

FRANKREICH- ZENTRUM

der Albert-Ludwigs-Universität
Freiburg i.Br.

Bulletin no 39
November 2003

Liebe Leserin, lieber Leser,

ich möchte Sie sehr herzlich mit der heutigen Ausgabe des Bulletins begrüßen und wie immer zunächst über das Wichtigste der vergangenen und kommenden Wochen informieren.

19 Studierende haben zum Wintersemester 2003/04 Ihr Studium am Frankreich-Zentrum aufgenommen; 9 davon sind im Aufbaustudiengang „Interdisziplinäre Frankreich-Studien“ eingeschrieben, 10 werden das integrierte Masterprogramm „Internationale Wirtschaftsbeziehungen/„Commerce et Affaires internationales“ zusammen mit der Université Paris XII absolvieren. Außerdem befinden sich derzeit 19 Studierende im Praktikum in Frankreich oder in anderen frankophonen Ländern. Eine Liste mit den verschiedenen Praktikumsorten finden Sie auf Seite 4 aufgeführt.

In diesem Semester sind zudem 11 französische Studierende, die im Rahmen unseres Masterprogramms mit der Université Paris XII zunächst an der französischen Partneruniversität zwei Semester absolviert haben, derzeit in Deutschland im Praktikum. Sie werden im Sommersemester 2004 am Frankreich-Zentrum mit ihren deutschen Kommilitonen und Kommilitoninnen studieren und ihre Deutschlandkompetenz erweitern.

Zum Beginn des Wintersemesters fand die vom Freiburger Centre Culturel Français angeregte „Semaine Française“ statt. Das Frankreich-Zentrum

Bulletin

Redaktion: Annette Obenauf
Verantwortlich für den Inhalt:
Prof. Dr. Rolf G. Renner

FRANKREICH-ZENTRUM

Universität Freiburg
Haus Zur Lieben Hand
D-79085 Freiburg

e-mail: frankreich-zentrum@mail.uni-freiburg.de
homepage: www.fz.uni-freiburg.de

hat im Rahmen dieser Veranstaltungen mit Frankreich-Bezug an drei Abenden mitgewirkt: Zusammen mit dem EUCOR-Generalsekretariat, Strasbourg, fand eine Informationsveranstaltung zu Studienmöglichkeiten am Oberrhein und zu den Aufbaustudiengängen am Frankreich-Zentrum statt.

Wir waren zudem Mitveranstalter des vom Studium generale ausgerichteten Konzerts, das ganz dem besonderen Instrument „Ondes Martenot“ gewidmet war; das Frankreich-Zentrum war auch der Vortragsveranstaltung „In memoriam Monique Wittig“ beteiligt, zu der das Frauenbüro der Universität Freiburg Traude Bührmann eingeladen hatte.

Vom 23.-25. Oktober fand die jährliche Absolventenmesse „Deutsch-Französisches Forum“ in Straßburg statt, auf der das Frankreich-Zentrum wieder mit einem Stand vertreten war, um die neuen Masterstudiengänge sowie den (zum WS 2004/05 anlaufenden) Aufbaustudiengang „Deutsch-Französischer Master. Journalistik“ zu präsentieren. Es hat sich gezeigt, daß das Angebot integrierter Aufbaustudiengänge für international orientierte Studierende sehr attraktiv ist.

Am 21. November hielt Herr Dr. Christoph-E. Palmer, Minister im Staatsministerium und für europäische Angelegenheiten des Landes Baden-Württemberg, auf Einladung des Fördervereins einen Vortrag zum Thema „Die Mitgestaltung des europäischen Verfassungsprozesses durch die deutschen Länder – Grenzüberschreitende Impulse mit Frankreich“. Dieser Vortrag fand großen Anklang und schloß mit einer lebhaften Diskussion.

Der heutige Artikel stammt von Herrn Klaus W. Herterich. Herr Herterich ist Unternehmensberater in Paris, lehrt internationale Unternehmensführung an der Université Paris I – Panthéon-Sorbonne und ist Mitglied im Förderverein. Der Text ist eine Zusammenfassung des Vortrags, den Herr Herterich im Rahmen des Intensivseminars „Unternehmensführung im interkulturellen Umfeld“ am 24. Oktober 2002 beim Frankreich-Zentrum gehalten hat.

Ich danke Herrn Herterich sehr herzlich für seinen Beitrag, den er uns für diese Ausgabe des Bulletins in überarbeiteter Fassung zur Verfügung gestellt hat.

Ihnen allen wünsche ich wie immer eine angenehme Lektüre.

Ihr



Rolf G. Renner
Vorsitzender des Vorstands des Frankreich-Zentrums

Inhalt:

- Klaus W. Herterich: „Interkulturelle Aspekte der deutsch-französischen Management-Praxis“
- Veranstaltungen / Vorankündigungen
- Praktika 2003/2004

Interkulturelle Aspekte der deutsch-französischen Management-Praxis

Durch die zunehmende Internationalisierung der Geschäftstätigkeit werden die Unternehmen mit einer wachsenden Zahl von Kulturen anderer Länder konfrontiert. Dabei zeigt sich, daß für den Erfolg auf ausländischen Märkten neben dem Produkt immer mehr die Kunst des Umgangs mit den Werten und Bräuchen der jeweiligen Landeskultur entscheidend ist.

Aus dieser Erkenntnis ist die Lehre vom interkulturellen Management entstanden. Sie wird definiert als Unternehmensführung im kulturell differenzierten Umfeld, in Frankreich *management dans la diversité culturelle* genannt. Vorläufer waren in den achtziger Jahren amerikanische Wissenschaftler, die sich mit Fragen der *cross cultural communication* befaßt hatten.

Deutsch-französische Exklusivität

Heute beschäftigen sich vor allem deutsche und französische Autoren mit diesem Fragenkreis. Die Beziehungen zwischen deutschen und französischen Unternehmen stehen dabei im Vordergrund. Dies liegt nahe angesichts des engen Wirtschaftsaustausches zwischen beiden Ländern. An einzelnen deutschen und französischen Universitäten gilt interkulturelle Kompetenz bzw. *compétence interculturelle* beim Studienabschluß bereits als anerkannte Qualifikation.

Deutsche und französische Wirtschaftspartner wissen heute weitgehend Bescheid übereinander. In Frankreich sind 2500 deutsche, in Deutschland 1500 französische Niederlassungen ansässig, viele davon schon seit Jahrzehnten. Der deutsch-französische Handel bewegt sich seit langem auf Rekordhöhe. Dies wäre kaum möglich gewesen, wenn in den Beziehungen zwischen deutschen und französischen Unternehmen grundsätzliche oder schwerwiegende Probleme bestünden.

Trotzdem hat die interkulturelle Thematik gerade zwischen deutschen und französischen Unternehmen in jüngster Zeit Aktualität gewonnen. Es scheint geradezu, als sei Interkulturelles Management eine deutsch-französische Exklusivität geworden, während von interkulturellen Problemen zum Beispiel mit Italien, Spanien oder den Vereinigten Staaten kaum die Rede ist.

Großkonzerne und Mittelstand

Sicher ist hier auch nachbarliche Rivalität im Spiel. Deutsche und französische Unternehmen wetteifern miteinander mit wacher Aufmerksamkeit. Eigentlicher Auslöser war das Scheitern namhafter deutsch-französischer Großfusionen wie zwischen der Dresdner Bank und der Banque Nationale de Paris

oder der Deutschen Telekom und France Télécom. Dazu kamen die bei den Zusammenschlüssen der europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie aufgetretenen Integrationsprobleme. Dies löste die Frage nach den Gründen aus.

Nie zuvor haben sich so viele und so große Unternehmen über Grenzen hinweg zum Zusammengehen entschlossen. Daß es dafür an Erfahrung fehlte, konnte nicht ohne Folgen bleiben. Bei Fusionen dieser Größenordnung führt schon innerhalb eines Landes das Zusammentreffen unterschiedlicher Unternehmenskulturen zu Konflikten. Die Größe der Organisation ist das eigentliche Hindernis. Strukturen mit Zehntausenden von Mitarbeitern lassen sich nicht ohne Konflikte ineinander überführen. Werden dabei noch Landesgrenzen überschritten, so kommt die andere Landesmentalität zusätzlich hinzu.

Neben den Großkonzernen sind in Frankreich jedoch auch zahlreiche deutsche Unternehmen mittelständischen Ursprungs ansässig. Hier sorgen die Leiter der Niederlassungen durch ihre Persönlichkeit für das Zusammenspiel zwischen der deutschen und der französischen Mentalität. Die kleinere Organisation und der persönlich geprägte Führungsstil ermöglichen hier meist flexiblere Lösungen. Beziehungsprobleme zwischen deutschen und französischen Mitarbeitern treten hier in geringerem Maße auf. „Darüber sind wir längst hinweg“, sagte ein darauf angesprochener Niederlassungsleiter in Paris.

Einbeziehung der Mitarbeiter

Eine Studie über Firmenübernahmen kam zu dem Ergebnis, daß die meisten Fusionen Werte vernichten. Gemeint war der Börsenwert der Aktien. Vernichtet werden jedoch bei mißglückten Fusionen auch Werte an Leistung und Motivation. Kollidieren bei einem Zusammenschluß Aufgabengebiete und Zuständigkeiten der Mitarbeiter, so führt dies oft schon in der Vorphase zu Frustration und Leistungsabfall, so daß der aus der Fusion erhoffte Wirtschaftlichkeitseffekt erst viel später eintritt, als ursprünglich geplant.

Entscheidend ist die Form der Kooperation. Die Mitarbeiter reagieren anders bei der Gründung einer Tochtergesellschaft, als bei einer Firmenübernahme oder einer politisch bedingten Fusion. Daraus resultierende Probleme wurden bisher meist analysiert, *nachdem* sie aufgetreten waren. Doch sollte schon *vor* einer geplanten Kooperation die Belegschaft einbezogen werden, sonst fehlt ein für deren Gelingen entscheidendes Element.

In den deutsch-französischen Unternehmensbeziehungen kommt es nach wie vor zu Mißverständnissen auf Grund der unterschiedlichen Führungsauffassungen. Frankreich löst sich nur schwer vom zentralistischen Führungs- und Statusdenken und von der Scheu zu delegieren. Flachen deutschen Führungsstrukturen steht in Frankreich die auf den Patron ausgerichtete Führungspyramide gegenüber. Dieser Unterschied der Hierarchie-Distanz hat aller-

dings schon immer die deutsch-französische Zusammenarbeit durchzogen und sie bisweilen erschwert, aber deren wirtschaftlichen Erfolg auf Dauer nicht ernstlich beeinträchtigen können.

Weltweites Wirkungsfeld

Die Wirkung weltweit tätiger Unternehmen reicht hinaus in nahe und ferne Länder. Mit jeder Stufe wird ein anderes Wirkungsfeld betreten. Der Weltmarkt ist ein Netz globaler interkultureller Interdependenz. Daraus folgt, daß das interkulturelle Management keine ausschließlich deutsch-französische Angelegenheit sein kann. Das Verhältnis Frankreich – Deutschland ist auf dem Globus nur ein kleiner Ausschnitt.

Unter Kultur wird in diesem Zusammenhang das gesamte Kräftefeld verstanden, in dem das Unternehmen agiert. Sie ist die Summe der Denkweisen und Bewußtseinsinhalte, die das Verhalten der Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens prägen.

Eine methodische Grundlegung hat dabei von folgenden Fragen auszugehen:

- Wie werden interkulturelle Inhalte im Unternehmen definiert?
- Welche kulturellen Inhalte gehen vom Unternehmen aus und wirken darauf ein?
- Wie wirken sich kulturelle Inhalte auf die wirtschaftlichen Abläufe im Unternehmen und nach außerhalb aus?
- Welche Anforderungen stellt das interkulturelle Management an Führungskräfte und Mitarbeiter?

Kulturelle Unterschiede sind nicht an sich schon ein Grund für Konflikte. Entscheidend ist, wie man mit ihnen umgeht. Oft sind sie komplementär. In diesem Sinne sollte man auch die Unterschiede zwischen der deutschen und der französischen Führungsauffassung nutzen. So sagte ein deutscher Firmenchef, er habe versuchsweise einmal *à la française* entschieden, das heißt ohne vorher jemanden zu fragen, und zu seinem Erstaunen habe das bestens geklappt.

Praktische Umsetzung

Blickrichtung des interkulturellen Managements sollte die praktische Umsetzung sein. Sie hat einen Bewußtseins-, einen Verhaltens- und einen Sachaspekt. Zunächst muß den Mitarbeitern das Bewußtsein vermittelt werden, daß alle wirtschaftlichen Vorgänge in einem kulturellen Zusammenhang stehen und daß dieser in jedem Land anders sein kann. Dies ist Aufgabe des interkulturellen Trainings.

Damit verknüpft ist das Erlernen eines kulturbewußten Verhaltens, zum Beispiel durch Simulation konkreter Situationen in unterschiedlichen kulturellen Zusammenhängen, etwa Verkaufs- oder Vorstellungsgespräche in anderen Ländern, wiederum unter Leitung interkultureller Trainer.

Beides setzt fundierte Fach- und Sachkenntnisse voraus. Interkulturelles Management ist vor allem eine Sache guter Informationen. Erzielt ein Unternehmen die Hälfte seines Umsatzes im Ausland, so sollte jeder zweite Mitarbeiter im Hause wissen, wie im Ausland der Wirtschaftsalltag funktioniert.

Interkulturelle Problemsituationen im Unternehmen sind stets an einen wirtschaftlichen Tatbestand gebunden. Dagegen beruhen nicht alle Probleme auf kulturellen Unterschieden. Viele vermeintlich interkulturellen Mißverständnisse verschwinden, sobald man in der Sache und im Land besser Bescheid weiß. Gründliche Länder-, Sach- und Sprachkenntnisse sind daher das A und O eines erfolgreichen interkulturellen Managements.

Das interkulturelle Unternehmensgedächtnis

Eine unentbehrliche Arbeitshilfe dabei sind Checklisten. Anhand einer Auflistung der Länder, in denen das Unternehmen tätig ist, sollte für jeden Unternehmensbereich abgefragt werden, inwieweit er mit diesen Ländern in Beziehung steht, und was in jedem Land besonders zu beachten ist, etwa Kaufgewohnheiten, Verhaltensregeln, oder die Einstellung der Menschen zu Arbeit, Zeit und Geld.

Ziel sollte sein, im Unternehmen ein interkulturelles Wissens- und Service-Zentrum einzurichten, dessen Aufgabe ist, alle wichtigen Informationen nach Ländern zu sammeln, zu speichern und abrufbereit à jour zu halten. Jeder Mitarbeiter sollte sich dort das notwendige Wissen holen können, wenn er in einem Land einen geschäftlichen Vorgang zu bearbeiten hat. Auch Fehler der Vergangenheit sind festzuhalten, damit gleiche Fehler nicht aufs neue gemacht werden.

Oft konzentriert sich die Frankreich-Erfahrung im Unternehmen auf nur wenige Personen. Scheiden diese aus, verschwindet auch diese Erfahrung. Das Unternehmen fängt dann im Umgang mit Frankreich wieder bei Null an. Im Zeitalter der Globalisierung kann sich kein Unternehmen mehr unzureichende Auslandskenntnisse leisten. Jedes international tätige Unternehmen sollte daher über solch ein interkulturelles Gedächtnis verfügen. Denkbar wäre, daß bei dessen Aufbau Firmenmitarbeiter, interkulturelle Berater und Vertreter von Lehrstühlen für interkulturelles Management in gemeinsamen Projektgruppen mitwirken.

Für die zukünftige Entwicklung des interkulturellen Managements scheint eine enge Zusammenarbeit zwischen Theorie und Praxis unerlässlich. Entscheidend ist der Anstoß in den Köpfen. Andere Kulturen sind ein Feld ungeahnter Möglichkeiten. Sie beleben das Denken und öffnen den Blick für neue Lösungen.

(Copyright: Klaus W. Herterich, Paris. Zusammenfassung des Vortrags im Rahmen des Intensivseminars „Unternehmensführung im interkulturellen Umfeld“ am 24. Oktober 2002 am Frankreich-Zentrum)

– VORTRAGSVERANSTALTUNGEN –

*

Donnerstag, 4.12., 20.15 Uhr, KG III, HS 3042
PD Dr. Ursula Baehler, Zürich: *Philologie und Nation nach dem Deutsch-Französischen Krieg 1870/71*
Einführung: Prof. Dr. Joseph Jurt

*

Donnerstag, 11.12., 20.15 Uhr, KG III, HS 3043
Alain Lemaître, Mulhouse: *Le refuge identitaire ? Egalité ou communautarisme*
Einführung: Prof. Dr. Rolf G. Renner

*

Dienstag, 20.01., 20.15 Uhr, KG III, HS 3042
Jacques le Rider, Paris: *Malwida von Meysenbug (1816-1903). Kultur und Politik im Leben einer „revolutionären Aristokratin“*
Einführung: Prof. Dr. Rolf G. Renner

*

Mittwoch, 28.01., 20.15 Uhr, Alte Uni (Bertoldstr.), HS UHS
Prof. Dr. Peter V. Zima, Klagenfurt: *Negativität und Subjektivität: von Mallarmé und Valéry zu Adorno*
Einführung: Prof. Dr. Rolf G. Renner

*

Dienstag, 03.02., 20.15 Uhr, KG III, HS 3042
Dr. Nathalie Mauriac Dyer, Paris: *Proust 1922*
Einführung: Prof. Dr. Joseph Jurt

*

Montag, 09.02., 20.15 Uhr, KG IV, ÜR 2, 5. OG
Jean-Frédéric Schaub, Paris: *Absolutisme français : une affaire d'exception ?*
Einführung: Prof. Dr. Christian Windler

– Kolloquium –

**„Die Nationalisierung des Fremden.
Zugehörigkeiten zu Kommune,
Fürstenstaat und Nation in Frankreich,
Spanien und Deutschland (1650-1850)“**

Leitung: Prof. Dr. Christian Windler

mit: Prof. Dr. Laurence Fontaine, Paris, Prof. Dr. Mark Häberlein, Freiburg, Prof. Dr. Peter Sahlins, Berkeley

Referate über Doktoratsprojekte: Astrid Küntzel, Volker Mainz, Hanna Sonkajärvi

**Samstag, 17. Januar, 9.15-18.00 Uhr,
KG IV, ÜR 2, 5. OG**

– Ankündigung –

Eine Veranstaltung des Arbeitsamtes Freiburg in
Zusammenarbeit mit EURES, dem Frankreich-
Zentrum und dem Centre Culturel Français Freiburg

**„Bienvenue –
Die Frankreich-Messe!“**

*mit dem Gastland Schweiz:
„Lernen und Arbeiten“*

Samstag, 31. Januar 2004, 10-17 Uhr
Arbeitsamt Freiburg, Lehener Str. 77, 79106 Freiburg

Die Messe dient als Informationsveranstaltung zu
Studien- und Ausbildungsmöglichkeiten in Frank-
reich oder mit Bezug zu Frankreich; auch hier wird
das Frankreich-Zentrum über seine Studienangebote
und Kontakte zu Frankreich informieren.

Programm demnächst beim Arbeitsamt Freiburg erhältlich!

AUFBAUSTUDIENGÄNGE

– Praktikumsplätze 2003/04 –

- **Albecker, Constanze:** Musée d'Art Contemporain, Strasbourg
- **Berghofen, Stefanie:** 1) Infobest Kehl/Strasbourg, Kehl am Rhein; 2) Instance Pamina, Berg
- **Birota, Tatiana:** Robert Bosch France, Rodez
- **Deyl, Christina:** Conseil Régional d'Alsace, Strasbourg
- **Feigenbutz, Corinna:** 1) Infobest Breisach/ Vogelgrun, Vogelgrun; 2) Association départementale du Tourisme de Haute-Alsace, Colmar
- **Grosse-Sudhues, Britta:** 1) Management Mobility Consulting, Senlis; 2) Dirigeantes, Puteaux-La-Défense
- **Jullien, Anne-Sophie:** 1) Prisma Presse, Paris; 2) Ministère des Relations internationales, Québec
- **Klopp, Robert:** D.E.S.S. Négociation Commerciale Internationale, Université Tours
- **Leinius, Birte:** 1) Volkswagen, Bruxelles; 2) Parlement Européen, Bruxelles
- **Müller, Marion:** Behr Lorraine S.A., Hambach
- **Pollmann, Eva:** 1) Friedrich-Ebert-Stiftung, Strasbourg; 2) Deutsches Historisches Institut, Paris
- **Richter, Karl:** Eurédit S.A., Paris
- **Rohrer, Nicolas:** Friedrich Naumann Fondation, Dakar (Sénégal)
- **Schoor, Stefanie:** 1) Office National du Tourisme Allemand, Paris; 2) Ursula Grüber Communication Internationale S.A., Paris
- **Velten, Heike:** 1) Espace Emploi International, Strasbourg; 2) Infobest Kehl/Strasbourg, Kehl; 3) Université Populaire Transfrontalière, Wissembourg
- **Vögele, Marc:** 1) Ciper & Coll, Bordeaux; 2) Ciper & Coll, Paris
- **Wolf, Julia:** Studium in Lyon
- **Zimmermann, Antje:** Editions Librairie Le Dilettante, Paris