuniziert werden.

Nach außen hin soll die Corporate Identity von Airbus dem Unternehmen das Image eines internationalen Luftfahrzeugherstellers verschaffen, wobei die Eigenschaft „international“ hier immer eine starke Affinität zum „US-Amerikanischen“ hat. Dies liegt daran, dass die USA lange Zeit den Luftfahrtmarkt dominierten und daher die Luftfahrt sowie die Herstellerbranche stark amerikanisch geprägt war und zum Teil noch ist.⁶¹¹ Die Corporate Identity soll Airbus nach außen ein internationales-FAA-konformes Image verschaffen und Airbus neben dem Hauptkonkurrenten Boeing auf dem internationalen Markt platzieren.

Die Corporate Identity von Airbus steht aber damit auch im klaren Gegensatz zur Airbus-Kultur, die als Binnenkultur in Unternehmen gepflegt wird. Die Airbus-Kultur im Konzern betont das europäische Element und ist nicht nach den USA ausgerichtet. Ferner ist die Airbus-Kultur eine im Unternehmen gewachsenen Kultur, wohingegen die Corporate Identity als Unternehmenskultur dem Unternehmen „von oben aufgesetzt“ wurde. Beide Elemente existieren jedoch bei Airbus nebeneinander und erfüllen unterschiedliche Zwecke.

Airbus hat somit eine Corporate Identity nach außen, die dem Unternehmen ein internationales Ansehen als weltweit führender Luftfahrzeughersteller geben soll und die Airbus klar als internationaler Luftfahrzeughersteller und Nummer 2 auf dem weltweiten Markt neben Boeing platzieren soll. Wahrscheinlich ist die Konkurrenzsituation zu Boeing nicht unwesentlich ursächlich dafür, dass sich Airbus diese Corporate Identity gegeben hat und nicht beispielsweise die Airbus-Kultur zur Corporate Identity erhoben hat.

Nach außen hin präsentiert sich Airbus auf die Art und Weise, wie es dem Unternehmen in seinem Vorhaben ein weltweit führender Luftfahrzeughersteller zu sein nützt. In diesem Kontext ist zum Beispiel auch das Bemühen um persönliche Beziehungen zu sehen. Auch wenn diese Eigenschaft eher dem französischen Kulturkreis zuzusprechen ist, also als ‚Pro‘ für die Darstellung von Airbus im Sinne der Airbus-Kultur auch in der Außenansicht zu werten ist, wird dieser Punkt hier nicht dergestalt gewertet. Vielmehr ist dieser Punkt aus pragmatischer Sicht zu

⁶¹¹ Die Vereinigten Staaten geben beispielsweise die *FAA (Federal Aviation Administration)-Regulations* vor, nach denen Luftfahrzeuge weltweit zu operieren sind. (Anmerkung der Verfasserin)

beurteilen. Airbus bemüht sich nach außen um all das, was dem Konzern nützt, somit auch um gute persönliche Beziehungen. Daher widerspricht dies nicht der These, dass sich Airbus nach außen gemäß seiner Corporate Identity präsentiert.

Airbus besitzt zusätzlich zur im Unternehmen gewachsenen Airbus-Kultur eine Corporate Identity für die Außendarstellung des Unternehmens, auch wenn sich dadurch eine gewisse Polarität und Unstimmigkeit in der Darstellung des Unternehmens ergeben könnte. Schafft doch das „Wir-Gefühl“ bei Airbus einen positiven Zusammenhalt im Unternehmen für den eine von oben aufgesetzte und US-amerikanisch angehauchte Corporate Identity kontraproduktiv sein könnte. Daher muss an dieser Stelle kritisch angemerkt werden, dass beide Komponente, die Corporate Identity und die Airbus-Kultur zwar im Unternehmen beobachtet werden können, im Grunde aber als unvereinbar gelten. Sie können nur dadurch begründet werden, dass beide Komponenten wie oben erwähnt unterschiedliche Zwecke erfüllen.

Zusammenfassend sollen an dieser Stelle zur Übersicht nun noch einmal die Kennzeichen der Airbus-Kultur aufgelistet werden:

Die Konsensbildung

Sie ist ein zentrales Element der Verhandlungskultur bei Airbus und wird bei Airbus sehr gepflegt. Dabei wurde bereits dargelegt, dass vor allem die deutsche Seite bei Airbus die Konsensbildung unterstützt und aufrecht erhält aufgrund der spezifischen Bedeutung von Airbus für den Flugzeugbau in Deutschland. Ohne Airbus würden die Deutschen keine Passagierflugzeuge bauen. Das Projekt Airbus hätte die deutsche Seite alleine nie verwirklichen können.⁶¹² Daher ist man auf deutscher Seite besonders bemüht, mit dem französischen Partner einen Konsens zu finden.⁶¹³

Hohe Kontextgebundenheit

Eine weitere Erscheinungsform der Airbus-Kultur ergibt sich aus der hohen Kontextgebundenheit, die bei Airbus festgestellt wurde und als typisches Element der französischen Kultur adaptiert wurde. Persönliche Beziehungen und Kontakte werden bei Airbus sehr gepflegt. Informelle Kommunikationswege sowie informelle Organigramme existieren daher neben den offiziellen Strukturen. Dies hat wiederum den Aufbau eines Netzes von persönlichen Beziehungen gefördert. Beispielsweise kommen neue Airbus-Präsidenten direkt

⁶¹² Vgl. Kapitel V 5.2.3.

⁶¹³ Vgl. Kapitel V 5.2.3.

„aus den Netzt von persönlichen Beziehungen von Airbus“. Es gibt keine Stellenausschreibung oder ein offizielles Stellenangebot, wenn ein neuer Airbus-Präsident gesucht wird. Die Kandidaten für das neue Amt kommen direkt aus dem informellen Airbusnetzwerk. So ist beispielsweise der jüngste Kandidat für die Airbus-Präsidentschaft, Louis Gallois, derzeit noch Chef der französischen SNCF und hat gute Kontakte zu Airbus.

Im Unternehmen Airbus und um Airbus herum existiert ein sehr hoher Informationsfluss. Es hat den Anschein, als ob bei Airbus und den assoziierten Firmen „jeder jeden kennt“. Das Airbus – Netzwerk scheint nahezu „alle französischen Firmen“ zu umspannen. „Die gehören auch zu uns“ ist der in diesem Zusammenhang von Airbus-Mitarbeitern oft verlautbarte Kommentar. Diese Konstellation hat Airbus über Jahre hinweg bei dem Ziel neue Flugzeugprototypen zu entwickeln und zu verkaufen sehr genützt.

Das Krisenmanagement à la française

Auch die nächste Erscheinungsform der Airbus-Kultur, das Airbus-typische Krisenmanagement, wurzelt in der französischen Kultur. Die französische Kreativität und ihr Lösungsoptimismus werden bei Airbus in Krisensituationen gezielt eingesetzt, um Problemsituationen auf zum Teil sehr unkonventionelle aber doch sehr effektive Weise zu lösen. Als Beispiel kann an dieser Stelle der Transport der Komponenten der A 380 nach Toulouse im Frühjahr 2004 genannt werden. Einige der A 380-Komponenten, wie Flügel, oder Rumpfsegmente waren so groß, dass man sie nicht in einer Beluga nach Toulouse zur Endmontage transportieren konnte. Es kam zu einer regelrechten Krise im Unternehmen, da sich nun das in den Einzelteilen hergestellte Flugzeug nicht nach Toulouse zur Endmontage transportieren lies. Es kam die Befürchtung auf, dass sich das neue Flugzeug nicht zusammenbauen ließ. Während die konventionelle deutsche Lösung wohl die Zerlegung der Komponenten in kleinere Teile gewesen wäre – was jedoch zu Nachteilen in der Aerodynamik der A 380 geführt hätte -, war die unkonventionelle französische Lösung die, Straßen zu verbreitern und Brücken zu verändern, um die gewaltigen A 380-Teile doch auf dem Land- und Seeweg nach Toulouse zu transportieren.⁶¹⁴ In dieser Situation zeigte sich das unkonventionelle französische Krisenmanagements bei Airbus sehr deutlich.

Andererseits wurde durch die Zu-Hilfe-Nahme des deutschen Rationalismus die finanzielle Implementierbarkeit dieses Lösungsansatzes überwacht. Die deutsche Seite sollte in dieser Krisensituation den ökonomischen Rahmen des A380-Projektes kontrollieren. In dieser Krise zeigte sich, wie deutsche und französische Eigenarten gewinnbringend bei Airbus kombiniert wurden.

⁶¹⁴ Vgl. zum Transportsystem der A 380 Chambost / Renard (2005), S. 72 ff und ANNEX Anlage 20a: *Spezial-Transportsystem der A 380*

Ökonomische Rationalität von deutscher Seite

Wie bereits angesprochen steht dieser französischen Unkonventionalität in Krisensituation die ökonomische Rationalität der Deutschen gegenüber. Das deutsche ökonomische und finanziell-strukturierte Denken wird bei Airbus für das *daily business* genutzt, um nicht zuletzt auch dem *Shareholder Value* gerecht zu werden. Durch die Nutzung dieser deutschen Eigenschaft war es beispielsweise möglich, die bereits sehr hohen Entwicklungskosten neuer Prototypen in einem realistischen Rahmen zu halten.

Diese Kenzeichen der Airbus-Kultur im Überblick sollten noch einmal verdeutlichen, wie sich die Airbus-Kultur aus deutschen und französischen landestypischen Eigenarten konstituiert.

7.3. Die Airbus-Kultur: Minimalkonsens oder eigenständige Kultur ?

An dieser Stelle soll noch auf die Frage eingegangen werden, ob die Airbus-Kultur im Grunde genommen nur ein Minimalkonsens zwischen der deutschen und der französischen Seite ist, oder ob es sich dabei um eine eigenständige Kultur handelt.

Bei einem Minimalkonsens gehen die Parteien in der Regel den minimal notwendigen Kompromiss ein, um gemeinsam ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Dabei sollte im Idealfall der Kompromiss beide Seiten gleich viel belasten bzw. begünstigen.

Das gemeinsame Ziel wäre am Beispiel Airbus der Wille, gemeinsam Flugzeuge zu bauen, die jeder Partner alleine nicht entwickeln und verkaufen könnte. Bei einem Minimalkonsens müssten ferner beide Seiten, im Fall von Airbus die deutsche und die französische Seite, genau die Zugeständnisse an die jeweils andere Seite machen, die dafür minimal notwendig wären. Daneben dürften keine weiteren Zugeständnisse gemacht werden, da ansonsten kein Minimalkonsens mehr vorliegen würde.

Am Beispiel der deutschen Seite ist ersichtlich, dass die Deutschen das französische Prestigestreben akzeptieren, um mitbeteiligt zu sein am Bau der Airbus-Passagierflugzeuge. Die deutsche Seite dürfte jedoch nicht auch noch zusätzlich das französische Krisenmanagement, die französische hohe Kontextgebundenheit, die Betonung persönlicher Beziehungen, oder die Existenz eines *organigramme réel* akzeptieren oder gar mit übernehmen. Wie oben dargelegt wurde, ist dies jedoch der Fall.⁶¹⁵ Die Mitarbeiter bei Airbus werden sogar dazu angeregt, Zugeständnisse an die andere Seite zu machen und Offenheit gegenüber dem Partner zu zeigen.

Im Umkehrschluss dürfte die französische Seite zwar das ökonomisch-finanzielle Denken der Deutschen akzeptieren, nicht aber zusätzlich noch das Streben nach einem Konsens oder den

⁶¹⁵ Vgl. Kapitel V 5.1.3.

monochronen Arbeitsstil.

Dies bedeutet, dass beide Airbus-Partner eigentlich mehr als die für eine funktionierende Zusammenarbeit notwendigen minimalen Zugeständnisse machen. Für einen reinen Minimalkonsens liegt bei Airbus eine zu große Mischung der kulturellen Eigenarten vor. Bei Airbus existiert bereits eine gute Interkulturelle Kommunikation und demzufolge eine interkulturelle Zusammenarbeit.

Zudem passt es nicht in das Konzept vom Minimalkonsens, dass diese „kulturelle Mischung“ gut geheißt, gepflegt und tradiert wird. Denn im letzteren Fall kommt es im Laufe der Zeit immer zu weiteren Zugeständnissen an die andere Seite, da man erkannt hat, dass das interkulturelle Konzept bei Airbus sehr gut funktioniert und man somit bereit wird für weitere Zugeständnisse. Im Gegensatz zu einem Minimalkonsens ist ein immer festeres Zusammenwachsen der beiden Seiten bei Airbus zu beobachten. Deutsche nehmen französische Gewohnheiten an und Franzosen deutsche Eigenschaften. Dies widerspricht klar dem Konzept vom Minimalkonsens und spricht vielmehr im Sinne Casmirs für das Entstehen einer THIRD CULTURE⁶¹⁶, der Airbus-Kultur. Nach der Theorie Casmirs geht im Rahmen des Prozesses des Third-Culture BUILDING⁶¹⁷ aus zwei eigenständigen Kulturen, hier den landestypischen deutschen und französischen Kulturelementen bei Airbus, eine neue, eine THIRD CULTURE hervor. Wie bei Casmir dargelegt, ist ein wichtiges Kriterium hierbei, dass die Teilnahme an diesem Prozess freiwillig ist und nicht von oben aufoktroiyert wird. Bei Airbus entsteht die neue Kultur, die Airbus-Kultur, auf freiwilliger Basis und ist nicht „von oben“, vom Management vorgegeben. Ursache der Bildung einer THIRD CULTURE ist, dass eine Notwendigkeit zum Wandel und zur Veränderung erkannt wird. Diese wurde bei Airbus von deutscher und französischer Seite erkannt, da man realisiert hat, dass es zu einer gegenseitigen Annäherung und in der Folge Interkulturellen Kommunikation kommen muss, insofern man gemeinsam Flugzeuge bauen und verkaufen will. Alle Teilnehmer am Prozess der Bildung der Airbus-Kultur, Deutsche und Franzosen, entwickeln dann teils bewusst, teils unbewusst Begriffe (zum Beispiel das „Wir-Gefühl“), Werte und Kennzeichen (zum Beispiel die hohe Kontextgebundenheit oder das *organigramme réel*) über die sich die neue THIRD CULTURE, in diesem Fall die Airbus-Kultur, zu konstituieren beginnt. Wesentlich ist, dass wie bereits gesagt dieser Prozess freiwillig abläuft und auch jederzeit unterbrochen oder beendet werden kann.⁶¹⁸ Bis jetzt ist der Prozess der Third Culture BUILDING bei Airbus zu beobachten und wird vor allem durch eine funktionierende Interkulturelle Kommunikation zwischen Deutschen und Franzosen aufrechterhalten. Jede Seite

⁶¹⁶ Vgl. Kapitel II 2.2.2.

⁶¹⁷ Vgl. Kapitel II 2.2.2.

⁶¹⁸ Vgl. Casmir (1998), S. 24

hätte aber auch theoretisch die Möglichkeit, diesen Prozess jederzeit zu unterbrechen. Dies ist bis dato aber noch nicht geschehen. Die potentielle Möglichkeit, den Prozess der Bildung einer Airbus-Kultur jederzeit zu unterbrechen spricht nicht dafür, dass die Airbus-Kultur ein reiner Minimalkonsens ist, der in der Regel „von oben“ festgesetzt wird und nicht abgebrochen werden darf.

Daher ist davon auszugehen, dass es sich bei der Airbus-Kultur um eine eigenständige Kultur und nicht um einen reinen Minimalkonsens handelt.

Fazit

Abschließend zu diesem Kapitel soll noch der anfangs aufgegriffene Gedanke von dem Modellcharakter der Airbus-Kultur kommentiert werden.

Wie in diesem Kapitel gezeigt wurde, ist die Airbus-Kultur im Kern deutsch-französisch dominiert. Daher könnte es sein, dass in der Zukunft die Airbus-Kultur aus ihrer Funktion als Binnenkultur in Unternehmen herauswirkt und als Modell für eine im Entstehen begriffene deutsch-französische Kultur fungieren könnte. Was sich im Rahmen von Airbus zeigte, die Verschmelzung zweier Kulturen zu einer gemeinsamen dritten Kultur, könnte auch für die große Ebene, für die Ebene zweier Nationalstaaten, eintreten. Beispielsweise wurden deutsche und französische Gemeinsamkeiten in vielen Bereichen - wie der Außenpolitik, der Wirtschaft, oder der Kultur – bereits positiv kombiniert und könnten den Anfang für eine sich entwickelnde deutsch-französische Kultur in der Zukunft bilden. Dies ist jedoch lediglich ein Gedankenansatz, der hier abschließend angeführt werden soll. Die tatsächliche Entwicklung wird nur die Zukunft zeigen.

VIII. Zusammenfassung der Ergebnisse

Am Ende dieser Arbeit soll noch einmal ein zusammenfassender Überblick über die Ergebnisse dieser Analyse gegeben werden. Die Hauptthese, welche dieser Arbeit zu Grunde gelegt wurden, war jene von der Technik als Kulturbestimmendem Faktor.

In Rahmen der Analyse, ob Technik und damit auch Flugzeugbau als kulturbestimmender Faktor zu werten sei, ging es zunächst einmal darum, die Begriffe ‚Kultur‘, ‚Interkulturelle Kommunikation‘ und ‚Flugzeugbau‘ zu definieren.

Die Darlegung der verschiedenen Bedeutungsebenen sowie der historischen Entwicklung des Kulturbegriffs, hat zu einer Arbeitsdefinition von Kultur geführt, die zur weiteren Analyse verwendet wurde:

Kultur umfasst als übergeordnetes Ganzes das Zusammenspiel aller Gewohnheiten eines Kollektivs.

Im Anschluss an die Definition von Kultur erfolgte die Auseinandersetzung mit dem Begriff Interkulturelle Kommunikation. Dabei wurde die Definitionen nach Röseberg, Lüsebrink und Bolton vorgestellt. Daran anknüpfend wurde das Dritte-Kultur-Entwicklungs-Modell nach Casmir vorgestellt. Anhand dieses Modells wurde schematisch aufgezeigt, inwiefern es möglich sei, dass sich aus dem Kontakt zweier Kulturen, beispielsweise der deutschen und der französischen Kultur bei Airbus, eine neue, eine dritte Kultur herausbilden konnte, so zum Beispiel die Airbus-Kultur. In einem weiteren Schritt wurde das theoretische Konzept der Airbus-Kultur vorgestellt. Es handelt sich dabei um die Vorstellung, dass aus der Kombination landestypischer deutscher und französischer Eigenschaften bei Airbus, eine neue Airbus-Kultur als Binnenkultur im Unternehmen entstehe. Dieser Ansatz wurde auf das theoretische Konzept der Theorie des interkulturellen Managements nach Barmeyer bezogen.

Ob sich das Konzept der Airbus-Kultur in der Praxis belegen lässt oder nicht, sollte im Rahmen der Analyse der Gewohnheiten der Deutschen und Franzosen bei Airbus im Umgang miteinander bzw. im Rahmen der Analyse der in der Praxis vorherrschenden interkulturellen Kommunikation bei Airbus analysiert werden.

Am Ende des theoretischen Teils dieser Arbeit wurde die Hauptthese dieser Arbeit wieder aufgegriffen, wonach Technik und im Speziellen Flugzeugbau als Kulturbestimmender Faktor gewertet werden kann. Dabei ist man davon ausgegangen, dass Technik, bzw. technische Neuerungen die Gewohnheiten der Gesellschaft beeinflussen und verändern. Dies wurde zunächst beispielhaft anhand der historischen Beispiele der Erfindung der *Glihlampe* und der *Dampflok* erläutert. Im Anschluss wurde die These anhand zweier technischer Neuerungen von

Airbus, des Fly-by-Wire und des Onboard-Information-Systems, überprüft. Beide Beispiele haben veranschaulicht, dass technische Neuerungen von Airbus unsere Kultur beeinflussen können. Die Einführung des serienmäßigen Fly-by-Wire Systems in Passagierflugzeugen hat die kulturellen Vorstellungen über das Berufsbild ‚Pilot‘ verändert. Die Einführung des Onboard-Information-Systems bei der A 380 hat die kulturelle Diskussion über die Grenzen der Technik und die damit verbundene gesellschaftliche Verunsicherung verstärkt.

Als Voraussetzung und zum besseren Verständnis der Diskussion um die Interkulturalität bei Airbus wurde im Anschluss an die theoretischen Konzepte dieser Arbeit die Entstehungsgeschichte von Airbus skizziert. Dabei wurde verdeutlicht, welche besondere Bedeutung Airbus für Frankreich und Deutschland hat. Es wurde aufgezeigt, dass für Frankreich Airbus vor allem dazu dient, das Nationalverständnis Frankreichs als *Grande Nation* zu stärken, wohingegen Airbus für Deutschland eine wesentliche Rolle bei der Wiedergewinnung der internationalen Anerkennung als europäische Macht nach 1945 gespielt hat. Daneben hat Airbus für Deutschland eine große luftfahrttechnische Bedeutung, da Deutschland heute ohne die Beteiligung an Airbus wahrscheinlich keine Passagierflugzeuge dieser Größenordnung bauen würde. So sollte verdeutlicht werden, welche Beweggründe hinter dem starken Willen der Deutschen, aber auch der Franzosen zur interkulturellen Zusammenarbeit im Rahmen von Airbus stehen.

In einem nächsten Kapitel wurden die Erscheinungsformen der Interkulturellen Kommunikation bei Airbus in der Praxis beschrieben. Dabei wurden zunächst die bestehenden Erscheinungsformen Interkulturellen Kommunikation intern im Unternehmen dargelegt. Im Anschluss wurde das Augenmerk auf die Außenansicht von Airbus gelenkt. Als Ergebnis kann man feststellen, dass bei Airbus eine starke interkulturelle Komponente vorhanden ist und sich die jeweils andere Seite für die kulturelle Andersartigkeit des Partners sensibilisiert.

Neben dieser interkulturellen Komponente bestehen jedoch auch starke nationale Tendenzen bei Airbus, wie das darauf folgende und zum Teil sehr kontradiktische Kapitel gezeigt hat. Gerade auf französischer Seite ist die nationale Komponente sehr stark ausgeprägt, da Airbus in Frankreich als Prestigeobjekt der *Grande Nation* betrachtet wird. Dies könnte eine französische Dominanz bei Airbus begründen. Eine eingehende Analyse dieser Thematik hat dies jedoch nicht bestätigt. Vielmehr wird bei Airbus auf eine deutsch-französische Parität nicht zuletzt bei der Ämterbesetzung beharrt.

Auf deutscher Seite ist die nationale Komponente nicht in dieser Form ausgeprägt. Vielmehr ist

auf deutscher Seite der klare Wille erkennbar, an Airbus beteiligt zu sein auch unter Inkaufnahme bestimmter Kompromisse. Dazu gehört zum Beispiel die Duldung des französischen Prestigestrebens von deutscher Seite, mit dem Zweck Deutschland zu ermöglichen, durch die Beteiligung an Airbus und durch die Zusammenarbeit mit den Franzosen, mit zu den Passagierflugzeugbauenden Nationen zu gehören. Gerade die deutsche Seite fördert so die interkulturelle Komponente bei Airbus stark.

Als Ergebnis dieses Kapitels wurde festgehalten, dass zwar vor allem auf französischer Seite eine nationale Komponente existiert, diese jedoch zugunsten der interkulturellen Komponente bei Airbus zusehens an Bedeutung verliert.

Diese interkulturelle und stark französisch-deutsch geprägte Komponente wird von der Presse in Deutschland und Frankreich auch als interkulturelles „Modell Airbus“, als so genanntes IKK-Modell beschrieben. Die Rezeption der Presse über Airbus hat gezeigt, dass dieses IKK-Modell als Erfolgsfaktor gewertet und befürwortet wird und ihm zudem eine große Bedeutung für das kollektive Bewusstsein in beiden Ländern zugemessen wird, insofern keine Krise bei Airbus vorliegt. In Krisensituationen hingegen wird das interkulturelle Modell bei Airbus als „Quelle allen Übels“ gewertet. Die Presse-Bewertung sowie die Bewertung des IKK-Modells bei Airbus sind in klarer Relation zum Unternehmenserfolg von Airbus zu setzen. Dies hat nach dem Überblick über die deutsche und die französische Presse über Airbus von 1969 bis 2006 auch die eingehende Analyse der Presseberichterstattung über einige ausgewählte Großereignisse bei Airbus gezeigt.

Dieses in der Presse als IKK-Modell beschriebene Konzept, wird im Unternehmen selber als ‚Airbus-Kultur‘ bezeichnet. Dabei versteht man darunter vor allem das „Wir-Gefühl“, das alle Mitarbeiter von Airbus trotz oder gar wegen ihrer kulturellen Andersartigkeit verbindet. Man vertraut auf den deutschen, französischen, britischen oder spanischen Unternehmenspartner und glaubt an den gemeinsamen Erfolg. „Gemeinsam sind wir stark“ ist die Devise des Unternehmens. In dem folgenden Kapitel wurde dann eingehend erläutert, was die Kennzeichen dieser Airbus-Kultur sind, wie sich diese von der nach außen projizierten Corporate Identity abgrenzt und inwiefern es sich bei der Airbus-Kultur um eine eigenständige Kultur und nicht um einen Minimalkonsens handelt.

So konnte vielleicht dem interessierten Leser ein anderer als der sonst übliche Einblick in den Bereich des Flugzeugbaus sowie in das Unternehmen Airbus gewährt werden und vielleicht neue Ansatzpunkte im Rahmen der Thematik „Kultur und Interkulturelle Kommunikation“ gegeben

werden.

Ausblickend soll nun noch auf einen weiteren Aspekt hingewiesen werden, der Airbus auch euroapolitisch eine ganz besondere Stellung zuweist.

VIII. Schlussbemerkung:

Airbus als Symbol für das Europa der Zukunft

Es wurde bereits dargelegt, dass vor allem zwei deutsche Politiker große Befürworter von Airbus waren: Der CSU-Politiker Franz Josef Strauss und der SPD-Minister Dr. Karl Schiller.⁶¹⁹

"Both saw in Airbus not only the opportunity for Germany to rebuild her aircraft industry that had still not recovered from the war, but they also regarded it as an exemplar of the new Europe."⁶²⁰

Dies bedeutet, dass Airbus von diesen beiden Politikern in den Sechzigern politisch gleichgesetzt wurde mit einem neuen, zukunftssträchtigen Nachkriegs-Europa. Lynn beschreibt dieses Phänomen treffend im Rahmen seiner Darstellung der Gründung der Airbus Industrie GIE durch die Unterzeichnung des Airbus-Vertrages 1970 durch Roger Béteille und Henri Ziegler:

"For both men it was an idealistic adventure which would invigorate the entire European economy, revitalize pride among nations of the European continent and secure a prosperous future."⁶²¹

Doch was verbirgt sich hinter der Vorstellung von Airbus als Symbol für das zukünftige Europa, was bedeutet der Begriff *the new europe*? Was verband man damals damit, was beinhaltet der Ausdruck heute?

Damals war der Begriff sicherlich eng verbunden mit Strauß's *europeanisme*⁶²², das heißt mit Strauss pro-europäischer Einstellung. Er sah in Europa die Zukunft nicht nur für Deutschland, auch für viele andere europäische Staaten. Dabei war Airbus für ihn ein Paradigma für *the new europe*.

Damit kommt die Frage auf, ob Airbus auch heute noch als Paradigma für das *Europa der Zukunft* gesehen werden kann. Dies würde Airbus eine zusätzliche euroapolitische Bedeutung zusprechen.

Die Frage nach dem *Europa der Zukunft* umfasst sehr viele Aspekte. Der geographische Aspekt, welcher gerade nach der Erweiterung der Europäischen Union auf fünfundzwanzig Mitglieder in den Mittelpunkt der Diskussion um Europa rückte, ist nur einer von vielen.

Das *Europa der Zukunft* steht vor politischen und kulturellen Herausforderungen. Es geht um die Frage, ob es sinnvoll ist, eine einheitliche politische Ausrichtung, sei es in der Verteidigungspolitik, in der Außenpolitik, oder in der Wirtschaftspolitik für Europa anzustreben und ob dies vor dem Hintergrund der bestehenden Diversität innerhalb der Europäischen Union überhaupt möglich ist. Dies führt auch zu der Frage, ob eine einheitliche politische Orientierung

⁶¹⁹ Vgl. Kapitel V 5.2.3.

⁶²⁰ Vgl. Aris (2002), S. 43

⁶²¹ Vgl. Lynn (1997), S. 101

⁶²² Vgl. Aris (2002), S. 43

in ganz Europa nur vor dem Hintergrund einer 'einheitlichen europäischen Kultur' sinnvoll und möglich ist. Wenn dies so ist, ergibt sich weiter die Frage, ob eine solche europäische Kultur überhaupt existiert, bzw. noch entstehen kann.

Im Kern dreht sich die Diskussion um die Frage, ob man im *Europa der Zukunft* nach Vereinheitlichung, oder nach Beibehaltung der bestehenden Diversität in den einzelnen europäischen Ländern strebt.

Erste Ansätze zu einer Vereinheitlichung Europas sind bereits zu erkennen beispielsweise in dem Wunsch nach einer einheitlichen Außen- und Sicherheitspolitik (GASP/EVP). Spricht man von einheitlichen politischen Konzepten, so ist dieser Themenkomplex wiederum eng verbunden mit der Frage nach der politischen, aber auch nach der kulturellen Identität einer Nation im Rahmen des europäischen Verbundes. Fühlt man sich zuerst als Europäer und dann als Deutscher, Franzose, etc., oder zuerst als Bürger des eigenen Landes und dann als Europäer? Womit identifizieren wir uns?

Fragt man danach, inwiefern man sich heute bzw. morgen mit Europa identifiziert, so beinhaltet dies auch die Frage, was eigentlich für Europa steht. Was ist Europa heute und in der Zukunft?

Fragt man danach, was symbolhaft, oder in der Realität für Europa stehe, so gelangt man zu der Erkenntnis, dass das heutige Europa noch eher durch Diversität gekennzeichnet ist. Das historisch gewachsene Europa mit all seinen gemeinsamen Wurzeln vereint heute eine Vielzahl von unterschiedlichen Nationen. Dies ist meines Erachtens das Charakteristikum eines *Europas heute* und eines *Europas der Zukunft*: Verschiedenheit in der Einheit. Hier liegt die Stärke des Europas von morgen. Die Bürger identifizieren sich mit dem neuen Europa, sehen sich aber gleichzeitig auch noch als Franzosen, Italiener, oder Deutsche.

Wie gelangt man nun von dieser Grundaussage zu Airbus als Symbol für ein *Europa der Zukunft*?

Dies lässt sich beispielhaft anhand der Reaktion der Öffentlichkeit, aber auch der traditionellen Flugzeugkonstrukteure auf das Projekt des ersten Airbusses, der A300B, 1969 erklären.

Arthur Reed beschreibt diese Reaktion in der Einleitung zu seinem Buch *Airbus. Europas Senkrechtstarter*.⁶²³ Reed stellt hier die Reaktion des Publikums bei der Besichtigung des Holzmodells der A300B, ausgestellt im Deutschen Museum in München Ende der sechziger Jahre, dar:

"Es handelte sich um das Modell des Airbus A300, eines zweistrahligen Großraumjets für 300 Passagiere. Er sollte von Airbus Industries gebaut werden, einem staatlich geförderten Konsortium aus britischen, deutschen und französischen

⁶²³ Vgl. Reed (1991)

Luftfahrtunternehmen. Jeder Partner sollte größere Baugruppen konstruieren und produzieren und sie dann zur Endmontage nach Toulouse in Südwest-Frankreich liefern... . Zunächst schien die Vorstellung zu utopisch, ja gerade absurd, dass drei verschiedene europäische Nationen, jede mit eigener Kultur, mit Nationalstolz, mit anderer Sprache, mit unterschiedlichen Ausbildungs-, Maß- und Gewichtssystemen, jemals imstande sein könnten, in einem so umfangreichen und anspruchsvollen Projekt erfolgreich und freundschaftlich zusammenzuarbeiten."⁶²⁴

Entgegengesetzt zu dieser anfänglichen Reaktion wurde die erste A300B realisiert und Airbus Industries entwickelte sich zum zweit größten Luftfahrzeughersteller der Welt dank der europäischen Zusammenarbeit innerhalb dieses Unternehmens. Das heißt: Die Stärke lag in diesem Beispiel nicht in der Vereinheitlichung, sondern in der Wahrung der Unterschiede und der Stärken der verschiedenen europäischen Nationen. Dass dies möglich ist, hat man bei Airbus gezeigt. Airbus hat gerade diese Unterschiede genutzt und nutzt sie noch heute. Die Diversität ist bei Airbus gewollt. Daher steht Airbus auch für das Europa von morgen, das die Unterschiede und damit die verschiedenen Stärken der einzelnen Nationen bündelt und sinnvoll einsetzt. Der ehemalige Airbus-Präsident, Noël Forgeard, beispielsweise verfolgte vor allem zu Beginn seiner Amtszeit das Ziel, Airbus "zum ersten Unternehmen Europas" zu machen. Er wollte Airbus zu einem Markenzeichen für Europa machen.⁶²⁵

Aus diesem Grund kann man Airbus auch als ein positives Beispiel für ein "funktionierendes Europa von morgen" sehen.

Der symbolhafte Charakter von Airbus für Europa wird auch sehr treffend in folgendem Artikel (erschieden in der Süddeutschen Zeitung im Juni 2006), in dem die Fertigung der A 380 kommentiert wird, dargestellt:

"Europa hob ab, jetzt, da man nach dem gemeinsamen Parlament und der gemeinsamen Währung auch ein gemeinsames Riesenflugzeug hatte, die A 380-800, das größte Passagierflugzeug der Welt."⁶²⁶

Trotz aller Skepsis, welche dem jungen Unternehmen Airbus in seiner Anfangsphase entgegen gebracht wurde, entwickelte sich Airbus bis heute zu einem weltweit führenden Flugzeugbauer. Dies gelang vor allem, da Airbus die Diversität und die Möglichkeiten, die im heutigen Europa bestehen, nutzte. Mit diesem Konzept wurde Airbus erfolgreich. Man könnte Airbus daher als Symbol oder Modell für das "Erfolgskonzept Europa" sehen. So hielt auch Bernard Lathière, ehemaliger Airbus-Präsident, fest:

⁶²⁴ Vgl. Reed (1991), S. 6

⁶²⁵ Forgeard zitiert nach Birkmayer (2006), vgl. Interview mit Hr. Birkmayer 21.07.2006

⁶²⁶ Vgl. Süddeutsche Zeitung, o. Nr., 16.06.2006, S. 2

"Airbus ... [is] a political symbol of what Europeans can do when they are united."⁶²⁷

Dieser Geist der Zusammenarbeit und des Zusammenhalts, welcher innerhalb von Airbus, aber auch innerhalb der Europäischen Union besteht, wurde von Gustav Humbert, ehemaliger Airbus-Präsident, mit folgenden Worten beschrieben:

" Mein Pass ist deutsch, meine Wurzeln sind deutsch. Ich liebe es in Deutschland zu sein, und ich lebe gern in Frankreich. Aber meine Nationalität ist Airbus."⁶²⁸

Durch diese Aussage wird Airbus zu einem Symbol für Europa und vor allem für das *Europa der Zukunft*.

Fragt man danach, wohin das *Europa in Zukunft* führen könnte, so kann man sich eine Entwicklung hin zu einem politisch noch enger vereinten Europa vorstellen, im dem die Vielfalt der einzelnen Nationen bewahrt bleibt. Die *Vielfalt in der Einheit* ist das Charakteristikum, welches dem *Europa der Zukunft* zugeschrieben werden kann.

Trotzdem gibt es Werte und Symbole, die für ein *vereintes Europa* in seiner Gesamtheit stehen werden. Dazu gehören jedoch nicht nur politische Symbole, oder die Organe der Europäischen Union, sondern auch Projekte, die den Erfolg eines gemeinsam agierenden Europas dokumentieren. Hierunter fällt Airbus als Symbol für ein starkes und zukunftsfähiges Europa. Erfolgreiche europäische Zusammenarbeiten wie im Rahmen von Airbus werden Identifikationsangebote für das *Europa der Zukunft* geben.

⁶²⁷ Bernard Lathière zitiert nach Lynn (1997), S. 117

⁶²⁸ Zitat Gustav Humbert nach: Der Spiegel, Nr. 40, 2005, S. 110

Abkürzungsverzeichnis

A	Airbus/von Airbus entwickeltes Flugzeug
AI	Airbus Industries
ATAR	Atelier Aéronautique de Rickenbach/ Aeronautisches Atelier von Rickenbach
B	Boeing/von Boeing entwickeltes Flugzeug
CASA	Construcciones Aerunáuticas SA
CERN	Centre Européene de la Recherche Nucléaire/Europäisches Zentrum für Nukleare Recherchen
DC	McDonnell Douglas-Flugzeuge/-Triebwerke
EADS	European Aeronautic Defense and Space Company
ER	Extended Range/Vergrößerte Reichweite
ETAC	External Taxi Aid Camera - System
GE	General Electric (US-Konzern)
GIE	Groupement d'Intérêt Économique/Wirtschaftliche Interessengemeinschaft
ILA	Internationale Luftschiffart-Ausstellung
LR	Long Range/Große Reichweite
MBB	Messerschmitt - Bölkow - Blohm GmbH
NLA	New Large Aircraft (Projekt von Boeing)
ÖKV	Österreichischer Verein für Kraftfahrzeughersteller
SNCAC	Société Nationale de Constructions Aéronautiques du Centre
SNCAN	Société Nationale de Constructions Aéronautiques du Nord
SNCASE	Société Nationale de Constructions Aéronautiques du Sud-Est
SNCASO	Société Nationale de Constructions Aéronautiques du Sud-Ouest
SNECMA	Société Nationale d'Etude et de Construction de Moteurs d'Aviation
SNIAS	Société Nationale Industrielle Aérospatiale
VFW	Vereinigten Flugtechnischen Werken GmbH
VLCT	Very Large Commercial Transport (Gemeinsames Projekt von Airbus und Boeing)
UHCA	Ultra High Capacity Aircraft (Oberbegriff für die Entwürfe bei Airbus für den neuen A3XX)

Bibliographie

I. Monographien

- Abdallah-Preteille,
Martine: *Diagonales de la communication interculturelle*, Paris: Anthropos, 1999
- Almond, Peter: *Fliegen. Die Geschichte der Luftfahrt in Bildern.*, Köln: DuMont monte, 2003
- Aris, Stephen: *Close to the sun: How Airbus challenged America's domination of the skies*, London: 2002
- Augé, Paul: *Larousse de XXIème Siècle Band I-XI*, Paris: Maison Larousse, 1928-1933
- Beck, Ulrich: *Was ist Globalisierung*. Frankfurt/Main: Suhrkamp, 1999
- Bogdan, Lew: *L'Épopée du ciel clair. De Lindbergh à l' Airbus*, o.O.: Hachette, 1988
- Bölkow, Ludwig: *Der Zukunft verpflichtet. Erinnerungen*, München: Herbig, 2000
- Bölkow,
Ludwig (Hrsg.): *Ein Jahrhundert Flugzeuge. Die Geschichte und Technik des Fliegens*, Düsseldorf: VDI, 1990
- Bolton, Jürgen: *Interkulturelle Kompetenz*, Erfurt: o. Verlag, 2003
- Braune, Fritz G.: *Strahlverkehrsflugzeuge im Einsatz*, Leipzig: Enzyklopädie, 1963
- Chambost, Germain/
Renard, Jean-Denis: *La grande aventure de l'Airbus A 380*, Bordeaux: Édition Sud Ouest, 2005
- Daniel, Ute: *Kompendium Kulturgeschichte: Theorien, Praxis, Schlüsselwörter*, Frankfurt/Main: Suhrkamp, 2001
- Endres, Günter &
Gething, Mike: *Taschenhandbuch Flugzeugtypen. Zivil-Militärisch-Weltweit*, Königswinter: Heel, 2002
- Geertz, Clifford: *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, New York: Basic Books, 1973
- Gersdorff, Krill von: *Ludwig Bölkow: Initiator, Ingenieur und Unternehmer*, Beitrag der Deutschen Aerospace/MBB (Hrsg.), München: o. Verlag, 1992
- Grosser, Alfred: *Frankreich und seine Außenpolitik 1944 bis heute*, München/Wien: Carl Hanser, 1986
- Hall, Edward
Twitchell: *The Silent Language*, New York: Fawcett Publications, 1959
- Hoffmann, P. J. L.: *Fremdwörterbuch*, Leipzig: Friedrich Brandstetter, 231907

- Hofstede, Geert: *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management*, Wiesbaden: Gabler, 1993
- Hansen, Klaus Peter: *Kultur und Kulturwissenschaft: Eine Einführung*, Tübingen/ Basel: Francke, 2000
- Kirchner, Ulrich: *Geschichte des bundesdeutschen Verkehrsflugzeugbaus. Der lange Weg zum Airbus*, Frankfurt/Main; New York: Campus, 1998
- Kracht, Felix: *Der europäische Airbus: Leichtfertige Herausforderung oder marktgerechtes Denken?*, o. O.: o. Verlag, ca. 1994
- Ladmiral, Jean-Rene/
Lipiansky, Edmond
Marc: *La communication interculturelle*, Paris: Armand Colin, 1989
- Lindbergh, Anne M.: *Wind an vielen Küsten*, München / Zürich: Piper, 4. Auflage, 2000
- Lipp, Wolfgang: *Drama Kultur*, Berlin: Duncker und Humblot, 1994
- Lippmann, Walter: *Die öffentliche Meinung*, München: o. Verlag, 1964
- Lüsebrink, H.-J./
Ros, Jay: *Erfolgsgheimnis Teambildung*, o.O.: Falken, 1998
- Röseberg, D. (Hrsg.): *Landeskunde und Kulturwissenschaft in der Romanistik. Theorieansätze, Unterrichtsmodelle, Forschungsperspektiven*, Tübingen: Gunter Narr, 1995
- Lüsebrink, H.-J.: *Interkulturelle Kommunikation. Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer*, Stuttgart/Weimar: Metzler, 2005
- Lüsebrink, H.-J./
Walter, Klaus-Peter/
Fendler, Ute/
Stefani-Meyer, G./
Vatter, Christoph: *Französische Kultur- und Medienwissenschaft. Eine Einführung*, Tübingen: Gunter Narr, 2004
- Lynn, Matthew: *Birds of Prey: Boeing vs. Airbus: A battle for the skies*, New York: Four Walls Eight Windows, 1997
- Maletzke, Gerhard: *Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*, o. O.: VS, 1996
- Müller-Jacquier,
Bernd: *Interkulturelle Kommunikation und Fremdsprachendidaktik*, Koblenz: o. Verlag, 1999
- Mondey, David: *Das große Buch der Flugzeuge*, München: Südwest Verlag, 1978

- Montaigne, Michel de: *Des Cannibales* in: Ders.: Les Essais, Paris: Librairie Générale Française/La Pochothèque, 2001
- Morgenstern, Karl: *A 380 Geschichte, Technik und Erprobung des Mega-Airbus*, o. O.: Germond, 2005
- Morgenstern, Karl/
Plath, Dietmar: *Airbus. Geschichte - Erfolge - Flugzeugtypen*, Stuttgart: Motorbuch, ²2005
- Newhouse, John: *The Sporty Game. The high-risk competitive business of making and selling commercial airliners*, New York, Alfred A. Knopf, 1982
- o. Autor: *Das neue deutsche Wörterbuch*, München: Wilhelm Heyne, 1997
- o. Autor: *Bertelsmann Universal Lexikon/Bertelsmann Lexikon Verlag (Hrsg.); Gütersloh/München: Bertelsmann Lexikon*, 2001
- Quasthoff, Uta: *Soziales Vorurteil und Kommunikation. Eine sprachwissenschaftliche Analyse des Stereotyps*, Frankfurt am Main: Athenäum, 1973
- Reed, Arthur: *Airbus. Europas Senkrechtstarter*, St. Gallen: Norden Publishing House Ltd., 1991
- Röseberg, Dorothee: *Kulturwissenschaft Frankreich*, Stuttgart/Düsseldorf/Leipzig: Ernst Klett, 2001
- Rosenthal, Frank: *Die nationale Luft- und Raumfahrtindustrie: Aspekte staatlichen Engagements in Hochtechnologie-Branchen*, Frankfurt/Main: Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 1429, 1993
- Saint-Exupéry,
Antoine de: *Vol de Nuit*, Paris : Gallimard, 1931
- Schmale, Wolfgang: *Geschichte Frankreichs*, Stuttgart: Ulmer, 2000
- Schmitt, Elisabeth: *Hegemonie und Konsens. Bedingungen für Entstehung und Stabilität von Kooperationsbereitschaft auf Seiten der Sekundärstaaten*, Frankfurt am Main: Peter lang, 2004
- Schwab, Gustav: *Die schönsten Sagen des klassischen Altertums*, Reutlingen: Ensslin & Laiblin, (ca.1914)
- Servan-Schreiber,
Jean-Jacques: *Le Défi Américain*, Paris: Denoël, 1967
- Späth, Andreas : *Airbus A 380. Der fliegende Gigant aus Europa*, Königswinter: Heel, 2005
- Staël, Germaine de: *De l'Allemagne*, Paris : Nicolle et Mame freres, ²1814
- Strauß, Franz Josef: *Erinnerungen*, Berlin: Siedler, 1989
- Tylor, Edward B.: *Primitive Culture. Researches into the development of mythology, philosophy* (2 Bd.) London: o. Verlag, ³1891

- Weis, Erich (Hrsg.): *Pons-Großwörterbuch*, Stuttgart: Klett, 1978
 Zuckmayer, Carl: *Des Teufels General*, Wien: Bermann-Fischer, 1947

II. Dissertationen

- Jaurisch, Frank: *Ausgewählte Probleme zur Fusion von Gesellschaften mit beschränkter Haftung in der westdeutschen Luft- und Raumfahrtindustrie aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, München: Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde an der Ludwig-Maximilians-Universität München, 1968
 Langner, Ernst: *Dynamische Politik im europäischen Luftverkehr*, München: Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde an der Ludwig-Maximilians-Universität München, 1968
 Kirchner, Ulrich: *Der schwierige Einstieg der Bundesrepublik Deutschland in den Verkehrsflugzeugbau (1949 bis 1972)*, Bielefeld: Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde an der Universität Bielefeld, 1996/97

III. Aufsätze

- Barmeyer,
 Christoph I.: *Deutschland denkt's, Frankreich tut's? Die virtuelle Personalabteilung im Kulturvergleich*, in: Barmeyer, Christoph I./ Bolten, Jürgen (Hrsg.): *Interkulturelle Personalorganisation*, Sternenfels : Wissenschaft & Praxis, 1998, S. 71-105
- Berg, Hartmut/
 Tielke-Hosemann,
 Notburga (Hrsg.): *Branchenstudie Luftfahrtindustrie: Der Markt für Großraumflugzeuge des zivilen Luftverkehrs*, Dortmund: Dortmunder Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftspolitik Nr. 24, 1987, S. 55 ff
- Berg, Hartmut/
 Tielke-Hosemann,
 Notburga (Hrsg.): *Von Glanz und Elend staatlicher Technologieförderung: Das Projekt "Airbus"*, In: *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik/HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung* (33. Jahr), Hamburg: Mohr, 1988, S. 121-140

- Bolten, Jürgen: *Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgabe des Personalmanagements internationaler Unternehmen*, in : Bolten, Jürgen/Ehrhardt, Claus (Hrsg.): *Interkulturelle Kommunikation. Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln*, Sternenfels : Wissenschaft & Praxis, 2003, S. 369-391
- Casimir, Fred L. : *Interkulturelle Kommunikation als Prozess*, in : Jonach, Ingrid (Hrsg.): *Interkulturelle Kommunikation*, München /Basel : Ernst Reinhardt, 1998, S. 15-26
- Camilleri, Carmel: *La culture et l'identité culturelle: champ notionnel et devenir*, in: *Chocs de cultures: concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, Paris: L' Harmattan, 1989, S. 21-73
- Chombart de Lauwe, Paul-Henry: *Systèmes de valeurs et aspirations culturelles*, in: Chombart de Lauwe, Paul-Henry/ Huguet, Michèle/Kaes, René/Larrue, Janine/Mollo, Suzanne, Thomas, Christine: *Images de la culture*, Paris: Payot, 1970, S. 13-29
- Forgeard, Noël: *AIRBUS INDUSTRIE: "la coopération; clé de voûte du succès"*, in: *MINES- Revue des ingénieurs* Nr. 51, Juli 1998, Paris, S. 13-14
- Grunwald, Armin: *Technik für die Gesellschaft von morgen. Möglichkeiten und Grenzen gesellschaftlicher Technikgestaltung*, in: *Reihe: Gesellschaft – Technik – Umwelt. Veröffentlichungen des Institutes für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse*, Frankfurt am Main: Campus, 2000 veröffentlicht auch unter www.itas.fzk.de/deu/itas/grun00f_einfuehrung.htm, S. 1-3
- Grunwald, A.: *Ethische Grenzen der Technik? Reflexionen zum Verhältnis von Ethik und Praxis*, in: Grunwald, A./Saupe, S. (Hrsg.): *Ethik in der Technikgestaltung. Praktische Relevanz und Legitimation*, Heidelberg: Springer, 1999, S. 221-252
- Haug, Wolfgang F.: *Standpunkt und Perspektive materialistische Kulturtheorie*, in: Haug, Wolfgang Fritz /Maase, Kaspar (Hrsg.): *Materialistische Kulturtheorie und Alltagskultur*, Berlin: Argument, 1980, S. 6-27
- Hess-Häusler, B.: *Teamarbeit und Teamentwicklung in Theorie und Praxis*, in: www.perspektive-mittelstand.de, 07.08.2006, S. 1-4

- Hösel, Konrad: *Marktstruktur und Wettbewerb im Bereich komplexer Spitzentechnologie: dargestellt am Weltmarkt für Verkehrsflugzeuge*, München: Minerva-Fachserie Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 1981, S. 106/239 ff
- Jonas, H.: *Das Prinzip der Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*, Frankfurt: o. Verlag, 1979
- Kaase, Max: *Sinn oder Unsinn des Konzeptes "politische Kultur" für die vergleichende Politikforschung, oder auch: Der Versuch, einen Pudding an die Wand zu nageln.*, in: Kaase, Max/Klingemann, Hans-Dieter (Hrsg.): *Wahlen und politisches System. Analysen aus Anlass der Bundestagswahl 1980*, Köln: Opladen, 1983, S. 144-172
- Koch, Helmut:: *Technologie im Wettbewerb: Von der privaten zur staatlich-internationalen Wettbewerbswirtschaft der Luftfahrt*, in Havemann, Hans A. (Hrsg.): *Internationale Kooperation 3; Aachener Studien zur internationalen technisch-wirtschaftlichen Zusammenarbeit; eine Schriftenreihe des Forschungsinstitutes für Internationale Technisch-Wirtschaftliche Zusammenarbeit der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen*, Köln: Opladen, 1968
- Konersmann, Ralf: *Kultur als Metapher*, in: Konersmann, Ralf (Hrsg.): *Kulturphilosophie*, Leipzig: Reclam, 1996, S. 352 ff
- Krieger, Wolfgang: *Internationale Politik und zivile Luftfahrt: Die historische Bedeutung des Airbus-Konsortiums*, in: Clemens, Gabriele (Hrsg.): *Nation und Europa. Studien zum internationalen System im 19. und 20. Jahrhundert*, Stuttgart: Franz Steiner, 2001, S. 251-270
- Mehdorn, Hartmut: *Strategische Allianzen als Erfolgsbestimmender Wettbewerbsfaktor in der Luftfahrtindustrie: Fallbeispiel Airbus Industrie*, in: Bronder, Christof (Hrsg.): *Wegweiser für strategische Allianzen*, Wiesbaden: Gabler, 1992, S. 147-170
- Ogburn,
William Fielding: *Cultural Lag as Theory*, in: *Socology and Social Research*, Vol. 41, London: o. Verlag, 1957, S. 167-174
- Rek, Bron: *Who needs the Airbus A330 and A340?* In: *Interavia* Nr. 43, Dezember 1988, S. 1245-1248
- Sefani-Meyer,
Georgette: *Printmedien*, in: Lüsebrink, Hans-Jürgen / Walter, Klaus Peter/ Fendler, Ute/, Sefani-Meyer, Georgette/ Vatter, Christoph: *Französische Kultur- und Medienwissenschaft*, Tübingen: Gunter Narr, 2004, S. 53-84

Thomas, Jürgen: *Das deutsch-französische Verhältnis im Rahmen der europäischen Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Luft- und Raumfahrt*, (Skript zum Vortrag) Hamburg, 28.01.2003

IV. Vorträge, Gespräche und Interviews

Vortrag

Hohl, Ulrich: *Die Technik des neuen Airbus A380* - Vortrag und Interview auf der ÖVK (Österreichischer Verein für Kraftfahrzeugtechnik)-Vortragsreihe 2005: Graz, 10.05.2005

Gespräche

Kracht, Barbara: *Gespräch mit Kracht - Vice President Media Relations/Communications* am 17. März 2006 bei AIRBUS S.A.S. in Toulouse

Steffens, Klaus: *Gespräch mit Steffens - Aufsichtsratsmitglied von MTU Aero Engines* am 19. August 2005 in München

Thomas, Jürgen: *Gespräch mit Thomas - 2006 Berater für das A 350-Programm; ehemaliger Leiter der Large Aircraft Division bei Airbus und Konstrukteur der A 380* - am 04. Dezember 2005 in München

Thomas, Jürgen: *Gespräch mit Thomas - 2006 Berater für das A 350-Programm; ehemaliger Leiter der Large Aircraft Division bei Airbus und Konstrukteur der A 380* - am 25. Februar 2006 in München

Thomas, Jürgen: *Gespräch mit Thomas - 2006 Berater für das A 350-Programm; ehemaliger Leiter der Large Aircraft Division bei Airbus und Konstrukteur der A 380* - am 17. März 2006 bei AIRBUS S.A.S. in Toulouse

Interviews

(Diese Interviews sind im ANNEX III vollständig abgedruckt.)

Birkmayer,

Wolfram: *Interview mit Birkmayer - Head of System Development, Maturity & Environment bei Airbus* am 21. Juli 2006 bei AIRBUS S.A.S. in Toulouse

Fock, Gerald: *Interview mit Fock - Vice President Regierungsangelegenheiten-* am 21. Juli 2006 bei AIRBUS S.A.S. in Toulouse

- Roeder, Jean: *Interview mit Roeder - Ehemaliger Senior Vice President Technology & New Project Development; Gründer der Airbus-Familie* - am 20. Juli 2006 bei AIRBUS S.A.S in Toulouse
- Thomas, Jürgen: *Interview mit Thomas - 2006 Berater für das A 350-Programm; ehemaliger Leiter der Large Aircraft Division bei Airbus und Konstrukteur der A 380* - am 20. Juli 2006 bei AIRBUS S.A.S. in Toulouse

V. Aufsätze in Zeitungen

1973

- Leske, Ute: *Startprobleme für den Airbus*, in: Frankfurter Rundschau 14.04.1973, S. II

1974

- Eichstädt, Kai D.: *Wird der Airbus ein Ladenhüter?* in: DIE ZEIT NR.18, 26.04.1974, S. 39

1977

- Beukert, Lutz: *Airbus bringt das täglich, Brot* in: Handelsblatt Nr. 221, 17.11. 1977, S. 3
- Kerlouegan, Pierre: *L'Airbus garde ces chances*, in: Le Figaro Nr. 10197, 16./17.07.1977, S. 6

1979

- Kerlouegan, Pierre : *Airbus: la belle aventure continue*, in : Le Figaro o. Nr., 14.04.1979, S. 30
- Massot, Claude: *Airbus triomphe*, in: France Soir Nr. 10770, 04.04.1979, S. 1
- Müller, Klaus: *Europas Airbus macht sich breit am Himmel*, in: DIE WELT Nr. 87, 12.04.1979, S. 8
- o. A.: *Le triomphe de l'Airbus*, in: France Soir Nr. 10801, 11.05.1979, S. 6
- o. A.: *Lufthansa bestellt 25 neue Airbusse vom Typ A 31,0* in: Süddeutsche Zeitung Nr. 78, 03.04.1979, S. 17
- o.A.: *Airbus ne craint pas Boeing*, in: France Soir Nr. 10928, 06.10.1979, S. 1

1983

- o. A.: *Airbus ce n'est pas la joie*, in: Le Matin Nr. 1851, 10.02.1983, S. 13
- Sarazin, James: *Un optimisme hors de saison?* in: Le Monde Nr. 11872, 31.03.1983, S. 1

1990

Rodier, Arnaud/

Charbonnières, M.: *L'Airbus A 321 à Hambourg*, in Le Figaro-Economie Nr. 14158, 03./04.03.1990, S. I

o.A. : *La France perdre-t-elle la bataille d'Airbus ?* in Le Monde o. Nr., 03.03.1990, S. 20.

o. A.: *Endmontage des A 321 nun doch in Hamburg*, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 53, 05.03.1990, S. 26

o A.: *Toulouse reagiert verbittert auf Endmontage des Airbus A321 in Hamburg*, in: Frankfurter Rundschau N. 54, 05.03.1990, S. 7

2005

Braunberger, Gerald: *Der Anti-Boeing*, in: Frankfurter Allgemeine o. Nr., 19.01.2005, S. 3

Denuit, Delphine/

Vigoureux, Thierry: *Show à l'euro péenne pour le nouvel A 380* in Le Figaro-Economie o. Nr., 19.01.2005, S. II.

Eberle, Matthias : *Europas fliegender Superlativ*, in Handelsblatt o. Nr., 19.01.2005, S. 3.

Erceville d', B./

Flottau, Jens: *„Triumph europäischer Ingenieurskunst“*, in: Süddeutsche Zeitung, o. Nr., 19.01.2005, S.1

Sengès, Gilles : *Airbus : les pay partenaires célèbrent l'Europe des grands projects avec l'A 380* in Les Echos, 19.01. 2005, o. S..

o. A.: *Fliegen in völlig neuen Dimensionen: Der Riesen-Airbus ist Europas ganzer Stolz*, in: Stuttgarter Nachrichten, Nr. 14, 19.01.2005, S. 3

o. A.: *L'A380, plus gros avion commercial du monde, succès politique et industriel*, in: L'Événement, o. Nr., 18.01.2005, S. 2

2006

Done, Kevin: *Airbus wins SLA vote of confidence*, in: THE TIMES, o. Nr., 22./23.07.2006. S. 8

Kläsgen, Michael: *Unbequemer Partner*, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 149, 01./02.07.2006, S. 18

o. A.: *Neuer Machtkampf bei Airbus*, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 114, 18.05.2006, S. 17

o. A.: *"Ich wollte die Ausgaben für Airbus begrenzen": SZ-Interview mit Noël Forgeard*, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 116, 20./21.05.2006, S. 27

- Robertson, David: *Boeing takes lead as Airbus oderbook nosedives*, in THE TIMES, o. Nr., 05.07.2007, S. 36
- Steinberger, Karin: *Fliegende Wasserfälle*, in: Süddeutsche Zeitung, o. Nr., 16.06.2006, S. 2
- Zitzelsberger, Gerd: *Frankreich will mehr staatlichen Einfluss bei EADS*, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 140, 21.06.2006, S.17

VI. Aufsätze in Zeitschriften

- Letzte Hoffnung: Airbus A 300 B* DER SPIEGEL, Hamburg, 1972, S. 73-76
- Jedes Flugzeug ein Millionengrab* DER SPIEGEL, Hamburg, 1977, o. S.
- Das Ereignis des Jahres: Sie fliegt!* AERO-International Nr. 6, Hamburg, Juni 2005, S. 3
- Mehr "Kinderkrankheiten" als Sitzplätze* AERO International, Nr. 9, Hamburg, September 2005, S. 26
- Quand Airbus voulait transporter la voilure de l'A380 sur un A340...* Air&Cosmos, Hors-série A380, Paris, 2006, S. 15

VII. Quellen im Internet

- Frankreich – Info, www.boschaft-frankreich.de, Ansprache von Staatspräsident Jacques Chirac bei der Vorstellung des Airbus A 3800, Toulouse, 18. Januar 2005

Allgemeine Quellen

- http://www.inkup.uni-passau.de/institut_interkultur.htm
- <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/laenderinformationen/Frankreich/Bilateral.html>
- <http://www.boeing.com>
- <http://www.boeingmedia.com>
- <http://www.pilotenverband.de>
- <http://www.pilotinnen.de>
- [http://www.frauenmachenkarriere.de/Brancheninformatioen/Tourismus und Verkehr](http://www.frauenmachenkarriere.de/Brancheninformatioen/Tourismus_und_Verkehr)
- <http://www.presse.lufthansa.com/newslink> 2003

Quellen zu: Airbus

http://www.airbus.com/en/corporate/people/company_evolution/index.html [download 20.02.2006]

<http://www.airbus.com>

<http://www.eads.com>

Quellen zu einzelnen Flugzeugtypen:

A 380

<http://www.airbus.com/en/aircraftfamilies/a380/> [download 27.05.2006]

A 380

<http://www.airbus.com/en/aircraftfamilies/a380/> [download 27.05.2006]

<http://www.airliners.de/industrie/A380/cockpit.php>

Concorde

http://www.flugingenieur.de/d_abym/concorde.htm [download 18.02.2006]

<http://www.concorde-jet.com> (ergänzend)

<http://www.britishairways.com/concorde/index.html> (ergänzend)

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Catherine Krause-Nehring, dass ich diese Dissertation selbstständig und ohne Benutzung anderer als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und alle Ausführungen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, als solche gekennzeichnet habe, sowie dass diese Dissertation in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Passau, den 03.09.2007

Catherine Krause-Nehring

ANNEX I

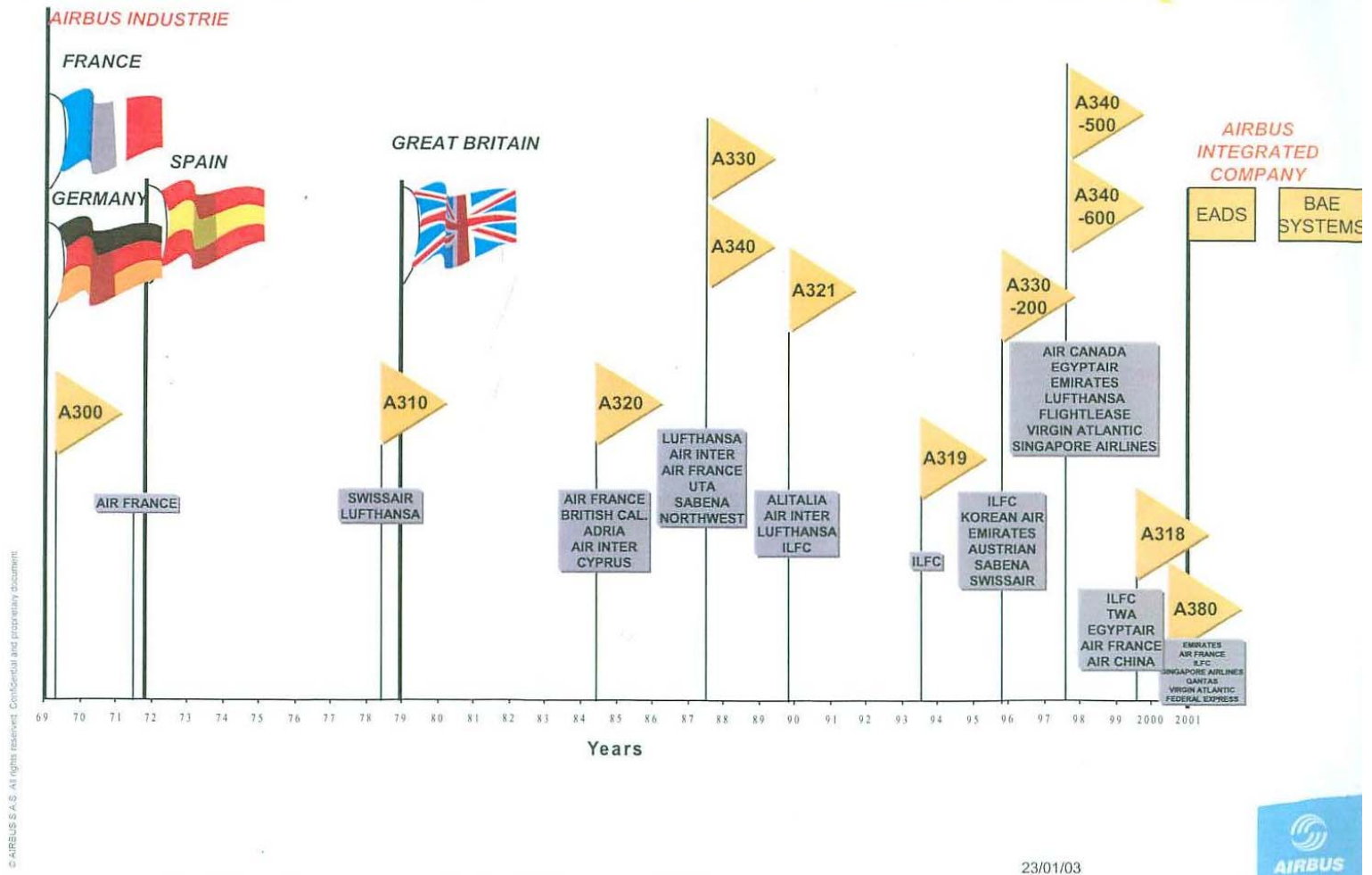
Anlage 1: Ergebnis der Studie von Barmeyer zum Interkulturellen Management am Beispiel einer virtuellen deutsch-französischen Personalabteilung: (Vgl. Barmeyer (1998), S. 99)

Bereich	„Befund“	Komparativer Vorteil bezüglich der virtuellen Personalabteilung für
Umgang mit Organisations-Strukturen	F: zentralistisch D: föderalistisch	D: Föderalismus entspricht der föderalistischen Struktur virtueller Abteilungen durch Vermeidung einer Abhängigkeit von Autoritäten
Umgang mit Technologie und Recht	F: geringe mentale Barrieren Bezüglich der Nutzung von Technologien D: Datensicherheit hoch, geringere Informationstechnologie-Akzeptanz und -gewöhnung	F: Begünstigung der computergestützten Teamzusammenstellung und Aufgabebearbeitung D: Probleme der Datensicherheit in sensiblen, hochflexiblen Bereichen eher lösbar
Umgang mit der flexiblen Temporalität	F: polychron D: monochron	F: Spontaneität und Flexibilität bei der Mitarbeit an mehreren Aufgaben gleichzeitig sowie der Integration mehrerer Teil-Identitäten zu einer Abteilungsidentität gegeben
Umgang mit Vertrauen	F: personenbezogene complicité, High Context D: sachbezogene Zuverlässigkeit, Low Context	F: Persönliche Vertrauenskultur ermöglicht Aufrechterhaltung von Beziehungsnetzen über das ganze Unternehmen hinweg D: Vertrauen im sachlichen Arbeitskontext Begünstigt sichere Identifikation von Kernkompetenzträgern
Umgang mit Kommunikationsstrukturen	F: informelle Beziehungsstruktur, „Système D“ D: formales Organigramm, Unsicherheitsvermeidung, „Schema F“	F: flexible „Partnersuche“, leichteres Wechseln in andere Aufgabenbereiche
Umgang mit der eigenen Rolle	F: Generalisten D: Spezialisten	F: „Jede Führungskraft ein Personalmanager“ leichter umsetzbar
Umgang mit den Kunden der virtuellen Personalabteilung	F: differenzierte Dienstleistungs-Mentalität mit „Logique de l'honneur“ D: Anspruchsdenken und Orientierung an der Produktqualität	F: trotz bestehender Suboptimalität mehr Dienstleistungsbereitschaft, Kundenorientierung und intrinsische Motivation zur Teilnahme an der virtuellen Personalabteilung

Übersicht 6: Zusammenführung der komparativen Vorteile bezüglich der virtuellen Personalabteilung

Anlage 2: *Airbus milestones*

Airbus milestones



Die angegebenen Jahreszahlen in dieser Graphik stellen die Jahre dar, in denen der Programmstart zur Entwicklung des neuen Flugzeugtyps erfolgte.

Zum Beispiel: Mai 1969 Programmstart für die A300

Dezember 2000: Programmstart der A380

Programmstart und Größenordnung der einzelnen Airbusse

Programmstart (Jahr)	Airbusmuster	Größe/Passagierzahl
1969	A 300 B	266-361
1978	A 310(-300)	220-279
1984	A 320	150-180
1987	A 330-300	295-440
1987	A 340-300	295-440
1987	A 340-200	239-375
1989	A 321	185-220
1991	A 300-600ST (Beluga)	47 t
1993	A 319(-100)	124-156
1995	A 330-200	240-380
1997	A 319-ACJ	8
1999	A 318	107-132
2000	A 380 / A 380 F	555-853

Die Passagierzahlen beziehen sich jeweils auf die Bestuhlung bei einer *Typical two and three class*-Bestuhlung bis hin zu einer maximalen Bestuhlung.
ACJ = Airbus Corporate Jetliner

Programmstart (Jahr)	Erstflug (geplant)	geplante Muster	Größe/Passagierzahl
Dez 00	2007	A 380F (Frachtversion)	150 Tonnen Frachtvolumen
Jun 03	2008/2009	A 400M (militärisch)	37 Tonnen Nutzlastvolumen
Okt 05	2012	A 350 XWB	253 (Standardbestuhlung)

Anlage 3: VFW-614



Triebwerk auf Pylon



Die VFW-614 in Bremen

Anlage 4: Caravelle



Sud Aviation Caravelle der Sabena

Anlage 5: Concorde



Startende Concorde



Concorde im Flug: "Nase oben"
unten"



Concorde bei der Landung: "Nase
unten"

Anlage 6:

F. J. Strauß und H. Ziegler bei der Unterzeichnung der Gründungsakte der Airbus Industrie 1970

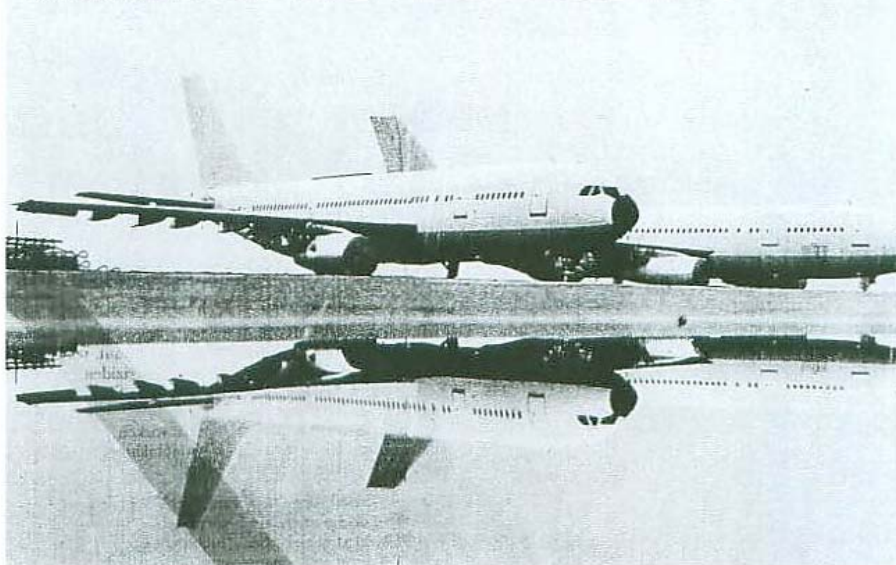


Anlage 7: 1977 Pressdokumentation über Airbus-

DER SPIEGEL: Jedes Flugzeug ein Millionengrab

Jedes Flugzeug ein Millionengrab

Hat der erste europäische Großraumjet Airbus auf dem Weltmarkt noch eine Chance?



Inverkaufte Airbus-Jets: „Die A-300 ist eigentlich ein bißchen zu groß“

Das Schlimmste und Gefährlichste“, meint Ernst-Georg Pantel, Geschäftsführer des Luft- und Raumfahrtunternehmens Messerschmitt-Bölkow-Blom (MBB). „wäre, wenn wir stutz in Euphorie verfallen würden.“

Immerhin: Die glücklosen Airbusfanager, die seit Jahren vergeblich ersuchten, ihrem Flugzeug eine Einflugschneise in den entscheidenden USA-Farkt zu öffnen, konnten in der letzten Woche einen ersten, bescheidenen Erfolg melden. Eastern Airlines, eine der größten Fluggesellschaften der Welt, hat vier Exemplare des ersten und einzigen europäischen Großraumflugzeugs für ein halbes Jahr gemietet.

Für die Amerikaner kein schlechtes Geschäft. „Dieser Vertrag schafft für Eastern Airlines ideale Voraussetzungen“, freute sich Eastern-Chef Frankorman, „um den Airbus zu erproben.“ Die zu strikt geheimgehaltenen Vorzugsbedingungen vercharterten Flugzeuge könnten in USA endlich beweisen, welche „Vorteile“ sie zu bieten hätten.

Würden die Airbuse diesen Test beenden und die Amerikaner am Ende verbindlichen Kaufverträgen bereit

sein, so hätte der Europa-Jumbo tatsächlich eine Schallmauer durchbrochen. Denn bislang haben die Amerikaner — sei es die einflussreiche Industrie-Lobby oder die Regierung in Washington selbst — erfolgreich jeden Versuch der Europäer abgeschlagen, mit zukunfts- und prestigeträchtiger Technologie in den USA Fuß zu fassen:

▷ Das britisch-französische Überschallflugzeug Concorde zum Beispiel darf lediglich in Washington, nicht aber im wirtschaftlich ungleich interessanteren New York landen.

▷ Als sich die U.S. Coast Guard heftig für 41 deutsch-holländische Kurzstrecken-Jets VFW 614 interessierte, intervenierte die Lobby — mit Erfolg. Das Geschäft mit der Küstenwache fiel ins Wasser.

▷ Die US-Rüstungswirtschaft wußte sich zu wehren, als die Deutschen ihren hochmodernen Panzer Leopard 2 ins internationale Geschäft schicken wollten. Die Amerikaner veranstalteten einen von Experten kritisierten Test, bei dem am Ende herauskam, was herauskommen

sollte: Der Leopard bekam gegen sein amerikanisches Gegenstück keine Chance.

Auch der Airbus hat, trotz des Chartervertrages mit Eastern Airlines, noch längst nicht abgehoben. Denn bislang wußten die amerikanischen Flugzeugbauer, allen voran Boeing und McDonnell Douglas, jeden Anflugversuch zu verhindern.

Die Kalkulation stimmt ohnehin nicht mehr, auch nicht nach dem Chartervertrag. Die am Airbus-Programm beteiligten Unternehmen* müssen die Produktion des 250-sitzigen Mittelstrecken-Jumbos auf ein Exemplar im Monat zurücknehmen, statt sie — wie geplant — auf vier Stück hochzuschrauben.

Kühn hätten die Airbus-Planer mit einer Jahresfertigung von 48 Flugzeugen zum Stückpreis von 50 Millionen Mark gerechnet. Bei diesem Ausstoß,

* Der Airbus A-300-B wird von der in Toulouse verarbeiteten Airbus Industrie hergestellt. Am 01. sind zu je 17,9 Prozent die spanische französische Flugzeugfirma Aérospatiale und die Deutsche Airbus GmbH und zu 4,2 Prozent die spanische Casa beteiligt. Die Deutsche Airbus GmbH steht zu 65 Prozent im Besitz von MBB und zu 25 Prozent im Besitz der Deutsch-niederländischen VFW-Fokker.

Anlage 8:

Am 8. November 2005 landete die A 380 erstmals auf dem Flughafen Hamburg.



Am 8. November landete zum ersten Mal eine A380 in Hamburg.

Foto: Airbus/SIA

Anlage 9:

Wide body-Familie von Airbus: A 300, A 310, A 330, A 340



A300



A330



A310



A340

Die Widebody-Familie

Anlage 10:

A320-Familie von Airbus



Anlage 11:

Die vierstrahlige A340



Anlage 12:

Die A380, größtes Passagierflugzeug der Welt



Noch ist das Andocken der A380 am Terminal 2 des Münchner Flughafens eine Computer-Simulation, doch bald dürfte es zumindest testweise Realität werden, Linienflüge sind vorerst nicht geplant. (ACA-Design/Werner Hennies)



Im Vergleich:

(von hinten nach vorne)

A 318

A 340

A 380

Anlage 13:

Beluga- A300-600 ST



Anlage 14:

Le Figaro Nr. 10197, 16/17.07.1977, S. 6

Malgré une commande massive de « Boeing » par Lufthansa

L'Airbus garde ses chances

A 544/311

(Suite de la première page)

Voilà toute la différence entre le comportement français et allemand. Chez nous la compagnie nationale est contrainte de tenir compte des impératifs économiques et sociaux qui s'imposent au pays. De l'autre côté du Rhin, dans un pays qui participe pourtant à 45 %, autant que la France, à la fabrication de l'« Airbus » Lufthansa peut se permettre, dans une société qui a érigé en dogme la libre entreprise, de ne prendre en considération que ses seuls intérêts particuliers. Lufthansa achète des « Boeing » parce que cela lui permet d'harmoniser sa flotte et donc de réduire des coûts d'entretien et de revient. Un point c'est tout.

Est-ce à dire pour autant que l'« Airbus » n'a pas d'avenir. Non, au contraire. Il a si l'on peut dire le vent en poupe.

Après l'échec « essuyé » en janvier avec la compagnie Western Airlines — échec relatif car il est dû à des raisons qui n'étaient pas seulement techniques — les responsables du consortium ont enregistré des commandes en Thaïlande et en France.

La Thaïlande constitue une « première » d'autant plus intéressante que ses « Airbus » sont destinés à effectuer des liaisons internationales dans la région du Sud-Est asiatique, tout comme ceux de la compagnie sud-coréenne.

On peut donc mesurer l'importance pour les vendeurs européens de voir l'« Airbus » se poser ainsi en service régulier sur les aéroports de différents pays, surtout ceux d'une zone à haute densité de trafic comme celle-là. Dans le même ordre d'idées, ils peuvent être satisfaits qu'un appareil ait été loué par la compagnie T.E.A. à l'Egypte. La meilleure publicité pour un avion n'est-elle pas encore celle que lui font ses propres utilisateurs qui enregistrent, avec l'« Airbus », un taux de disponibilité de 98 % !

Une autre raison d'espérer que l'avion européen va enfin effectuer sa percée sur le marché est l'essai qui sera tenté de novembre à mai par la compagnie américaine Eastern Airlines sur ses lignes intérieures : quatre appareils lui ont été loués pour six mois à l'issue desquels

ses responsables pourraient décider de passer commande d'une cinquantaine d'exemplaires livrables en dix ans à partir de 1980.

Certes, rien n'est encore fait. On vient même de voir la Commission américaine du commerce international ouvrir une enquête pour déterminer dans quelles conditions ont été loués ces quatre « Airbus ». On aperçoit déjà pointer le bout de l'oreille de ceux qui, aux Etats-Unis, s'inquiètent de l'arrivée éventuelle sur leur marché d'un avion qui ne porte pas le label américain. Mais les responsables de la société Airbus ne s'effraient pas outre mesure : il s'agit là d'un obstacle à franchir pour vendre aux Etats-Unis. De plus, le contrat définitif concernant cette phase de démonstration va être signé incessamment et ils sont disposés à le transmettre aux enquêteurs.

Et puis, il y a quelques jours, nouvelle bonne nouvelle : la compagnie scandinave S.A.S. a fait savoir par un communiqué qu'elle songeait à acquérir l'« Airbus », une commande de trois assortie de neuf options.

Evidemment, là encore, rien n'est joué puisque la négociation finale vient tout juste de s'engager et qu'elle ne s'achèvera qu'à la fin de l'année. Il reste à discuter notamment du prix, des dates de livraison et du choix du moteur, « C.F. 6-50 » de General Electric ou « J.T. 9 D. » de Pratt et Whitney.

Mais d'ores et déjà, un point important est acquis : les Scandinaves ont obtenu l'aval de leurs partenaires du groupe K.S.S.U. — c'est-à-dire les compagnies K.L.M. (Pays-Bas), Swissair (Suisse) et U.T.A. — tous liés par un accord pour l'entretien du matériel. Ces trois compagnies, on le sait, sont des clients inconditionnels de l'industrie américaine : or, grâce à l'action de l'U.T.A., elles ont dit oui à l'introduction d'un nouveau type d'avion dans leur groupe. Et qui sait si à leur tour elles ne s'intéresseront pas un jour à l'« Airbus », y compris l'U.T.A. qui, en dépit d'un réseau exclusivement long-courrier, pourrait acquérir le « super B.4 » dont le rayon d'action sera supérieur à 5.000 kilomètres.

Pierre Kerlouegan.

Le Fig. 10 197
16/17-7-77 S. 6

Anlage 15:

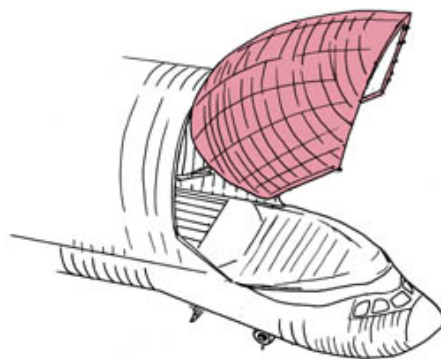
Die Ladeklappe der Beluga



Beluga A 300-600ST



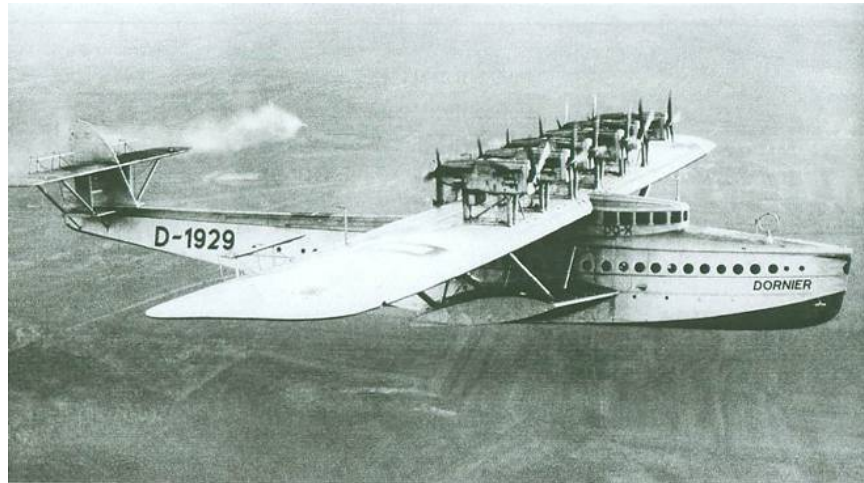
Beluga mit offener Ladklappe



Prinzip der Klappenöffnung bei der Beluga

Anlage 16:

Die Dornier Do-X (Erstflug 1929)



Die legendäre Do-X aus Friedrichshafen sollte 66 Passagiere und 14 Besatzungsmitglieder nonstop über den Atlantik fliegen, doch sie war trotz ihrer zwölf Motoren zu langsam und zu schwer. (EADS Heritage OTN)

Anlage 17:

Junkers G-38 (Erstflug 1932)



Die Junkers G-38 von 1929 war das größte Landflugzeug ihrer Zeit – die Spannweite betrug 44 Meter. In den Flügelansätzen saßen Passagiere, die durch große Fenster einen Blick nach vorn hatten. (EADS Heritage OTN)

Anlage 18:

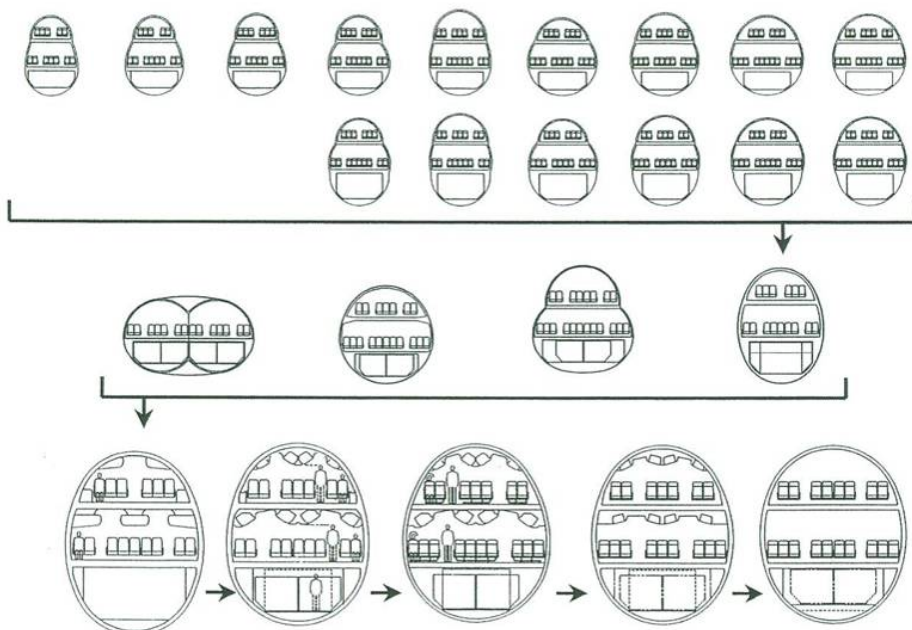
Herkules H 4-Spruce Goose (Einziger Flug 1944)



Die berühmte Hercules H4 „Spruce Goose“ von Howard Hughes flog nur einmal, am 2. November 1944. Ihre Spannweite von gut 97 Meter hat nie wieder ein Flugzeug erreicht. (Evergreen Aviation Museum)

Anlage 19:

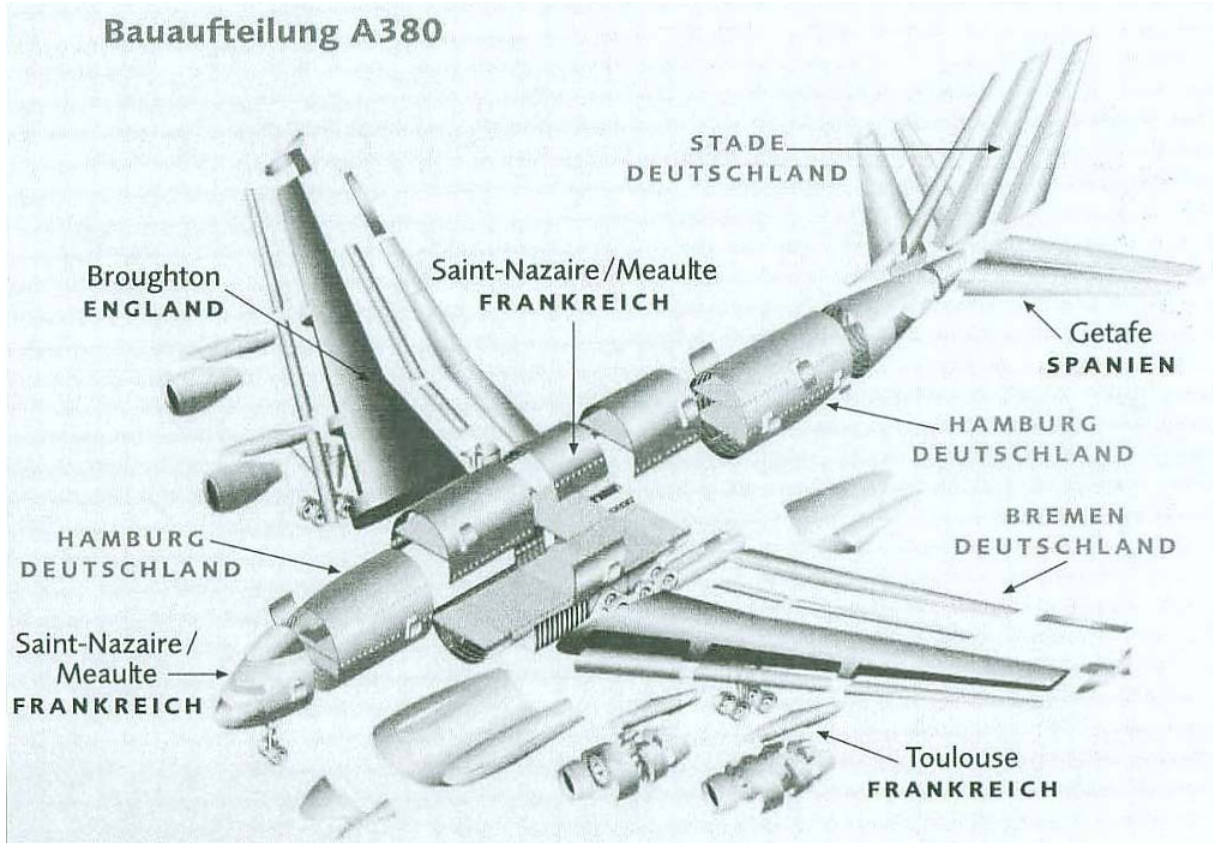
Double Bubble-Entwurf



Double Bubble, Kleeblatt oder Oval – die Evolution des Rumpfqerschnitts der A380 war ein langer Prozess, bei dem es jeweils vielfältige technologische und kommerzielle Aspekte abzuwägen galt. (Airbus)

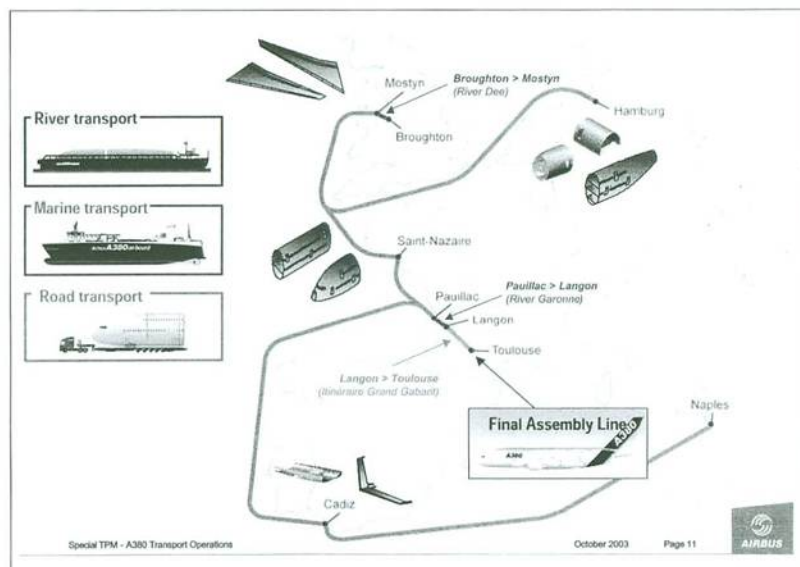
Anlage 20:

Bauaufteilung der A380



Anlage 20a:

Spezial-Transportsystem der A380



Zu Lande, zu Wasser und in der Luft: Ein ausgeklügeltes Transportsystem, in dem Frachtflugzeuge, Tieflader, See- und Flussschiffe zum Einsatz kommen, bringt Teile aus ganz Europa nach Toulouse. (Airbus)

Anlage 21:

Riesenairbus A380 erfolgreich abgehoben

Ausschnitt aus der Liveübertragung des Starts auf N24



Oben: Der Erstflug der A380 wird als Premiere in der Luftfahrtgeschichte weltweit per Fernsehen und Internet live übertragen. (Spaeth/N24)

Anlage 22:*Erstflüge von Airbus und Boeing-Modellen⁶²⁹*

Erstflug (Jahr)	Airbusmuster	Konkurrenzmodell bei Boeing
1967	/	B 737 (-100/-200)
1969	/	B 747(-100)
1970	/	B 747(-200)
1972	A 300 B1	/
1981	/	B767(-200)
1983	A 310(-200)	/
1984	/	B 737(-300)
1991	A 340(-300) ⁶³⁰	/
1992	A 330(-300)	/
1994	A 300-600ST (Beluga) / A 330/A340	B 777
1995	A319	/
2002	A 318	B 747-400ER
2005	A 380	B 777-200LR
2007	A 380F	B 777F
2008/2009	A 400M	/
Insgesamt wurden		
2008		B787-8 Dreamliner
2012	A 350 XWB	

bei

Boeing:

8

⁶²⁹ Es wurden hier nur die in dieser Arbeit angesprochenen Flugzeugtypen mit ihren Erstflügen aufgelistet. Der Leser soll anhand dieser Tabelle lediglich einen zusätzlichen Überblick erhalten. Es wurde davon abgesehen, alle Erstflüge aller Airbusse und Boeings aufzulisten, da dies der Veranschaulichung dieser Arbeit nicht dienlich sein würde.

⁶³⁰ Die A 330/340-Auslieferung war jedoch für das Jahr 1994 geplant, in dem auch die B 777 erschien. Daher werden A 330 und A 340 und B Triple Seven als Konkurrenzmodelle gesehen, auch wenn der Programmstart der A 330/340 zeitlich gesehen vor der B 777 lag.

- B 737
- B 747
- B 757
- B 767
- B 767
- B 777
- B 787

Airbus: 12

- A 300 (und seine Varianten)
- A 300-600ST (Beluga)
- A 310
- A 318
- A 319
- A 319 ACJ
- A 320
- A 321
- A 330 (und seine Varianten)
- A 340 (und seine Varianten)
- A 380 und A 380F
- A 350 XWB

Zivile Flugzeugmuster entwickelt.

Fazit:

Airbus war die Tendenz eher dahingehend mit einem neuen Flugzeug auf den Markt zu kommen, während man bei Boeing eher die bestehenden Modelle weiterentwickelte.

Siehe dazu folgende Übersicht:

Übersicht der Programmstarts (Launches) der neuen Modelle bei Airbus und Boeing:⁶³¹

⁶³¹ Auch diese Tabelle enthält nicht alle einzelnen bei Airbus und Boeing entwickelten Varianten aller Flugzeugmuster. Es soll in dieser Tabelle lediglich gezeigt werden, dass Airbus per se eher mit neuen Flugzeugen auf den Markt kam, während Boeing tendenziell eher bestehende Modelle weiterentwickelte.

Programmstart	Airbus	Boeing
1965	/	B 737
1966	/	B 747-100 ⁶³²
1968	/	B 747-200
1969	A 300	/
1978	A 310	B 767-200
1981	/	B 737-300
1984	A 320	
1985	/	B 747-400
1987	A 330 A 340	B 737-500
1989	A 321	B 747-400F
1991	Beluga	B 777-200ER
1993	A 319	B 737-600
1997	A 319 ACJ	B 737-900 B 767-400ER
1999	A 318	B 737-800 BBJ
2000	A 380 A 380F	B 747-400 B 777-200LR B 777-300LR
2004	/	B 787 Dreamliner
2004/05	A 350 XWB	/

Anlage 23:

Das Airbus-Logo

⁶³² B 747 ist das Basis-Flugzeugmodell, -100, -200, -300, etc. die Weiterentwicklungen und Varianten des Basis-Modells.


AIRBUS
Anlage 24:

Die Transportproblematik bei der A 380 im Jahr 1999

AIRBUS A380 : TOUT SUR LE GÉANT DES AIRS
L'histoire secrète de l'Airbus A380

Quand Airbus voulait transporter la voilure de l'A380 sur un A340...



Essais en soufflerie
Deux configurations ont été testées au centre Onéra du Fauga-Maison. Celle-ci, sur la photo, avait été retenue.

En mai 1999, le projet A3XX a officiellement dépassé cinq ans d'études derrière lui. Le 7 juin 1999, Airbus a, en effet, dévoilé le nom de baptême de son futur super jumbo. Le 15 janvier 1998, le dossier de candidature pour la certification a été déposé et, quelques jours plus tard, le 22 janvier, la configuration préliminaire a été agréée. L'A3XX est bien sur le chemin du lancement et les bureaux d'études ne sont pas les seuls à s'activer. Toutes les équipes chargées des problèmes de logistique industrielle sont sur le pied de guerre pour trouver les meilleures solutions au transport des différents éléments du très gros porteur.

Expérience russe
Même si la question du choix de la localisation de la chaîne d'assemblage reste pendante. En mai 1999, Pierre Froment, alors directeur de la cellule programmes projets / recherches au centre opérationnel Airbus, explique que le transport pourra se faire par voie aérienne. Celui des tronçons étant réalisable par Béluqa, reste à régler le problème posé par la voilure. La demi-voilure de l'A3XX faisant 45 ou 46 m de long, 10 m de large, 2,5 m d'épaisseur et une masse d'environ 35 t. D'où l'idée de réaliser le transport des demi-voitures à dos d'A340-300, en s'appuyant sur les expériences américaine et russe, comme le transport de voilure d'Antonov An-124 à dos d'An-22.

Restait à démontrer la faisabilité du projet. Pour cela, des essais menés à basse vitesse ont été réalisés en soufflerie avec une maquette au 1/19. Le but : prouver la stabilité de l'A340-300 surmonté de son chargement. Deux configurations ont été analysées : la première avec l'emplanture de l'aile positionnée vers l'avant de l'avion porteur et la seconde avec l'emplanture positionnée vers l'arrière. Cette dernière solution s'est révélée la meilleure du point de vue de la stabilité latérale.

Un plan simple
Pour Pierre Froment, le système de transport lui-même était simple. Sur la voilure, aucun point spécifique ne devait être ajouté, les points durs moteurs et volets servent à fixer la voilure à une galerie positionnée sur l'A340. Cette galerie consistant en deux poutres métalliques disposées de chaque côté de l'avion. À l'époque, cette solution avait été validée comme favorite par le groupe de travail sur le transport de la division gros porteurs d'Airbus. Trois autres options étaient étudiées : la réalisation d'un nouveau super transporteur sur la base d'un A340, le transport de la voilure en plusieurs morceaux et le transport maritime. Cette dernière option avait été jugée comme multipliant les manipulations, donc les risques et, surtout, le manque de flexibilité. C'est pourtant celle-ci qui a été choisie.

Artikel zur Presseanalyse

Inhalt

Zum Jahr 1979

Luftbansa bestellt 25 neue Airbusse vom Typ A 310 in Süddeutsche Zeitung am 03. April 1979

Europas Airbus macht sich breit am Himmel in DIE WELT am 12. April 1979

Airbus: la belle aventure continue in Le Figaro am 14. April 1979

Zum Jahr 1990

Endmontage des A 321 nun doch in Hamburg in Süddeutsche Zeitung am 05. März 1990

Toulouse reagiert verbittert auf die Endmontage des Airbus A 321 in Hamburg in

Frankfurter Rundschau am 05. März 1990

L'Airbus A 321 à Hambourg in Le Figaro am 03/04. März 1990

La France perdre-t-elle la bataille d'Airbus ? in Le Monde am 03. März 1990

Zum Jahr 2005

„Triumph europäischer Ingenieurskunst“ in Süddeutsche Zeitung am 19. Januar 2005

Der Anti-Boeing in Frankfurter Allgemeine Zeitung am 19. Januar 2005

Europas fliegender Superlativ, in Handelsblatt o. Nr., 19.01.2005

Show à l'européenne pour le nouvel A 380 in Le Figaro économie (II) am 19. Januar 2005

Airbus : les pay partenaires célèbrent l'Europe des grands projets avec l'A 380 in Les Echos 19. Januar 2005

A 544/311 - 3. 4. 79.

Lufthansa bestellt 25 neue Airbuse vom Typ A 310

Der größte bisher in Europa getätigte Flugzeugauftrag hat einen Wert von 1,5 Milliarden Mark

rm. Köln (Eigener Bericht) — Mit dem größten jemals in Europa getätigten Kauf von Passagierflugzeugen hat die Deutsche Lufthansa AG, Köln, bei dem Flugzeugkonsortium Airbus Industrie 25 Maschinen des kleineren Airbus-Typs A 310 fest in Auftrag gegeben und sich Optionen für weitere 25 Maschinen gesichert. Der Großauftrag im Wert von 1,5 Mrd. DM steht die Lieferung der Großraum-Kurzstreckenflugzeuge von 1982 bis 1990 vor.

Damit hat die Lufthansa nach einem ähnlich umfangreichen Großauftrag bei dem amerikanischen Hersteller Boeing, wo 32 kleinere Kurzstreckenflugzeuge vom Typ Boeing 737-200 in Auftrag gegeben wurden, innerhalb von acht Tagen Festbestellungen im Wert von rund 2,5 Mrd. DM abgeschlossen. Nach Aussagen ihres Vorstandsvorsitzenden Herbert Culmann ist die Gerätepolitik der Gesellschaft damit für längere Zeit abgeschlossen, nachdem die Mittelstrecken- und Intercontinental-Flotte inzwischen kostengünstig auf modernere Boeing-Typen umgerüstet werden konnten.

Culmann machte bei der Vertragsunterzeichnung mit der Airbus Industrie in Köln deutlich,

daß es zu diesem Kauf keineswegs eines politischen Anstoßes des Großaktionärs Bundesregierung bedurft hätte, die auch an der Finanzierung des Airbus-Projekts gemeinsam mit Frankreich, Großbritannien und den Niederlanden beteiligt ist. Vielmehr sei umgekehrt von der Lufthansa Druck auf die Bundesregierung ausgeübt worden, den Bau des erfolgreichen Flugzeuges fortzusetzen. Sorgen bereite jedoch die ungenügende Produktionskapazität des europäischen Gemeinschaftsunternehmens, das durch die zu langen Lieferfristen leicht Marktanteile verlieren könne.

Das neue Flugzeug ist eine Variante der bei der Lufthansa seit 1976 eingesetzten Airbus-Ty-

pen A 300 B 2 und B 4, besitzt einen verkürzten Rumpf, ein weiterentwickeltes Triebwerk von General Electric und einen neuen, in Großbritannien entwickelten Flügel. Diese Verbesserungen führen zu einer deutlichen Senkung der Betriebskosten. Die A 310 hat 211 Sitze, davon 18 in der ersten Klasse. Das neue Triebwerk verbraucht 60% weniger Kraftstoff und erfordert einen geringeren Instandhaltungsaufwand.

Bei der Airbus Industrie sieht man nach einem Bericht unseres Pariser ts-Korrespondenten in dem Auftrag einen großen Erfolg für das europäische Flugzeugprojekt und eine wesentliche Steigerung der Absatzchancen. Letzten Monat hatte bereits die schweizerische Fluggesellschaft Swissair ihren Auftrag für die Lieferung von Airbus des Typs A 310 auf 14 Stück erhöht. Dazu kommen 6 Optionen. Die amerikanische Gesellschaft Eastern Airlines hat 25 Optionen, die Air France 5 aufgegeben. Andere Fluggesellschaften sind ebenfalls stark an dem Flugzeug interessiert.

SE-Nr. 78 - S 17

Südde. Zeitung

A 544/311 - 3. 4. 79.

Erster Teil des Artikels:

Europas Airbus macht sich macht sich breit am Himmel in DIE WELT am 12. April 1979

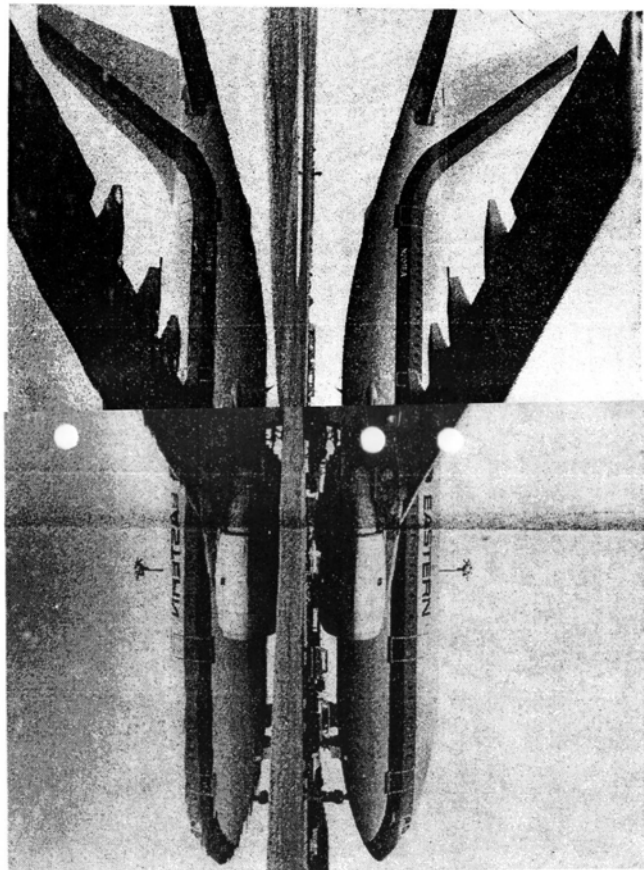
WELT DICHPUNKT - 12.4.79

8

WELT DICHPUNKT

DIE WELT - Nr. 87 - Donnerstag, 12. April 1979

Einst hatten Amerikas Flugzeugbauer nur ein müdes Lächeln für den europäischen Airbus übrig. Jetzt haben sie das Fürchten gelernt. Vor allem viele Länder der Dritten Welt kaufen lieber in der Alten Welt als bei den US-„Monopolisten“. Britanniens Billigflieger Sir Freddy Laker bestellte gerade zehn der behäbigen Großraumflugzeuge vom Typ A 300 B, Singapore Airlines orderte sechs; innerhalb weniger Tage füllte sich das Auftragsbuch der Airbus Industrie um mehr als 50 Maschinen. Europa ist nach langen lahmen Jahren wieder flügge geworden.



Airbus-Aufträge und -auslieferungen

	A 300 B				A 310			
	Bestellungen	Optionen	Vorverträge	Auslieferungen	Bestellungen	Optionen	Vorverträge	
Air France	18	—	—	11	—	—	5	
Lufthansa	11	—	—	7	25	25	—	
Korean Airlines	8	—	—	7	—	—	—	
Indian Airlines	6	3	—	5	—	—	—	
South African Airways	4	—	—	4	—	—	—	
Air Iber	6	—	—	4	—	—	—	
Thai International	8	—	—	6	—	—	—	
Trans Europen Airways	2	—	—	2	—	—	—	
Bavaria Germanair	4	—	—	4	—	—	—	
Hopack Lloyd	2	—	—	—	—	—	—	
Aerocoeder	1	—	—	1	—	—	—	
S.A.S.	4	8	—	—	—	—	—	
Iran Air	6	3	—	3	—	—	—	
Eastern Airlines	23	8	—	1	—	—	25	
Qatar Airways	2	3	—	2	—	—	—	
Pakistan International	4	6	—	—	—	—	—	
Svenskair	—	—	—	—	10	10	—	
Mahayan Airlines	3	1	—	—	—	—	—	
Alitalia	8	3	—	—	—	—	—	
Philippine Airlines	2	2	—	—	—	—	—	
Iberia	4	4	—	—	—	—	—	
Garuda Indonesian Airways	6	6	—	—	—	—	—	
Singapore Airlines	6	2	—	—	—	—	—	
KLM	—	—	—	—	10	10	—	
Laker	10	—	—	—	—	—	—	
T.A. (Japan)	—	—	—	—	6	—	—	
Runde	118	29	6	61	45	43	29	

Europas Airbus macht sich breit am Himmel

Zweiter Teil des Artikels:

Europas Airbus macht sich macht sich breit am Himmel in DIE WELT am 12. April 1979

DIE WELT, Donnerstag, 12. April 1979, Nr. 78, 0. S.

Von KLAUS MÜLLER

Das in jüngster Zeit in der Luftfahrtindustrie europäischer Zusammenarbeit im Flugzeugbau, der Airbus A 300 B, sozusagen als Konkurrenz in den USA entstanden ist, hat sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Unternehmen der Welt entwickelt. Die Airbus Industrie, die im Jahr 1970 in Toulouse, Frankreich, gegründet wurde, hat sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Unternehmen der Welt entwickelt. Die Airbus Industrie, die im Jahr 1970 in Toulouse, Frankreich, gegründet wurde, hat sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Unternehmen der Welt entwickelt.

Die Airbus Industrie, die im Jahr 1970 in Toulouse, Frankreich, gegründet wurde, hat sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Unternehmen der Welt entwickelt. Die Airbus Industrie, die im Jahr 1970 in Toulouse, Frankreich, gegründet wurde, hat sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Unternehmen der Welt entwickelt.

Die Airbus Industrie, die im Jahr 1970 in Toulouse, Frankreich, gegründet wurde, hat sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Unternehmen der Welt entwickelt. Die Airbus Industrie, die im Jahr 1970 in Toulouse, Frankreich, gegründet wurde, hat sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Unternehmen der Welt entwickelt.

auf Langstrecken laden können, finden auch in der A 300 und der A 310 Platz für 23 Maschinen vom Typ A 300 B. Das hat die Airbus Industrie zu einem der wichtigsten Unternehmen der Welt entwickelt.

Die Airbus Industrie, die im Jahr 1970 in Toulouse, Frankreich, gegründet wurde, hat sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Unternehmen der Welt entwickelt. Die Airbus Industrie, die im Jahr 1970 in Toulouse, Frankreich, gegründet wurde, hat sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Unternehmen der Welt entwickelt.

Die Airbus Industrie, die im Jahr 1970 in Toulouse, Frankreich, gegründet wurde, hat sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Unternehmen der Welt entwickelt. Die Airbus Industrie, die im Jahr 1970 in Toulouse, Frankreich, gegründet wurde, hat sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Unternehmen der Welt entwickelt.

Bei dem Transport der Bauteile für den Endmontage in Toulouse zu Bordeaux, werden bei etwa 200.000 Kilogramm Gewicht die Transportmittel durch ein Frachtschiff, das von dem Airbus-Industrieunternehmen eingesetzt wird, ersetzt. Insgesamt vier dieser Frachtschiffe sind derzeit im Einsatz, um die Bauteile für den Endmontage zu transportieren.

Die Airbus Industrie, die im Jahr 1970 in Toulouse, Frankreich, gegründet wurde, hat sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Unternehmen der Welt entwickelt. Die Airbus Industrie, die im Jahr 1970 in Toulouse, Frankreich, gegründet wurde, hat sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Unternehmen der Welt entwickelt.

Le Figaro 10 732 14-3-79 S. 30

A Suivre

Déjà 200 commandes fermes et

Airbus : la belle aventure continue

Pour l'Airbus, la belle aventure continue. Non seulement la version « B 2-B 4 » frôle les 200 commandes et options — exactement 199 lorsque le Britannique Laker aura signé son contrat —, mais le nouveau-né de la famille, le petit de 200 places, plus connu des initiés sous le code « A 310 », promet beaucoup, à peine sorti des cartons du bureau d'études.

Aujourd'hui, à Zurich, le conseil d'administration de la compagnie Swissair va vraisemblablement se prononcer pour un achat de dix exemplaires, assorti de dix options. Avant la fin du mois, Lufthansa devrait signer un contrat pour un premier lot de 25 avions. Et dans les semaines ou les mois qui viennent, on attend le même geste de la part d'Air France, d'Iberia et, surtout, de l'Américain Frank Borman, président de la compagnie Eastern Airlines.

PAR PIERRE KERLOUEGAN

Avant même la pose du premier rivet, c'est donc plus de 70 exemplaires de l'« A 310 » qui sont déjà vendus ou sur le point de l'être. « Ce qu'il y a de remarquable dans cette affaire, notait l'autre jour à Hambourg Bernard Lathière, administrateur-gérant du consortium européen qui fabrique l'Airbus, c'est que des compagnies, et non des moindres, commandent désormais nos avions avant qu'ils aient volé. »

Et pour cause. Le petit « A 310 » a vu le jour, sur le papier, dans la première semaine de juillet, le jeudi 6. Assurés qu'ils étaient de l'intérêt pour l'appareil des transporteurs susnommés, les gouvernements des pays constructeurs ont décidé, ce jour-là, de lancer l'avion. C'était l'aboutissement de quatre ans d'études et de recherches en commun avec quelques grandes compagnies susceptibles d'acheter en premier le modèle défini ensemble.

Les Américains procèdent ainsi depuis longtemps. « En Europe, au contraire, on avait l'habitude jusqu'à maintenant de construire les avions qui plaisaient aux ingénieurs, raconte Bernard Lathière, puis de les proposer tels quels aux compagnies qui ne trouvaient pas toujours à leur convenance le modèle qu'on cherchait à leur

technique — l'avion vole encore dans cinquante-deux compagnies — n'a pas répondu le succès commercial. Mais la faute aura une conséquence heureuse : il y a dix ans, pour imposer contre vents et marées un avion européen baptisé « Airbus » dont les gouvernements ne voulaient pas, Henri Zisler donna le conseil aux

Bernard Lathière, et qui sont mus par un intérêt commun. » Conséquence : « Le nouvel Airbus sera conforme à nos exigences, affirme, de son côté, Reinhardt Abraham, membre du directoire de Lufthansa. Certes, nous n'avons pu obtenir tout ce que nous désirions, mais plusieurs compagnies ont participé à la définition de l'avion. Mais nous sommes parvenus à des compromis tout à fait acceptables. »

Deuxième bon point pour les responsables de l'Airbus : ils sont décidés — et le petit « A 310 » en est la preuve — à constituer une famille, afin de pouvoir proposer aux compagnies une gamme complète d'avions.

Là encore, force est de faire référence aux Américains, qui procèdent ainsi depuis longtemps, et à Sud-Aviation, qui n'a pas pu ou pas su tirer partie de la « Caravelle ». Les successeurs de ce remarquable moyen-courrier existent néanmoins : ce sont le « DC-9 » de Douglas et le « 727 » de Boeing, qui volent aujourd'hui, dans le monde, à mille et mille six cent soixante exemplaires.

La leçon, pour amère qu'elle fût, et reste encore, a quand même porté ses fruits. Et le nouvel Airbus vient à point nommé pour se placer sur le marché des deux cents-dix cent cinquante places, que l'on estime à trois mille avions d'ici à 1995. « Notre objectif, a précisé Bernard Lathière, est de nous en attribuer avec le

« B 4 » et l'« A 310 » un bon quart, c'est-à-dire de construire, dans les vingt ans qui viennent, entre sept cent cinquante et mille appareils. »

Bas de gamme

Mais, en même temps, il faudra encore élargir le cercle de famille. Alors, transportons-nous en l'an 2000, et regardons ce que, par exemple, le consortium pourrait, en ce temps-là, proposer aux compagnies : en bas de gamme, deux petits, les cent vingt et cent soixante places, connus aujourd'hui sous le sigle « Jet » 1 et 2, qui attendent la décision d'être lancés ; au-dessus, l'« A 310 » de 200 places et le « B 2-B 4 » de 260 places ; enfin, en haut de gamme, le « B 11 » quadrireacteur long-courrier, capable de transporter 200 passagers à 10.000 kilomètres. Et pareil programme n'exclut pas les versions militaires (ravitaillement, alerte rapide) ou dérivés (transport de fret).

Bien sûr, tout ne se fera peut-être pas. Mais après la traversée du désert — une seule commande en 1976 —, il va de soi que les 71 ventes enregistrées l'an dernier incitent à l'optimisme.

L'Europe aéronautique serait-elle donc en train de naître, lentement, sous nos yeux ?

Sans crier victoire, il faut convenir que le petit Airbus —

Alfred Herrhausen zum weiteren Moderator des Initiativkreises bestellt wurde, will sie ganz im Sinne des Luftverkehrsverbänden Herrhausen für die vier engagieren.

nen DM Sponsorengelder ausgegeben hat, auf dem Gebiet der Anzeigenwerbung für das Führungs- und der Kultur, wo pro Jahr 110 Millionen finanziert oder mitfinanziert werden.

mus-Börse (ITB) in Berlin gestartet. Sechs Tage präsentieren 3478 Aussteller aus 160 Ländern ihre Angebote in den 25 Hallen unter dem Funkturm.

Der Tourismus gehört nach den Worten

Endmontage des A 321 nun doch in Hamburg

Entscheidung des Airbus-Aufsichtsrats gefallen / Streik in England beendet

17. mth. Hamburg (Eigener Bericht) – Die Endmontage des neuen Airbus A 321 kommt nach Hamburg. Mit dieser Entscheidung hat der Aufsichtsrat der Airbus Industrie am Freitagabend ein monatelanges Tauziehen zwischen der Bundesrepublik und Frankreich beendet. Die Mitarbeiter der Deutsche Airbus GmbH, Hamburg, können noch aus einem zweiten Grund aufatmen: Nach einem mehr als drei Monate andauernden Streik wird jetzt die Arbeit bei der British Aerospace wiederaufgenommen. Damit ist die drohende Gefahr der Kurzarbeit für die deutschen Werke vorüber.

In der Debatte um eine deutsche Endmontagelinie hatten sich in den vergangenen Monaten Politiker aller Ebenen engagiert. Im Zusammenhang mit der Fusion Daimler/MBB hatten die norddeutschen Regierungschefs diesen Punkt zur Bedingung für ihre Zustimmung gemacht, und selbst Bundeskanzler Helmut Kohl und der französische Staatspräsident François Mitterrand hatten sich mit dem Thema beschäftigt. Vor allem die Franzosen waren gegen eine Montage in Hamburg. Noch am Donnerstag demonstrierten Arbeiter im Werk Toulouse gegen die Pläne.

Prestigegewinn

Die Entscheidung des Aufsichtsrats, den A 321 in Hamburg zu montieren, bedeutet für die deutsche Luftfahrtindustrie einen großen Prestigegewinn. Viele außereuropäische Kunden sehen den Airbus als ein französisches Produkt an, weil sie in Toulouse das fertige Flugzeug abholen. Bis dahin hat jeder Airbus aber eine europäische Rundreise hinter sich. Die Einzelteile aus der Bundesrepublik, Großbritannien und Spanien werden nach Toulouse gebracht und dort zusammengebaut. Als „Rohlinge“ werden sie zur Innenausstattung nach Hamburg geflogen und dann wieder zurück nach Toulouse, wo schließlich die Endabnahme stattfindet. Nach Meinung der Deutschen werden auf diesem Wege Millionenbeträge unnötig verschwendet. Die Mitgliedsländer der Airbus Industries sind sich jetzt im Prinzip einig, daß alle neuen Modelle künftig nur noch an einem Ort montiert werden sollen.

Im Gegenzug für die Endmontage des A 321 gibt Hamburg jetzt die Innenausstattung des A 330/340 nach Toulouse ab.

Die Deutsche Aerospace sieht in der Entscheidung des Aufsichtsrats eine große Chance für den deutschen Flugzeugbau und einen „enormen Vertrauensbeweis“ für Hamburg. Nach Ansicht des Hamburger Bürgermeisters Henning Voscherau festigt sich damit die Position der Hansestadt als einer der bedeutendsten Standorte der zivilen Luftfahrtindustrie.

Schon Ende des Jahres soll das Airbus-Werk in Hamburg-Finkenwerder für die Montage des A 321, der gestreckten Version des A 320, eingerichtet werden. Im Frühjahr 1992 beginnt der Zusammenbau, und im Februar 1994 soll das erste Flugzeug abgeliefert werden.

Teurer Streik

Zusätzlich zu den ohnehin wegen Produktionsausweitung vorgesehenen Investitionen von 1 Mrd. DM werden in Hamburg weitere 60 bis 80 Mill. DM erforderlich. Denn mit der Endmontage braucht das Werk zum Beispiel eine Lackiererei und einen Motorenprüfstand. Mehr Beschäftigung wird die Endmontage allerdings nicht bringen. Neben einem Prestigegewinn wird sie für Hamburg aber auch die Ansiedlung zahlreicher Zulieferbetriebe und eine zusätzliche Belebung des Hotel- und Gaststättengewerbes bewirken. So kann Toulouse durch das Airbus-Werk jährlich rund 50 000 Übernachtungen mehr verbuchen; ähnliche Effekte erhofft man sich in der Hansestadt.

Der jetzt beendete Streik im britischen Werk hat Airbus Industrie rund 500 Mill. DM an Konventionalstrafen und Zinsverlusten gekostet. Der deutsche Anteil an diesen Mehraufwendungen beträgt 190 Mill. DM. Die Umsatzeinbußen liegen insgesamt bei fast 2 Mrd. Dollar. 5000 Be-

ANZEIGE

Wohin gehen die Zinsen?

In bewegten Zeiten ist die Geldanlage in Werten mit kurzen Laufzeiten eine bewährte Strategie. Deshalb: **UniKapital** – ein Rentenfonds, dessen Mittel zu rund 70 % im Fälligkeitsbereich unter 10 Monaten angelegt sind. Der Erfolg: Hohe Kursstabilität und schnelle Zinsanpassung. Bei allen Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie vielen Privatbanken.



Union Investment

Wir bringen Ihr Geld auf den richtigen Weg

schäftigte hatten für eine Verkürzung der Arbeitszeit von 39 auf 37 Stunden gestreikt. British Aerospace hat der Forderung nun zugestimmt. Über die Frage, wer die Kosten des Streiks zu tragen hat, gehen die Meinungen unter dem Konsortiumsmitgliedern auseinander.

SZ-Nr 53- 5.3.90. - S.26

mission, die eine Anhebung um 18 Prozent vorgeschlagen hatte. Franzosen und Italienern war dies zuviel.

Abschluß der Verhandlungen, die bei der Entscheidung über die Er-

Toulouse reagiert verbittert auf Endmontage des Airbus A 321 in Hamburg

Der Zuschlag der Endmontage des neuen Airbus A 321 an die Bundesrepublik hat in Toulouse eine Welle von Protesten ausgelöst. Die Deutschen haben gewonnen" titelte in dicken Schlagzeilen die linksliberale Regionalzeitung La Depeche du Midi. Der Chefredakteur des Blattes beklagt einen „Schicksalsschlag“ und die Amputation einer „schönen Dynastie“. Die Zeitung Journal de Toulouse berichtet von „Pessimismus in den Bistros“. Die kommunistisch beeinflusste Gewerkschaft CGT spricht von einer „Unterwerfung unter die bereits maßlos dominierende Bundesrepublik“, die Entscheidung sei „folgenscher“ für die Arbeitsplätze. Der Betriebsrat, der die 7500 Beschäftigten in den drei Werken in Südwestfrankreich vertritt, nennt den Beschluß überstürzt.

Wie kurz gemeldet, gab der Aufsichtsrat des europäischen Herstellerkonsortiums Airbus Industrie am Freitagabend die endgültige Zustimmung für eine zweite Airbus-Endmontage. Im Werk Hamburg-Finkenwerder der MBB-Tochter Deutsche Airbus soll 1994

der erste Mittelstreckenjet des Typs A 321 — mit 180 Sitzen die verlängerte Version des Verkaufsschlagers A 320 — fix und fertig ausgestattet an einen Kunden übergeben werden.

Der Sieg für den Daimler-Benz-Abzieher MBB in diesem monatelangen Tauziehen verstärkt in Frankreich Ängste vor einem Durchmarsch der deutschen Partner. Schon in fünf Jahren, so fürchtet der französische Verband der Luft- und Raumfahrtindustrie GFFAS, könnte die unter der Daimler-Haube vereinte deutsche Aero-Branche die zersplitterte französische Industrie von Platz drei der Welttrangliste gestoßen haben. „Die Deutschen drängen auf allen Gebieten vor“, heißt es im Vorstand, „finanziell, politisch und industriell.“

Besonders schmerzlich finden es die Franzosen, den Herausforderer über Kooperationsabkommen selbst heranzüchtete zu haben. Denn nach dem Krieg lag die deutsche Luftfahrtindustrie am Boden, bevor sie über gemeinsame Projekte mit den Franzosen wieder Anschluss fand. Jetzt fürchtet man,

Messerschmitt-Bölkow-Blohm erhalte durch die Endmontage des Airbus weitere wichtige Kenntnisse von den Franzosen. Das Hyperschallprojekt „Sänger“ könne MBB dann endgültig einen technologischen Vorsprung verschaffen.

Der französische Airbus-Partner Aerospaceale verwirft diesen Gedanken allerdings. Die Kostenersparnis nütze beiden, und MBB habe schon mit der Montage des Tornado Erfahrung, erklärt Aerospaceale-Chef Henri Martre. Noch im Oktober 1989 — bevor die Minister der Airbus-Länder im Januar politisch den Weg für die Endfertigung in Hamburg freimachten — klang das jedoch anders. Damals sprach Martre von einer „ökonomischen und industriellen Absurdität“, Jahresverlusten von 20 Millionen Dollar und der Gefährdung von Marktanteilen. Nun bezeichnet Martre den Beschluß als „Grundlage zur Sanierung der Produktion“. Airbus werde gegenüber den US-Konkurrenten McDonnell-Douglas wettbewerbsfähiger. Sicher ist: MBB hat mit der Endmontage in Hamburg einen Prestigeerfolg

errungen. Aerospaceale verliert dagegen den Nimbus, der eigentliche Hersteller der hochmodernen Verkehrsjets zu sein, weil man die Maschinen in Toulouse abholen mußte. Die Vorherrschaft Frankreichs in Europas Luftfahrtindustrie ist damit symbolisch gebrochen.

Wirtschaftlich war die bundesdeutsche Seite sowieso schon überproportional am Airbus-Projekt beteiligt. Zwar besitzt sie wie die Franzosen nur einen Anteil am Konsortium von 37,9 Prozent, doch erhalten deutsche Firmen laut Aerospaceale 44 Prozent der Fertigungsaufträge. Ob der Standortbeschluß technologisch und arbeitsplatzmäßig eine Verschiebung bedeutet, bleibt strittig. So erklärt Martre seine — im eigenen Land umstrittene — Zustimmung zum Montageort Hamburg heute damit, daß dadurch in Hamburg 300 und in Toulouse gar 500 neue Arbeitsplätze geschaffen würden. Auch bei der Innenausrüstung gehe es zudem um hochqualifizierte Stellen. Bei der Deutschen Airbus in Hamburg heißt es aber, netto sei das Ergebnis gleich Null. dpa/VWD

FR-Nº 54- 5.3.96- 5.7

Fenstertechnik Rundschau

Le Figaro, N° 14158, S.I., 3.14.3.90

LE FIG-ECO

premier quotidien économique français

AÉRONAUTIQUE

A 544 / 311

L'Airbus A 321 à Hambourg

L'Allemagne obtient la chaîne qu'elle convoitait : elle assemblera le dernier-né de la gamme Airbus. Un compromis qui ressoude le consortium alors que British Aerospace achève sa grève.

L'Allemagne a gagné. L'A 321, dernier-né de la famille Airbus, version allongée de l'A 320, sera assemblé et entièrement aménagé à Hambourg. Le conseil de surveillance d'Airbus Industrie, en décidant, hier, ce partage, met fin à une querelle qui prenait une telle ampleur qu'elle risquait de faire éclater le consortium européen.

Deutsche Aerospace, partenaire à égalité avec l'Aérospatiale, revendiquait cette chaîne depuis plusieurs mois. En contrepartie, les gros porteurs A 330 et A 340, qui recevaient leurs aménagements en RFA, les recevront désormais à Toulouse dont les usines seront agrandies.

Si l'Allemagne obtient la chaîne de montage qu'elle souhaitait depuis longtemps, la France perd une partie du prestige qu'elle tirait de sa position unique au sein d'Airbus. Elle ne sera plus seule à « finir » les avions européens. C'est pourtant une « bonne opération d'un point de vue économique », nous a déclaré, hier, au téléphone, Henri Martre, PDG de l'Aérospatiale. « Bonne pour la société, pour la France et pour la région toulousaine. » Car elle cimentait le consortium. Consortium à la tête duquel Jean Pierson vient d'ailleurs d'être reconduit.

Les syndicats ne l'entendent évidemment pas de cette oreille. « C'est une grosse bê-



Henri Martre : « Une bonne opération. » (Photo Mamara/Le Figaro.)

tise dont un jour ou l'autre nous subirons les conséquences », affirme André Villebrun (FO), secrétaire du comité d'établissement. « Nous risquons de faire un pas décisif vers un transfert en RFA de l'ensemble de la production européenne des avions petits porteurs ».

Mais, au fur et à mesure qu'Airbus prenait du poids, il devenait de plus en plus délicat de ne pas partager d'avantage les tâches.

Rattraper le retard

Politiquement et industriellement. Seulement, encore fallait-il financer équitablement les investissements nécessaires (dont 500 millions de francs à Toulouse ou seront créés 500 emplois). Un dossier épineux qui a pro-

longé plus tard que prévu la réunion du conseil de surveillance, mais qui s'est soldé par un « accord satisfaisant », selon le PDG de l'Aérospatiale.

Grosso modo, tout le monde participera en fonction de ce qu'il réalisera avec une formule d'amortissement qui ne devrait pas trop grever les comptes d'Airbus et lui permettre de conserver des marges acceptables.

Car, plus que jamais, la solidité du consortium passe par l'argent. Affirmer sa rentabilité est encore le meilleur moyen de s'imposer face aux géants Boeing et McDonnell Douglas. Or il va lui falloir absorber tout de suite les conséquences de la grève de British Aerospace. Grève de dix-huit semaines terminée hier - les syndicats acceptant de justesse une proposi-

tion de réduction de leur semaine de travail de 39 à 37 heures -, au grand soulagement d'Airbus, mais dont les répercussions vont se faire sentir longtemps.

Airbus ne retrouvera pas ses cadences normales avant le mois de juin, et il lui faudra deux ans pour rattraper les retards de livraison accumulés. A Toulouse, les cadences mensuelles sont tombées de onze appareils à deux. Une centaine d'avions seulement seront commercialisés cette année, contre cent trente prévus initialement.

La note est lourde et les quatre membres d'Airbus (France, Angleterre, Allemagne, Espagne) discutent à présent un éventuel remboursement partiel des pertes subies que British Aerospace refuse toujours.

Le consortium va devoir mettre les bouchées doubles, et l'heure n'était certainement pas aux querelles de chapelles qui font le lit de la concurrence. Avec une deuxième chaîne en Allemagne, la France perd, certes, un symbole, mais l'Europe de l'aéronautique y gagne sans aucun doute en poids. Et en faisant taire ses dissensions pour trouver un compromis, Airbus va pouvoir retrouver une unité dont on finissait par douter de plus en plus ouvertement.

Arnaud RODIER avec
Maurice CHARBONNIÈRES,
à Toulouse.

Avec l'assemblage de l'A 321 à Hambourg

La France perdra-t-elle la bataille d'Airbus ?

Le conseil de surveillance du consortium Airbus Industrie devait étudier, vendredi 2 mars, une nouvelle répartition des tâches industrielles entre les industriels français et allemands, qui confierait le montage du futur Airbus A 321 à la RFA (le Monde daté 28-29 janvier). Cette éventualité soulève un tollé chez les syndicats d'Aérospatiale, qui ont appelé, le 1^{er} mars, à des débrayages de protestation, et chez les élus locaux qui s'émeuvent de la remise en cause possible du rôle prépondérant de Toulouse dans la construction aéronautique européenne.

La France a-t-elle vendu aux Allemands son droit d'aînesse en matière d'aéronautique civile pour un plat de lentilles ? Oui, répondent élus et syndicalistes qui voient avec inquiétude le géant Deutsche Aerospace obtenir ce qu'il revendiquait avec insistance depuis plusieurs mois, c'est-à-dire assembler les pièces d'Airbus venues de France, de Grande-Bretagne et d'Espagne. Pour la première fois, la répartition des tâches industrielles entre les quatre partenaires d'Airbus serait modifiée et l'Aérospatiale française ne serait plus la seule à opposer les derniers rivets sur les avions fabriqués par le consortium. Les toulousains voient là un abandon symbolique du rôle prééminent de la France aéronautique au profit d'une Allemagne de plus en plus conquérante.

M. Henri Martre, le PDG d'Aérospatiale, qui a donné son aval à cette évolution est évidemment d'un avis différent. Pour lui, celle-ci intervient au terme d'un processus rationnel de réflexion sur un accroissement de la productivité d'Airbus. De « rapport de sages » en groupes de travail, les trois dernières années ont été consacrées à l'étude de la réorganisation d'un système industriel dans les fuselages allemands et les ailes britanniques sont transportés à Toulouse où ils sont assemblés, équipés d'un cockpit, de systèmes électroniques et de moteurs. L'avion achevé s'envole pour Hambourg où il reçoit son équipement intérieur.

Ne convenait-il pas de mettre fin à ces ruptures et d'organiser des lignes complètes de production, d'autant plus que le succès d'Airbus pose la question d'une augmentation de ses capacités ? Les allemands ont demandé à monter intégralement l'A 320 et les Français ont refusé.

On a continué les études et on s'est aperçu que l'assemblage et l'équipement intérieur en un seul endroit économisaient 1,8 million pour un A 300 de 400 millions de francs. M. Martre s'est laissé persuader de la validité de la démarche. « Il est plus intelligent

pendant qu'on installe des moteurs, ce qui gagne du temps ; on évite le voyage entre Toulouse et Hambourg. »

Après bien des sommets franco-allemands et des disputes par voie de presse, les partenaires sont parvenus au compromis suivant : les futurs A 330 et A 340 seront assemblés et équipés à Toulouse ; pas question de déplacer la chaîne d'assemblage des A 320 à Hambourg, car le déménagement aurait été trop coûteux, mais, pour respecter une répartition équitable du travail entre les industriels, le futur A 321, version allongée de l'A 320, sera assemblé et équipé à Hambourg.

Le partage du gâteau est-il égal ? « Oui, répond M. Martre. Cette répartition créera cinq cents emplois à Toulouse et trois cents à Hambourg. » Mais n'est-ce pas une illusion dans la mesure où l'installation de fauteuils et de capitonnages est une tâche moins sophistiquée que l'assemblage d'un avion ? « Pas du tout, l'assemblage n'est que du boulonnage. En revanche, le processus de contrôle des systèmes d'un avion requiert des hommes très qualifiés. » N'est-il pas dangereux de donner aux Allemands l'expérience de l'assemblage ? « Ça, c'est ce que croit les Toulousains ! Mais les Allemands ont déjà assemblé des Transall, des Alpha Jets et des Tornados. »

Deux conditions

M. Martre estime que Toulouse n'a pas de souci à se faire : la « ville rose » demeurera la capitale aéronautique de l'Europe avec ses écoles spécialisées (ENAC, SupAero), ses industriels (Aérospatiale, Matra, CNES, Alcatel, SNPE, Lecoere, Airbus), la plus grande usine aéronautique du Vieux Continent à Colomiers. Il trouve que les prétentions des Toulousains à tout garder sont provocantes pour les partenaires d'Airbus.

Tout n'est pourtant pas joué. M. Martre n'acceptera, le 2 mars, le nouveau découpage industriel qu'à deux conditions : « En plus du milliard de francs que nous coûte l'usine de Colomiers où seront assemblés l'A 330 et l'A 340, ce redécoupage nous oblige à investir 500 millions de francs pour être en mesure d'aménager l'intérieur de ces avions. Nous demandons que cet investissement supplémentaire soit amorti dans les prix qui nous seront consentis. D'autre part, nous souhaitons que nous soit remboursé le manque à gagner du transfert de l'A 321 à Hambourg qui prive notre chaîne d'assemblage actuelle d'un amortissement rapide. »

Le conseil de surveillance d'Airbus Industrie promet, le 2 mars, d'être agité puisqu'en plus de ces considérations techniques et financières, il sera question de la grève de British Aerospace qui, depuis quatre mois, aurait fait perdre 300 millions de dollars aux trois

Airbus stellt größtes Zivilflugzeug der Welt vor

„Triumph europäischer Ingenieurskunst“

„A380“ soll die Vormachtstellung von Boeing brechen / Schröder für Beteiligung Russlands an EU-Luftfahrtindustrie

Toulouse – Der europäische Flugzeugbauer Airbus hat am Dienstag den „A380“, das größte zivile Verkehrsflugzeug der Welt, vorgestellt. An der Feier in Toulouse nahmen Bundeskanzler Gerhard Schröder, Frankreichs Staatspräsident Jacques Chirac, der britische Premier Tony Blair und der spanische

Ministerpräsident Jose Luis Rodriguez Zapatero sowie fast 5000 geladene Gäste teil. Mit dem „A380“ will Airbus endgültig die einstige Vormachtstellung des Rivalen Boeing brechen. Schröder brachte einen Einstieg der russischen Luftfahrtindustrie bei der Airbus-Muttergesellschaft EADS in die Debatte.

Von Jens Flottau

Schröder, Chirac, Blair und Zapatero vertreten die vier Länder, die das europäische Gemeinschaftsprojekt mit Milliardenkrediten unterstützt haben. Sie würdigen das neue Passagierschiff von Airbus als großen Erfolg für Europa und äußern die Hoffnung, dass sich die Zusammenarbeit bei anderen Projekten fortsetzen lasse. „Unter dem Namen Airbus hat Europa eine der schönsten Seiten seiner Geschichte geschrieben“, sagte Airbus-Chef Noël Forgeard.

Mit einer aufwendigen Show präsentierte Airbus den ersten fertiggestellten A380 in der neuen Montagehalle in Toulouse. Drei weitere Maschinen sind derzeit in einer benachbarten Halle im Bau. Das Flugzeug soll spätestens Ende März erstmals fliegen. Der operative Airbus-Chef Gustav Humbert schloss aber auch nicht aus, dass sich der Termin noch leicht nach hinten verschieben könnte, falls in den kommenden Wochen technische Schwierigkeiten auftauchen soll-

ten. Die Entwicklungskosten betragen bisher etwa zwölf Milliarden Euro. Im A380 finden auf zwei Ebenen mindestens 550 Passagiere Platz, bei engerer Bestuhlung mehr als 700 Fluggäste.

Schröder nannte den A380 einen „Triumph der europäischen Wissenschaft und Ingenieurskunst“ und nutzte die Gelegenheit, eine noch stärkere internationale Zusammenarbeit der Luftfahrtindustrie zu fördern. „Das Boot ist noch nicht voll“, sagte er mit Hinweis auf die Airbus-Muttergesellschaft EADS. Anderswo, etwa in Russland, gebe es ähnliche Traditionen großer technologischer Kompetenz sowie große Märkte.

Schröder sprach sich zudem für eine selbstbewusstere Rolle der Europäer im Subventionsstreit mit den USA aus. Sie sollten bei den Staatshilfen „die Möglichkeiten internationaler Abkommen nutzen“. Die Europäische Union und die USA hatten sich 1992 darauf geeinigt, dass Flugzeugprojekte mit bis zu einem Drittel der Entwicklungskosten staatlich gefördert werden dürfen. Washing-

ton hatte das Abkommen Ende vergangenen Jahres gekündigt. Beide Seiten haben sich mittlerweile aber darauf verständigt, noch drei Monate für neue Verhandlungen zu nutzen.

Der A380 löst die Boeing 747 (400 Sitze) als größten Passagierjet der Welt ab. Wenn er Mitte 2006 erstmals an Singapur Airlines ausgeliefert wird, zuvor im Juli, werden auf mehr als 2000 Flugsunden an-gelegtes Testprogramm statt. Auch die Luftansa hat 15 Maschinen bestellt. Airbus hätte bis Dienstag bereits 149 Festbestellungen für den Jet gesammelt, der einen Listenpreis von 280 Millionen Dollar hat. Laut Humbert wird aber bis Ende der Woche ein weiterer Großauftrag erwartet. Mehrere chinesischer Fluglinien gerieten über die Anzahl der Maschinen wolle er nicht sagen. Airbus bräut nach eigenen Angaben Aufträge für etwa 250 Jets ummittels Programm Geld zu verdienen. Der Hersteller schätzt aber den Markt in den nächsten 20 Jahren auf etwa 1500 Passagier- und Frachtmaschinen.

Airbus-Verkaufschef John Leahy geht davon aus, dass Boeing Ende 2006 die Produktion der Passagiervariante der 747 einstellen wird, weil die Nachfrage zusammenbrechen werde. Zwar prüft der US-Luftfahrtkonzern seit längerem, ob er eine modernisierte Variante der 747 gegen den A380 ins Rennen schicken will, jedoch verzögert sich eine Entscheidung seit Jahren.

Im Gegensatz dazu ist die A380-Produktion laut Humbert bis ins Jahr 2010 ausverkauft. Sollte die Nachfrage weiter so bleiben wie derzeit absehbar, dann müsse man über vergrößerte Endmontagekapazitäten nachdenken, sagte er. Derzeit plant Airbus, nach dem Produktionshochlauf bis ins Jahr 2008 etwa 44 Superjets pro Jahr zu bauen. Eine Entscheidung über die Ausweitung könne schon bis Ende 2005 fallen, meinte Humbert. Toulouse hatte den Wettbewerb um die Endmontage gegen Hamburg gewonnen, wo Rumpffelder gefertigt und die Maschinen mit Farbe und Sitzen versehen werden. (Seiten 3, 4 und Wirtschaft)

von guter Zusammenarbeit und einem erfolgreichen Europa sprachen in Toulouse Airbus-Chef Noël Forgeard (links) und die Staats- und

Der Anti-Boeing

Industriepolitik mit Weitblick: Die Erfolgsgeschichte Airbus / Von Gerald Braunberger

FRANKFURT, 18. Januar. Alleine seine Größe verkörpert den Anspruch: Mit dem Riesenvogel A380 will der europäische Flugzeughersteller Airbus seinen Rang als führender Hersteller großer Passagierflugzeuge in der Welt ausbauen. Denn seit zwei Jahren hat sich in der Branche etwas Unerhörtes ereignet. Airbus, lange Zeit als industriepolitische Ruine geschmäht, liefert mehr Flugzeuge aus als der große amerikanische Konkurrent Boeing – und verdient dabei auch noch eine ganze Menge Geld.

Noch vor zehn Jahren schien das undenkbar. Die Wachablösung in der Luft erklärt sich zum Teil durch die Schwäche des Wettbewerbers Boeing, der den zivilen Flugzeugbau in der jüngeren Vergangenheit zugunsten des ertragreicheren Militärgeschäfts vernachlässigt hatte. Doch Airbus kann sich seinen Erfolg auch auf die eigenen Fahnen schreiben.

Die Idee eines großen europäischen Passagierflugzeugs lag seit Mitte der sechziger Jahre in der Luft: Der zivile Luftverkehr befand sich in einer Phase kräftigen Wachstums, und viele Fluggesellschaften auf dem Alten Kontinent verlangten nach einem Flugzeug, das auf kurzen Strecken eine große Zahl von Passagieren transportieren konnte. Zu dieser Zeit hatten deutsche Ingenieure bereits das Konzept eines Airbus, einer Art fliegenden Omnibus, entwickelt, aber auch Fachleute in Frankreich und Großbritannien arbeiteten an solchen Ideen. Weil kein Unternehmen alleine ein solches Flugzeug finanzieren konnte, entschloß man sich unter dem Druck der Politik, zusammenzuarbeiten.

Viele Großprojekte in Europa beginnen mit nationalen Eifersüchteleien; und der Airbus war keine Ausnahme. Nachdem die Briten verärgert ausgestiegen waren, beschlossen die Regierungen in Deutschland

und Frankreich Ende der sechziger Jahre, den Airbus unter dem Dach eines Konsortiums nach französischem Recht zu bauen. Diese ungewöhnliche Unternehmensform – Airbus Industrie war lange Zeit nur eine Art Vertriebsstelle, unter der nationale Luftfahrtfirmen autonom die Komponenten des Flugzeugs erstellten – war gewöhnungsbedürftig und erwies sich später als nachteilig.

Der Beginn war jedenfalls mühsam: Während der siebziger Jahre fiel es Airbus schwer, sein damals einziges Produkt, den Kurz- und Mittelstreckenjet A300, zu verkaufen. Die Kritiker, die sich von Beginn an gegen den industriepolitischen Versuch gewehrt hatten, einen mit Subventionen aufgepöppelten europäischen Konkurrenten für amerikanische Luftfahrtriesen wie Boeing auf die Beine zu stellen, sahen sich bestätigt. Airbus verschlang viel Geld, verdiente aber keines. Dennoch stiegen die Briten in weiser Voraussicht Ende der siebziger Jahre wieder in das Projekt ein.

Seit den achtziger Jahren befindet sich Airbus im Aufschwung. Die Modellpalette wurde erheblich erweitert und modernisiert; gleichzeitig umwarben die Europäer die Fluggesellschaften mit technischen Innovationen. So ziemlich alle Neuheiten beim Bau von großen Passagierflugzeugen der vergangenen 20 Jahre stammen von Airbus und wurden später von Boeing kopiert. Hamburg wurde zu einem zweiten Fertigungszentrum neben dem südwestfranzösischen Toulouse. Doch noch behielten die Amerikaner, deren Präsidenten sich auf Staatsbesuchen nie scheuten, als Chefverkäufer von Boeing aufzutreten, die Nase vorn. Im übrigen arrangierten sich die beiden Konkurrenten zu Lasten der Steuerzahler: 1992 schloß man ein trotz gelegentlichen Ärgers bis heute gültiges Abkommen,

das es den beiden Herstellern gestattet, staatliche Unterstützung zu erhalten.

Den Weg auf die Überholspur schlug Airbus Ende der neunziger Jahre ein, als sich die Regierungen darauf einigten, das undurchsichtig organisierte Konsortium in eine Aktiengesellschaft unter dem Dach privater Aktionäre – des deutsch-französischen Luft- und Raumfahrtkonzerns EADS (80 Prozent) und British Aerospace (20 Prozent) – zu verwandeln. Seitdem wird bei Airbus nach privatwirtschaftlichen Kriterien gewirtschaftet, auch wenn das Unternehmen für neue Projekte immer noch zinsgünstige staatliche Darlehen erhält. Der französische Vorstandschef Noël Forgeard rationalisierte die Produktion, während Airbus gleichzeitig wegen seiner modernen Flotte den Rivalen Boeing abzuhängen begann. Mit dem A380 wollen die Europäer die letzte Bastion der Amerikaner, ihr bisheriges Monopol bei sehr großen Passagierflugzeugen, schleifen und ihren Vorsprung auf lange Sicht festschreiben.

Airbus widerlegt die These, wonach Industriepolitik notwendig schlechte Ergebnisse zur Folge hat. Doch die expansive Strategie beinhaltet auch Risiken. Airbus hat für die Entwicklung des A380 gut zehn Milliarden Euro ausgegeben und wird noch einmal mehrere Milliarden für den Bau eines kleineren Langstreckenflugzeugs investieren. Dieses Geld muß durch Verkäufe wieder hereinkommen. Lähmend wirken auch latente deutsch-französische Streitigkeiten um die Macht. Für Forgeard, der Co-Vorstandschef der EADS wird, dürfte wohl wieder ein Franzose an der Spitze von Airbus folgen. Schließlich bleiben auch die Staatshilfen umstritten. Ist Airbus (ebenso wie Boeing) nicht groß genug, um ohne Geld des Steuerzahlers am Himmel zu bleiben?

WF. 330/Airbus

19. Jan. 2005

Frankfurter Allgemeine S. 3
Sie arbeitet schon

AÉRONAUTIQUE

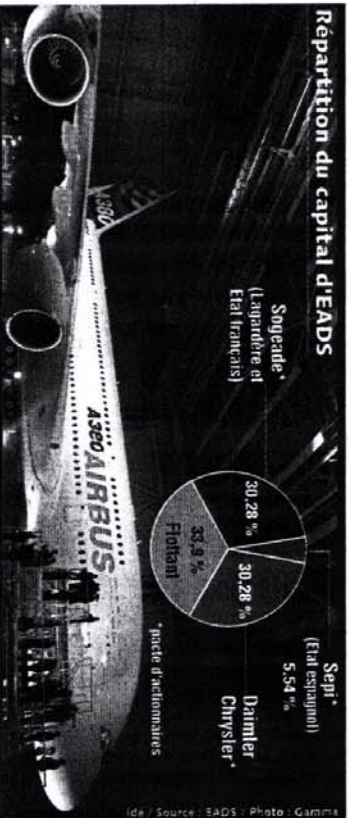
Les chefs d'Etat et de gouvernement des pays qui ont soutenu dès son origine la naissance de l'avionneur européen se sont faits les chantres de la coopération à l'occasion de la présentation hier à Toulouse du nouvel Airbus A380.

Airbus : les pays partenaires célèbrent l'Europe des grands projets avec l'A380

DE NOTRE ENVOYÉ SPÉCIAL
A TOULOUSE

A l'occasion de la présentation officielle de l'Airbus A380 à Toulouse hier, devant quelque 5.000 personnes, les chefs d'Etat et de gouvernement des quatre pays (France, Allemagne, Grande-Bretagne et Espagne) n'ont pas manqué de se faire les chantres d'une politique de coopération industrielle qui a donné naissance à l'avionneur européen et l'a aidé à se hisser au premier rang de l'aéronautique mondiale en 35 ans.

Dernier-né de la famille, le nouveau géant des airs est, comme ses prédécesseurs, le fruit d'une vaste chaîne industrielle comprenant 16 sites, allant des usines galloises de BAE Systems à celles d'EADS, la maison mère d'Airbus, à Hambourg, Nantes, Saint-Nazaire, Puerto Real, etc., pour aboutir à Toulouse pour l'assemblage final. « *L'Europe a la capacité d'être chef de file dans*



de nombreux domaines lorsqu'elle sait unir ses efforts », a ainsi souligné José Luis Zapatero, le Premier ministre espagnol, en se disant prêt à participer à de nouveaux projets.

Jacques Chirac, qui a annoncé la création prochaine en France

d'une agence de l'innovation industrielle, a proposé à ses partenaires de poursuivre la coopération dans d'autres domaines.

« *Ce que nous avons réussi avec Airbus, faisons-le aussi pour l'énergie du futur, pour les transports et les télécommunications*

la nécessité de créer un cadre permettant de conclure de tels accords. « *La bonne vieille Europe a une tradition de coopération, c'est un objectif qu'il ne faut jamais remettre en question* », a-t-il dit. « *Le navire EADS n'est pas encore plein* », a aussi estimé le chancelier, qui propose « *de prendre à bord d'autres partenaires* » en évoquant notamment le nom de la Russie. Concernant les futures discussions Europe-Etats-Unis sur les ailes à l'aéronautique, Gerhard Schröder a appelé à une position ferme.

« *Quelque peu en retrait dans cette profession de professions de foi* », Tony Blair, le Premier ministre du Royaume-Uni, a certes célébré avec Airbus « *la coopération européenne dans le meilleur de ce qu'elle peut représenter* », mais en soulignant aussitôt l'apport britannique dans l'A380 avec le moteur et les ailes. « *L'une des parties les plus compliquées de l'appareil*... »

GILLES SENGES

ÉNERGIE

Pétrole : selon l'AIE la demande va encore progresser

Toujours plus de demande. D son rapport mensuel publié hier l'Agence internationale de l'énergie (AIE) a relevé ses prévisions de la demande mondiale pour cette année. Elle devrait s'élever en moyenne à 83,9 millions de barils par jour (mbj), alors que la précédente estimation, publiée dans le rapport de décembre, était à 83,7 mbj la demande pour 2005.

L'AIE a multiplié les mises en garde pour que 2005 ne ressemble pas à 2004. « *La croissance de la demande a été largement retardée en 2004, bondissant de 2,61 ou 3,3 %, soit deux fois le rythme anticipé il y a un an* », a rapporté l'agence. La percée mondiale de Chine et la reprise économique simultanée dans plusieurs parties du monde, notamment aux Etats-Unis, ont provoqué un envoi de demande de brut au niveau jamais égalé de 82,4 mbj en 2004. La hausse est la plus forte depuis 1976, année où la demande de brut avait progressé de 3,5 mbj. Par conséquent, la croissance de la production s'est révélée « *décevante* », seulement 1,4 mbj. Ainsi, s'ajoute à la pression sur les cours, ont attendu des sommets en octobre dernier, à plus de 55 dollars le baril à New York.

La demande mondiale

Les premières compagnies qui recevront l'A380 d'Airbus, à partir de 2006, l'utiliseront en priorité

Les premières compagnies chinoises – China East

et Cathay Pacific – évoquée à plusieurs reprises dans la presse ne

ont en grands aéroports internationaux les plus saturés – comme Londres, Los Angeles ou Tokyo –

ment utiliseront en priorité « *super jumbo* » en priorité, au sein des liaisons entre l'Asie et l'Europe, ont

autres bons clients. Avec 43 commandes à lui seul, Emirates a basé sa stratégie sur l'établissement

Le nouveau gros-porteur desservira en priorité l'Asie

ANNEX III

**Interviews am 20./21.07.2006
In der Central Entity der AIRBUS S.A.S.
In Toulouse / Blagnac**

Inhalt

Interview mit Hr. Thomas am 20.07.2006 in Toulouse	36
Interview mit Hr. Dr. Roeder am 20.07.2006 in Toulouse	40
Interview mit Hr. Dr. Fock am 21.07.2006 in Toulouse	44
Interview mit Hr. Birkmayer am 21.07.2006 in Toulouse	48

Fragenkatalog

Thema: **Dissertation von Catherine Krause-Nehring**

Betreuer: Prof. Dr. Klaus Peter Walter - Universität Passau
 Romanische Philologie/
 Romanische Kulturwissenschaft

Titel: Die Airbus-Kultur.
 Eine kulturelle und politische Analyse des Flugzeugbaus bei Airbus
 unter besonderer Berücksichtigung der deutsch-französischen
 Beziehungen.

Hr. Thomas: **2006 Berater für das A 350-Programm; ehemaliger Leiter der Large
 Aircraft Division bei Airbus und Konstrukteur der A 380**

Fragen zu Kapitel I: Ansätze zur Kulturtheorie: Die Airbus-Kultur

1. Gibt es eine so genannte "Airbus-Kultur"?
 (Damit ist nicht die Unternehmenskultur bei Airbus gemeint, vielmehr etwas, was Airbus an sich besitzt.)
Ja. Es ist etwas Deutsch-Französisches, dass man gemeinsam befürwortet und auf das man stolz ist.
 Wie würden Sie die Airbus-Kultur definieren? Was zeichnet diese aus?
Keine Antwort.

2. Ist die Airbus-Kultur geprägt von deutschen und französischen Eigenarten?
Ja, vorwiegend.

3. Kann man die Airbus-Kultur definieren als "Kombination deutscher und französischer Eigenschaften"?
Eher als Kombination deutsch-französischer Denkprozesse.

4. Die Airbus-Kultur wird bei Airbus gepflegt und tradiert. Würden Sie dem zustimmen?
Ja. Es gibt Programme für Mitarbeiter aus Führungskreisen zur gemeinsamen Identifizierung mit Airbus.

Fragen zu Kapitel IV: Die politische Komponente von Airbus

5. Liegt bei Airbus eine französische Dominanz vor?
JA. Auf dem Papier besteht ein Gleichgewicht zwischen Deutschen und Franzosen, in der Praxis existiert jedoch eine französische Dominanz.
6. Sind Frankreich und Deutschland die treibenden Kräfte im Airbus-Verbund?
Airbus ist ein privatwirtschaftliches Unternehmen mit unternehmerischen Entscheidungen, die jedoch geprägt sind von französischen Wünschen.
7. Wie kommt es zur (eventuellen) französischen Dominanz bei Airbus?
2/3 der Führungskräfte bei Airbus sind französisch.
8. Ist sie in Hamburg auch gegeben?
JA, da viele Berichtlinien heute von Frankreich (Toulouse) nach Deutschland (Hamburg) gehen.
9. Werden die Airbusse eher als französische Flugzeuge bezeichnet?
JA.
Wenn ja, warum?
Aufgrund der französischen Dominanz.
10. Welche Rolle hat dann Deutschland im Airbus-Verbund?
Deutschland ist die Nummer 2.
11. Welche Rolle hat der Produktionsstandort Hamburg?
Hamburg ist der zweit wichtigste Produktionsstandort (mit Nebenstelle Bremen) von Airbus, da Hamburg eine eigene Entwicklungsabteilung hat und Verwaltungsstandort für ganz Deutschland ist.
12. Sind Toulouse und Hamburg die beiden wichtigsten Produktionsstandorte von Airbus?
JA.

13. Würden Sie folgendem Zitat zustimmen:

Deutschland ist der "kleine Bruder Frankreichs im Airbus-Verbund?"

(Zitat aus Stephen Aris "Close to the Sun. How Airbus challenged America's domination of the skies" (2002), S. 20)

Deutschland ist rechtlich nicht der kleine Bruder Frankreichs, denn:

Die französische und die deutsche Seite halten jeweils 22,5% der EADS Aktien:

Französische Regierung: 15 %

Lagardère: 7,5 %

Daimler Chrysler: 22,5 % (Stand 20.07.2006)

Qualitativ gesehen, hinsichtlich der Qualität der technologischen Arbeiten ist Deutschland der kleine Bruder Frankreichs im Airbus-Verbund.

Auch hinsichtlich der Führungsebene ist Deutschland der kleine Bruder Frankreichs.

Hinsichtlich der Bauaufteilung ist diesem Zitat jedoch nicht zuzustimmen.

14. Flugzeuge zu bauen, ist eine politische Entscheidung. Wie sehen Sie das?

Das stimmt.

Und warum?

Da man die Finanzierung durch die Regierung benötigt.

15. Die Franzosen bezeichnen die A 380 als französisches Flugzeug. Stimmt das?

JA. In der Presse.

Warum? Liegt das an der Bauaufteilung? (Siehe auch Frage 6)

Das liegt an der französischen Dominanz bei Airbus.

Wie ist die Reaktion der Deutschen auf diesen Ausspruch der Franzosen?

Keine Antwort.

16. Welche wirtschaftliche und politische Bedeutung hat Ihrer Meinung nach Airbus für Deutschland und Frankreich?

Frankreich: Große Bedeutung der Flugzeugbauindustrie im allgemeinen und speziell von Airbus **JA.**

Deutschland: Größere Bedeutung der Automobilindustrie als der Flugzeugbauindustrie in Deutschland **NEIN.**

Die Flugzeugindustrie ist *human workforce* orientiert. Man braucht die

Arbeitsplätze in Deutschland, welche die Luftfahrtindustrie bietet. Daneben ist der wirtschaftliche Wert der Flugzeugindustrie in Deutschland hoch aufgrund der Zulieferindustrie.

Schlusskapitel: Airbus als Symbol für das Europa der Zukunft

17. Denken Sie, dass die erfolgreiche Zusammenarbeit der Europäer bei Airbus als Modellbeispiel für ein erfolgreiches Europa von morgen gesehen werden kann?

Annahme: Bei Airbus erfolgt die Zusammenarbeit unter Beibehaltung der eigenen Unterschiede. Dies könnte ein gutes Beispiel für ein *Europa von morgen* sein.

Ausschnitt aus meinem Exposé zum Thema "Europa der Zukunft":

Das *Europa der Zukunft* charakterisiert sich für mich als ein politisch noch enger vereintes Europa, im dem die Vielfalt der einzelnen Nationen bewahrt bleibt. *Vielfalt in der Einheit* ist das Charakteristikum, welches ich dem *Europa der Zukunft* zuschreiben möchte.

Stimmen Sie diesem Ansatz zu?

JA.

18. Hat somit Airbus auch eine euroapolitische Bedeutung? Der Gestalt, dass Airbus das positive Beispiel dafür ist, wie eine europäische Zusammenarbeit unter Beibehaltung der nationalen Diversität effektiv funktionieren und erfolgreich sein kann.

Keine Antwort.

Vielen Dank, Hr. Thomas, für dieses Interview.

Toulouse, 20.07.2006

Fragenkatalog

Thema: **Dissertation von Catherine Krause-Nehring**

Betreuer: Prof. Dr. Klaus Peter Walter - Universität Passau
Romanische Philologie/
Romanische Kulturwissenschaft

Titel: Die Airbus-Kultur.
Eine kulturelle und politische Analyse des Flugzeugbaus bei Airbus unter besonderer Berücksichtigung der deutsch-französischen Beziehungen.

Hr. Dr. Roeder: **Ehemaliger Senior Vice President Technology & New Project Development; Gründer der Airbus-Familie**

(Hr. Dr. Roeder war nur bei Airbus in Toulouse, nie in Hamburg.)

Fragen zu Kapitel I: Ansätze zur Kulturtheorie: Die Airbus-Kultur

1. Gibt es eine so genannte "Airbus-Kultur"?
(Damit ist nicht die Unternehmenskultur bei Airbus gemeint, vielmehr etwas, was Airbus an sich besitzt.)

JA. So etwas in dieser Art hat sich in der Pionierphase von Airbus entwickelt. Die Pionierphase von Airbus war 1969-1985, unter Béteille. In dieser Zeit war eine Entfaltung bei Airbus möglich. Was alle in dieser Phase verband war, dass man Flugzeuge bauen wollte. In der Serienphase, 1985-1995, in der Phase der neuen technischen Definition, in der Phase der neuen Technologie, in der dann die ersten großen Serien gebaut wurden, fiel dies jedoch weg.

Wie würden Sie die Airbus-Kultur definieren? Was zeichnet diese aus?

Der Zusammenhalt im Unternehmen.

2. Ist die Airbus-Kultur geprägt von deutschen und französischen Eigenarten?

JA. Airbus ist deutsch-französisch.

3. Kann man die Airbus-Kultur definieren als "Kombination deutscher und französischer Eigenschaften?" **JA.**

4. Die Airbus-Kultur wird bei Airbus gepflegt und tradiert. Würden Sie dem zustimmen?
Heute nicht mehr.

Fragen zu Kapitel IV: Die politische Komponente von Airbus

5. Liegt bei Airbus eine französische Dominanz vor?
In der Anfangsphase von Airbus haben die Franzosen dominiert, da sie die besseren Leute hatten. Mit der Gründung der Airbus Industrie GIE war Airbus jedoch zu 50% deutsch und zu 50% französisch. Ab hier gab es keine explizite französische Dominanz mehr. Dies sieht man auch an der paritätischen Ämterbesetzung bei Airbus.
Es gibt jedoch einen Kampf zwischen Deutschen und Franzosen in der Führungsebene.
6. Sind Frankreich und Deutschland die treibenden Kräfte im Airbus-Verbund?
JA.
Deutschland ist gut im Bereich "Konzept".
Frankreich ist gut bei der "Systementwicklung".
Andererseits ist Deutschland keine treibende Kraft, da Deutschland den Fehler gemacht hat, sich keinen Nachwuchs für Airbus heranzuziehen.
7. Wie kommt es zur (eventuellen) französischen Dominanz bei Airbus?
Das liegt daran, dass die Franzosen gut in der Systementwicklung sind.
Aber im Grunde wollen Deutsche und Franzosen zusammen arbeiten, das zeigt auch die Doppelspitze bei EADS.
8. Ist sie in Hamburg auch gegeben?
Keine Antwort. (Hr. Dr. Roeder war nie in Hamburg.)
9. Werden die Airbusse eher als französische Flugzeuge bezeichnet?
JA.
Wenn ja, warum?
Keine Antwort.

10. Welche Rolle hat dann Deutschland im Airbus-Verbund?
Deutschland ist sehr gut in der Flugzeugkonzeption.

11. Welche Rolle hat der Produktionsstandort Hamburg?
Keine Antwort. (Hr. Dr. Roeder war nie in Hamburg.)

12. Sind Toulouse und Hamburg die beiden wichtigsten Produktionsstandorte von Airbus?
JA.

13. Würden Sie folgendem Zitat zustimmen:
Deutschland ist der "kleine Bruder Frankreichs im Airbus-Verbund?"
 (Zitat aus Stephen Aris "Close to the Sun. How Airbus challenged America's domination of the skies" (2002), S. 20)
NEIN. Ohne die Deutschen gäbe es den Airbus nicht.
Nach 1945 war allen klar, dass niemand alleine Flugzeuge bauen kann. Man wollte aber Flugzeuge bauen. Und das war gut so, denn ohne Airbus hätte es ein Monopol für Boeing gegeben.

14. Flugzeuge zu bauen, ist eine politische Entscheidung. Wie sehen Sie das?
Keine Antwort.

15. Die Franzosen bezeichnen die A 380 als französisches Flugzeug. Stimmt das?
JA. Schon die A 300 sahen die Franzosen in Toulouse als französisches Flugzeug.
In Hamburg wäre man nicht weit davon entfernt gewesen, die A 380 als deutsches Flugzeug zu bezeichnen, wenn die Endmontage in Hamburg gewesen wäre.
Die Aussage "Die A 380 ist ein französisches Flugzeug" sollte man nicht überbewerten.

Wie ist die Reaktion der Deutschen auf diesen Ausspruch der Franzosen?
Die Deutschen nehmen ihn nicht ernst.

16. Welche wirtschaftliche und politische Bedeutung hat Ihrer Meinung nach Airbus für Deutschland und Frankreich?
 Frankreich: Große Bedeutung der Flugzeugbauindustrie im allgemeinen und speziell von Airbus **JA**

Deutschland: Größere Bedeutung der Automobilindustrie als der Flugzeugbauindustrie in
Deutschland **Nicht unbedingt.**

Deutschland hat jedoch den Fehler gemacht, sich keinen Nachwuchs in der Flugzeugbauindustrie heranzuziehen. Zu Transall-Zeiten war der Flugzeugbau in Deutschland nicht beliebt. Die guten Ingenieure gingen ins Ausland, der waren in anderen Industriezweigen.

Schlusskapitel: Airbus als Symbol für das Europa der Zukunft

17. Denken Sie, dass die erfolgreiche Zusammenarbeit der Europäer bei Airbus als Modellbeispiel für ein erfolgreiches Europa von morgen gesehen werden kann?

Annahme: Bei Airbus erfolgt die Zusammenarbeit unter Beibehaltung der eigenen Unterschiede. Dies könnte ein gutes Beispiel für ein *Europa von morgen* sein.

Ausschnitt aus meinem Exposé zum Thema "Europa der Zukunft":

Das *Europa der Zukunft* charakterisiert sich für mich als ein politisch noch enger vereintes Europa, im dem die Vielfalt der einzelnen Nationen bewahrt bleibt. *Vielfalt in der Einbeit* ist das Charakteristikum, welches ich dem *Europa der Zukunft* zuschreiben möchte.

Stimmen Sie diesem Ansatz zu?

NEIN.

18. Hat somit Airbus auch eine euroapolitische Bedeutung? Der Gestalt, dass Airbus das positive Beispiel dafür ist, wie eine europäische Zusammenarbeit unter Beibehaltung der nationalen Diversität effektiv funktionieren und erfolgreich sein kann.

NEIN. Airbus ist kein Symbol für Europa. Airbus hat auch keine Europapolitische Bedeutung. Airbus war im Ursprung ein deutsch-französisches Unternehmen. Heute ist Airbus jedoch ein multinationaler Konzern wie beispielsweise ESSO.

Vielen Dank, Hr. Dr. Roeder, für dieses Interview.

Toulouse, 20.7.2006

Fragenkatalog

- Thema:** **Dissertation von Catherine Krause-Nehring**
- Betreuer:** Prof. Dr. Klaus Peter Walter - Universität Passau
Romanische Philologie/
Romanische Kulturwissenschaft
- Titel:** Die Airbus-Kultur.
Eine kulturelle und politische Analyse des Flugzeugbaus bei Airbus unter besonderer Berücksichtigung der deutsch-französischen Beziehungen.
- Hr. Dr. Fock:** **2006 Vice President Regierungsangelegenheiten**
- Vorher :** Bei Airbus in Hamburg / Tätigkeit im deutschen Wirtschaftsministerium

Fragen zu Kapitel I: Ansätze zur Kulturtheorie: Die Airbus-Kultur

1. Gibt es eine so genannte "Airbus-Kultur"?
(Damit ist nicht die Unternehmenskultur bei Airbus gemeint, vielmehr etwas, was Airbus an sich besitzt.)
Ja
Wie würden Sie die Airbus-Kultur definieren? Was zeichnet diese aus?
Die starke Motivation durch das Produkt. Im übrigen gibt es einen starken Wettbewerb zwischen den Nationen, insbesondere Deutschen und Franzosen.
2. Ist die Airbus-Kultur geprägt von deutschen und französischen Eigenarten?
Motivation durch das Produkt und starker interner Wettbewerb sind eher nationalitätsneutral
3. Kann man die Airbus-Kultur definieren als "Kombination deutscher und französischer Eigenschaften?"
NEIN, es ist eher eine Kombination von allgemeinen menschlichen Eigenschaften, die im Airbus-Umfeld besonders zum Tragen kommen.
4. Die Airbus-Kultur wird bei Airbus gepflegt und tradiert. Würden Sie dem zustimmen?

Keine Antwort.

Fragen zu Kapitel IV: Die politische Komponente von Airbus

5. Liegt bei Airbus eine französische Dominanz vor?
Nein. Es gibt starke französische Schwerpunkte, wie zum Beispiel das *Engineering*, aber keine französische Dominanz. In den Anfangsjahren von Airbus waren die Franzosen im *Engineering* viel stärker als die Deutschen. Die Deutschen haben das Projekt A 300 zur Hälfte mitfinanziert, daher durften die Deutschen mitmachen. Die Deutschen, die in den Anfangsjahren nach Toulouse kamen, erhielten vor allem im Bereich *Engineering* ein kleines Hinterzimmer, in dem sie mitmachen durften. So wurde mir das jedenfalls berichtet. Und so entstand wahrscheinlich - vor allem bei den älteren Airbus-Mitarbeitern - das Gefühl einer französischen Dominanz.

6. Sind Frankreich und Deutschland die treibenden Kräfte im Airbus-Verbund?
JA. Aber Airbus ist kein deutsch-französisches Unternehmen. Airbus ist ein europäisches Unternehmen.

7. Wie kommt es zur (eventuellen) französischen Dominanz bei Airbus?
Es gibt keine französische Dominanz, eher ein Streben danach.

8. Ist sie in Hamburg auch gegeben?
Durch die Integration von Airbus zu einem einheitlichen Unternehmen gilt grundsätzlich für alle Standorte das Gleiche.

9. Werden die Airbusse eher als französische Flugzeuge bezeichnet? Wenn ja, warum?
JA, doch. In einem gewissen Maße ist es sogar gerechtfertigt, da das eigentliche Konzept am Anfang stärker französisch getrieben war.

10. Welche Rolle hat dann Deutschland im Airbus-Verbund?
Wichtig neben Frankreich.

11. Welche Rolle hat der Produktionsstandort Hamburg?
Wichtiger heute.

12. Sind Toulouse und Hamburg die beiden wichtigsten Produktionsstandorte von Airbus?
JA. Aber Toulouse hat immer ein wenig mehr Bedeutung als Hamburg – schon wegen des Haupt-Firmensitzes.
13. Würden Sie folgendem Zitat zustimmen:
Deutschland ist der "kleine Bruder Frankreichs im Airbus-Verbund"?
 (Zitat aus Stephen Aris "Close to the Sun. How Airbus challenged America's domination of the skies" (2002), S. 20)
Das Zitat ist stark übertrieben, aber ich würde dem "Grandes-Ecoles-Ansatz", wie Fr. Kracht ihn dargelegt hat, zustimmen.
14. Flugzeuge zu bauen, ist eine politische Entscheidung. Wie sehen Sie das?
Das stimmt.
 Und warum?
Da man anfangs auf die staatliche Förderung angewiesen ist. Zudem ist Flugzeugbau Prestige für die einzelnen Länder.
15. Die Franzosen bezeichnen die A 380 als französisches Flugzeug. Stimmt das?
JA. In der Presse.
 Warum? Liegt das an der Bauaufteilung?
Nein. Es liegt eher an der seit den siebziger Jahren tradierten Sichtweise.
 Wie ist die Reaktion der Deutschen auf diesen Ausspruch der Franzosen?
Keine Antwort.
16. Welche wirtschaftliche und politische Bedeutung hat Ihrer Meinung nach Airbus für Deutschland und Frankreich?
 Frankreich: Große Bedeutung der Flugzeugbauindustrie im Allgemeinen und speziell von Airbus **JA**
 Deutschland: Größere Bedeutung der Automobilindustrie als der Flugzeugbauindustrie in Deutschland **Tendenziell JA.**
Ein ranghoher Airbus-Mitarbeiter hat einmal gesagt, er habe bei Airbus keine guten deutschen Manager. "Wo sind die guten deutschen Leute. Sind sie bei BMW oder DaimlerChrysler? Bei mir sind sie jedenfalls nicht."

Schlusskapitel: Airbus als Symbol für das Europa der Zukunft

17. Denken Sie, dass die erfolgreiche Zusammenarbeit der Europäer bei Airbus als Modellbeispiel für ein erfolgreiches Europa von morgen gesehen werden kann?

Annahme: Bei Airbus erfolgt die Zusammenarbeit unter Beibehaltung der eigenen Unterschiede. Dies könnte ein gutes Beispiel für ein *Europa von morgen* sein.

Ausschnitt aus meinem Exposé zum Thema "Europa der Zukunft":

Das *Europa der Zukunft* charakterisiert sich für mich als ein politisch noch enger vereintes Europa, in dem die Vielfalt der einzelnen Nationen bewahrt bleibt. *Vielfalt in der Einheit* ist das Charakteristikum, welches ich dem *Europa der Zukunft* zuschreiben möchte.

Stimmen Sie diesem Ansatz zu?

NEIN. Die Diversität bei Airbus ist eher allgemein-menschlich als national begründet

18. Hat somit Airbus auch eine euroapolitische Bedeutung?

JA. Eine sehr hohe. Airbus war anfangs primär Europapolitisch, Industriepolitisch und erst in dritter Sicht ein wirtschaftliches Unternehmen.

Europapolitisch: Europa wollte ein "Leuchtturm-Projekt". Das sollte Airbus sein.

Zudem wollte Frankreich den Airbus bauen, hatte die Kompetenz dazu. Deutschland hatte das Geld. Gemeinsam wurde die A 300 gebaut.

Industriepolitisch: Die Idee war es, ein Industrieprodukt herzustellen, das auf dem Weltmarkt den Amerikanern entgegenstand. Es sollte ganz rational ein amerikanisches Monopol vermieden werden.

Vielen Dank, Hr. Dr. Fock, für dieses Interview.

Fragenkatalog

- Thema:** **Dissertation von Catherine Krause-Nehring**
- Betreuer:** Prof. Dr. Klaus Peter Walter - Universität Passau
Romanische Philologie/
Romanische Kulturwissenschaft
- Titel:** Die Airbus-Kultur.
Eine kulturelle und politische Analyse des Flugzeugbaus bei Airbus unter besonderer Berücksichtigung der deutsch-französischen Beziehungen.
- Hr. Birkmayer:** **2006 Head of System Development, Maturity & Environment**

Fragen zu Kapitel I: Ansätze zur Kulturtheorie: Die Airbus-Kultur

1. Gibt es eine so genannte "Airbus-Kultur"?
(Damit ist nicht die Unternehmenskultur bei Airbus gemeint, vielmehr etwas, was Airbus an sich besitzt.)

JA.

Wie würden Sie die Airbus-Kultur definieren? Was zeichnet diese aus?

Die Airbus-Kultur orientiert sich am Produkt, wie z.B. bei BMW. Das ist der Motor für alles.

Die Airbus-Kultur ist zudem, dass man miteinander redet, sich versteht und Probleme löst. Bei Airbus wird die Konsensbildung sehr gepflegt. Das ist wichtiger Bestandteil der Airbus-Kultur, mit allen Betroffenen einen Konsens zu erreichen. Bezüglich der Organisation und Zusammenarbeit ist Airbus wie eine "Familie". Die Organisationsstruktur ist formell richtig, doch gelebt werden die persönlichen Verhältnisse. Der persönliche Umgang ist geprägt von nationalen Eigenheiten. Wenn man mit den Chefs/Kollegen wie mit Menschen umgeht und kommuniziert dann bekommt man alles. Das ist mühsam und aufwendig, doch der einzige Weg der langfristig bei Airbus zum Erfolg führt. Über die formellen Wege kann man auch Dinge umsetzen, doch das ist nicht sehr haltbar.

2. Ist die Airbus-Kultur geprägt von deutschen und französischen Eigenarten?

JA. Das merkt man besonders im Umgang mit Problemen und in der Krise.

Weitere Stichpunkte von Hr. Birkmayer zu diesem Thema:

Zu Franzosen:

- a. Es existiert in Frankreich das Motto 'Erst probieren, dann verbessern!'; je nachdem was man unterwegs dazulernt, wird dann anders gehandelt.
- b. Wenn ein Kollege/Chef etwas will dann kommt man der Bitte nach.
- c. Man folgt prinzipiell dem was der Chef sagt und stellt es nur manchmal in Frage.
- d. Franzosen gestehen selten eine Schuld zu. Denn es ist nicht wichtig wer Schuld hat, sondern es geht nur darum eine Lösung zu finden. Die Lösung und nicht den Schuldigen zu suchen ist Teil der Airbus-Kultur.

Zu Deutschen:

- a. Hier gilt die deutsche Team-Kultur.
- b. Deutsche wollen alles erst ganz genau durchdenken und planen und dann umsetzen. Es soll wenig dem Zufall überlassen werden.
- c. Man macht das, was der Chef oder Kollege will erst, wenn er durch mehrfaches nachfragen zeigt, dass er es ernst meint.
- d. Man stellt prinzipiell alles in Frage bevor man damit anfängt. Dies führt zu Missverständnissen bei Franzosen dergestalt, dass es aussieht als ob der Deutsche das nicht tun will.)
- e. „*Not invented here*“-Syndrom ist auch ein Teil der Airbus-Kultur. D.h.: Nur wenn derjenige, der etwas Neues annehmen soll, den Eindruck hat, dass es seine nicht Idee war, dann wird er sie gerne umsetzen. Ansonsten nicht.
- f. Wenn die Leute früh eingebunden werden und den Veränderungsprozess mitgestalten können, dann sind sie bereit die Änderungen mitzutragen.
- g. Wenn alle mit der Notwendigkeit etwas zu ändern einverstanden sind, dann wird auch geändert und das mit einer enormen Energie. So etwas wird den Amerikanern nachgesagt, doch das gibt es auch bei Airbus. Es entsteht dann eine ungeheure Dynamik und Power, die ich nur bei Airbus kenne.

3. Kann man die Airbus-Kultur definieren als "Kombination deutscher und französischer Eigenschaften?"

Zum Teil. Wobei jeder so bleibt wie er ist und die Fähigen sich auf den anderen einstellen.

4. Die Airbus-Kultur wird bei Airbus gepflegt und tradiert. Würden Sie dem zustimmen?
Man pflegt die Konsensbildung und den lokalen Stil. Das ist Airbus und somit wird die Airbus-Kultur gepflegt. Es wird absichtlich keine Kultur aufgepfropft.

Fragen zu Kapitel IV: Die politische Komponente von Airbus

5. Liegt bei Airbus eine französische Dominanz vor? Oder eher ein Gleichgewicht zwischen Franzosen und Deutschen?

Eine französische Dominanz liegt vor, da die Deutschen es zulassen. Die Franzosen wollen eine starke und klare partizipative Führung mit Visionen. Wenn Ihnen das ein Deutscher bietet, dann werden es auch die Franzosen akzeptiert.

Anmerkung:

Das "Machtgerangel" zwischen Deutschen und Franzosen ist aber eher typisch für die Central Entity von Airbus. Jede Seite versucht hier zu dominieren. Ein solches "Machtgerangel" gibt es doch in jedem Unternehmen im Management.

6. Sind Frankreich und Deutschland die treibenden Kräfte im Airbus-Verbund?

Sicher.

7. Wie kommt es zur (eventuellen) französischen Dominanz bei Airbus?

Die Franzosen wollen es und die Deutschen lassen es zu. Deutschland könnten viel mehr machen. Dazu müssten vorerst mehr Deutsche nach Toulouse kommen, um das deutsche Interesse zu demonstrieren. Langfristig kann man so mehr Verantwortung auch nach Deutschland holen. Da müsste Deutschland investieren und Perspektiven aufzeigen.

8. Ist sie in Hamburg auch gegeben?
Hamburg ist wie St. Martin ein Werk mit Entwicklungskapazität. St. Martin hat den geographischen Vorteil. In Hamburg dominieren die Deutschen, doch die geographische Nähe zu Blagnac/Toulouse fehlt sehr.
9. Werden die Airbuse eher als französische Flugzeuge bezeichnet? Wenn ja, warum?
JA. Jedoch nur in der Öffentlichkeit, nicht bei Airbus. Die Öffentlichkeit ist schlecht informiert und der französische Staat hat mehr für Hochtechnologie übrig, Deutschland eher mehr für Autos.
10. Welche Rolle hat dann Deutschland im Airbus-Verbund?
Deutschland hat eine wichtige Rolle. Ein EADS-Chef ist deutsch. Deutschland führt zudem im Bereich *Operations* (Entwicklung & Produktion), in einem Teil der Entwicklung, in der Produktion und auch in einem Teil der Produktlinie. Deutschland führt auch in einem Teil des generellen Managements, in Funktionen wie *Finanzen*.
11. Welche Rolle hat der Produktionsstandort Hamburg?
Eine große Bedeutung in punkto Innenausstattung der Kabine sowie bei einem Teil der Entwicklung und der Produktion sowie für die Führung der Aktivitäten in Deutschland.
12. Sind Toulouse und Hamburg die beiden wichtigsten Produktionsstandorte von Airbus?
JA.
An dritter Stelle steht Filton (Flügelfertigung).
13. Würden Sie folgendem Zitat zustimmen:
Deutschland ist der "kleine Bruder Frankreichs im Airbus-Verbund?"
 (Zitat aus Stephen Aris "Close to the Sun. How Airbus challenged America's domination of the skies" (2002), S. 20)
JA. Aber nur weil sich Deutschland das gefallen lässt. Dabei muss man festhalten, dass für Frankreich Flugzeugbau Prestige ist. Die Deutschen hingegen wollen damit Geld verdienen. Verdienen sie Geld damit, so lassen die Deutschen die Rolle des "kleinen Bruders" auch zu. Auch wenn Deutschland in Wahrheit nicht der "kleine Bruder" wäre, so lassen die Deutschen

die Franzosen jedoch den Schein wahren. Für Frankreich ist es sehr wichtig, nach außen immer den Schein zu wahren.

14. Flugzeuge zu bauen, ist eine politische Entscheidung. Wie sehen Sie das?

Stimmt.

Und warum?

- **Man benötigt die wirtschaftliche Förderung durch die Regierung, vor allem in Frankreich.**
- **Flugzeugbau ist Prestigesache.**
- **Ohne Unterstützung der Regierungen ist man beschränkt handlungsfähig, um den Nachwuchs an Arbeitskräften zu sichern. Dies wäre eine ungünstige Randbedingung.**

15. Die Franzosen bezeichnen die A 380 als französisches Flugzeug. Stimmt das?

JA.

Warum?

Da die Endlinie in Toulouse ist.

Wie ist die Reaktion der Deutschen auf diesen Ausspruch der Franzosen?

Ein Lächeln. Für die Deutschen ist es ein europäisches Flugzeug, oder eher ein "Weltflugzeug", denn mehr als 50% der Komponenten an diesem Airbus sind amerikanischer Herkunft.

16. Welche wirtschaftliche und politische Bedeutung hat Ihrer Meinung nach Airbus für Deutschland und Frankreich?

Frankreich: Große Bedeutung der Flugzeugbauindustrie im allgemeinen und speziell von Airbus

JA. Der Flugzeugbau hat ein hohes Ansehen in Frankreich.

Deutschland: Größere Bedeutung der Automobilindustrie als der Flugzeugbauindustrie in Deutschland

JA. Gute deutsche Manager fehlen bei Airbus. In Frankreich ist hier die Ausbildung besser, daher gibt es auch bessere französische Manager in diesem Bereich.

Und: Die Luftfahrt hat in Deutschland nicht so einen großen Stellenwert wie in Frankreich.

Schlusskapitel: Airbus als Symbol für das Europa der Zukunft

17. Denken Sie, dass die erfolgreiche Zusammenarbeit der Europäer bei Airbus als Modellbeispiel für ein erfolgreiches Europa von morgen gesehen werden kann?

Annahme: Bei Airbus erfolgt die Zusammenarbeit unter Beibehaltung der eigenen Unterschiede. Dies könnte ein gutes Beispiel für ein *Europa von morgen* sein.

Ausschnitt aus meinem Exposé zum Thema "Europa der Zukunft":

Das *Europa der Zukunft* charakterisiert sich für mich als ein politisch noch enger vereintes Europa, im dem die Vielfalt der einzelnen Nationen bewahrt bleibt. *Vielfalt in der Einbeit* ist das Charakteristikum, welches ich dem *Europa der Zukunft* zuschreiben möchte.

Stimmen Sie diesem Ansatz zu?

JA.

Bei Airbus ist der Diversität gewollt, nicht wie bei Boeing. Man lässt sie zu. Vor allem lokale Differenzen werden zugelassen. Dies gilt bereits für die innerdeutschen Unterschiede zwischen Hamburgern, Bremern, oder Münchnern. Das regionale Denken innerhalb von Airbus wird geduldet.

18. Hat somit Airbus auch eine euroapolitische Bedeutung? Der Gestalt, dass Airbus das positive Beispiel dafür ist, wie eine europäische Zusammenarbeit unter Beibehaltung der nationalen Diversität effektiv funktionieren und erfolgreich sein kann.

Ja. Doch Deutschland muss mehr Selbstbewusstsein zeigen.

Es war anfangs ein Ziel von Forgeard, dass Airbus das "erste Unternehmen Europas" wird. Die Airbusse sollten ein Markenzeichen für Europa werden, wie BMW für Deutschland.

Vielen Dank, Hr. Birkmayer, für dieses Interview.

Toulouse, 21.07.2006