

Corinna Paetzoldt

Integration interkultureller Kompetenz in die berufliche Bildung als Erfolgskonzept für die interkulturelle Zusammenarbeit international agierender Unternehmen – Eine qualitative Untersuchung von Einflussfaktoren auf die Herausforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Frankreich am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens der Automobilzulieferindustrie

Hrsg. von Dr. Erika Gericke
Heft 1 | 2018
ISSN 1865-2247

Herausgeberin:

Dr. Erika Gericke

Lehrstuhl für Berufs- und Wirtschaftspädagogik

Fakultät für Humanwissenschaften

Institut I – Bildung, Beruf und Medien

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Zschokkestraße 32

D-39104 Magdeburg

Telefon: +49-(0)391-67-56 504

Telefax: +49-(0)391-67-46 550

E-Mail: erika.gericke@ovgu.de

Quelle/ Zitationshinweis:

Paetzoldt, C. (2016): Integration interkultureller Kompetenz in die berufliche Bildung als Erfolgskonzept für die interkulturelle Zusammenarbeit international agierender Unternehmen – Eine qualitative Untersuchung von Einflussfaktoren auf die Herausforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Frankreich am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens der Automobilzulieferindustrie. In: Gericke, E. (Hrsg.), *Magdeburger Schriften zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, Heft 1, Jg. 2018. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg.

Online Zugriff unter:

<http://www.bwp.ovgu.de/Forschung/Magdeburger+Schriften.html>

© Copyright

Die in der Reihe *Magdeburger Schriften zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik* erscheinenden Veröffentlichungen sind einschließlich Graphiken und Tabellen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Microverfilmungen und Einspeicherung auf elektronischen Datenträgern.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abstract.....	3
1 Einleitung	5
2 Globalisierung und Entwicklung transnationaler Unternehmen	8
3 Kultur, Interkulturelle Kompetenz und Interkulturelle Zusammenarbeit	13
3.1 Bestimmung des Kulturbegriffs.....	13
3.1.1 Kulturstandards nach Thomas.....	15
3.1.2 Kulturdimensionen nach Hofstede.....	17
3.1.3 Kulturdimensionen nach Hall	20
3.1.4 Kulturdimensionen nach GLOBE.....	22
3.1.5 Deutschland und Frankreich in Kulturdimensionen.....	24
3.2 Interkulturalität	30
3.3 Interkulturelle Kompetenz	31
3.4 Einflussfaktoren auf die interkulturelle Zusammenarbeit	33
3.5 Irrtümer in der Interkulturellen Zusammenarbeit	35
3.6 Zwischenfazit – Herausforderungen in der interkulturellen Zusammenarbeit	36
4 Methodisches Vorgehen	39
4.1 Qualitative Forschung: Verortung und Begründung der Methodenwahl	40
4.2 Das Experteninterview	42
4.2.1 Experte und Expertenwissen	44
4.2.2 Das theoriegenerierende Experteninterview.....	46
4.3 Vorstellung des Interviewleitfadens.....	47
4.4 Sample-Konstruktion und Datenerhebung	56
4.5 Datenauswertung: Ablaufmodell der Interviewauswertung nach Meuser/Nagel.....	62
5 Analyse der Experteninterviews	71
5.1 Bildung und Bildungssystem	71
5.1.1 Nationenspezifische Bildungstraditionen.....	72
5.1.1.1 Bildungstraditionen in Deutschland	72
5.1.1.2 Bildungstraditionen in Frankreich.....	73

5.1.2	Bildungstraditionen als Einflussfaktor auf die Arbeitsweise	74
5.1.3	Bildung als Einflussfaktor auf interkulturelle Zusammenarbeit	75
5.1.4	Ansehen der Berufsausbildung	76
5.1.5	Wissensstand der Auszubildenden	77
5.2	Kultur, Mentalität und Arbeitsweise	78
5.2.1	Eigenwahrnehmung der Deutschen	79
5.2.2	Fremdwahrnehmung der Deutschen durch die Franzosen	80
5.2.3	Eigenwahrnehmung der Franzosen	83
5.2.4	Fremdwahrnehmung der Franzosen durch die Deutschen	85
5.2.5	Kultur als Einflussfaktor auf die Arbeitsweise	87
5.2.6	Nationenspezifische Arbeitsweisen	88
5.2.6.1	Deutschland	88
5.2.6.2	Herangehensweise an Sachverhalte und Problemlösung	88
5.2.6.3	Schnelligkeit und Effizienz	90
5.2.6.4	Kundenorientierung, Serviceverständnis und Zeitverständnis	91
5.2.6.5	Flexibilität und Prozesse	92
5.2.7	Frankreich	93
5.2.7.1	Projektarbeit	93
5.2.7.2	Herangehensweise an Sachverhalte und Problemlösung	94
5.2.7.3	Schnelligkeit und Effizienz	96
5.2.7.4	Kundenorientierung, Serviceverständnis und Zeitverständnis	97
5.2.7.5	Flexibilität und Prozesse	98
5.2.7.6	Strategisches Denken und Organisation	99
5.2.7.7	Gesetzliche Vorgaben und Regelungen	100
5.2.8	Kultur als Einflussfaktor auf die interkulturelle Zusammenarbeit	100
5.2.8.1	Kultur als Einflussfaktor auf Sprache und Kommunikation	101
5.2.8.2	Kulturelle Unterschiede als Einflussfaktor auf Missverständnisse	102

5.2.8.3	Respekt und Offenheit versus Wahrung der eigenen Sprache und Identität als Einflussfaktor auf die interkulturelle Zusammenarbeit	104
5.2.8.4	Wahrnehmung über kulturelle Unterschiede als Ursache für Konflikte ..	106
5.2.9	Maßnahmen als Erfolgsfaktor für die interkulturelle Zusammenarbeit	107
5.2.9.1	Konzernseitige Maßnahmen	107
5.2.9.2	Zwischenmenschliche Annäherung und persönliche Öffnung	108
5.2.9.3	Bisherige Maßnahmen	109
5.3	Sprache und Kommunikation	110
5.3.1	Nationenspezifische Kommunikationsweisen	110
5.3.1.1	Deutschland	110
5.3.1.2	Frankreich	112
5.3.1.3	Nationenspezifische Reaktionen auf Missverständnisse	113
5.3.2	Kommunikationsaustausch	114
5.3.2.1	Häufigkeit und Intensität des Austausches	114
5.3.2.2	Persönliche Treffen	115
5.3.2.3	Informationsaustausch und Hilfestellungen	116
5.3.3	Kommunikationshemmer	117
5.3.3.1	Distanz als Kommunikationshemmer	117
5.3.3.1.1	Physische Distanz als Kommunikationshemmer	117
5.3.3.1.2	Zwischenmenschliche Distanz als Kommunikationshemmer	118
5.3.3.2	Konkurrenz als Kommunikationshemmer	118
5.3.3.3	Systemspezifische Kommunikationsregelungen als Kommunikationshemmer	120
5.3.4	Kommunikationskanal als Einflussfaktor auf die interkulturelle Zusammenarbeit	121
5.3.4.1	Persönliche Treffen	121
5.3.4.2	E-Mail und Telefon	121

5.3.5	Sprache als Kommunikationshemmer versus Sprache als Erfolgsfaktor für die interkulturelle Zusammenarbeit	122
5.3.5.1	Kommunikation in internationalen Meetings.....	122
5.3.5.2	Kommunikation in der jeweiligen Muttersprache.....	123
5.3.5.3	Sprache und Prozesserfolg.....	125
5.3.5.4	Sprache und wirtschaftlicher Erfolg.....	126
5.3.5.5	Sprachniveau als Erfolgsfaktor.....	126
5.3.6	Kommunikation, Informationsaustausch und intraorganisationales Lernen als Erfolgsfaktoren für die interkulturelle Zusammenarbeit	127
5.4	Zusammenfassung.....	129
6	Schlussfolgerungen für die berufliche Bildung – Integration interkultureller Kompetenz in die berufliche Bildung	131
6.1	Internationale und interkulturelle Kompetenz als Zielkomponente beruflicher Bildung.....	133
6.2	Internationale und interkulturelle Kompetenzen in Ausbildungsvorschriften	136
6.3	Interkulturelle Kompetenz als Voraussetzung für Durchlässigkeit und Mobilität	138
6.4	Interkulturelle Kompetenz in der Lehrerbildung und in der Ausbildung betrieblicher Ausbilder	142
7	Schlussbetrachtungen und Ausblick.....	145
	Literaturverzeichnis	149

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl transnationaler Unternehmen).....	10
Abbildung 2: Anzahl der deutschen Unternehmen im Ausland.....	11
Abbildung 3: Anzahl ausländischer Unternehmen und Mitarbeiter in Deutschland.....	12
Abbildung 4: Kulturdimensionen im Vergleich	25
Abbildung 5: Strukturierung des Forschungsprozesses	57
Abbildung 6: Ebenenschaubild - Vorüberlegungen zur Konzernstruktur, Zusammenarbeit und Expertenauswahl.....	58
Abbildung 7: Auswertungsablauf der eigenen Forschung	66
Abbildung 8: Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Frankreich	68
Abbildung 9: Auswertungskategorien final.....	69
Abbildung 8: Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Frankreich	69
Abbildung 10: Darstellung der finalen Auswertungskategorien in Mikro- und Makroebene .	70
Abbildung 11: Das Konstrukt "internationale berufliche Handlungskompetenz"	135

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Grundwerte in Deutschland und in Frankreich	37
Tabelle 2: Formen von Experteninterviews	47
Tabelle 3: Fragen des Interviewleitfadens Fragenkomplex 1	51
Tabelle 4: Fragen des Interviewleitfadens Fragenkomplex 2	53
Tabelle 5: Fragen des Interviewleitfadens Fragenkomplex 3	55
Tabelle 6: Überblick über die Interviewteilnehmer	61
Tabelle 7: Übersicht über Interviewdaten	62

Abstract

Ausgehend von der Tendenz, dass sich aufgrund der ständig voranschreitenden Globalisierung und des technischen Wandels Unternehmen nicht mehr nur an einem Standort, sondern an mehreren Standorten in vielen verschiedenen Ländern ansiedeln, spielen gerade die kulturelle Vielfalt und der Einfluss, den Kultur auf die Verhaltens- und Arbeitsweisen von Menschen hat, eine immer wichtigere Rolle. Interkulturelle Kommunikation, interkulturelle Zusammenarbeit und interkulturelle Kompetenz sind in der interdisziplinären Literatur bereits seit mehreren Jahren viel beachtete Themen. Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit dem Thema der interkulturellen Zusammenarbeit zwischen deutschen und französischen Mitarbeitern eines global agierenden Konzerns. Der Fokus liegt dabei auf der Analyse der bestehenden Konfliktsituation und der Frage, ob die Ursachen dieser Konflikte primär in den kulturellen Prädispositionen der beteiligten Akteure zu finden sind. Als Erhebungsinstrument für die empirische Untersuchung kommen Experteninterviews zum Einsatz. Diese wurden mit sechs Experten unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchieebenen teils telefonisch und teils persönlich durchgeführt. Die eine Hälfte der Experteninterviews wurde mit französischen Experten geführt, die andere Hälfte mit deutschen Experten. Im Methodenteil der Masterarbeit werden sowohl die theoretisch-methodischen Grundlagen als auch die individuelle Vorgehensweise im Forschungsprozess ausführlich beschrieben. Der für die Experteninterviews entwickelte Interviewleitfaden gliedert sich die drei Abschnitte: Organisationsstruktur und interkulturelle Kommunikation; grenzüberschreitende Zusammenarbeit und interkulturelle Unterschiede, Persönlicher Bildungsweg, Ausbildung und Werte. Die Auswertung der Experteninterviews. Die geführten Interviews geben Aufschluss über eine Vielzahl an Einflussfaktoren auf die Herausforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit. Die schriftliche Interviewauswertung erfolgt schließlich in den drei Kategorien, die als am signifikantesten identifiziert wurden: „Bildungssystem und Bildung“, „Kultur, Mentalität und Arbeitsweise“ und „Kommunikation und Sprache“. Als Konsequenz dieser Ergebnisse ergibt sich die Notwendigkeit, Schlussfolgerungen für die berufliche Bildung zu ziehen. Im letzten Teil der Masterarbeit erfolgt eine Darstellung von Teilbereichen, die von

der Forderung nach stärkerer Integration interkultureller Kompetenz in die berufliche Bildung betroffen sind.

Es ist wichtig, an dieser Stelle bereits hervorzuheben, dass die vorliegende Untersuchung aufgrund des geringen Umfangs der Stichprobe nicht als repräsentativ gelten kann.

1 Einleitung

In Zeiten von Digitalisierung, Internationalisierung und Globalisierung spielen sowohl interkulturelle Gemeinsamkeiten als auch interkulturelle Unterschiede im Alltag und in der Arbeitswelt eine immer größere Rolle. Der Handlungs-Radius eines Arbeitnehmers befindet sich geographisch teilweise nicht mehr nur in seinem tatsächlichen Lebensraum, sondern kann sich in einen globalen, fast grenzenlosen Raum ausweiten. Ausgehend von der Tendenz, dass sich Unternehmen nicht mehr nur an einem Standort, sondern an mehreren Standorten in vielen verschiedenen Ländern ansiedeln, spielen gerade die kulturelle Vielfalt und der Einfluss, den Kultur auf die Verhaltens- und Arbeitsweisen von Menschen hat, eine immer wichtigere Rolle. Mitarbeiter eines Unternehmens kommen zum einen immer öfter aus verschiedenen kulturellen Lebensräumen. Zum anderen führen ökonomische Ziele der Unternehmen zu zahlreichen Fusionen, Akquisitionen und zur globalen Konzernbildung, die zur Folge haben, dass Mitarbeiter unterschiedlicher Länder und Kulturkreise über Grenzen hinweg miteinander kommunizieren und arbeiten müssen.

Die Entstehung des Forschungsthemas der vorliegenden Masterarbeit geht zurück auf eine Forschungsarbeit, die während des Hauptseminars Berufs- und Wirtschaftspädagogik an der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg entstand. Das übergeordnete Thema des Hauptseminars lautete „Bildungskulturen in Berufsbildungssystemen in Europa“. Der Untersuchungsprozess jener Forschungsarbeit entwickelte sich zunächst in folgende Richtung: Spielt der kulturelle Hintergrund eines Menschen eine Rolle im beruflichen Alltag in Deutschland? In welchen Punkten, wie bspw. Arbeitsweise, Lernweise, Gewohnheiten etc., unterscheiden sich Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund?

Die gegebenen Möglichkeiten im Rahmen des Forschungsprozesses führten schließlich dazu, dass der Fokus der Arbeit noch eine andere Facette der kulturellen Problematik widerspiegelte. Können kulturelle Differenzen und die Unwissenheit über andere Kulturen als Ursache für Interaktionsstörungen von Mitarbeitern zwischen den Ländern ermittelt werden? Es galt, die Herausforderungen für beteiligte Akteure im Umgang mit kulturell heterogen zusammengesetzten Arbeitsgruppen herauszuarbeiten und herauszufinden

welche Maßnahmen den Wandel von interkulturellen Differenzen in Unternehmen hin zu nutzenbringendem Umgang mit der Ressource „Kulturelle Vielfalt“ begünstigen.

Auch die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema der kulturellen Vielfalt in der Zusammenarbeit. Den Ausgangspunkt dieser Arbeit bildet die IST-Situation eines mittelständischen Unternehmens der Automobilzulieferindustrie mit ca. 140 Mitarbeitern. Dieses wurde 2002 in Deutschland gegründet. In zwei Produktionswerken an unterschiedlichen Standorten im gleichen Bundesland wurde erfolgreich produziert. Im Jahr 2006 erfolgte zunächst eine strategische Partnerschaft des Unternehmens mit einem japanischen Konzern, der weltweit einer der größten Produzenten seiner Branche ist und mehr als 20.000 Mitarbeiter in 27 Ländern beschäftigt. Diese Partnerschaft weitete sich im Jahr 2012 auf eine Mehrheitsbeteiligung von 75% durch den japanischen Konzern aus. Somit erfolgte sowohl die Umfirmierung als auch die Eingliederung eines der beiden Produktionswerke in den japanischen Konzern. Das neu in den Konzern eingegliederte Werk hatte keine eigene Abteilung für Forschung und Entwicklung und ist dadurch seit 2012 von einem seit 2001 zum japanischen Konzern gehörenden französischen Unternehmen abhängig, in dem sich die entsprechende Abteilung befindet. Weiterhin wurde eine dreiköpfige Geschäftsführung ernannt, die aus einem Deutschen, einem Franzosen und einem Japaner besteht, wobei der französische Geschäftsführer des deutschen Werkes gleichzeitig der Europa-Chef des Konzerns ist.

Der Auftrag des Unternehmens, der die Basis der vorliegenden Arbeit bildet, ist die Analyse der bereits selbst festgestellten, vorliegenden und sich verschärfenden Konfliktsituation zwischen den Akteuren des deutschen Werkes und ihren französischen Partnern, hauptsächlich der Abteilung für Forschung und Entwicklung. Das Ziel besteht darin, herauszufinden, ob sich die bestehende Konfliktsituation, die aufgrund mangelnder Auslastung mehr und mehr zur existentiellen Bedrohung für das deutsche Werk wird, auf Missverständnisse durch kulturelle Unterschiede zurückführen lässt, oder ob es dafür eine andere Hauptursache gibt. Sollten kulturelle Missverständnisse die Ursache der Konflikte sein, ist weiterhin das Ziel, kurzfristige und langfristige Maßnahmen zur Verbesserung der interkulturellen Zusammenarbeit auszuarbeiten, die es ermöglichen, den Fortbestand und

das Wachstum des Unternehmens nachhaltig zu sichern. Die Erarbeitung konkreter Maßnahmen kann und wird aufgrund ihres begrenzten Umfangs nicht im Rahmen dieser Arbeit, sondern gesondert erfolgen.

Diese Forschungsarbeit soll auf Grundlage von Experteninterviews mit deutschen und französischen Experten, die unter den Strukturen eines global agierenden japanischen Konzerns der Automobilzulieferindustrie vereint sind, die Notwendigkeit interkultureller Kompetenz in der interkulturellen Zusammenarbeit in der Arbeitswelt der heutigen Zeit verdeutlichen.

Der erste Teil der vorliegenden Arbeit dient dazu, einen theoretischen Bezugsrahmen zu schaffen, in dem zunächst die Globalisierung in der Wirtschaft als Grundlage der Internationalisierungsprozesse und der interkulturellen Zusammenarbeit dargestellt wird. Nach Angaben der United Nations Conference on Trade and Development steigt die Zahl der transnationalen Unternehmen stetig an. Waren es Ende der 1960er-Jahre noch ca. 10.000, so sind es im Jahre 2008 bereits 82.000 transnationale Unternehmen. Die Problematik der Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft gewinnt somit mehr und mehr an Brisanz und stellt für viele Unternehmen stetig neue Herausforderungen dar.

Anschließend werden zur Darstellung des dieser Arbeit zugrunde liegenden Verständnisses von Kultur sowohl der Kulturbegriff als solcher als auch verschiedene Kulturkonzepte von Thomas, Hofstede, Hall und der GLOBE Studie vorgestellt. Auch auf die Begrifflichkeiten Interkulturalität, Interkulturelle Kompetenz sowie auf Irrtümer in der interkulturellen Zusammenarbeit wird im theoretischen Teil der Arbeit eingegangen.

In einem Zwischenfazit erfolgen dann die Zusammenführung der Erkenntnisse des theoretischen Teils der Arbeit und die Diskussion der sich daraus ergebenden Herausforderungen für die interkulturelle Zusammenarbeit.

Im empirischen Teil der Arbeit bildet die Darstellung der Methodik die Basis für die darauf folgenden Ausführungen. Dieser Teil der Arbeit umfasst die mit Hilfe von Experteninterviews geführte Untersuchung der Einflussfaktoren auf die Herausforderungen, die sich bei der interkulturellen Zusammenarbeit zwischen Frankreich

und Deutschland ergeben. Ziel dieser Untersuchung ist die Identifizierung dieser Einflussfaktoren. Es wird herausgearbeitet, ob in dem untersuchten Unternehmen tatsächlich kulturelle Faktoren ausschlaggebend für die vorhandenen Konflikte sind. Dafür erfolgt zunächst die Begründung der Wahl einer qualitativen Forschungsmethode. Anschließend wird das Erhebungsinstrument Experteninterview vorgestellt. Damit einhergehend erfolgt auch die Beleuchtung der Begriffe „Experte“ und „Expertenwissen“ und „theoriegenerierendes Experteninterview. Die Vorstellung des im Rahmen der Experteninterviews genutzten Interviewleitfadens stellt einen weiteren Teil des Methodenkapitels dar. Schließlich erfolgen die Beschreibung des Samples, die Beschreibung der Vorgehensweise bei der Auswertung der Experteninterviews nach Meuser und Nagel sowie die Darstellung der ausgewählten Schlüsselkategorien.

Im Rahmen der Auswertung der durchgeführten Experteninterviews werden diese Kategorien nacheinander betrachtet, analysiert und interpretiert. In der zweiten Ergebnisebene geht es darum, das Thema interkulturelle Kompetenz als wichtige und unterschätzte Schlüsselqualifikation aufzugreifen und deren Integration in die berufliche Bildung als strategisches Erfolgskonzept für international agierende Unternehmen zu beleuchten. Dabei wird das Thema bezüglich der Verankerung der interkulturellen Kompetenz in den Ordnungsmitteln, bezüglich interkultureller Kompetenz als Voraussetzung für Durchlässigkeit und Mobilität sowie bezüglich der interkulturellen Kompetenz in der Lehrerbildung beleuchtet.

2 Globalisierung und Entwicklung transnationaler Unternehmen

Die deutsche Wirtschaft ist im Besonderen exportorientiert und damit auch exportabhängig. Annähernd jeder vierte Arbeitsplatz hängt heute vom Export ab (vgl. Schrooten & König, 2006, S.546). Gleichzeitig ist Deutschland als rohstoffarmes Land ebenso auf Importe angewiesen. Der deutsche Außenhandel hat im Rahmen der weltweiten Globalisierungsprozesse in den letzten Jahren ein- und ausfahrseitig deutlich zugenommen (Statistisches Bundesamt, 2015, S.20-32). Unter Globalisierung versteht

man, die über territorial definierte Räume hinausgehende, tendenziell weltweite Ausweitung von wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Praktiken. Die Globalisierung der Wirtschaft steht als treibende Kraft des Gesamtprozesses Globalisierung im Vordergrund und prägt die Lebensverhältnisse von Menschen in allen Teilen der Welt (vgl. Schubert & Klein, 2016). Globalisierung unter ökonomischen Gesichtspunkten ist eine „politisch-ökonomische Bezeichnung für den fortschreitenden Prozess weltweiter Arbeitsteilung“. (Schubert & Klein, 2016)

Transnationale Unternehmen werden als treibende Kraft der Globalisierung der Wirtschaft betrachtet, da sie über organisatorische, technische und finanzielle Ressourcen verfügen, um eine Strategie des global sourcing umzusetzen. (vgl. Huber, 2009, S.312ff.) Global sourcing bzw. globale Beschaffung ist ein Teilgebiet des strategischen Beschaffungsmanagements, welches sich mit internationalen Beschaffungsaktivitäten auseinandersetzt. (vgl. Huber, 2009, S.217ff.). „Multinationale oder transnationale Unternehmen sind Unternehmen mit Betriebsstätten in mehr als einem Staat, die aufgrund von Direktinvestitionen entstanden sind.“ (Herkenrath, 2003, S.19) Ein wichtiger Unterschied betrifft die räumliche Ausdehnung transnationaler Konzerne. Während die meisten Autoren Firmen bereits dann als transnational bezeichnen, wenn diese in mindestens zwei Ländern tätig sind, werden in anderen Definitionen geographische Schwellenwerte festgelegt: Als transnationale Unternehmen im eigentlichen oder engeren Sinne gelten dann nur solche Konzerne, die über Tochterunternehmen in mehr als sieben respektive zehn Ländern verfügen (vgl. Bornschie, 1976, S.332). Abbildung 1 zeigt eine Statistik über die Entwicklung transnationaler Unternehmen aus ökonomisch entwickelten Staaten in Prozent von 1968/69 bis 2008. Nach Angaben der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) lag die Zahl der transnationalen Unternehmen Ende der 1960er-Jahre bei ca. 10.000.

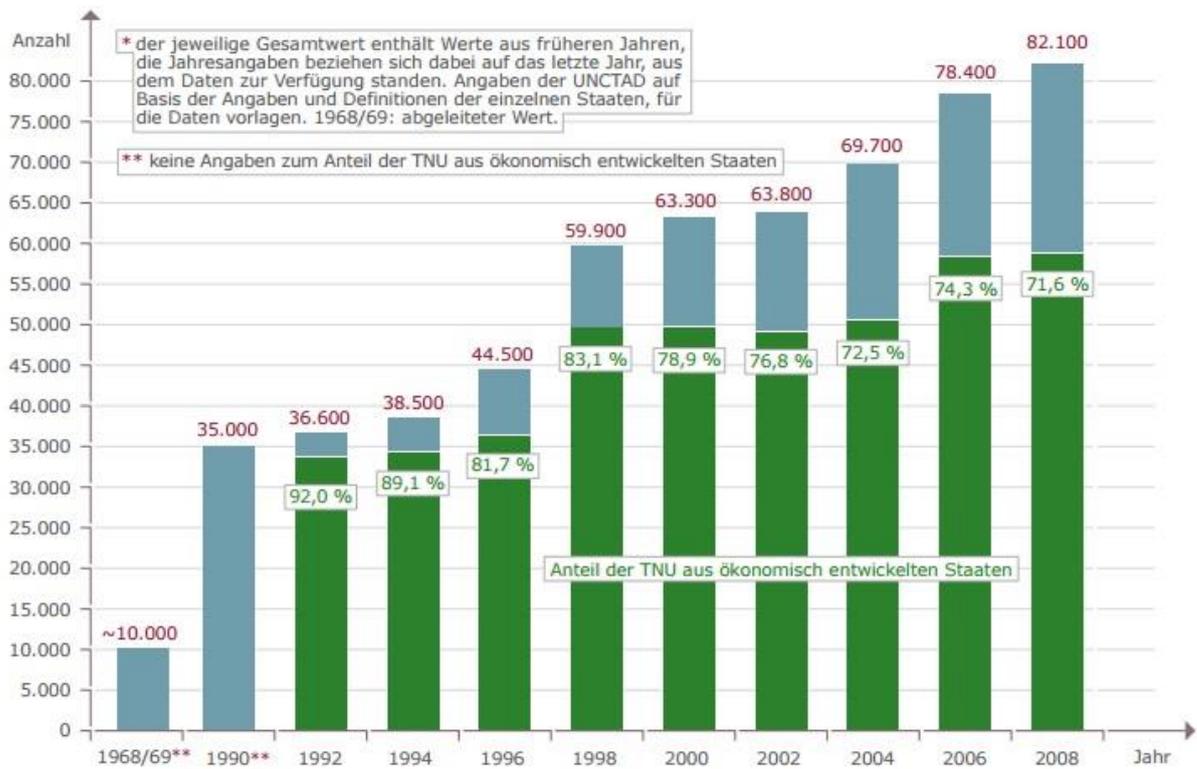


Abbildung 1: Anzahl transnationaler Unternehmen (Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung, 2010)

Die Anzahl transnationaler Unternehmen steigt stetig an. Bis zum Jahr 1990 stieg die Gesamtzahl um ca. 250% auf 35.000 und erhöhte sich bis zum Jahr 2000 noch einmal deutlich auf gut 63.000. Mit 82.000 transnationalen Unternehmen erreichte die Anzahl im Jahr 2008 ihren bisherigen Höchstwert. Parallel dazu erhöhte sich auch die Zahl ihrer Tochterunternehmen von 160.000 im Jahr 1990 auf 807.000 im Jahr 2008 (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, 2010). Dieser stetige Anstieg untermauert die Bedeutung von transnationalen Unternehmen für die Weltwirtschaft. Die United Nations Conference on Trade and Development schätzt, dass auf die Tochterunternehmen der transnationalen Unternehmen rund ein Drittel der weltweiten Waren- und Dienstleistungsexporte entfällt. Die Anzahl der Beschäftigten hat sich zwischen 1982 und 2008 auf 77 Millionen Menschen vervierfacht. Die Schätzungen für 2009 liegen nochmals höher: Nach Angaben der United Nations Conference on Trade and Development hatten die 80 Millionen Beschäftigten bei den Tochterunternehmen der transnationalen

Unternehmen einen Anteil von rund 4 Prozent aller Beschäftigten weltweit (Bundeszentrale für politische Bildung, 2010). Mit 16 Millionen Beschäftigten arbeiten dabei in China mehr Menschen für die Tochterunternehmen der transnationalen Unternehmen als in jedem anderen Land, Stand 2008.

Abbildung 2: Anzahl der deutschen Unternehmen im Ausland (Quelle: statista, 2009)

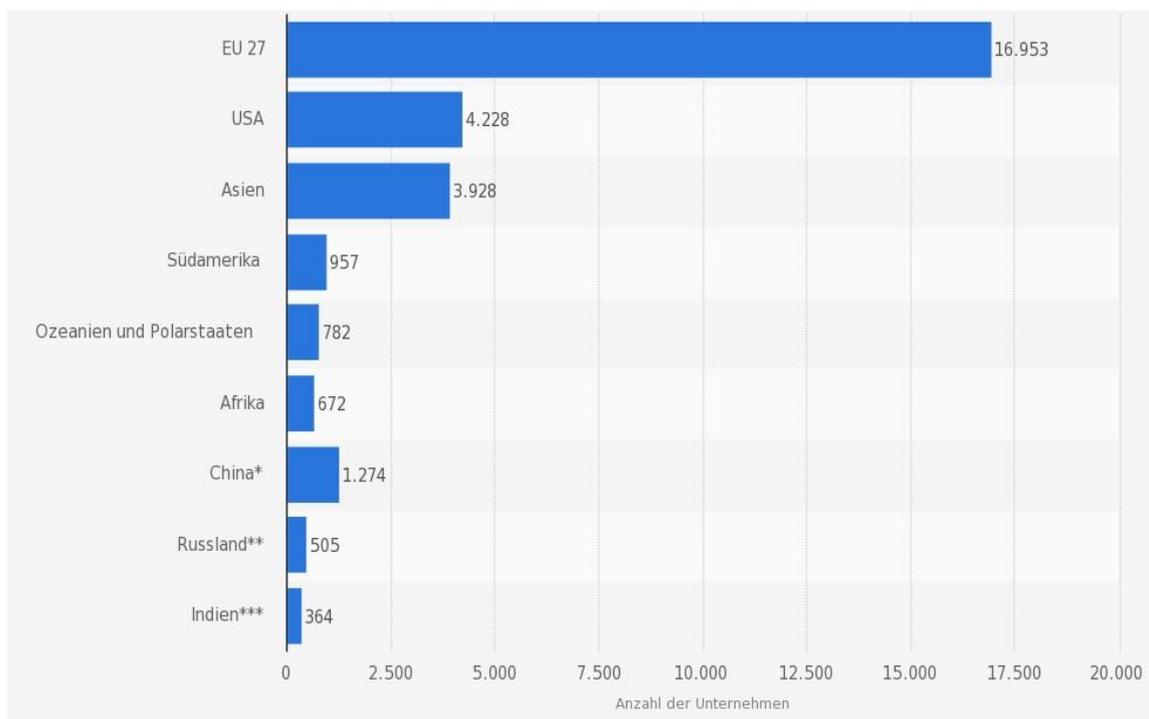


Abbildung 2 zeigt die Anzahl der deutschen Unternehmen im Ausland im Jahr 2009 nach Regionen. Auffallend ist dabei, dass die EU überproportional stark vertreten ist. Die meisten deutschen Unternehmen produzieren einen Großteil ihres Waren- und Dienstleistungswertes innerhalb von Europa. Oftmals liegen ein Großteil des Managements für Koordination und Strategieplanung innerhalb Europas, die Fertigungsbetriebe mit Zweitsitzen im Ausland. Die Statistik der Deutschen Bundesbank zeigt die USA mit 4.228 Unternehmen an zweiter Stelle, schaut man jedoch genauer hin, fällt auf: Neben Asien mit 3.928 Unternehmen werden China (1.274) und Indien (364) gesondert aufgelistet. In Summe agieren deutsche Unternehmen im asiatischen Raum also an zweiter Stelle mit einem absoluten Wert von 5566. Rechnet man die Statistik hoch, lässt sich feststellen das insgesamt 12.710 Unternehmen im Nicht-EU-Ausland tätig sind. Das sind ca. 43%, wovon knapp die Hälfte im asiatischen Raum agiert (ca. 19%). Bei der Betrachtung der Situation

von der anderen Seite wird deutlich, dass auch innerhalb Deutschlands viele Unternehmen sowohl aus dem EU- Ausland als auch aus dem Nicht- EU- Ausland agieren. Die Statistik in Abbildung 3 zeigt die zehn am häufigsten vertretenen Nationen in der Deutschen Wirtschaft.

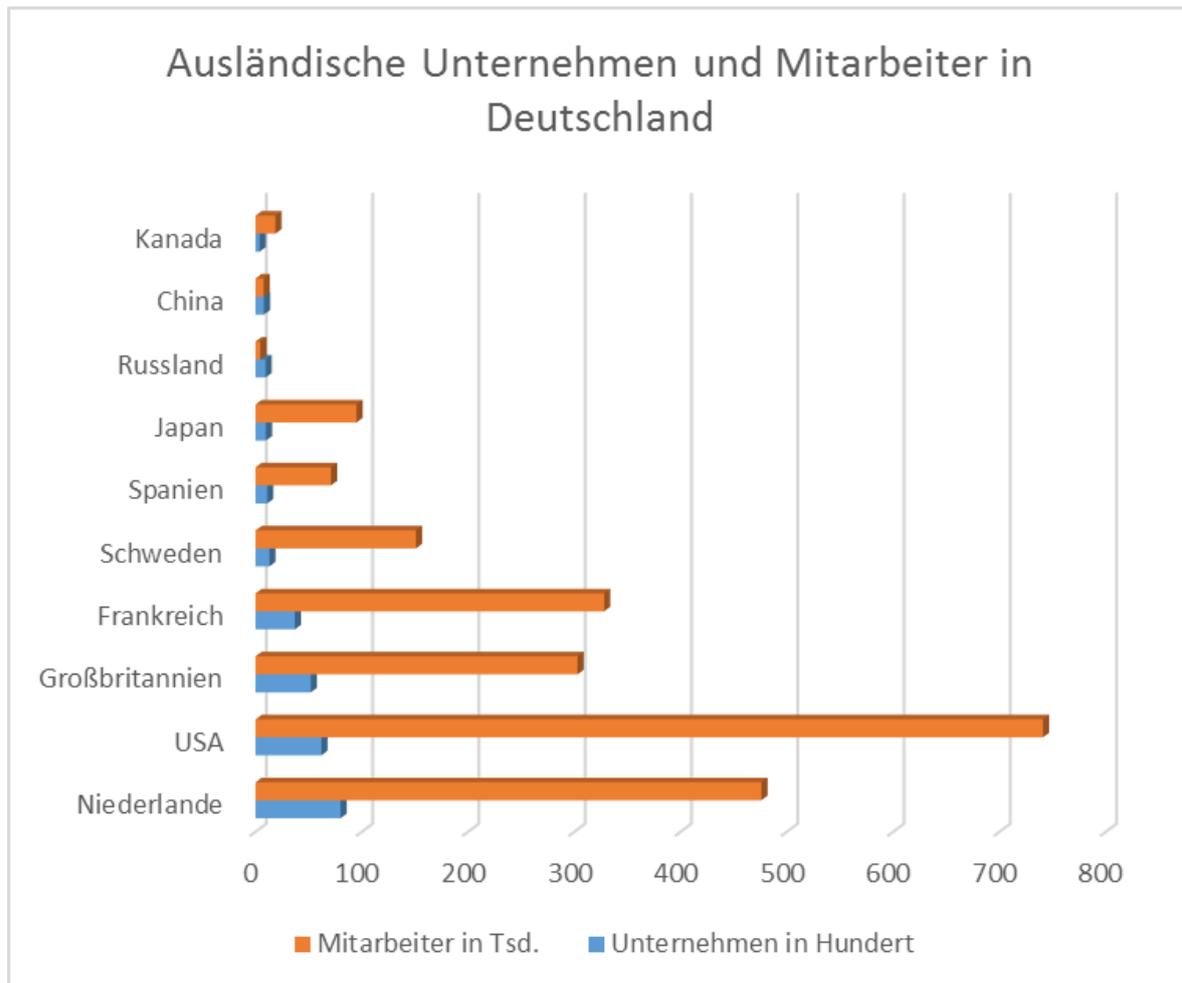


Abbildung 3: Anzahl ausländischer Unternehmen und Mitarbeiter in Deutschland (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: statista, 2011)

An dieser Statistik ist zu erkennen, dass neben US-Amerikanischen Unternehmen ein großer Anteil europäischer Unternehmen und Mitarbeiter in Deutschland agiert. Trotz wirtschaftlicher, politischer und geographischer Nähe sollten kulturelle Unterschiede innerhalb Europas nicht unterschätzt werden.

Auf der Grundlage der aufgezeigten Statistiken lässt sich dieses Kapitel mit folgendem Zitat Peter Druckers, das gleichzeitig ins nächste Kapitel überleitet, zusammenfassen und schließen: „Tomorrow's business challenges are less technical than they are cultural. Culture must be managed just like any other business phenomenon. (Druckner, 2001) “

3 Kultur, Interkulturelle Kompetenz und Interkulturelle Zusammenarbeit

Bereits zahlreiche Wissenschaftler setzten sich mit dem Thema der interkulturellen Kommunikation und damit, wie sich kulturelle Unterschiede beispielsweise auf Wirtschafts- und Geschäftskontakte sowie Arbeitsbeziehungen zwischen verschiedenen Sprach- oder Kulturregionen auswirken, auseinander. Neben den Erkenntnissen von Edward T. Hall, der das Forschungsgebiet der interkulturellen Kommunikation im Rahmen der anthropologischen Wissenschaften begründete, gelten die Untersuchungs- und Forschungsergebnisse des Niederländers Geert Hofstede als Meilensteine in der Forschung zur Interkulturellen Kommunikation. Der deutsche Psychologe Alexander Thomas, dessen Forschungsschwerpunkte im Bereich der kulturvergleichenden und interkulturellen Psychologie liegen, prägte den Begriff der Kulturstandards. Nachstehend erfolgt zunächst eine Beleuchtung des Kulturbegriffs, der die Grundlage für alle im Anschluss besprochenen kulturbezogenen Phänomene, wie beispielsweise die Kulturdimensionen bildet.

3.1 Bestimmung des Kulturbegriffs

Das Phänomen „Kultur“ und seine Definition haben schon viele Geister beschäftigt – darunter Leibnitz, Voltaire, Kant, Freud und Adorno (vgl. Maletzke, 1996, S.15). Eine eindeutige Definition für „Kultur“ scheint es nicht zu geben. Es gibt unzählige Definitionen für diesen Begriff und bereits 1952 gab es weit über 150 verschiedene. Der amerikanische Psychologe Harry Triandis fasst Kultur als den Teil der Lebensumwelt auf, der von den Menschen selbst gemacht wurde. Geert Hofstede wiederum sieht Kultur als eine Art kollektives Bewusstsein an. Auch wenn sich die Definitionen für Kultur teilweise stark unterscheiden, sind sich die Forscher auf diesem Gebiet darüber einig, dass Kultur einen sehr weiten, von Menschen hergestellten Bereich umfasst. Darin eingeschlossen sind

Werte, Ideen, Sprache, Philosophien, Werkzeuge und der Umgang mit Subjekten und Objekten (vgl. Thomas, et al., 2005, S.21). Ziel ist es an dieser Stelle nicht, alle existierenden Definitionen des Kulturbegriffes vorzustellen oder eine neue Definition hervorzubringen, sondern die Aspekte bestimmter, bereits vorhandener Definitionen herauszugreifen und diese als Grundlage für das Kulturverständnis in der vorliegenden Arbeit festzulegen. Im Folgenden werden daher die Definition von Kultur durch Thomas sowie der Kulturbegriff von Hofstede besprochen. In einem späteren Teilkapitel der Arbeit werden auch die durch Thomas geprägten Kulturstandards sowie der Begriff der Kulturdimensionen nach Hofstede von großer Bedeutung sein. Alexander Thomas bezeichnet Kultur als ein kollektives „Orientierungssystem“: „Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe [...] sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder und definiert deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft somit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung.“ (Thomas, 2003, S. 436f.)

In der interdisziplinären Theoriediskussion der Kulturwissenschaft werden drei grundlegende Kulturbegriffe unterschieden (vgl. Lüsebrink, 2008, S.10): Der intellektuell-ästhetische Kulturbegriff, der materielle Kulturbegriff, und der anthropologische Kulturbegriff. Beim anthropologischen Kulturbegriff wird unter Kultur die Gesamtheit der kollektiven Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster einer Gesellschaft verstanden. Hofstede definiert „Kultur“ im anthropologischen Sinn als „...ein kollektives Phänomen, da man sie zumindest teilweise mit Menschen teilt, die im selben sozialen Umfeld leben oder lebten, d.h. dort, wo diese Kultur erlernt wurde. Sie ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen einer anderen unterscheidet“ (Hofstede, 1993, S19). Kultur gilt laut dieser Definition also nicht als ererbt, sondern als erlernt. Dieser anthropologische Kulturbegriff nach Hofstede liegt auch dem Begriff der interkulturellen Kommunikation zugrunde und unterscheidet vier Ebenen

kultureller Unterschiede – Werte, Rituale, Helden und Symbole. Symbole stehen für die äußere Schicht einer Kultur und sind Worte, Bilder oder Objekte, deren Bedeutungen nur von den Angehörigen der gleichen Kultur anerkannt werden. Helden stehen für Personen, die als Verhaltensvorbilder dienen und in einer Gesellschaft hoch angesehen sind. Eine Gesellschaft identifiziert sich mit ihnen und speichert sie im kollektiven Gedächtnis (vgl. Lüsebrink, 2008, S.11). Unter Ritualen versteht man „kollektive Tätigkeiten“, die um ihrer selbst willen ausgeübt werden, aber als sozial notwendig gelten. Werte, die als Kern einer Kultur gelten, bezeichnen „die allgemeine Neigung, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen“ (Lüsebrink, 2008, S.12). Dieses sogenannte Zwiebel-Modell führt zur Unterscheidung kultureller Einheiten mit teilweise unterschiedlicher geographischer Dimension. Um eine Abgrenzung verschiedener Kulturen vorzunehmen, sollte nicht mehr die frühere kulturelle Bezugsgröße „Nation“, sondern territorial-geographische Bezugsgrößen wie „Lokalkultur“, „Regionalkultur“, „kontinentale Kultur“ und „Kulturkreise“, oder soziale bzw. soziokulturelle Bezugsgrößen wie „Volkskultur“ und religiöse Bezugsgrößen wie Christentum, Judentum, Buddhismus usw. verwendet werden (vgl. Lüsebrink, 2008, S.12f.).

3.1.1 Kulturstandards nach Thomas

Die oben genannten „Werte“ im Kulturmodell von Hofstede werden von Alexander Thomas als „Kulturstandards“ bezeichnet. Laut seiner Grundannahme wächst jeder Mensch unter spezifischen kulturellen Bedingungen auf und lernt somit die für ein Leben in seiner spezifischen Gruppe relevanten Verhaltensweisen (Thomas, 1991, S.55). Er versteht unter Kulturstandards ein Orientierungssystem, das für die Angehörigen einer Kultur sinnstiftend ist. Durch die eine jeweils kulturell spezifische Orientierung kann ein relativ konfliktfreies Zusammenleben innerhalb der eigenen Kulturgruppe gewährleistet werden. Treffen zwei Interaktionspartner aufeinander, die durch unterschiedliche Kulturgruppen geprägt sind, kann es zu Missverständnissen und schließlich zur Handlungsunfähigkeit kommen. Laut Thomas können Kulturstandards durch fünf Merkmale definiert werden.

„1. Kulturstandards sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden.

2. Eigenes und fremdes Verhalten wird aufgrund dieser Kulturstandards gesteuert, reguliert und beurteilt.

3. Kulturstandards besitzen Regulationsfunktion in einem weiten Bereich der Situationsbewältigung und des Umgangs mit Personen.

4. Die individuelle und gruppenspezifische Art und Weise des Umgangs mit Kulturstandards zur Verhaltensregulierung kann innerhalb eines gewissen Toleranzbereiches variieren.

5. Verhaltensweisen, die sich außerhalb der bereichsspezifischen Grenzen bewegen, werden von der sozialen Umwelt abgelehnt und sanktioniert. (Thomas, et al., 2005, S.24)“

Thomas unterscheidet bei seinen Kulturstandards drei Arten: zentrale Kulturstandards, domänen- bzw. bereichsspezifische Kulturstandards und kontextuelle Kulturstandards (vgl. Lüsebrink, 2008, S.19). Die Erforschung solcher Kulturstandards ist auf deduktive und induktive Weise möglich. Aus wissenschaftlichen Erkenntnissen über Kulturen und deren Ausprägungen können deduktiv typische Merkmale abgeleitet werden, die dann als Kulturstandards definiert werden. Induktiv erfolgt die Erforschung von Kulturstandards direkt über Kulturbegegnungen indem man Menschen verschiedener Nationen zum Umgang mit Menschen einer anderen Nation befragt, auf Schwierigkeiten und Reaktionen in bestimmten Situationen eingeht und diese erforscht. Diese sogenannten „kritischen Interaktionssituationen“ lassen sich für jede Nation bzw. jeden Kulturkreis erforschen und analysieren (vgl. Thomas, 1991, S.66). So hat Hofstede induktiv quantitativ geforscht und in umfangreichen Untersuchungen zu Kulturstandards bei Mitarbeitern des IBM-Konzerns in 72 Ländern vier Werte erfasst, die er dann als „Kulturdimensionen“ bezeichnete – zu einem späteren Zeitpunkt kamen noch eine fünfte und eine sechste Dimension hinzu (vgl. Lüsebrink, 2008, S.20). Die kulturvergleichende Studie von Hofstede gilt als die umfangreichste Studie im Bereich der interkulturellen Vergleichsforschung (Schmid, 1996, S.255)

3.1.2 Kulturdimensionen nach Hofstede

Die sechs Kulturdimensionen nach Hofstede werden bezeichnet als Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus, Unsicherheitsvermeidung, Maskulinität/ Feminität, Langzeitorientierung und Genuss/Einschränkung. Die Inhalte der einzelnen Dimensionen werden nachfolgend erklärend beschrieben. Zur Veranschaulichung erfolgt eine Beschreibung typischer Merkmale von Kulturen mit hohen oder niedrigen Werten der jeweilig beschriebenen Kulturdimension. Die genannten Merkmale stellen zum besseren Verständnis nur beispielhaft Auszüge aus den von Hofstede geschilderten Merkmalen dar und repräsentieren die jeweiligen Extremwerte. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es innerhalb einer Kultur nicht nur diese Extremwerte, sondern unendlich viele verschiedene Abstufungen gibt. Weitere Merkmale können in „Lokales Denken, Globales Handeln“ (Hofstede, 1997) nachgeschlagen werden. Auf die Modelle zu Kulturdimensionen von Hall und GLOBE wird der Vollständigkeit halber im Anschluss kurz eingegangen, jedoch können sie aufgrund des beschränkten Umfangs der Arbeit nicht ausführlicher erläutert werden.

Der Machtdistanzindex ist in diesem Modell ein Gradmesser für Ungleichheit in einer Gesellschaft. Am Machtdistanzindex zeigt sich, in wieweit ungleiche Machtverhältnisse in einer Kultur Akzeptanz finden. In einem Land mit hoher Machtdistanz scheinen große Machtgefälle und ein dichtes Hierarchiesystem vorzuherrschen (vgl. Thomas, et al., 2005, S. 61). Die Untersuchungen, die Hofstede durchführte, wurden an verschiedenen Standorten des multinationalen Konzerns IBM vorgenommen. Hofstede bezieht die erhobenen Werte, die er in Kulturdimensionen zusammenfasst jedoch nicht auf die Organisationskultur sondern auf die „Nationale Kultur“ und somit auf alle Lebensbereiche, die die Kultur eines Landes ausmachen. Für eine Kultur mit hohem Machtdistanzindex können beispielhaft die folgenden Verhaltensweisen genannt werden (vgl. Hofstede, 1997, S.46): Eltern erziehen ihre Kinder zu Gehorsam und das Verhalten der Kinder ihren Eltern gegenüber ist von Respekt geprägt. In der Schule geht jede Initiative üblicherweise vom Lehrer aus und er wird von seinen Schülern mit großem Respekt behandelt. In Kulturen mit

geringem Machtdistanzindex behandeln Eltern ihre Kinder als Ihresgleichen, die Lehrer erwarten von ihren Schülern Eigeninitiative. In Unternehmen und Organisationen ist der ideale Vorgesetzte ein einfallsreicher Demokrat (vgl. Hofstede, 1997, S.46).

Die zweite Dimension nach Hofstede nennt sich „Individualismus versus Kollektivismus“. Der Individualismusindex gibt an, inwieweit sich Mitglieder einer Kultur als Teil eines Beziehungsgefüges sehen und inwieweit sie die Eigenverantwortlichkeit eines Individuums gegenüber dieser Gruppe wertschätzen (vgl. Thomas, et al., 2005, S.62). Kollektivistische Gesellschaften zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Mitglieder in Großfamilien oder Wir-Gruppen hineingeboren werden und dass die Identität ihrer Mitglieder in dem sozialen Netzwerk begründet ist, dem sie angehören. Bereits Kinder lernen in „Wir- Begriffen“ zu denken und die kollektiven Interessen dominieren vor den individuellen Interessen. In individualistischen Gesellschaften hingegen wächst jeder Mensch heran, um für sich selbst und seine direkte Familie zu sorgen. Seine Meinung zu äußern ist hier ein Zeichen von Aufrichtigkeit. In individualistischen Gesellschaften dominieren die individuellen Interessen die kollektiven und jeder hat hier ein Recht auf Privatsphäre (vgl. Hofstede, 1997, S.90).

Die dritte Dimension – „Maskulinität versus Feminität“ bezeichnet das Ausmaß der Abgrenzung der Geschlechterrollen in einer Gesellschaft. Maskulinität steht hierbei für eine Gesellschaft in der die Geschlechterrollen klar definiert sind. Feminität steht für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis (vgl. Lüsebrink, 2008, S.23). In einer femininen Gesellschaft sind das Bewahren traditioneller Werte und das Kümmern um andere Menschen vorherrschende Werte. Männern als auch Frauen wird Sensibilität zugestanden und beide dürfen weinen, aber nicht kämpfen. In femininen Gesellschaften arbeitet man, um zu leben und nicht andersherum. Die Betonung liegt hier auf Gleichheit, Solidarität und Qualität des Arbeitslebens. In maskulinen Gesellschaften sind vor allem materielle Dinge von Wichtigkeit. Die Männer sollen hier bestimmt, ehrgeizig und hart sein. Die Rollenverteilung zwischen Mann und Frau ist klar abgegrenzt. In maskulinen Gesellschaften lebt man, um zu arbeiten und die Betonung im Arbeitsleben liegt auf Fairness, Wettbewerb und Leistung (vgl. Hofstede, 1997, S.133). Die vierte Dimension ist die der Unsicherheitsvermeidung. Sie steht für den Grad der Bedrohung, den die Angehörigen

einer Kultur in neuen und ungewohnten Situationen empfinden. Der Unsicherheitsvermeidungsindex gibt an, wie hoch die Verunsicherung und Ängstlichkeit in einer Gesellschaft ist, wenn es zu unklaren, mehrdeutigen, oder unbekanntem Situationen kommt (vgl. Lüsebrink, 2008, S.23). Gesellschaften mit starker Unsicherheitsvermeidung sehen das, was anders ist, als gefährlich an. Hier ist Zeit Geld und die Mitglieder einer solchen Gesellschaft haben ein ständiges Bedürfnis nach Geschäftigkeit und harter Arbeit. Präzision und Pünktlichkeit sind in diesen Gesellschaften natürlich gegebene Eigenschaften und für Kinder gibt es strenge Regeln hinsichtlich Tabus. In Gesellschaften mit schwacher Unsicherheitsvermeidung gilt die Einstellung, dass Unsicherheit eine normale Erscheinung des Lebens ist und dass sie hingenommen wird, wie sie gerade kommt. Was anders ist, wird in diesen Gesellschaften nicht als gefährlich, sondern nur als seltsam angesehen. Zeit stellt hier lediglich ein Orientierungsrahmen dar, harte Arbeit wird nur dann erledigt, wenn es unbedingt erforderlich ist und Präzision sowie Pünktlichkeit müssen erst erlernt werden (vgl. Hofstede, 1997, S.176).

Diese vier voranstehenden Kulturdimensionen sind die ursprünglich von Hofstede entwickelten Dimensionen. Er ergänzte sie im Nachhinein noch durch zwei weitere Kulturdimensionen. Die fünfte Dimension ist die der „Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung“. Das Ergänzen dieser Dimension schien Hofstede notwendig, nachdem er die Forschungsergebnisse einer Replikationsstudie aus China (Chinese Culture Connection 1987) von Michael Harris Bond gelesen hatte (vgl. Thomas, et al., 2005, S:62). Hofstede war ein Unterstützer Bonds und fügte 1991 die fünfte Kulturdimension zu seinem Dimensionenmodell hinzu. Die Dimension der Langzeitorientierung zeigt an, inwieweit langfristiges Denken in einer Kultur wertgeschätzt wird (vgl. Lüsebrink, 2008, S.23). Langfristige Orientierung steht hierbei für Werte wie Ausdauer und Sparsamkeit. Die Traditionen werden an die modernen Gegebenheiten angepasst. Der Umgang mit Ressourcen erfolgt sparsam und die Sparquote ist relativ hoch. Kurzfristige Orientierung steht für Werte wie Respekt für Traditionen, Gesichtswahrung und die Erfüllung sozialer Verpflichtungen. In kurzfristig orientierten Gesellschaften gibt es häufig den sozialen Druck, mit den Nachbarn mitzuhalten, es gibt eine geringe Sparquote (vgl. Hofstede, 1997, S.243).

Erst 2010 wurde eine neue, sechste Dimension hinzugefügt, die sich aus der Analyse der Daten des „World Values Survey“ aus 93 Ländern von Michael Minkov ergab. Die sechste Dimension lautet „Genuss versus Einschränkung“. Diese Dimension misst die Fähigkeit einer Kultur, die unmittelbaren Bedürfnisse und persönlichen Wünsche ihrer Mitglieder zu befriedigen. Die Kulturen, die Einschränkungen betonen, haben strenge soziale Regeln und Normen, nach denen die Befriedigung von Bedürfnissen reguliert und untersagt wird. Genussorientierte Kulturen gönnen sich ohne Einschränkungen die Befriedigung ihrer Wünsche und Bedürfnisse. Die sozialen Regeln und Normen sind nicht so streng und beschränken die Bedürfnisbefriedigung von Individuen nicht (vgl. Hofstede, 1987 - 2009). Hofstede weist ausdrücklich darauf hin, dass die genannten Kulturdimensionen nur einen Rahmen darstellen, um eine bestimmte Kultur besser einschätzen zu können und so eine bessere Anleitung zur Entscheidungsfindung bereitzustellen. Es gibt bei der Verhaltensbewertung natürlich weitere, andere Faktoren, die berücksichtigt werden müssen, wie beispielsweise die Persönlichkeit, die Familiengeschichte und der persönliche Wohlstand eines Individuums. Die vorgeschlagenen Dimensionen können keine individuellen Verhaltensweisen voraussagen und berücksichtigen keine individuellen Persönlichkeiten (vgl. Hofstede, 1987 - 2009).

3.1.3 Kulturdimensionen nach Hall

Der amerikanische Forscher Edward Twitchell Hall beschäftigte sich ebenso wie Hofstede mit dem Thema der Kulturdimension, wählte für seine Forschungen jedoch einen ganz anderen Ansatz. In seinem Werk „Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans“ (1990) stellt er seine Ergebnisse der Untersuchung von Managementkulturen in Deutschland, Frankreich und den USA dar. Im Unterschied zur Studie von Hofstede wählte Hall einen qualitativen Forschungsansatz und versucht, mit Hilfe der Orientierung an wenigen kulturbeschreibenden Aspekten die Komplexität des Konzeptes „Kultur“ zu reduzieren (vgl. Jahn, 2006, S.16). Nach Halls Auffassung bildet die Kommunikation, welche er in die drei Teilbereiche „Wörter“, „materielle Dinge“ und „Verhalten“ gliedert, den Mittelpunkt seines Kulturkonzeptes. Laut seinem

anthropologischen Ansatz sind die Kulturdimensionen „Kommunikation“, „Zeit“ und „Raum“. Bei der Dimension der Kommunikation unterscheidet Hall in „Low-Context-Kulturen“ und „High-Context-Kulturen“. Eine „Low-Context-Kultur“ versucht, möglichst direkt alle Informationen sprachlich zu übermitteln, während eine „High-Context-Kultur“ stark von der äußeren Umgebung und nonverbaler Kommunikation abhängig ist und Informationen mithilfe verschiedener indirekter Kanäle vermittelt. Atmosphäre, Gesprächssituation, Interpretation, Mimik und Gestik sind hier wesentlicher Bestandteil der Kommunikation (vgl. Thomas, et al., 2005, S.64). Bezüglich der Dimension der Zeit gibt es bei Hall die Unterscheidung in monochrome und polychrone Zeitauffassung. In monochronen Kulturen werden Handlungen stets nacheinander vollzogen. In Gesellschaften mit monochroner Zeitauffassung bestehen zudem hohe Anforderungen an Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Planungsfähigkeit der Mitglieder der Gesellschaft (vgl. Thomas, et al., 2005, S.63). Zeitpläne haben hier höchste Priorität und die Arbeitsweise ist eher aufgaben- als personenorientiert. Eine polychrone Kultur vertritt die Auffassung, dass die Zeit nicht linear sondern eher punktuell ist. Es werden oft mehrere Handlungen gleichzeitig erledigt. Zeitliche Flexibilität wird erwartet. Die Einhaltung von Zeitplänen wird eher zweitrangig behandelt und soziale Beziehungen werden höher priorisiert als feste Pläne. Mitglieder polychroner Kulturen zeichnen sich eher durch Personen- als durch Aufgabenorientierung aus.

Hall zufolge ist ein Individuum von einer Vielzahl von individuellen und unsichtbaren Grenzen umgeben, die nur schwer zu erfassen sind. Daher unterscheidet er in der Kulturdimension „Raum“ vier Distanzzonen. Vor allem die persönliche Distanz ist für die Betrachtung kultureller Einflüsse in der interkulturellen Zusammenarbeit von Interesse. Ein Beispiel für die persönliche Distanz sind die kulturellen Unterschiede im körperlichen Abstand, den zwei Gesprächspartner zueinander einhalten, abhängig davon, ob man mit Freunden, Fremden oder Geschäftspartnern kommuniziert. Menschen, die effektiv in anderen Kulturen agieren wollen, müssen in der Lage sein, über politisches, wirtschaftliches etc. Wissen hinaus die nonverbale Sprache einer Kultur zu verstehen (Hall, 1960, S.96). Der deskriptive Ansatz von Hall wird vor allem aufgrund des direkten Bezuges

seiner Studien zu den kulturellen Gegebenheiten in Deutschland und Frankreich sowie seiner hohen wissenschaftlichen Anerkennung und der wiederholt durch Forschungen bestätigten Erkenntnisse seines Ansatzes neben den Kulturdimensionen von Hofstede in dieser Arbeit berücksichtigt.

3.1.4 Kulturdimensionen nach GLOBE

Obwohl das Kulturmodell von Hofstede als eine der umfassendsten Untersuchung zu unterschiedlichen nationalen Kulturausprägungen gilt, ist sich sogar Hofstede selbst darüber bewusst, dass seine Untersuchungen kein vollständiges und dauerhaft korrektes Abbild der unterschiedlichen Kulturen und ihrer Wertesysteme sein kann. So ist an seinen Untersuchungen kritisch anzumerken, dass vor allem zeitlich eine starke Eingrenzung erfolgte, die sich aus dem Untersuchungszeitraum ergab. Die Untersuchungen fanden zwischen den Jahren 1969 und 1973 statt. Veränderungen, die in den seitdem vergangenen 40 Jahren stattgefunden haben und eventuell zu einem Kulturwandel geführt haben, sind in diesen Dimensionen daher nicht berücksichtigt. Deshalb werden an dieser Stelle zusätzlich zu den Ergebnissen von Hofstede, die durch die „GLOBE“-Studie erarbeiteten Kulturdimensionen vorgestellt. Zusätzliche Informationen zu dieser Studie, die im Rahmen dieser Arbeit keinen Platz finden, können dem Werk „Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 societies“ (House, et al., 2004) entnommen werden. Das „Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program“ (GLOBE) ist ein Forschungsprojekt, das 1991 von Professor Robert House von der Wharton School of Management an der University of Pennsylvania initiiert wurde. Die beiden ersten Phasen des Projektes verliefen über den Zeitraum von zehn Jahren zwischen 1993 und 2003 (vgl. House, et al., 2004, S.9f.). Während dieser Zeit wurde zunächst das Konzept erarbeitet und anschließend wurden über 17.000 Manager in 62 Gesellschaften aus 951 Unternehmen der Bereiche der Finanz-, Lebensmittel- und Telekommunikationsindustrie befragt (vgl. House, et al., 2004, S. XVff.). Das Projekt GLOBE hat einerseits das Ziel herauszufinden, inwiefern menschliche Gesellschaften sich ähneln oder sich unterscheiden und andererseits, Gründe für diese Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zu finden.

Zusätzlich sollen Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlicher Kultur und externen Indikatoren wie beispielsweise der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Landes untersucht werden (vgl. House, et al., 2004, S.10). Anders als bei Hofstede wird im Rahmen der GLOBE-Studie zusätzlich zu nationalen Kulturausprägungen auch die Organisationskultur untersucht. Außerdem erfassten die Forscher zwei verschiedene Werte der Dimensionsausprägungen. Zum einen wurden die kulturellen Wertvorstellungen und zum anderen die kulturellen Praktiken untersucht. Dabei stellen die kulturellen Wertvorstellungen den gewünschten „Soll-Zustand“ (as should be) dar und die kulturellen Praktiken stehen für den „Ist-Zustand“ (as is) (vgl. House, et al., 2004, S.11). Die Einordnung der Länder bzw. der Länder-Cluster bei GLOBE erfolgt, anders als bei Hofstede, auf einer Skala von eins bis sieben.

Insgesamt hat diese Studie neun Kulturdimensionen erarbeitet, von denen die ersten sechs Dimensionen auf Hofstede zurückgehen. Die nachfolgende Beschreibung der Kulturdimensionen nach GLOBE ist House et al. zu entnehmen (vgl. House, et al., 2004, S.11ff.).

Die erste Dimension ist die der Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance). Diese Dimension beschreibt das Ausmaß, in welchem Mitglieder einer Kultur auf etablierte Normen, Rituale oder bürokratische Praktiken vertrauen, um Unsicherheit zu vermeiden. Die zweite Dimension ist die Dimension der Machtdistanz (Power Distance). Machtdistanz beschreibt den Grad, zu dem Ungleichheiten zwischen Hierarchiestufen und eine Ungleichverteilung der Macht akzeptiert wird. Hofstedes Individualismus-Dimension wurde im Rahmen der GLOBE-Studie durch Faktorenanalyse in zwei Kollektivismus-Konstrukte und der Maskulinitätsindex in Geschlechtergleichheit und Durchsetzungsfähigkeit aufgeteilt. Die Dimension Institutioneller Kollektivismus (Institutional Collectivism)/ Kollektivismus I bezieht sich auf den Grad, zu dem Organisationen und soziale Institutionen eine Gleichverteilung der Ressourcen und ein gemeinsames Handeln fördern.

Die zweite Dimension des Kollektivismus, Gruppen- und Familienkollektivismus (In-Group Collectivism) / Kollektivismus II bezieht sich auf den Grad, zu dem Individuen Stolz, Loyalität

und Gruppenzugehörigkeit in Organisationen oder Familien ausdrücken. Mit der fünften Kulturdimension der GLOBE-Studie, der Geschlechtergleichheit (Gender Egalitarianism) wird der Grad, zu dem Gesellschaften traditionelle Geschlechterrollen ablehnen und eine Gleichbehandlung fördern, beschrieben. Die Dimension Durchsetzungsfähigkeit (Assertiveness) beschreibt den Grad, zu dem Individuen bestimmt, aggressiv und konfliktfreudig in sozialen Beziehungen sind. Der Grad, zu dem Individuen in zukunftsgerichteter Planung aktiv sind, wird mit der Kulturdimension der Zukunftsorientierung beschrieben (Future Orientation). Die achte Dimension, die Dimension Leistungsorientierung (Performance Orientation) beschreibt den Grad, zu dem eine Gesellschaft individuelle Leistung belohnt und honoriert. Die neunte und letzte Kulturdimension der GLOBE-Studie, die Humanorientierung (Humane Orientation) beschreibt den Grad, zu dem eine Gesellschaft Individuen ermutigt und dafür belohnt fair, altruistisch und großzügig zu anderen zu sein.

3.1.5 Deutschland und Frankreich in Kulturdimensionen

Nachdem die Konzepte der Kulturdimensionen nach Hofstede, Hall und der GLOBE Studie in den vorangegangenen Teilkapiteln allgemein vorgestellt und die Bedeutung der Dimensionen erläutert wurde, werden in diesem Teilkapitel der vorliegenden Arbeit die Ausprägungen der Kulturdimensionen von Deutschland und Frankreich vor- und gegenübergestellt. Der Fokus bei der Auswertung der Kulturdimensionen liegt aufgrund der hohen wissenschaftlichen Anerkennung der Forschungen und aufgrund der Tatsache, dass es sich bei der Erfassung Hofstedes um reine IST-Business Kultur handelt, auf den Kulturdimensionen nach Hofstede. Die erforschten Werte von Hall und GLOBE werden der Vollständigkeit halber sowie zur Verdeutlichung und zum Vergleich der Aussagen mit herangezogen. In Abbildung 3 sind die Ausprägungen der Nationen Deutschland und Frankreich in den sechs Kulturdimensionen nach Hofstede zu sehen.

Frankreich zeigt in der Dimension Machtdistanz einen relativ hohen Wert von 68 auf. Es ist davon auszugehen, dass Kinder in diesem Land dazu erzogen werden, dass sie immer zu einem gewissen Grad abhängig von ihren Eltern sind. Diese Abhängigkeit überträgt sich später auf Lehrer und im Berufsleben auch auf Vorgesetzte. Laut Hofstede sind

Ungleichheit und Machtgefälle in der französischen Gesellschaft bis zu einem bestimmten Grad durchaus akzeptiert und üblich. Zentralisierte Macht wird in Frankreich nicht nur in Unternehmen und Organisationen, sondern auch in der Staats- und Regierungsform, dem Aufbau des Landes und der geographischen Ausrichtung deutlich. Komparative Studien haben außerdem gezeigt, dass französische Unternehmen in der Regel ein oder zwei Hierarchieebenen mehr aufweisen, als vergleichbare deutsche Unternehmen. Vorgesetzte genießen in Frankreich Privilegien und haben oft Eliteschulen, die sogenannten „Grandes Écoles“ besucht (vgl. Hofstede, 1987 - 2009 (2)).

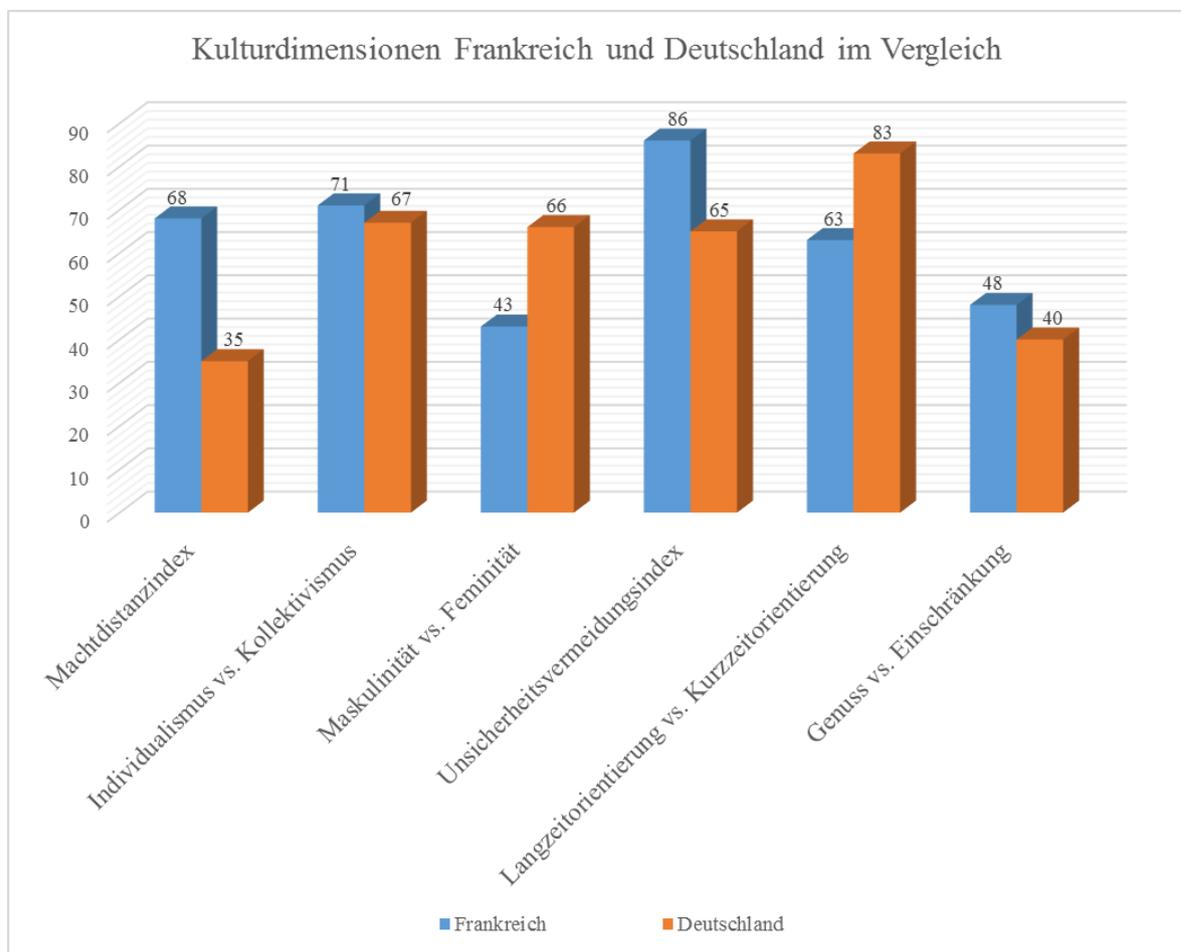


Abbildung 4: Kulturdimensionen im Vergleich (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede, 1987 - 2009)

Demgegenüber steht Deutschland mit einem Wert von 35 in der Dimension der Machtdistanz. Dies ist ein niedriger Wert, der aufgrund der starken Dezentralisierung und

dem starken Mittelstand im Land nicht überraschend ist. Die Mitbestimmungsrechte sind in Deutschland verhältnismäßig umfangreich und stark ausgeprägt. Sie sind von der Unternehmensführung zu berücksichtigen. Führungskräfte werden in Deutschland vor allem dann akzeptiert, wenn sie zeigen können, dass sie sich ihre Führungsposition aufgrund fachlicher Expertise verdient haben (vgl. Hofstede, 1987 – 2009 (3)).

Auch in der Dimension Individualismus vs. Kollektivismus zeigt Frankreich einen hohen Wert auf. Die Kombination aus einem hohen Machtdistanzindex und einem hohen Individualismusindex ist in Hofstedes Studie eher selten. Interpretiert man die Kombination der Werte, lässt sich schließen, dass die Familie in Frankreich einen höheren Stellenwert behält, als in anderen individualistischen Gesellschaften. Unterstellte verhalten sich gegenüber ihren Vorgesetzten respektvoll, sind aber auch geneigt, hinter deren Rücken das Gegenteil von dem zu tun, was sie versprochen haben. Der hohe Individualismuswert in der französischen Gesellschaft führt dazu, dass Arbeit und Privatleben sehr stark getrennt werden. Das rührt daher, dass sich die Franzosen gegeben des hohen Machtdistanzwertes, schneller durch Ihren Vorgesetzten unter Druck gesetzt fühlen, da sie in einem gewissen Abhängigkeitsverhältnis zu ihm stehen. Franzosen üben außerdem gern selbst Macht aus und versuchen daher gern „Führer“ einer Organisation zu sein (z.B. Bürgermeister, Vorsitzender eines Vereins etc.). Die Einstellung „Der Kunde ist König“ wird in Frankreich nicht so stark vertreten. Franzosen sind stark selbstmotiviert, um in allem, was sie tun, die Besten zu sein. Sie erwarten daher zunächst Respekt für das, was sie tun und sind anschließend durchaus gewillt kundenorientiert zu handeln (vgl. Hofstede, 1987 - 2009 (2)). Die deutsche Gesellschaft ist wahrlich individualistisch geprägt (Wert 67). In Deutschland sind kleine Familien üblich, deren Fokus auf der Eltern-Kind Beziehung liegt. Das Ideal der Selbstverwirklichung wird sehr hoch gehalten. Das Gefühl von Loyalität und Verantwortung gegenüber einer anderen Person entsteht aufgrund persönlicher Präferenzen. Die Deutschen kommunizieren im Vergleich mit anderen Nationen weltweit mit am direktesten. Die Kommunikation ist durch das Ideal „Ehrlich, auch wenn es weh tut“ und durch die tatsächliche Chance, die dem Gegenüber durch ehrliches Feedback gegeben wird, aus seinen Fehlern zu lernen, geprägt (vgl. Hofstede, 1987 - 2009 (3)).

Mit einem Wert von 43 ist Frankreichs Kultur als eine eher feminine Kultur zu bezeichnen. Als Nennwerte dieser Ausprägung können beispielsweise das Wohlfahrtssystem, die 35-Stunden-Woche, fünf Wochen Jahresurlaub und der Fokus der Franzosen auf die Lebensqualität aufgezeigt werden. Deutschland hingegen wird mit einem Wert von 65 als eher maskuline Gesellschaft gesehen. Leistung wird in dieser Gesellschaft bereits sehr früh gefordert und als sehr wichtig angesehen. Den Deutschen ist eher die Einstellung „Leben um zu arbeiten“ zuzuschreiben. Status und Prestige werden gern mit Hilfe von Autos, Uhren und technischen Geräten demonstriert. Deutsche gewinnen ihr Selbstbewusstsein aus ihren Tätigkeiten und ihrem Beruf (vgl. Hofstede, 1987 - 2009 (2)). In der Unsicherheitsvermeidung werden sowohl Frankreich als auch Deutschland zu den Ländern gezählt, die Unsicherheiten gern vermeiden. Die Kombination aus Unsicherheitsvermeidung, hohem Machtdistanz- und hohem Individualismusindex führt dazu, dass die Franzosen zum einen sehr gesprächig sind und zum anderen auch schnell ausfällig werden können (vgl. Hofstede, 1987 - 2009 (2)). In der deutschen Gesellschaft wird die Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung dadurch sichtbar, dass, egal ob es sich um das Denken, Präsentieren oder Planen handelt, lieber deduktiv als induktiv vorgegangen wird. Es muss zuerst ein systematischer Überblick vorhanden sein, um voranschreiten zu können. Im gleichen Atemzug sind jedoch auch Details von enormer Wichtigkeit, um sicher zu gehen, dass ein bestimmtes Thema oder Projekt gut durchdacht ist. In deutschen Unternehmen ist es üblich, dass bei Entscheidungen nicht immer der Vorgesetzte befragt wird und somit jeder für seine Entscheidungen selbst verantwortlich ist. Die Unsicherheit, die dabei dem Individuum entsteht, wird oft und gern versucht über fundiertes Fachwissen auszugleichen und zu minimieren (vgl. Hofstede, 1987 - 2009 (3)). Mit Werten von 63 (Frankreich) und 83 (Deutschland) in der Dimension der Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung gelten beide Länder als pragmatisch und langzeitorientiert. In beiden Ländern herrscht die Einstellung, dass Wahrheit subjektiv ist und von der jeweiligen Situation, vom Kontext und der Zeit abhängt. Individuen beider Gesellschaften sind in der Lage sich schnell an veränderte Umstände anzupassen, haben eine große Ausdauer in Bezug auf ihre Zielerreichung und haben eine Neigung sowohl zum Sparen als auch zum

Investieren. Die genannten Ausprägungen sind, anhand der Werte, in Frankreich verstärkter zu erwarten, als in Deutschland (vgl. Hofstede, 1987 - 2009 (2); Hofstede, 1987 – 2009 (3)). Die Werte der letzten Dimension unterscheiden sich nur minimal. Mit einem Wert von 40 zählt Deutschland zu den in ihrer Natur eher zurückhaltenden Gesellschaften. Sie neigen zu Zynismus und Pessimismus und gönnen sich nicht viel. In der Regel besteht in dieser Gesellschaft die Wahrnehmung, dass die Aktivitäten der Individuen durch soziale Normen eingeschränkt werden. Sich selbst etwas zu gönnen wird als falsch angesehen (vgl. Hofstede, 1987 - 2009 (3)). Auch Frankreich weist in der Dimension Genuss vs. Einschränkung mit 48 einen relativ niedrigen Wert auf. In Kombination mit dem hohen Wert der Unsicherheitsvermeidung lässt sich schließen, dass die Franzosen viel weniger entspannt sind und das Leben viel seltener richtig genießen als allgemein hin angenommen wird (vgl. Hofstede, 1987 - 2009 (2)).

Bei einem Vergleich der Ergebnisse der GLOBE Studie mit denen Hofstedes wird eine hohe Übereinstimmung der Ausprägungen in den verschiedenen Dimensionen deutlich. Deutschland weist im Bereich der neun von GLOBE untersuchten kulturellen Teilaspekte „as is“ der jeweiligen Kulturdimension hohe Werte auf, wenn es um Unsicherheitsvermeidung, Leistungsorientierung, Langzeitorientierung, Individualismus und Durchsetzungsfähigkeit geht. Eher geringe Ausprägungen erhielten Geschlechtergleichheit und menschenfreundliches Verhalten/ Humanorientierung (vgl. Walther, 2006, S. 61). Bei der Betrachtung der Ergebnisse für Frankreichs kulturelle Teilaspekte im Bereich „as is“ weisen die Dimensionen Machtdistanz, Familienkollektivismus und Unsicherheitsvermeidung hohe Wertausprägungen auf. Eher durchschnittliche oder niedrigere Werte wurden in den anderen Dimensionen erzielt (vgl. Walther, 2006, S.66f.).

Auch die Einbeziehung der Kulturdimensionen Zeitorientierung und Kontextorientierung nach Hall verdeutlicht die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich. Betrachtet man zunächst das Zeitverständnis, das Hall in monochron und polychron einteilt, dann ist der deutschen Kultur ein monochrones und der französischen Kultur ein polychrones Zeitverständnis zuzuordnen. Die Deutschen konzentrieren sich aufgrund ihres

Zeitverständnisses konsequent und zielstrebig auf eine Sache. Die Zeitplanung ist methodisch, sequentiell und sachorientiert. Sowohl im Beruflichen als auch im Privaten werden Handlungen zeitlich effektiv angeordnet und nacheinander abgearbeitet, wodurch wenig Raum für Spontaneität bleibt. Sowohl Unterbrechungen als auch Unvorhergesehenes sind zu vermeiden. Die Einhaltung von Vorgaben, Verabredungen und Terminen gilt als Ausdruck sozialer Kompetenz (vgl. Schroll-Machl, 2013, S.124, 127f.,131, 134; vgl. Moureaux-Abu Marheil, 2013). Im Gegensatz dazu steht die französische personenorientierte, kreative, flexible und simultane Handlungsorganisation, die dort auch als Grundlage für effizientes Arbeiten gesehen wird. In Frankreich gilt es als erstrebenswert, zeitlich flexibel reagieren zu können, Prioritäten anzupassen und spontane Änderungen in den aktuellen Lösungsansatz mit einzubeziehen, während Unterbrechungen und Abschweifungen als kreativer Input erwünscht sind. Zeitpläne und Termine gelten in Frankreich nur als grobe Orientierung und werden jeweils an die aktuelle Situation angepasst (vgl. Moureaux-Abu Marheil, 2013). Betrachtet man die Kommunikationsweisen beider Nationen nach Hall, werden auch in diesem Punkt erhebliche Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich deutlich. Deutschland gehört nach Hall zu den Kulturkreisen mit einer Low-Context Kommunikation. Durch diese direkte und explizite Kommunikation wird es möglich, dass die Deutschen offen über Kritik sowie über Schwächen und Probleme sprechen können und sie diese auch beheben, ohne einen Gesprächspartner dabei persönlich zu verletzen (vgl. Moureaux-Abu Marheil, 2013; vgl. Schroll-Machl, 2013, S.173ff.). Die Franzosen gehören zu den sogenannten High-Context Kulturen. Sie kommunizieren über vielfältiger Kanäle, in denen insbesondere die Beziehung zum Gesprächspartner eine Rolle spielt. In Frankreich verfügen oft schon vor dem Austausch von Worten alle Gesprächsteilnehmer über einen gemeinsamen Hintergrund, der die Basis der Kommunikation bildet und den verbalen Austausch dieser Informationen hinfällig macht. Das tatsächlich gesprochene baut auf dem gemeinsamen und vorausgesetzten Kontext auf und ist nur ein Teil der eigentlichen Kommunikation. Die Kommunikation der Franzosen wird auch als implizite Kommunikation bezeichnet (vgl. Moureaux-Abu Marheil, 2013).

3.2 Interkulturalität

Genau wie für den Kulturbegriff lassen sich in der Literatur zahlreiche Definitionen für den Begriff der Interkulturalität finden. Das Konzept der Interkulturalität entstand in den 1980er Jahren im Zusammenhang mit der weltweiten Arbeitsmigration. Die Grundlage der vielen durchlaufenen Interpretationen von Interkulturalität bildeten allzeit globale und internationale Entwicklungen und deren Einfluss auf die Lebens-, Arbeits- und Forschungszusammenhänge (vgl. Albert, 2006, S.16). Etymologisch analysiert ergibt sich, dass der Begriff Interkulturalität sich auf Beziehungen zwischen zwei oder mehr Kulturen bezieht. Interkulturalität kann sich neben sogenannten Nationalkulturen auch auf Unternehmenskulturen oder Berufsmilieus beziehen (vgl. Heimann, 2010, S.68).

Individuelle Denk- und Handlungsweisen, kulturelle und gesellschaftliche Rahmenbedingungen interkulturellen Handelns sowie kulturelle Veränderungsprozesse im Kontext der Globalisierung und Internationalisierung sind Themen, mit denen sich Wissenschaftler im Rahmen der interkulturellen Forschung befassen (vgl. Albert, 2006, S.17). In diesem Verständnis umfasst Interkulturalität „ein komplexes System von Kunst und Alltag, von Wissenschaft und Technik, von Politik und Bildung in einem dynamischen Wechselverhältnis“ (Albert, 2006, S.18). Dabei ist sie auf vier Annahmen aufgebaut. Die erste Annahme lautet, dass Gesellschaften und alles, was sie hervorbringen, neben allen physiologischen Bestandteilen immer auch kulturelle Bestandteile besitzen, die die Werte und Normen einer Gesellschaft prägen und somit die Unterscheidungsmerkmale zwischen fremden Kulturen und der eigenen Kultur darstellen (vgl. Albert, 2006, S.18). Die zweite Annahme ist, dass Menschen und Gesellschaften miteinander in eine kommunikative Beziehung treten, die sich normalerweise über Sprache vollzieht. Die Sprachkompetenz, die auch die Beherrschung der an die spezifische Sprache geknüpften, sich von Kultur zu Kultur unterscheidenden, Denksysteme beinhaltet, ist essentiell für das miteinander in kommunikative Beziehung treten (vgl. Albert, 2006, S.18). Die dritte Annahme zur Interkulturalität bezieht sich auf Werte und Normen und besagt, dass Werte und Normen aufgrund ihrer spezifischen Konstitution Potentiale in zwei Richtungen besitzen. Sie dienen zum einen der Repräsentation kultureller Besonderheiten und können zum anderen

gleichzeitig zur Verallgemeinerung eben jener kulturspezifischen Besonderheiten dienen. Die vierte Annahme zur Interkulturalität ist, dass jede Kultur etwas besonderes ist und alle Kulturen auf den bereits benannten Werten basieren (vgl. Albert, 2006, S.18).

Die Gemeinsamkeit, die die meisten der Ansätze von Interkulturalität aufweisen, ist, dass sie sich mit den Ambivalenzen der Globalisierung auseinander setzen. Auch die Auswirkungen der Internationalisierung auf Individuen, Gesellschaft und Unternehmen werden von der interkulturellen Forschung untersucht (vgl. Albert, 2006, S.17). In Untersuchungen zu internationalen Einflüssen innerhalb von Unternehmen wurde beispielsweise festgestellt, dass neben Sprachkompetenzen auch Empathie und Toleranz für unterschiedliche Arbeitsweisen benötigt werden, um erfolgreiche interkulturelle Handlungen zu vollziehen (vgl. Albert, 2006, S.17). „Von interkulturellen Handlungen kann immer dann gesprochen werden, wenn Akteure Perspektiven übernehmen, Vermittlungs- und Übersetzungsleistungen erbringen müssen, die wenigstens zwei kulturelle Sinn- und Bedeutungssysteme in Bezug zueinander bringen.“ (Straub & Weidmann, 2000, S.833) Die interkulturelle Dimension der Handlung wird an der Aktivität des zueinander in Bezug setzens der verschiedenen Bedeutungssysteme festgemacht. In dieser Situation muss sowohl das Bedeutungssystem des Handlungspartners erfasst als auch dem Handlungspartner das eigene Bedeutungssystem übermittelt werden. Interkulturalität muss immer sowohl den eigenen als auch den fremden Standpunkt bewusst machen, um erfolgreich zu sein (vgl. Albert, 2006, S.19).

3.3 Interkulturelle Kompetenz

Um von Interkulturalität zur interkulturellen Kompetenz zu gelangen bedarf es zunächst einer kurzen Begriffsklärung des Wortes Kompetenz. Die etymologische Herkunft des Wortes Kompetenz ist im lateinischen „competere“ zu verorten, was soviel wie „etwas gemeinsam erstreben“, „zustehen, zukommen“ bedeutet. In der heutigen Übersetzung wird Kompetenz die Bedeutung von „Zuständigkeit“ oder „Sachverstand, Fähigkeit“ zugeschrieben (vgl. Heimann, 2010, S. 70). Aufgebaut wird Kompetenz nach Piaget durch die komplementären Prozesse der Assimilation und der Akkomodation. Entwicklung von Kompetenz ist demnach „das Resultat der reflektierenden Abstraktion und der Interaktion

zwischen Subjektstruktur und Umweltstruktur, die eine Konstruktion neuer Strukturen auf einer jeweils höheren Ebene mit sich bringt.“ (Gillen, 2005, S.61)

Im Rahmen neuerer Diskussionen um den Kompetenzbegriff wurde durch die Kultusministerkonferenz eine Definition bestimmt, die die durch Reorganisations- und Umstrukturierungsprozesse in Unternehmen entstehenden neuen Anforderungen an die Beschäftigten mit einbezieht. „Kompetenz bezeichnet den Lernerfolg in Bezug auf den einzelnen Lernenden und seine Befähigung zu eigenverantwortlichem Handeln in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen.“ (KMK, 2000, S.9) Diese Definition wird durch die Dimensionierung von Kompetenz in Fachkompetenz, Personal- und Sozialkompetenz, die zur sogenannten Handlungskompetenz zusammenfließen, erweitert. Interkulturelle Kompetenz kann nun als eine besondere Schlüsselqualifikation gesehen werden, die es ermöglicht, situationsangemessen zu kommunizieren und sich entsprechend zu verhalten. Interkulturelle Kompetenz wird vor allem in kulturell unbekanntem Situationen erforderlich (vgl. Albert, 2006, S.15). „Interkulturelle Kompetenz als situationsangemessenes Verhalten setzt auf der intellektuellen Ebene Kenntnisse über die reale oder zu erwartende Situation voraus.“ (Albert, 2006, S.15) Daraus folgt, dass zusätzlich zu diesen Kenntnissen auf der intellektuellen Ebene vom Individuum eine gewisse Empathie und Antizipationsfähigkeit gefordert wird, um Situationen und Abläufe einschätzen und interpretieren zu können. Zusätzlich beinhaltet interkulturelle Kompetenz eine gewisse Unsicherheitstoleranz, um sich trotz unsicherer Bedingungen sicher verhalten zu können. Innerhalb der eigenen kulturellen Räume können diese Fähigkeiten erwartet werden, da für deren Ausbildung die Prozesse der Wert- und Normenbildung in der Sozialisation und Enkulturation sorgen. Da diese Prozesse aber kulturspezifisch angelegt sind, kann die Ausbildung genannter Verhaltensweisen und deren Anwendung für fremde Kulturen nicht erwartet werden (vgl. Albert, 2006, S.15).

Wann und ob ein bestimmtes Verhalten eines Individuums in einer Fremdgruppe richtig ist, entscheidet die Fremdgruppe anhand ihres vorhandenen eigenen Werte- und Normverständnisses. „Es sind die historisch, kulturell herausgebildeten Wertmaßstäbe der Fremdgruppe, mit denen ein richtiges oder falsches Verhalten eines neu

Hinzugekommenen bestimmt wird.“ (Albert, 2006, S.16) Daraus lässt sich schließen, dass interkulturelle Kompetenz aus einem Spannungsfeld heraus entwickelt wird, bei dem auf der einen Seite die Sprache, die kulturelle Identität des Einzelnen und das Werte- und Normenverständnis der eigenen Kultur sowie abrufbare Verhaltensweisen stehen. Auf der anderen Seite stehen die fremde Sprache sowie das fremde Werte- und Normenverständnis, für die (teilweise) das Verständnis und abrufbare Verhaltensweisen fehlen. (vgl. Albert, 2006, S.16) Interkulturelle Kompetenz bedeutet, die notwendigen Werkzeuge zu besitzen, um diese in einer fremden Kultur abzurufen und dadurch handlungsfähig zu sein. Die Vermittlung von interkultureller Kompetenz bedeutet also die Initiierung von Lernprozessen, die Kulturen sowie fremde Werte- und Normverständnisse strukturell und inhaltlich vermitteln (vgl. Albert, 2006, S.16). „Die Vermittlung von interkultureller Kompetenz bedeutet damit, den Einzelnen, das Team, die Gruppe oder auch ganze Subkulturen zu befähigen, das Spannungsverhältnis zwischen den eigenen Erfahrungen und den Herausforderungen der fremden Welt konstruktiv in Verhalten zu integrieren und es als Bestandteil der Lebenswirklichkeit in der Globalisierung zu begreifen (Albert, 2006, S.16).“

3.4 Einflussfaktoren auf die interkulturelle Zusammenarbeit

Probleme in der Zusammenarbeit als ein rein landeskulturell bedingtes Phänomen zu sehen ist leicht und stellt vor allem eine sehr einseitige Betrachtungsweise dar. Bei der Untersuchung von Kommunikations- und Konfliktsituationen bedarf es stets auch der Berücksichtigung der individuellen Persönlichkeiten der jeweiligen Interaktionspartner (vgl. Breuer & de Bartha, 2012, S.72). Auf kultureller Ebene sollten bei Untersuchungen zu Missverständnissen und Konflikten sowohl die Landes- und die Persönlichkeitskultur als auch die Unternehmenskultur mit einbezogen werden. Einen weiteren Einflussfaktor auf die (interkulturelle) Zusammenarbeit stellen allgemeine Kooperationsmechanismen dar, die von französischen Wissenschaftlern an der Universität Compiègne erforscht und unter der Abkürzung AVA vorgestellt wurden (vgl. Breuer & de Bartha, 2012, S.72). Das erste A steht dabei für die Angst vor dem zukünftigen Partner. V beschreibt die Versuchung, sich dem zukünftigen Partner überlegen zu fühlen, sich ihm zu überstellen und sich Vorteile zu

verschaffen. Das zweite A steht für die Anziehung, die eine Partnerschaft ausübt in Bezug auf gemeinsame Zielerreichung und Weiterentwicklung. Diese Allgemeinen Kooperationsmechanismen sind für die ganze Welt gültig und stellen einen nicht außer Acht zu lassenden Einflussfaktor auf die Zusammenarbeit dar (vgl. Breuer & de Bartha, 2012, S.73).

Auch wenn Landes-, Unternehmens- und Persönlichkeitskultur getrennt voneinander zu betrachtende Phänomene darstellen, ist die Landeskultur den beiden anderen Kulturen übergeordnet. Die Landeskultur, die Verhaltensweisen, Normen und Wertevorstellungen umfasst, mit denen sich die einer Kultur zugehörigen Individuen identifizieren, prägt sowohl die Persönlichkeitskultur der Menschen als auch die Unternehmens- und Businesskultur. Es ist aufgrund des Einflusses der Landeskultur auf die Unternehmens- und Persönlichkeitskultur nahezu unmöglich weltweit einheitliche Richtlinien für das Management oder die Zusammenarbeit zu etablieren. Für erfolgreiche Zusammenarbeit ist es deshalb nötig, sich sowohl über nationale als auch über fremde Eigenarten bewusst zu sein und diese zu berücksichtigen (vgl. Breuer & de Bartha, 2012, S.73). Unternehmenskulturen als Einflussfaktor auf die Zusammenarbeit sind neben den Einflüssen der jeweiligen Landeskultur durch die Geschichte, Philosophie und die Visionen eines Unternehmens geprägt. Unternehmenskultur, die mehr und mehr auch durch die Verschriftlichung von Grundsätzen und Wertevorstellungen definiert wird, prägt die Einstellungen und die Verhaltensweisen seiner Mitarbeiter. In der Zusammenarbeit hat die Unternehmenskultur deshalb einen erheblichen Einfluss, da vor allem bei Übernahmen und Fusionen sowohl verschiedene Unternehmensziele und Managementstile aufeinanderprallen als auch Unternehmensphilosophien und Marktbeziehungen problemlos zusammen passen sollen (vgl. Breuer & de Bartha, 2012, S.74). Der vierte Einflussfaktor auf die Zusammenarbeit ist die Persönlichkeitskultur, die durch sich unterscheidende Denk- und Verhaltensweisen Missverständnisse und Konflikte hervorrufen kann. Individuen unterscheiden sich nicht nur in kulturellen Aspekten, sondern auch in ihrer genetischen Veranlagung, was dazu führt, dass auch innerhalb einer Kultur objektiv gleiche Situationen unterschiedlich bewertet werden können. Dennoch können

interpersonelle Konflikte dieser Art auch als interkulturelle Konflikte im Kleinformat gesehen werden, da jedes Individuum seine eigene Persönlichkeitskultur in eine Interaktionssituation einbringt (vgl. Breuer & de Bartha, 2012, S.75).

3.5 Irrtümer in der Interkulturellen Zusammenarbeit

Die Herausforderungen in der interkulturellen Zusammenarbeit sind vielfältig und entstehen zum einen aus den in 3.4 genannten Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit und zum anderen oft aus einer falschen Einschätzung der Situation heraus. Breuer und De Bartha (Breuer & de Bartha, 2012) beschreiben häufige, grundsätzliche Irrtümer über interkulturelle Kompetenz und die interkulturelle Zusammenarbeit. Zum einen wird oft davon ausgegangen, dass das Sprachproblem das größte Hindernis für die Kommunikation und somit für die Zusammenarbeit ist. Sprachkenntnisse sind zwar ein notwendiges Werkzeug, um in der Lage zu sein, Informationen untereinander auszutauschen, dennoch reicht es für erfolgreiche Zusammenarbeit nicht aus, Kenntnisse in der Sprache des Interaktionspartners vorweisen zu können (vgl. Breuer & de Bartha, 2012, S.50). Auch die englische Sprache, die oft als Kompromisslösung gewählt wird, birgt aufgrund der unterschiedlichen Begriffsbesetzung der gleichen Vokabel bei der Übersetzung Risiken. Die deutsche direkte Art wirkt aufgrund der typisch französischen impliziten und indirekten Kommunikationsweise auf die Franzosen oft plump. Missverständnisse, die aus der unterschiedlichen Kommunikationsweise entstehen verstärken sich oft sogar noch dadurch, dass einer der Interaktionspartner die Landessprache des jeweils anderen beherrscht. Durch die Sprachkenntnisse wird dem Interaktionspartner suggeriert, dass neben den sprachlichen auch kulturelle Gepflogenheiten bekannt sind. Werden dann jedoch nur die Sprachkenntnisse angewendet, kann es zur Abweichung zwischen Gesagtem und dem Verhalten kommen. Dies führt zu Unglaubwürdigkeit und somit zu Konflikten durch Zurückweisung (vgl. Breuer & de Bartha, 2012, S.50). Eine weitere Herausforderung der interkulturellen Zusammenarbeit ist das oft nicht vorhandene Bewusstsein über kulturelle Unterschiede auch innerhalb Europas und zwischen Kulturen sich geographisch naher Regionen. In Kulturkreisen, in denen die physischen, äußerlich sichtbaren Merkmale des Interaktionspartners den eigenen ähneln, wird oft davon ausgegangen, dass auch die

Denk- und Handlungsweisen eine Kongruenz zu den eigenen aufweisen. Daher entstehen bei der Kommunikation und der Zusammenarbeit Missverständnisse daraus, dass einer der Interaktionspartner sich entsprechend seiner eigenen Wertevorstellungen verhält und nicht die gewünschte bzw. erwartete Reaktion erhält. (vgl. Breuer & de Bartha, 2012, S.51) Die Enttäuschung über eine unerwartete Reaktion des Gegenübers kann schnell in Wut umschlagen, wenn hinter dem Verhalten des Anderen zusätzlich noch Absicht vermutet wird. „Ein Vergleich mit der Computerwelt erläutert das Dilemma: Zwei hardwaremäßig identische PCs können nur dann miteinander kommunizieren, wenn die Software darauf abgestimmt ist. In der zwischenmenschlichen Kommunikation verhält es sich ähnlich: Das Äußere des Menschen ist eben nur die Hardware, Kultur hingegen die für das Verständnis wichtige Software, die durch die jeweilige Business-Kultur geprägt ist.“ (Breuer & de Bartha, 2012, S.51) Die französische Business-Kultur ist hinsichtlich der Zielsetzung, der Zielerreichung und der verwendeten Hilfsmittel durch nahezu entgegengesetzte Grundwerte gegenüber der deutschen Business-Kultur geprägt. Interkulturelle Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für europäische Länder in Unternehmen haben sich bisher aus Ermangelung der Erkenntnis über die tatsächlichen kulturellen Unterschiede noch nicht durchgesetzt (vgl. Breuer & de Bartha, 2012, S.51). Ein dritter Irrtum hinsichtlich der interkulturellen Kommunikation und Zusammenarbeit besteht darin, dass angenommen wird, dass durch kulturelle Unterschiede bedingte Probleme bei der jüngeren Generation durch die wachsende Mobilität verschwinden. Gemeinsamkeiten, die durch die Mobilität und Internationalität der jungen Generation vorhanden zu sein scheinen, erweisen sich vor allem bei der Zusammenarbeit schließlich als rein oberflächlich, da nicht nur die Landeskultur allein einen Einfluss auf das Miteinander hat. Ein Deutscher verhält sich im Privaten beispielsweise ganz anders als er sich in einem professionellen Kontext verhält (vgl. Breuer & de Bartha, 2012, S.51f.).

3.6 Zwischenfazit – Herausforderungen in der interkulturellen Zusammenarbeit

Auf der Grundlage des voranstehenden theoretischen Bezugsrahmens lässt sich zusammenfassen, dass das Phänomen Kultur ein vielschichtiges Konstrukt ist, dessen Darstellung in dieser Arbeit keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat, aber zumindest in der

Lage ist, eine Orientierung für das eigene Begriffsverständnis zu geben. Anhand der Kulturkonzepte von Hofstede, Hall sowie der GLOBE Studie und dem konkreten Vergleich der in genannten Konzepten erforschten Ausprägungen lässt sich erkennen, dass zwischen Deutschland und Frankreich auf verschiedensten Ebenen enorme kulturelle Unterschiede bestehen, die sowohl im Privaten aber vor allem im Rahmen einer Zusammenarbeit zu Missverständnissen und schließlich zu Konflikten führen können. Die seit vielen Jahren in der Beratung zu deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen tätigen Jochen Peter Breuer und Pierre de Bartha haben auf der Grundlage ihrer Erfahrungen je acht kulturelle Werte der deutschen und französischen Gesellschaft herausgearbeitet, die sie Grundwerte genannt haben. Sie stellen einen wesentlichen Bestandteil der Gesellschaften beider Länder dar und bilden im gleichen Atemzug ein Motivationsraster (vgl. Breuer & de Bartha, 2012, S.171). Diese Grundwerte sind in Tabelle 1 aufgelistet und zur Verdeutlichung ihrer Gegensätzlichkeit gegenübergestellt.

Bei einem Vergleich dieser Grundwerte mit den Ausführungen aus 3.1.5 dieser Arbeit wird eine Verbindung zu den von Hofstede, Hall und GLOBE erarbeiteten Kulturdimensionen deutlich. Dies bestätigt zusätzlich, dass die in den zeitlich bereits weit zurückliegenden Studien beschriebenen Kulturdimensionen, trotz des stetig voranschreitenden kulturellen Wandels, nach wie vor von großer Aktualität sind, da im Rahmen von Folgestudien und im Rahmen neuerer Untersuchungen ähnliche Ergebnisse zu den Ausprägungen kulturell bedingter Eigenheiten beider Nationen erzielt wurden.

Grundwerte	
in Deutschland	in Frankreich
▪ Geld	▪ Macht
▪ Nutzen/ Rentabilität	▪ Originalität
▪ Sicherheit	▪ Herausforderung
▪ Anerkennung	▪ Bewunderung
▪ Gleichheit	▪ Freiheit

▪ Perfektion	▪ Funktionsgerechtigkeit
▪ Beständigkeit	▪ Wechsel/Wandel
▪ Freizeit	▪ Spaß

Tabelle 1: Grundwerte in Deutschland und in Frankreich (eigene Darstellung in Anlehnung an Breuer & de Bartha, 2012, S.173)

Es soll an dieser Stelle der Arbeit noch einmal deutlich hervorgehoben werden, dass es sich sowohl bei den Kulturdimensionen als auch bei den Grundwerten nur um Pauschalisierungen auf Landeskultur- bzw. Business-Kulturebene handelt. Sie dienen nicht der absoluten Persönlichkeitsbeschreibung einzelner Individuen sondern der Darstellung allgemeiner Verhaltenstendenzen im Geschäftsleben bei Deutschen und Franzosen, die vor allem bei Übersteigerung für Missverständnisse und Konflikte verantwortlich sind (vgl. Breuer & de Bartha, 2012, S.172). Neben den bereits genannten Unterschieden zwischen Deutschen und Franzosen gibt es weitere Herausforderungen, die im Rahmen der Zusammenarbeit eine wichtige Rolle spielen. Selbstverständlich spielen Fremdsprachenkenntnisse dabei eine wichtige Rolle. Wenn auch die Beherrschung einer Fremdsprache nicht automatisch bedeutet, dass das Individuum auch interkulturelle Kompetenz vorweisen kann, so ist die Sprache doch ein wichtiger Teil der interkulturellen Kompetenz und stellt einen wichtigen Baustein dar. Die Ausprägung der interkulturellen Kompetenz als Handlungskompetenz in interkulturellen Interaktionssituationen hat einen enormen Einfluss auf die interkulturelle Zusammenarbeit. Sie beinhaltet sowohl das Bewusstsein über Spezifika der eigenen und der fremden Kultur als auch die Ableitung situativ angemessenen Verhaltens aus diesem Bewusstsein. Fehlt entweder das Bewusstsein für die eigene, für die fremde oder sogar für die Eigenheiten beider Kulturen führt dies zu einem Scheitern in interkulturellen Interaktionssituationen. Die in 3.5 erwähnten Irrtümer der interkulturellen Zusammenarbeit können ebenso einen erheblichen Einfluss auf das Ge- oder Misslingen interkultureller Zusammenarbeit haben. Gibt man sich den Irrtümern hin, kann es passieren, dass die Ursachen für eine nicht optimal verlaufende Zusammenarbeit an der falschen Stelle vermutet und gesucht werden.

Zuletzt ist es auch in einer empirischen Arbeit über interkulturelle Zusammenarbeit wichtig, sich darüber bewusst zu sein, dass nicht nur rein kulturelle Aspekte ein Grund für Missverständnisse und Konflikte sein können, sondern auch Aspekte der Persönlichkeitsstruktur, der Unternehmenskultur und vor allem auch allgemeine Kooperationsmechanismen.

Abschließend ergeben sich aus dem erarbeiteten theoretischen Rahmen bestimmte, im Zuge dieser Arbeit zu klärende, Forschungsfragen bezogen auf die Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Frankreich in dem spezifischen, in dieser Arbeit betrachteten, Unternehmen. Die Hauptfrage ist dabei: Welche der theoretisch bekannten Herausforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit spiegeln sich in dem betrachteten Konflikt wieder? Welche Einflussfaktoren auf die Herausforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit lassen sich zusätzlich identifizieren? Teilfragen, die sich aus diesen übergeordneten Forschungsfragen ergeben, sind: Ist die vorliegende Situation im zu betrachtenden Unternehmen tatsächlich auf die Auswirkungen von Kulturdimensionen und somit auf kulturell bedingt unterschiedlich ausgeprägte Spezifika zurückzuführen? Ergeben sich in der empirischen Untersuchung Konfliktherde, die mit den unterschiedlichen Ausprägungen der Kulturdimensionen Frankreichs und Deutschlands zusammenhängen? Welche Unterschiede sind besonders prägnant? Welche der genannten Grundwerte beider Seiten lassen sich tatsächlich auch in diesem Kontext identifizieren? Welche der in 3.5 genannten Irrtümer über die interkulturelle Zusammenarbeit sind in der vorliegenden Situation erkennbar und führen eventuell zur Verschärfung der Situation?

4 Methodisches Vorgehen

Der empirische Teil dieser Arbeit und das beinhaltete Vorgehen sind in der qualitativen Sozialforschung zu verorten. Als Erhebungsinstrument wird das leitfadenorientierte Experteninterview eingesetzt, da es ausgehend von den in 3.5. erarbeiteten Fragen als geeignete Methode zur Analyse der IST-Situation gesehen wird. Die Auswertung der Interviews erfolgt anschließend in Orientierung an dem Ablaufmodell von Meuser und

Nagel. In den nachfolgenden Teilkapiteln erfolgen zunächst die Begründung der Methodenwahl sowie die Verortung der Methode im Feld der qualitativen Methoden. Weiterhin werden die Methode „Experteninterview“ sowie die Begriffe „Experte“ und „Expertenwissen“ ausführlich besprochen. Weiterhin werden die Entwicklung des Interviewleitfadens, die Sample-Konstruktion, die Erhebung der Interviews und das inhaltsanalytische Auswertungsmodell dargestellt.

4.1 Qualitative Forschung: Verortung und Begründung der Methodenwahl

Wie beispielsweise anhand der Studien zu Kulturdimensionen von Hofstede und Hall ersichtlich wird, können kulturelle Forschungsthemen sowohl qualitativ als auch quantitativ bearbeitet werden und schließlich trotzdem zu ähnlichen Ergebnissen kommen. An dieser Stelle soll daher dargelegt werden, warum im Rahmen des empirischen Teils dieser Forschungsarbeit eine qualitative Methode einer quantitativen Methode vorgezogen wurde.

Das wichtigste Kriterium stellt dabei das unterschiedliche Wissenschaftsverständnis in der qualitativen Forschung dar. Quantitative Verfahren lehnen sich „überwiegend an ein deduktiv-nomologisches bzw. induktiv-statisches Denken an, welches einen eher linearen Ablauf und das Testen von Hypothesen zum Ziel hat.“ (Pickel & Pickel, 2009, S. 442) Hingegen steht bei der qualitativen Forschung eher das Verstehen von Sinnzusammenhängen und von Handlungszwecken im Rahmen des hermeneutischen Wissenschaftszuganges im Mittelpunkt. Im Fokus der qualitativen Forschung steht das Subjekt, das Informationsträger ist. Die qualitative Forschung orientiert sich zudem an den realen Problemen von Individuen.

Die qualitative Forschung hat ihren Fokus in der Einzelfallbezogenheit. Es gilt also, den Einzelfall innerhalb seines Kontextes zu untersuchen und nicht, abstrakte Korrelationen darzustellen. Zum anderen stellt auch die Tatsache, dass die qualitative Forschung von den Idealen der Offenheit und der Flexibilität geleitet wird, ein weiteres wichtiges Methodenauswahlkriterium dar (vgl. Pickel & Pickel, 2009, S.445). Dieser Offenheit liegt die Grundvoraussetzung qualitativer Forschung zugrunde, nämlich die Interpretation des Sinns subjektiven Handelns. Offenheit bedeutet hier jedoch nicht, völlig frei von Regeln arbeiten

zu können. Alle Schritte müssen dokumentiert und nach klar definierten, begründbaren Regeln ablaufen (vgl. Pickel & Pickel, 2009, S.445). Abhängig vom Strukturierungsgrad und der Datenerhebungstechnik können verschiedene Formen qualitativer Befragungen voneinander unterschieden werden. Interviewtechniken unterliegen dabei ganz eigenen Bedingungen. Das Wissen des Forschers über die verschiedenen Bedingungen und Besonderheiten qualitativer Einzelbefragungen sichert erst die Qualität der Forschung ab (vgl. Bähring, et al., 2008, S.91).

Eine Datenanalyse und Dateninterpretation findet in der qualitativen Forschung in der Regel an verschriftlichtem Textmaterial statt, das auf eine dem Gegenstand der Untersuchung angemessene Art und Weise technisch behandelt wird (vgl. Pickel & Pickel, 2009, S.445). Genau wie bei der quantitativen Forschung ist bei der qualitativen Forschung schließlich das Ziel, eine allgemeine bzw. verallgemeinernde Aussage treffen zu können. Dies wird in der qualitativen Forschung jedoch nicht anhand repräsentativer Stichproben erreicht, sondern mit Hilfe argumentativer Verallgemeinerungen, die aus induktiven Verfahren entstehen. Die quantitative Forschung würde ein eher hypothesentestendes Vorgehen vorsehen (vgl. Pickel & Pickel, 2009, S.445). Bei der qualitativen Forschung ist im Gegensatz zum eher linearen Prozess der quantitativen Forschung die Datenerhebung bereits eng mit der späteren Datenauswertung verknüpft, da die Daten so erhoben werden müssen, dass die vorgesehene Art der Datenauswertung im Nachhinein überhaupt erst möglich wird. Trotz ihrer prozesshaften Verzahnung sind qualitative Erhebungsverfahren und qualitative Auswertungsverfahren nicht das gleiche. In diesem Zusammenhang gibt es aber weder das eine Erhebungsverfahren noch das eine Auswertungsverfahren. Es besteht die Möglichkeit sich bei der Datenerhebung flexibel entweder stärker in eine narrative oder stärker in eine vorstrukturierte Richtung zu bewegen. Der große Unterschied zwischen qualitativen Befragungen und quantitativen Befragungen dahingehend ist jedoch die Tatsache, dass qualitative Befragungen keine standardisierten und fest vorgegebenen Antwortvorgaben enthalten (vgl. Pickel & Pickel, 2009, S.446). Jedoch gibt es auch im Rahmen der nicht-standardisierten Befragungen noch zahlreiche Möglichkeiten der Erhebung. So kann zum einen die Anzahl der gleichzeitig befragten Personen variieren als

auch der Grad der Strukturierung. Die Ausdehnung vorhandener Verfahren ist dabei sehr groß und muss durch den Forscher dem Forschungsgegenstand und den Befragten angepasst werden.

Auf der Grundlage der in diesem Kapitel getroffenen Aussagen zur qualitativen Forschung erscheint es als besonders sinnvoll, sich im Rahmen dieser Forschung auf eine qualitative Befragung zu konzentrieren. Es geht in dieser Arbeit, bezogen auf das im Fokus stehende Unternehmen um eine Einzelfallbetrachtung. Das Ziel besteht nicht darin, eine hypothesentestende Methode einzusetzen, sondern darin, Zusammenhänge zwischen den im Theorieteil dargestellten Thematiken und der aktuellen Problemsituation im Unternehmen darzustellen und zu hinterfragen. Eine Repräsentativität kann in Bezug auf die Quantität der Befragten nicht erreicht werden. Eine Erarbeitung allgemeingültiger Aussagen über die Grenzen des Unternehmens hinweg, für die eine repräsentative Stichprobengröße nötig wäre, ist nicht der dieser Arbeit zugrunde liegende primäre Anspruch. Da biographische Informationen im Rahmen dieser Arbeit eher vor den fachlichen und inhaltlichen Thematiken zurücktreten, fällt die Entscheidung bezüglich der Erhebungsmethode zugunsten einer durch einen Leitfaden teilstrukturierten Befragung einer Einzelperson aus. Durch diese Wahl können die genannten Vorteile der qualitativen Forschung wie Offenheit, Problemorientierung und Einzelfallbetrachtung optimal mit einbezogen werden. Die spezifische Wahl zugunsten der Methode des Experteninterviews fiel aufgrund der Relevanz des Deutungswissens als Teil des nur bei Experten vorhandenen spezialisierten Sonderwissens, das auch als Expertenwissen bezeichnet wird und unter 4.3 noch einmal genauer beleuchtet wird.

4.2 Das Experteninterview

Das Experteninterview als eine der am häufigsten in der empirischen Sozialforschung eingesetzten Methoden, kann sowohl in eigenständiger Form als auch im Rahmen eines Methodenmix zum Einsatz kommen (vgl. Meuser & Nagel, 2009, S. 465). Vor allem in den Bereichen der Organisationsforschung, der Bildungsforschung und der industriesoziologischen Forschung wird das Experteninterview gern angewendet (vgl. Meuser & Nagel, 2009, S. 465). Laut Meuser und Nagel existierten lange Zeit trotz der

häufigen und vielschichtigen Anwendung des Experteninterviews verhältnismäßig wenige methodische Reflexionen (vgl. Meuser & Nagel, 1991, S. 441; Meuser & Nagel, 2009, S. 465). Laut Ullrich ist genau diese undeutliche methodische Abgrenzung ein Grund für die in der Forschungspraxis existierenden Abweichungen von den Vorschlägen von Meuser & Nagel (vgl. Ullrich, 2006, S.100). Seit den 1990er Jahren ist der Mangel an methodischer Reflexion nach und nach verringert und dadurch auch eine Lücke in der Methodenliteratur verkleinert worden (vgl. Meuser & Nagel, 2009 (2), S 35). Die Durchsicht der vorhandenen Methodenliteratur zum Experteninterview zeigt eine weitgehende Übereinstimmung der Autoren darin, dass das Experteninterview den Methoden der qualitativen Sozialforschung zuzuordnen ist (vgl. Meuser & Nagel, 2009, S.466; Bogner, et al., 2009, S.7; Bogner, et al., 2014, S.9). Dennoch gelten Experteninterviews häufig als hemdsärmelig angewandtes Instrument der Informationsgewinnung. Das Experteninterview wird teilweise als sehr pragmatische Methode gesehen, die durch eine hohe Erfolgsgarantie und kurze Forschungswegen vor allem aus forschungsökonomischen Gründen gewählt wird (vgl. Bogner, et al., 2014, S.2). Aus der Perspektive der Kritiker betrachtet, widerspricht das Experteninterview durch seine thematische Zentrierung und die anhand von Leitfäden strukturierte Gesprächsführung, der Offenheit und der Nicht-Beeinflussung des Gesprächspartners als Ideale qualitativer Forschung. In der Literatur finden sich zahlreiche Begriffsdeutungen für das Experteninterview. Das Deutungsspektrum reicht dabei von quantitativ orientierten Verfahren über die Konzeptualisierung der Methode als Informationslieferant bis hin zu dem theoretisch anspruchsvollen qualitativ orientierten Ansatz von Michael Meuser und Ulrike Nagel (vgl. Bogner, et al., 2014, S.3). Dieser Ansatz vertritt die Ansicht, dass ein Experteninterview immer für ein leitfadengestütztes qualitatives Interview steht. Das leitfadengestützte offene Interview hat sich daher auch als angemessenes Erhebungsinstrument bewährt. Die Tatsache, dass die Methode des Experteninterviews trotz ihrer großen Bedeutung in der Forschungspraxis in der Literatur noch keine fest definierte Gestalt angenommen hat, liegt darin, dass der Forschende die Flexibilität der Methode für seine Zwecke nutzen und das Instrument an das spezifische Forschungsvorhaben anpassen kann (vgl. Bogner, et al., 2014, S.3). Dennoch würde der

Verzicht auf eine thematische Vorstrukturierung, wie es beispielsweise bei biografisch-narrativen Interviews üblich ist, eventuell zu Komplikationen bei der Durchführung führen. Der Verzicht auf die thematische Vorstrukturierung würde außerdem dem auf das Expertenwissen ausgerichtete Erkenntnisinteresse nicht gerecht werden können. (vgl. Meuser & Nagel, 2008, S.377).

Der Unterschied des Experteninterviews zu anderen Formen des qualitativen Interviews, wie beispielsweise dem narrativen Interview und dem problemzentrierten Interview, besteht darin, dass sich das Experteninterview über seinen Interessensgegenstand definiert, namentlich dem Experten (vgl. Bogner et al., 2014, S. 9)

4.2.1 Experte und Expertenwissen

Die Zuschreibung des Begriffs „Experte“ lässt sich als ein vom agierenden Forscher verliehener Status verstehen. Zum Befragten bzw. Experten wird eine Person aufgrund der Tatsache, dass er überhaupt erst befragt wird, da ein Individuum nur dann vom Forscher interviewt wird, wenn er es als Experten bestimmt. Betrachtet man in diesem Zusammenhang die Arbeiten von Meuser und Nagel zum Experteninterview, so bleibt in ihren Augen eine ledigliche Bestimmung eines Experten unzureichend, da sie einem Forscher keine Kriterien bereitstellt, die die Unterschiede zwischen Experten und Nicht-Experten definieren. Dadurch besteht die Gefahr, dass sich der Begriff „Experte“ unverhältnismäßig weit verbreitet und schließlich jeder zum „Experten“ wird (vgl. Meuser & Nagel, 2009, S.466).

Der Bestimmung des Expertenbegriffs liegt daher die Voraussetzung zu Grunde, dass gefragt werden muss, ob es bestimmte Indizien gibt, die sogenanntes Expertenhandeln vom Alltagshandeln und vom Alltagswissen abgrenzen. Im Rahmen eines bestimmten, abgegrenzten Themas ist ein Individuum Experte, wenn es über ein Wissen verfügt, das es nicht unbedingt allein verfügt, über das jedoch auch nicht jeder verfügt, der in einem entsprechenden Handlungsfeld tätig ist (vgl. Meuser & Nagel, 2009, S.467).

Die wissenssoziologische Definition des Begriffes Experte hat seine Basis in der von Alfred Schütz (1972) vorgenommenen Differenzierung dreier Idealtypen von Wissen. Diese Idealtypen sind der Experte, der Mann auf der Straße und der gut informierte Bürger.

Daraus resultierend unterscheidet die Wissenschaft nun zwischen Laie und Experte. Diese Unterscheidung wird am spezialisierten Sonderwissen des Experten festgemacht. Dabei ist wichtig zu beachten, dass nicht jedes Spezialwissen auch Sonderwissen ist, sondern nur jenes Wissen, das sich als „sozial institutionalisierte Expertise (Sprondel, 1979, S.141)“ fassen lässt (vgl. Meuser & Nagel, 2009, S.467). Expertenwissen ist demnach ein als notwendig erachtetes Sonderwissen, das auf Probleme bezogen ist, die als Sonderprobleme bezeichnet werden. Expertenwissen wächst üblicherweise im beruflichen, vermehrt aber auch im außerberuflichen Kontext (vgl. Meuser & Nagel, 2009, S.467). Meuser und Nagel schließen die Betrachtung eines Individuums als Privatperson im Kontext des Expertendaseins zunächst aus. Bogner und Menz wiederum sprachen sich für eine „methodische Integration des Experten als Privatperson“ (Bogner, et al., 2009) aus. Daraufhin wurde eine Integration der Privatperson in die Betrachtungen insoweit vorgenommen, wie diese vordergründig Einfluss auf das funktionsbezogene Expertenhandeln hat. Im Interesse der Untersuchung steht beim Experteninterview also hauptsächlich eine Person als Funktionsträger und nur in geringem Maße das Individuum als Privatperson. Das in der Ausübung der Funktion erworbene Wissen ist als Expertenwissen schließlich Gegenstand des Experteninterviews (vgl. Meuser & Nagel, 2009, S.469).

Das Handeln von Experten ist stark von sogenannten Relevanzen geprägt, die einem Experten wenn überhaupt nur teilweise bewusst sind. Sowohl Alltagswissen als auch Expertenwissen umfasst vortheoretisches Erfahrungswissen, das nicht ohne weiteres durch den Experten einfach abgerufen werden kann (vgl. Meuser & Nagel, 1991, S.446f.). Bogner und Menz unterteilen das Expertenwissen daher in drei Dimensionen. Diese sind das technische Wissen, das Prozesswissen und das Deutungswissen. Das technische Wissen ist als direkt kommunizierbares Wissen und somit als Fachwissen im engeren Sinne zu sehen. Das Prozesswissen wird als praktisches Erfahrungswissen beschrieben, das sich durch Handlungs- und Interaktionsroutine bildet. Das Deutungswissen wird sowohl in als auch außerhalb des funktionalen Kontextes des Experten generiert (vgl. Meuser & Nagel, 2009, S.470). Anhand der Beschreibung des auch außerhalb des funktionalen Kontextes

generierten Deutungswissens als eine der drei Dimensionen des Expertenwissens, erklärt sich auch die von Bogner et al. gegenüber Meuser und Nagel in der wissenschaftlichen Diskussion erwähnte Notwendigkeit der Betrachtung des Experten als Privatperson neben seiner Betrachtung im funktionell institutionellen Kontext (vgl. Meuser & Nagel, 2009, S.470).

Die Stichprobenbildung beim Einsatz der Methode des Experteninterviews sollte so erfolgen, dass unterschiedliche Expertenperspektiven abgebildet werden. Die Maxime ist dabei, die Unterschiedlichkeit der zu untersuchenden Forschungsprobleme als Grundlage für die Auswahl der Experten zu sehen (vgl. Meuser & Nagel, 2009, S.468). Die Bestimmung von Experten geht auf spezifische Funktionen zurück, die Individuen problembezogen innehaben und diesbezüglich auch Handlungen vollziehen. Ein Experte steht für eine Problemperspektive, die für den institutionellen Kontext, in dem er handelt und somit auch sein Wissen erworben hat, typisch ist. Der Experte steht dabei als Sinnbild für eine typische Problemtheorie sowie für eine typische Lösung und typische Entscheidungsstrukturen (vgl. Meuser & Nagel, 2009, S.469).

Zusammenfassend kann erklärt werden, dass als Experte derjenige angesprochen wird, der in irgendeiner Weise für den Entwurf, die Erarbeitung, die Einführung und die Kontrolle einer bestimmten Problemlösung verantwortlich ist und wer eben dadurch einen besonderen und bevorrechtigten Zugang zu speziellen Informationen beispielsweise über bestimmte Personengruppen, Entscheidungsprozessen oder ähnliches hat (vgl. Meuser & Nagel, 2008, S.377; Meuser & Nagel, 2009, S.470;).

4.2.2 Das theoriegenerierende Experteninterview

Innerhalb eines Forschungsvorhabens kann ein Experteninterview sowohl explorativen als auch fundierenden Charakter haben. Experteninterviews mit explorativem Charakter werden in der Forschung gern im Methodenmix, wie bereits in 4.2 erwähnt, eingesetzt. Kommen Experteninterviews als zentrale Methode zum Einsatz, werden unter Rückbezug auf die Experteninterviews wichtige Erklärungen, und Zusammenhänge des Forschungsvorhabens wissenschaftlich erarbeitet (vgl. Bogner, et al., 2014, S.22). „Sowohl explorative als auch fundierende Experteninterviews können das erhobene

Expertenwissen als sachliche Informationen oder als Deutungen interpretieren. (Bogner, et al., 2014, S.22)“ Bei der Kreuzung beider Dimensionen entstehen vier Varianten von Experteninterviews, die in der folgenden Tabelle zu sehen sind.

	explorativ	fundierend
informativ	explorative Datensammlung	systematisierend
deutungswissensorientiert	exploration von Deutungen	theoriegenerierend

Tabelle 2: Formen von Experteninterviews (eigene Darstellung, angelehnt an: Bogner, et al., 2014, S.23)

Da im Rahmen dieser Arbeit das Experteninterview als zentrale Forschungsmethode zum Einsatz kommt und diese sich primär am Deutungswissen der Experten orientiert, kann aus der Tabelle entnommen werden, dass es sich im vorliegenden Fall um die Form des theoriegenerierenden Experteninterviews handelt. Die subjektive Dimension des Expertenwissens, also die bereits erwähnte Dimension des Deutungswissens des Experten, steht beim theoriegenerierenden Experteninterview im Fokus. Dabei ist nicht nur das abrufbare Wissen, sondern auch implizites Wissen relevant. Meuser und Nagel nennen dieses Wissen Betriebswissen (vgl. Meuser & Nagel, 2009, S.471f.). Daher bedarf es im Anschluss an die Erhebung „eines systematischen Interpretations- oder Rekonstruktionsprozesses in der Auswertung des Materials.“ (Bogner, et al., 2014, S.25). Trotz der Tatsache, dass im Rahmen von theoriegenerierenden Experteninterviews die Experten als Vertreter einer bestimmten Gruppe oder als Funktionsträger angesprochen werden, interessiert bei der Befragung nicht ausschließlich das Fachwissen des Experten, sondern jede Form von Wissen, die für den betreffenden Handlungsrahmen von Bedeutung ist. Das Ziel des theoriegenerierenden Experteninterviews ist es, das erhobene Material zu analysieren und zu interpretieren und anhand dieser Auseinandersetzung mit dem Forschungsmaterial bestimmte Zusammenhänge zu erarbeiten oder Theorien zu entwickeln (vgl. Bogner, et al., 2014, S.25).

4.3 Vorstellung des Interviewleitfadens

Ein übliches Instrument zur Teilstrukturierung von Interviews mit einer etwas strengeren Fixierung hinsichtlich spezifischer Thematiken ist der Interviewleitfaden (vgl. Pickel &

Pickel, 2009, S. 447). Der Leitfaden des Interviews wird als nicht standardisiertes Ablaufschema des Interviews gesehen und während der Erhebung flexibel gehandhabt. Durch diese Vorgehensweise werden offene und unerwartete Themendimensionierungen, die durch den Experten vorgenommen werden, nicht verhindert (vgl. Meuser & Nagel, 2008, S.378). Wichtige Elemente des Interviewleitfadens sind die sowohl inhaltliche als auch sprachliche Angemessenheit der Fragen und Themenkomplexe. Der Interviewleitfaden gilt dabei nicht als strenger Fahrplan, sondern als Hilfsmittel für den Forscher, sein Erkenntnisinteresse während der Befragung nicht aus den Augen zu verlieren. Der Leitfaden dient dazu, dass sich das Interview inhaltlich nicht zu weit vom Kernthema entfernt. Wichtig ist bei der Gestaltung des Interviewleitfadens auch, nicht zu viele Fragenkomplexe einzubeziehen.

Unter Einbezug der im ersten Teil der Arbeit besprochenen Themen Kultur, Kulturdimensionen und Interkulturelle Zusammenarbeit sowie der daraus generierten Forschungsfragen ist ein Interviewleitfaden entwickelt worden, der zum einen darauf abzielt, herauszufinden welche unterschiedlichen Sichtweisen es von deutscher und französischer Seite auf die Zusammenarbeit gibt. Zum anderen war von Interesse, welche Herausforderungen und Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit direkt oder indirekt identifiziert werden können.

Zunächst werden an dieser Stelle die zentralen Elemente der Einleitungs- bzw. Vorstellungsphase des Interviews vorgestellt, die dem Leitfaden einen Rahmen geben. Es erfolgt als erster Schritt der Dank für die Gesprächsbereitschaft des Experten im Rahmen des Interviews. Anschließend erfolgt die Vorstellung der Interviewerin; in Bezug auf die Zugehörigkeit zum Unternehmen und das durch das Unternehmen in Auftrag gegebene Forschungsvorhaben. Weiterhin wird der institutionelle Kontext verdeutlicht, indem die Zugehörigkeit zur Universität sowie zum Studiengang dargelegt wird. Anschließend erfolgt die Erläuterung des Themas der eigenen Untersuchung. Dabei erfolgt eine gewisse Anpassung an den Hintergrund der Befragten, beispielsweise in Bezug auf bestimmte Formulierungen oder notwendige tiefergehende Erklärungen. Den nächsten Schritt zu Beginn des Interviews stellt die (bereits bei der Terminabsprache erstmalig erfolgte)

Klärung des zeitlichen Rahmens des Interviews dar. Dadurch soll vermittelt werden, dass der vorher vereinbarte Zeitrahmen auch eingehalten wird. Gegebenenfalls ist es an dieser Stelle auch sinnvoll, den Experten noch einmal zu fragen, wie viel Zeit tatsächlich zur Verfügung steht, um diese möglichst effektiv zu nutzen. Danach erfolgt der Hinweis darauf, dass ausführliche Antworten und individuelle Schilderungen bei der Beantwortung der Fragen erwünscht sind, da es genau um subjektive Ansichten und Interpretationen geht. Als letzter Schritt vor dem Einstieg mit der ersten Frage erfolgt die Bitte um Erlaubnis der Tonbandaufzeichnung sowie eine ausdrückliche Anonymitätssicherung.

Die Einstiegsfrage ist bei Experteninterviews von besonderer Bedeutung. Bei standardisierten Befragungen werden als Einstieg häufig Fragen benutzt, die keine inhaltliche Funktion innehaben, sondern die der Stabilisierung der Gesprächssituation dienen (vgl. Bogner, et al., 2014, S.61). Es ist eine Einstiegsfrage zu empfehlen, die nicht zu schwierig ist und die dem Befragten zunächst einmal die Möglichkeit einräumt, sich „warm zu reden“. Die Einstiegsfrage sollte auf der anderen Seite auch nicht zu allgemein gehalten sein. Ein laut Bogner und Menz in diesem Sinne geeigneter Einstieg ist beispielsweise die Frage nach der Funktion des Experten. (vgl. Bogner, et al., 2014, S.62) Im Rahmen der Interviews für diese Forschungsarbeit wurde diese Empfehlung umgesetzt und zum Einstieg Fragen zur Position des jeweiligen Experten im Unternehmen, der Betriebszugehörigkeit und allgemeinen Daten über die ihm zugehörige Abteilung gestellt. Die im Rahmen der Einführungsfragen gesammelten Daten werden in die Darstellung der Sample-Konstruktion im nachfolgenden Kapitel mit einbezogen. Das Ende des Interviews findet in Form eines Dankes statt, dass die Experten sich die Zeit für das umfangreiche Interview genommen haben. Es wird weiterhin das folgende Vorgehen in Bezug auf das Forschungsvorhaben, die anonyme Auswertung und die zur Verfügung Stellung der Forschungsergebnisse informiert. Außerdem wird der Experte dazu animiert, gegebenenfalls ad hoc auftretende Fragen noch zu stellen. Bei Rückfragen oder Ergänzungen zu einem späteren Zeitpunkt werden die Möglichkeiten der Kontaktaufnahme dargelegt.

Der Fragenteil des Interviewleitfadens ist in drei übergeordnete Komplexe aufgeteilt. Der erste Komplex nach der Einleitung ist als „Organisationsstruktur und interkulturelle Kommunikation“ betitelt. In diesem Abschnitt des Interviews stehen die Themen Kommunikation, Sprache und Organisationsstruktur im Mittelpunkt. Es erfolgt eine Erfragung der Fremdsprachenkenntnisse, des Sprachniveaus, der Nutzung von Kommunikationskanälen sowie der Inhalte und der Intensität des gegenseitigen Austausches. Die Fragen der drei Komplexe sind in den nachfolgenden Tabellen mit Literaturhinweisen zu finden, mit Hilfe derer die Wahl der jeweiligen Fragestellung begründbar ist.

<p>Wie ist die Organisationsstruktur im Unternehmen angelegt?</p>	<p>Demangeat & Molz, 2003, S. 36; Hofstede, 1993, S.40, 42</p>
<p>Mit welchen anderen Werken/Abteilungen in anderen Werken der Unternehmensgruppe arbeiten Sie regelmäßig zusammen? Wie und wie oft findet eine Zusammenarbeit statt?</p>	<p>Breuer & de Bartha, 2012, S.301 – 303, 306; Demangeat & Molz, 2003, S.29, 44, 77; Hall & Hall, 1990, S.109, 115</p>
<p>Wie oft findet ein Erfahrungsaustausch statt bzw. werden Hilfestellungen gegeben? An welchen Stellen wäre dies in Ihren Augen nötig bzw. sinnvoll?</p>	<p>Hall & Hall, 1990, S.109, 115; Demangeat & Molz, 2003, S.29, 30f., 44, 76; Breuer & de Bartha, 2012, S.53, 301 – 303, 306; 328f.</p>
<p>In welcher Sprache kommunizieren Sie? Welche Fremdsprachen beherrschen Sie?</p>	<p>Hall & Hall, 1992, S.51; Jandt, 2004, S.178 Breuer & de Bartha, 2012, S. 34, 50, 55, 336 Broszinsky-Schwabe, 2011, S.96f.</p>
<p>Welche Kommunikationskanäle nutzen Sie in der Zusammenarbeit mit anderen Werken? Würden Sie sich die Nutzung anderer Kommunikationskanäle wünschen?</p>	<p>Breuer & de Bartha, 2012, S.34, 55, 302, 306; Broszinsky-Schwabe, 2011, S.96f., 104; Demangeat & Molz, 2003, S.76 Merkel, 1995, S. 36</p>

<p>Wie schätzen Sie selbst das Sprachniveau (englisch/deutsch/französisch) der Kollegen, mit denen Sie regelmäßig kommunizieren, ein?</p>	<p>Thomas, 2003c, S.106; Breuer & de Bartha, 2012, S.50, 338ff.</p>
<p>Gibt es aufgrund der Kommunikation in einer anderen Sprache als der Muttersprache inhaltliche Verständnis- oder Verständigungsschwierigkeiten?</p>	<p>Breuer & de Bartha, 2012, S.34, 38, 50, 338ff.; Broszinsky-Schwabe, 2011, S. 96, 100ff., 105ff.; Barmayer, 2000, S. 100f.; Glaser, 2003, S. 90f.; Maletzke, 1996, S.20</p>
<p>Beeinflusst die Sprache, in der Sie kommunizieren den Prozessserfolg?</p>	<p>Breuer & de Bartha, 2012, S.34, 40, 50, 338ff.</p>
<p>Würden Sie sich wünschen, dass Sie mit Ihren Kollegen in Ihrer Muttersprache kommunizieren können?</p>	<p>Breuer & de Bartha, 2012, S.34, 40, 50, 338ff. Barmayer, 2000, S. 100f.; Glaser, 2003, S. 90f.; Maletzke, 1996, S.20</p>
<p>Wie schätzen Sie die Kommunikation insgesamt ein? Gibt es (oft) Missverständnisse? Warum? Welche?</p>	<p>Breuer & de Bartha, 2012, S.59f., 67, 72, 305ff., 328f., 338ff.; Hall & Hall, 1992, 6ff., 22ff.; Mergler, 2011, 38ff.; Broszinsky-Schwabe, 2011, S.105ff.</p>

Tabelle 3: Fragen des Interviewleitfadens Fragenkomplex 1

Der zweite Fragenkomplex im Interviewleitfaden ist mit der Überschrift „Grenzüberschreitende Zusammenarbeit und interkulturelle Unterschiede“ versehen. Ging es im ersten Teil des Leitfadens eher um das Thema Kommunikation und Sprache, stehen in diesem Komplex die wahrgenommenen kulturellen Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen im Mittelpunkt. Klischees und Stereotype über den französischen respektive deutschen Kollegen sowohl im Arbeitsalltag als auch außerhalb des Arbeitsalltages werden erfasst. Es werden außerdem Aspekte der Zusammenarbeit beleuchtet. Es soll zum einen die Qualität der Zusammenarbeit ermittelt werden als auch das Konfliktverhalten beider Seiten. Auch die Einstellungen und Ideen der Experten zu Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit werden erfragt.

<ul style="list-style-type: none"> • Welche Klischees, Stereotype kennen Sie über die Franzosen/ Deutschen? Entsprechen diese Ihrer Erfahrung nach der Realität? 	<p>Breuer & de Bartha, 2012, S. 84f., 87, 88f., 93f., 97</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Welche prägnanten Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen sind Ihnen auch unabhängig vom Arbeitsalltag bereits aufgefallen? 	<p>Breuer & de Bartha, 2012, S. 72. 88ff., 93, 125ff., 170ff., 306f., 407f.; Demanageat & Molz, 2003, S. 38, 77; Hofstede, 1993, S. 41f., 71, 101, 131, 233</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sind Ihnen in Ihrem Arbeitsalltag Unterschiede in der Arbeits- und/ oder Lernweise deutscher und französischer Mitarbeiter aufgefallen? Haben Sie eine Vermutung wo diese Unterschiede herrühren? 	<p>Demanageat & Molz, 2003, S.77; Breuer & de Bartha, 2012, S. 59, 121-125, 136, 212-248, 306f., 407f., 419ff.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit insgesamt ein? Gibt es (oft) 	<p>Demanageat & Molz, 2003, 30f., 77;</p>

<p>Konfliktsituationen? Warum? Welche (Beispiele?)</p>	<p>Breuer & de Bartha, 2012, S. 32, 94, 97, 124ff., 212 – 248, 285, 414ff., 429ff.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Wurden Sie von Ihren deutschen/französischen Kollegen schon einmal darauf angesprochen, dass die Zusammenarbeit/Kommunikation nicht optimal verläuft? Wie und wie haben Sie dies empfunden? 	<p>Hall & Hall, 1992, S. 6ff., 22ff.;</p> <p>Breuer & de Bartha, 2012, S. 130f., 306f. ;</p> <p>Demangeat & Molz, 2003, S. 29, 44</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie Ihre deutschen/französischen Kollegen schon einmal darauf angesprochen, dass die Zusammenarbeit/Kommunikation nicht optimal verläuft? Wie und wie haben Sie die Reaktion des Gegenübers wahrgenommen? 	<p>Breuer & de Bartha, 2012, S. 130f., 306f. ;</p> <p>Demangeat & Molz, 2003, S.29, 44;</p> <p>Hall & Hall, 1992, S.6ff., 22ff.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Chancen sehen Sie in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit? 	<p>Breuer & de Bartha, 2012, S.249ff., 253-266, 272 - 279</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Werte sind Ihnen auf professioneller Ebene bzw. n der täglichen Zusammenarbeit besonders wichtig? 	<p>Hofstede, 1993, S.69, 102f.;</p> <p>Hofstede, 1987 – 2009;</p> <p>Breuer & de Bartha, 2012, S.170ff., 201</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Was würden Sie sich von Ihren Kollegen zur Verbesserung der Zusammenarbeit wünschen? Welche Möglichkeiten sehen Sie bei Ihnen selbst, um die Zusammenarbeit zu verbessern? 	<p>Breuer & de Bartha, 2012, S.146f., 268, 272 - 279</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Welche Maßnahmen zur Minimierung kultureller Missverständnisse und zur Verbesserung der Zusammenarbeit gibt/gab es bereits in Ihrem Unternehmen? Sehen Sie die Notwendigkeit solcher Maßnahmen? 	<p>Breuer & de Bartha, 2012, S. 42, 268, 329f.;</p> <p>Jandt, 2004, S. 151;</p> <p>Heringer, 2007, S.209</p>
---	--

Tabelle 4: Fragen des Interviewleitfadens Fragenkomplex 2

Den letzten Teil des Leitfadens stellt der Komplex „Persönlicher Bildungsweg, Ausbildung und Werte“ dar, der darauf abzielt, die unterschiedlichen Bildungshintergründe sowie werks- und landesspezifische Eindrücke über die Berufsausbildung und den Wertewandel zu erhalten. Trotz der Erprobung der Verständlichkeit und Passung des Leitfadens konnte dieser letzte Fragenkomplex aufgrund des vorherigen Gesprächsverlaufes nicht in jedem Interview passend angeschlossen werden und wurde somit teilweise, zur Gewährleistung eines „runden“ Interviewabschlusses, weggelassen.

<ul style="list-style-type: none"> • Wird in Ihrem Unternehmen/ Werk ausgebildet? Welche Form der Ausbildung findet statt? Welche Berufe werden gelehrt? Worauf wird bei dieser Ausbildung besonders wert gelegt? 	<p>Breuer & de Bartha, 2012, S.121, 122, 123, 125;</p> <p>Wordelmann, 2010, S.13ff.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Wenn Sie sich an Ihre Schul-/ Ausbildungs-/ Studienzeit zurück erinnern – worauf wurde besonders Wert gelegt? 	<p>Breuer & de Bartha, 2012, S.119, 120, 121, 123,125;</p> <p>Barg, 2013, S.14-21</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sehen Sie, verglichen mit Ihrer Ausbildung eine Veränderung der Inhalte und Werte in der 	<p>Breuer & de Bartha, 2012, S.119, 120, 121, 123,125;</p> <p>Barg, 2013, S.14-21</p>

schulischen/betrieblichen/universitären Ausbildung heute?	
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Eigenschaften und Werte sind Ihnen persönlich in zwischenmenschlichen Beziehungen besonders wichtig? 	Hofstede, 1993, S.69, 102f.; Hofstede, 1987 - 2009 (2); Breuer & de Bartha, 2012, S.124

Tabelle 5: Fragen des Interviewleitfadens Fragenkomplex 3

4.4 Sample-Konstruktion und Datenerhebung

Neben der Erarbeitung eines Interviewleitfadens kommt auch der Auswahl der Gesprächspartner eine große Bedeutung zu. Die Auswahl kann sowohl zufällig als auch anhand bestimmter Kriterien geschehen. Eine gezielte Auswahl erscheint jedoch aufgrund der Tatsache, dass mit einem Experteninterview nur geringe Gruppengrößen sinnvoll befragt werden können, als effizientere Variante. Die Auswahl der zu befragenden Personen richtet sich im Rahmen des Experteninterviews nach dem Vorhandensein von Expertenwissen, kann aber durch Auswahlkriterien wie Zugehörigkeit zu Extrem- oder Kontrastgruppen ergänzt werden (vgl. Pickel & Pickel, 2009, S.447). Für die vorliegende Arbeit erfolgte in Bezug auf die Vorgehensweise im empirischen Teil vorab eine schrittweise Planung, die im Prozessschaubild von Abbildung 5 dargestellt ist. Mit der Konstruktion des Samples wird bereits Schritt drei des Prozesses bearbeitet. Innerhalb des vorliegenden Forschungsprozesses erfolgte die Auswahl der zu befragenden Experten mit Hilfe der Personalverantwortlichen, welche von Unternehmensseite der Auftraggeber für ein Forschungsvorhaben über die Herausforderungen der Interkulturellen Zusammenarbeit war. Mit ihrer Hilfe konnten die Hauptakteure im Rahmen der konfliktgeprägten Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Frankreich identifiziert werden.

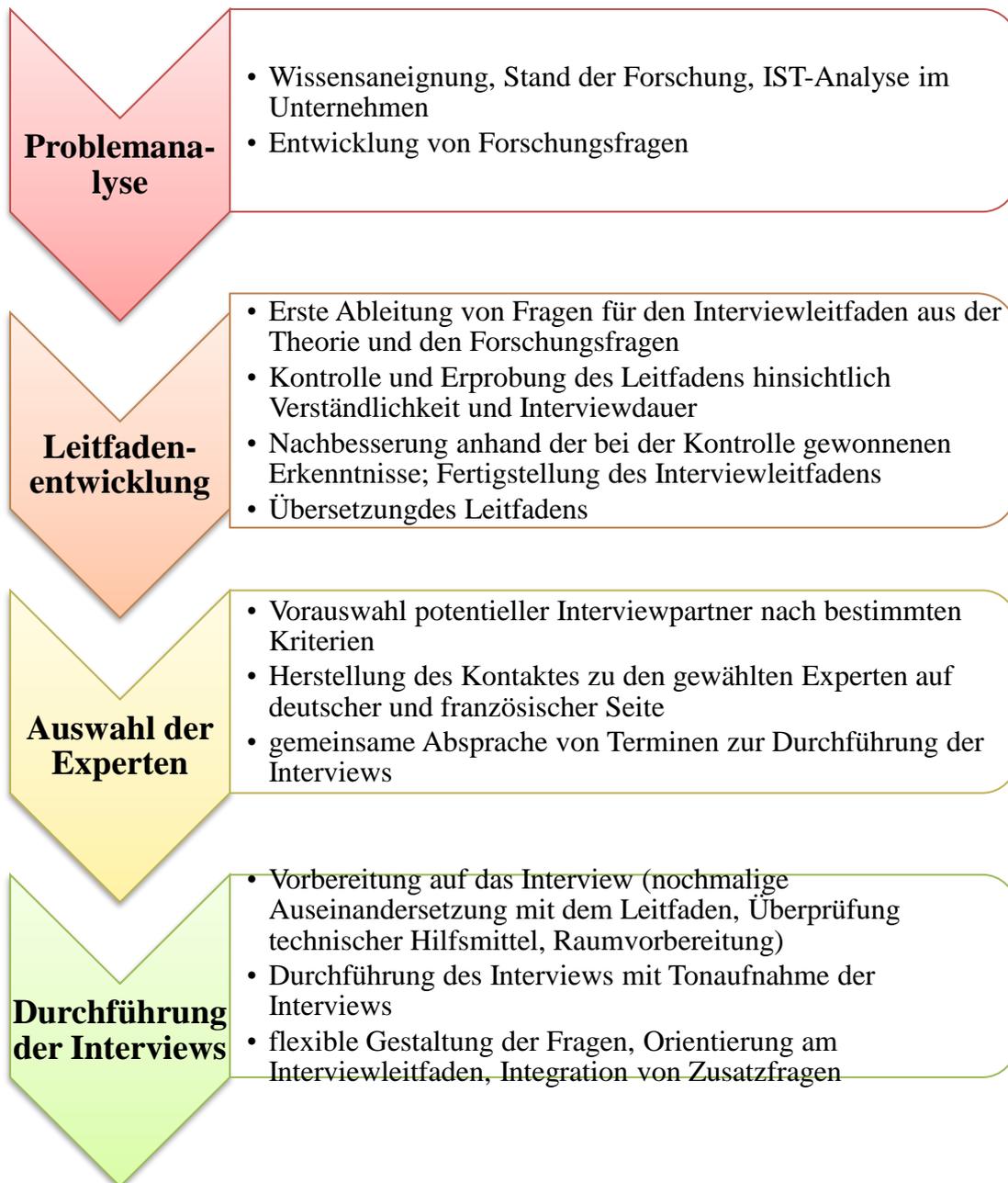


Abbildung 5: Strukturierung des Forschungsprozesses (eigene Darstellung)

Das wichtigste Kriterium bei der Auswahl der zu befragenden Experten war zum einen, dass die Interviewpartner direkte Erfahrung in der Zusammenarbeit mit der französischen respektive deutschen Seite haben und dass sie zum anderen aus möglichst unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Hierarchieebenen kommen. Ein weiteres Ziel war es möglichst sechs Interviews mit einer Länge von 60 – 90 Minuten zu führen.

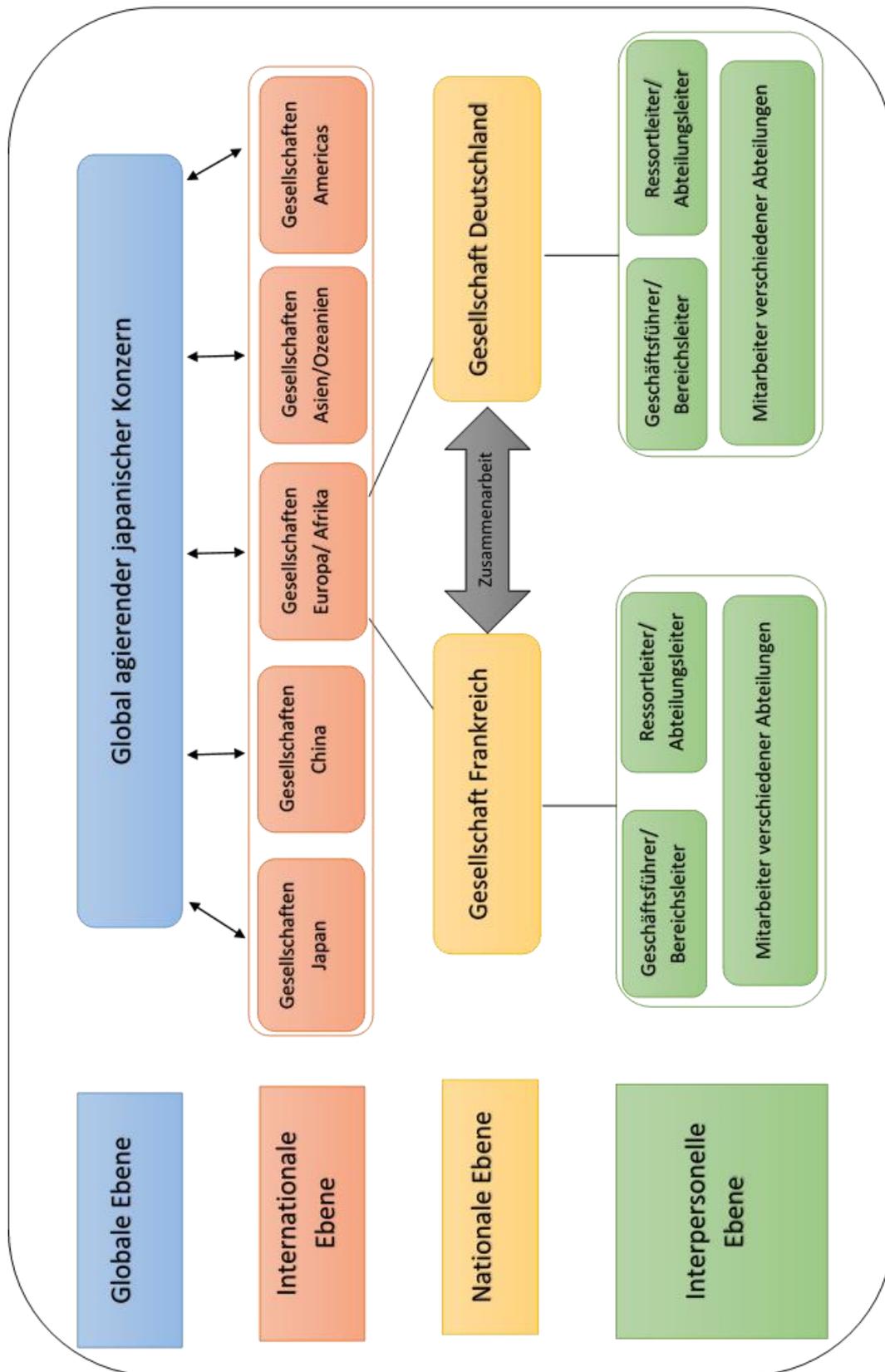


Abbildung 6: Ebenenschaubild - Vorüberlegungen zur Konzernstruktur, Zusammenarbeit und Expertenauswahl

In Abbildung 6 können die Vorüberlegungen zur Struktur des Konzerns, zur Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Frankreich und zur Auswahl möglicher Experten nachvollzogen werden. Das Zielverhältnis zwischen französischen und deutschen Experten sollte bei der Befragung möglichst ausgewogen sein. Der Zugang zu den Kandidaten erfolgte auf deutscher Seite durch direkte Ansprache. Mit Hilfe des Geschäftsführers auf deutscher Seite erfolgte der Erstkontakt mit den französischen Experten. Die konkreten Termine wurden dann von der Verfasserin der Arbeit selbst per E-Mail fixiert. Insgesamt wurden schließlich sechs Interviews erhoben. In Tabelle 3 sind die Interviewpartner und zum jeweiligen Interviewpartner gehörige Spezifika, die im Rahmen der Einführungsfragen der Interviews verifiziert wurden, zur besseren Übersicht, dargestellt. In Tabelle 4 sind die Interviews mit Interviewzeitpunkt, Interviewdauer, der Sprache, in der sie geführt wurden und dem Kommunikationskanal, über den sie realisiert wurden, aufgelistet. Durch die sorgfältige Vorauswahl der Experten war bezüglich ihres Wissens und ihrer Erfahrungen in einem interkulturellen Kontext eine hohe Sicherheit gegeben. Die Gefahr, dass zu inhaltlichen Teilaspekten des Leitfadens keine Aussage von den Experten getroffen konnte, war daher sehr gering. Aufgrund der geographischen Entfernung zum einen, terminlicher Engpässe zum anderen und mangelnder finanzieller Mittel zum dritten, mussten zwei der drei Interviews mit den französischen Experten als Telefoninterview geführt werden. Die Interviews mit einem der französischen Experten sowie den drei deutschen Experten wurden im Rahmen eines persönlichen Gesprächs im deutschen Werk durchgeführt. Die Fragen und Komplexe des Interviewleitfadens wurden im Rahmen der Interviewdurchführung flexibel gehandhabt und auf den Gesprächsfluss angepasst. Dadurch variieren die expliziten Fragestellungen sowie deren Reihenfolge teilweise erheblich zwischen den Interviews. Eines der Interviews (Interview 1) musste wegen terminlicher Zwänge des Experten in zwei Etappen durchgeführt werden. Ein weiteres Interview (Interview 4) wurde während der Durchführung mehrmals gestört und musste mehrfach unterbrochen werden. Wahrscheinlich bedingt durch die Unterbrechung der Tonaufnahme ereignete sich ein technischer Defekt, der dazu führte, dass lediglich die letzten einunddreißig Minuten der Interviewaufzeichnung erhalten blieben. Es wurde für

die verlorenen Interviewteile ein Gedächtnisprotokoll angefertigt, bei der Auswertung des Interviews werden jedoch nur die Aussagen berücksichtigt, die tatsächlich der erhaltenen Tonaufnahme zu entnehmen sind. Aufgrund der Länge und der zusätzlich durchgängig hohen inhaltlichen Qualität der geführten Interviews wurden auch alle sechs Experteninterviews vollständig in die Auswertung einbezogen.

Interview	Stellenbezeichnung	Hierarchieebene	Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	Führungsverantwortung ja/ nein	Muttersprache
Interview 1	Geschäftsführer	B	5 Jahre	ja	Deutsch
Interview 2	Arbeitsvorbereiter	E	13 Jahre	nein	Deutsch
Interview 3	Leiter Fertigung	D	11 Jahre	ja	Deutsch
Interview 4	Global Project Manager BMW	D	18 Monate	ja, aber keine direkt unterstellten Mitarbeiter	Französisch
Interview 5	Leiter Einkauf und Qualitätssicherung	C	16 Jahre	ja	Französisch
Interview 6	Business Unit Manager Automotive für Europa, Afrika und Südamerika	A	24 Jahre	ja	Französisch/ Deutsch

Tabelle 6: Überblick über die Interviewteilnehmer (eigene Darstellung)

Interview	Datum	Interviewdauer von bis	Sprache des Interviews	Kommunikationskanal
Interview 1	13.04.2016; 18.04.2016	11:23 – 12:24; 09:06 – 09:38	Deutsch	Face to Face
Interview 2	21.04.2016	10:03 – 11:09	Deutsch	Face to Face
Interview 3	25.04.2016	11:19 – 12:55	Deutsch	Face to Face
Interview 4	05.04.2016	17:53 – 18:25	Französisch	Face to Face
Interview 5	18.04.2016	15:20 – 16:14	Französisch	Telefon
Interview 6	27.04.2016	14:08 – 15:01	Französisch	Telefon

Tabelle 7: Übersicht über Interviewdaten (eigene Darstellung)

4.5 Datenauswertung: Ablaufmodell der Interviewauswertung nach Meuser/Nagel

Die Auswertung des Experteninterviews zielt darauf ab, im Vergleich überindividuell-gemeinsame Wissensbestände herauszuarbeiten. Die Interpretation der Ergebnisse orientiert sich an thematischen Einheiten und Passagen, die zwar inhaltlich zusammengehören, aber nicht zusammenhängend über die einzelnen Interviews verteilt sind (vgl. Meuser & Nagel, 2008, S.378). Der funktionelle institutionelle Kontext der Experten, der bereits in 4.3 ausführlich besprochen wurde, gewinnt bei der Auswertung noch einmal an Bedeutung, da die Aussagen und deren Interpretation von Beginn an im Rahmen der funktionell und institutionell gegebenen Handlungsbedingungen des Experten gesehen werden. Gleichzeitig wird durch diesen gemeinsamen Kontext eine gewisse Vergleichbarkeit der Experteninterviews gewährleistet (vgl. Meuser & Nagel, 2008, S.378). Das zentrale Ziel dieser Auswertungsmethode besteht darin, beim Vergleich der betrachteten Experteninterviews das „Überindividuell-Gemeinsame“ (Meuser & Nagel, 2005, S. 80) der Expertenaussagen herauszuarbeiten. Das Einzelinterview ist darum nicht in seiner ursprünglichen Reihenfolge von Interesse, sondern aufgrund der thematisch relevanten Passagen, die sich auch in den anderen Interviews in ähnlicher Weise wiederfinden lassen. Die Ähnlichkeit der Aussagen stellt eine Vergleichbarkeit zwischen den Interviews her, die nicht zufällig entstanden ist, sondern durch die sorgfältige Erarbeitung des Interviewleitfadens und den organisatorisch institutionellen Kontext der

Experten. Der erste Schritt der Auswertung ist die Transkription der Tonaufnahmen, die während der Experteninterviews gemacht wurden. Für Meuser und Nagel (2002) stellen Pausen und andere parasprachliche Elemente keinen Interpretationsgegenstand dar und müssen aus diesem Grund während der Transkription auch nicht berücksichtigt werden (vgl. Meuser & Nagel, 2002, S. 83). Ebenso halten sie die vollständige Transkription der Tonbandaufnahme eher für einen Ausnahmefall. Es werden daher in der Regel nur gelungene Interviewpassagen, die auch relevante Informationen enthalten, transkribiert (vgl. Meuser & Nagel, 2002, S. 83). Im ersten Schritt der Auswertung vorliegender Experteninterviews wurden drei der sechs Interviews zur Erleichterung späterer Arbeitsschritte und aus Verständlichkeitszwecken aus dem Französischen ins Deutsche übersetzt. Entgegen dem Vorschlag Meuser und Nagels zur Verringerung von Komplexität nur relevante Textpassagen zu transkribieren erfolgte im Rahmen dieses Forschungsprozesses eine vollständige Transkription der Interviews.

Im Anschluss an die Transkription erfolgt die Paraphrasierung der transkribierten Interviewteile. Diese Stufe dient einer ersten Verdichtung des Materials (vgl. Meuser & Nagel, 2002, S. 84). Das mitgeteilte Wissen der Experten wird hier in der Chronologie des Gesprächsverlaufs in eigenen Worten und textgetreu wiedergegeben (vgl. Meuser & Nagel, 2002, S. 83f.). Eine Paraphrase besitzt laut Meuser und Nagel genau dann Gültigkeit, wenn jede andere Person beim Lesen zu dem Schluss kommt, dass keine Informationen oder Inhalte unterschlagen, hinzugefügt oder verzerrt wurden (vgl. Meuser & Nagel, 2002, S.84). Eine zweite Verdichtung erfolgt im dritten Schritt der Auswertung mithilfe der Einführung von Überschriften (vgl. Meuser & Nagel, 2002, S. 85). Dabei werden den Aussagen der Interviews je eine oder mehrere Überschriften zugeordnet. Die Überschriften richten sich nach den, im jeweiligen Abschnitt angesprochenen Inhalten (vgl. Meuser & Nagel, 2002, S. 85). Beinhalten mehrere Passagen gleiche oder ähnliche Themen, werden diese unter einer gemeinsamen Überschrift zusammengefasst. Die Sequenzialität des Interviewtextes wird somit in diesem Schritt erstmalig aufgebrochen (vgl. Meuser & Nagel, 2002, S. 85). Dieser Verdichtungsschritt dient der Schaffung begrifflicher Grundlagen für den thematischen Vergleich. Die Auswahl und Vereinheitlichung der Überschriften muss daher begründet

erfolgen (vgl. Meuser & Nagel, 2002, S. 86). Dieser Schritt der Auswertung erfolgte, entgegen der Vorgaben des Ablaufmodells immernoch im Rahmen der Sequenzialität der Interviews.

Im vierten Schritt der Auswertung, dem thematischen Vergleich, werden nun die verschiedenen Interviews miteinander in Beziehung gesetzt. Wie im Schritt zuvor werden auch hier thematisch ähnliche Passagen zusammengestellt und unter einer Überschrift/Kategorie zusammengefasst (vgl. Meuser & Nagel, 2002, S. 86). Die Überschriften bzw. Kategorien werden weiterhin textnah und in der Terminologie des Interviewten formuliert (vgl. Meuser & Nagel, 2002, S. 86). Ein Großteil der Kategorien orientiert sich dabei an den Fragen und Passagen des Interviewleitfadens. Weitere Kategorien werden aus den thematischen Aspekten gebildet, die in den einzelnen Interviews häufiger auftreten. Die Ergebnisse des thematischen Vergleichs werden während der weiteren Auswertungsschritte kontinuierlich überprüft und gegebenenfalls revidiert. Am Ende sollten die Zuordnungen der Überschriften zu den einzelnen Passagen immer als nachvollziehbar, vollständig und valide gelten (vgl. Meuser & Nagel, 2002, S. 88). Diese Zuordnung der Interviewpassagen zu Überschriften oder Überkategorien wurde zunächst pro Interview in einer Themenmatrix dargestellt. Es entstanden dabei 11 Überschriften (Organisationsstruktur und Strategie; Managementverständnis; Bildung und Bildungssystem; Historischer Hintergrund; Kultur; Mentalität und Arbeitsweise; persönlicher Werdegang und Sozialisation; Ziele der Zusammenarbeit und Maßnahmen; Konflikte; Sprache und Kommunikation; Verständnis von Interkultureller Zusammenarbeit; Wertvorstellungen). Im Rahmen der Auswertung der vorliegenden sechs Experteninterviews wurde zwischen dem vierten und fünften Schritt des Auswertungsmodells nach Meuser/ Nagel ein weiterer Zwischenschritt vollzogen. Aufgrund des Umfangs der Interviews und der Qualität der darin enthaltenen Aussagen, wurden aus den gebildeten Überschriften die drei am stärksten ausgeprägten und die für das Forschungsthema relevantesten drei Kategorien ausgewählt, um nur mit diesen drei Kategorien mit Schritt fünf weiter zu arbeiten. Diese sind „Bildung und Bildungssystem“;

„Kultur Mentalität Arbeitsweise“ sowie „Sprache und Kommunikation“. Innerhalb der drei Schlüsselkategorien erfolgte im weiteren Vorgehen eine Zusammenfassung ähnlicher Expertenaussagen bei gleichzeitiger Schaffung weiterer Unterkategorien und der entsprechenden Zuordnung der Aussagen. Bei diesem Schritt der Auswertung erfolgte noch einmal eine sehr starke Verdichtung des Forschungsmaterials. Um einer zu schnellen und zu starken Generalisierung vorzubeugen erfolgte ein regelmäßiger Abgleich des verdichteten Materials mit den Originaltranskripten. Auch eine Hinterfragung der auftretenden Unterschiede und Widersprüche erfolgte regelmäßig und ist in der verschriftlichten Ergebnisanalyse nachzuvollziehen.

Im fünften Schritt, der Konzeptualisierung und theoretischen Generalisierung, geht es darum, gefundene Typisierungen, Verallgemeinerungen und Deutungsmuster zu systematisieren (vgl. Meuser & Nagel, 2002, S. 88). Es erfolgt somit eine Ablösung vom Text und der Sprache der interviewten Experten (vgl. Meuser & Nagel, 2002, S. 88). Diese Konzeptualisierung soll es ermöglichen, auf Grundlage des empirischen Materials Aussagen über Strukturen des Expertenwissens zu treffen und diese zu nutzen, um die Reichweite der Geltung bestimmter Konzepte zu überprüfen (vgl. Meuser & Nagel, 2002, S. 89). Im Rahmen der theoretischen Generalisierung werden zum Schluss dem Forschungsschwerpunkt entsprechende Theorien einbezogen (vgl. Mayer, 2013, S. 55; Meuser & Nagel, 2002, S. 89). Die gefundenen Kategorien werden in ihren Zusammenhängen systematisch geordnet und interpretiert (vgl. Bogner et al., 2014, S. 79). Wie aus der Beschreibung des Auswertungsablaufes hervorgeht, erfolgte die Strukturierung der tatsächlichen Auswertung der Experteninterviews dieser Arbeit schließlich mit leichten Abwandlungen gegenüber dem Grundmodell von Meuser und Nagel. Dennoch besteht eine sehr starke Orientierung und Ausrichtung der Auswertung dieser Arbeit an dem Auswertungsablaufmodell von Meuser und Nagel. Der Ablauf der Auswertung der vorliegenden Forschung ist in Abbildung 5 noch einmal veranschaulicht. Der Forschungsprozess von der Erstellung des Leitfadens bis zur Finalisierung der Kategorien kann in all seinen Einzelschritten anhand der durchgeführten Dokumentation im Anhang ab Anlage 1 nachvollzogen werden. An dieser Stelle sei noch einmal

hervorgehoben, dass es bei der Auswertung theoriegenerierender Experteninterviews nicht darum geht, objektiv richtige Informationen oder die Wahrheit über bestimmte Sachverhalte zu erfahren. Im Fokus stehen das Deutungswissen der Experten und der Versuch, dieses, inklusive seiner Werte und Regeln, die das Denken und Handeln der Experten maßgeblich beeinflussen, zu erschließen (vgl. Bogner, et al., 2014; S.61).

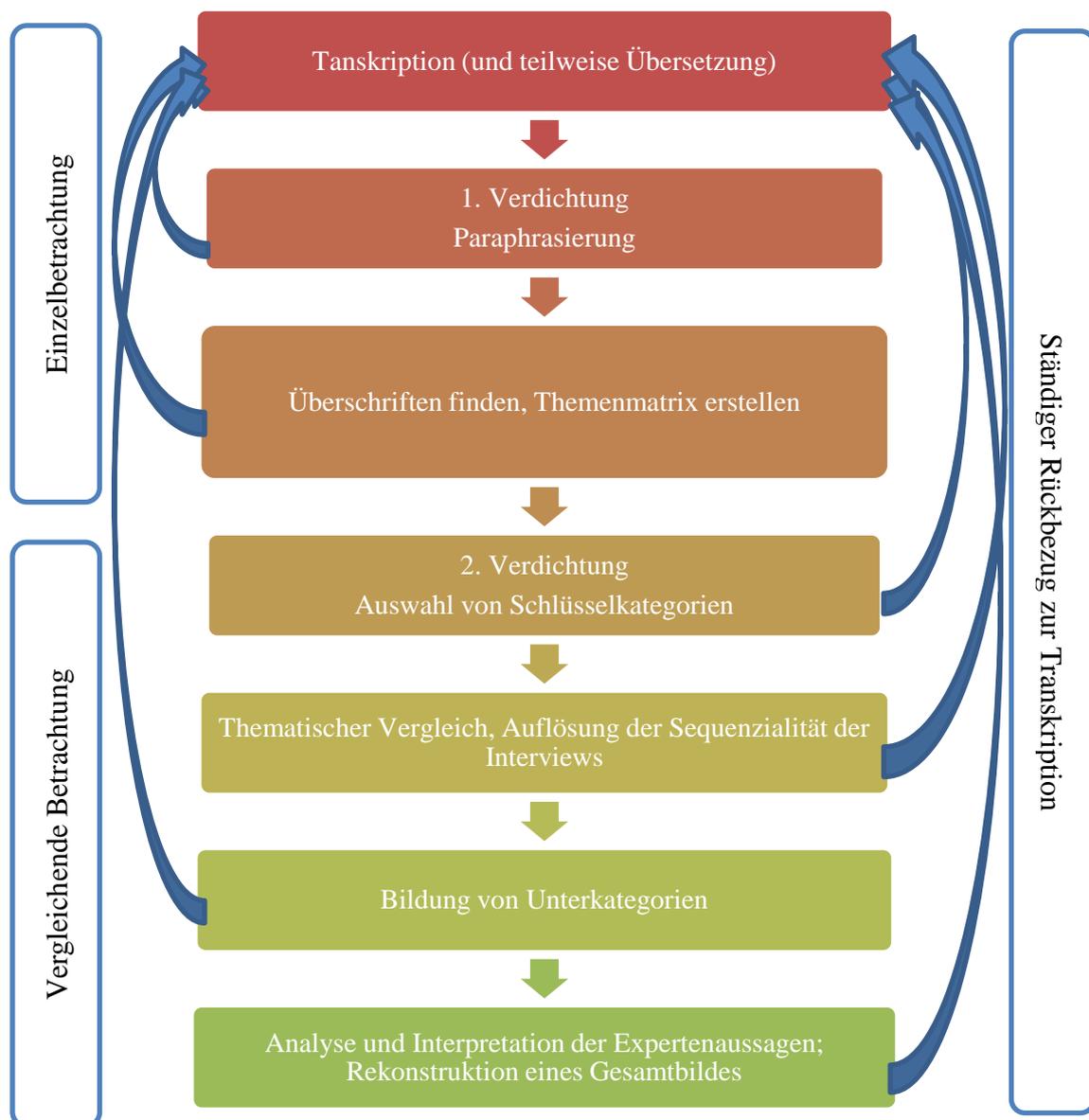


Abbildung 7: Auswertungsablauf der eigenen Forschung (eigene Darstellung in Anlehnung an Meuser & Nagel)

Zur Veranschaulichung des Forschungsfortschrittes während der Auswertung der Experteninterviews sind nachfolgend Schaubilder den identifizierten Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit (die gleichzeitig die in Schritt drei erarbeiteten Kategorien darstellen), zur Übersicht über die finalen Auswertungskategorien sowie zur Zuordnung der Kategorien zur Mikro- und Makroebene aufgeführt. Die folgenden Abbildungen sind Eigendarstellungen und werden dem Anspruch der Allgemeingültigkeit nicht gerecht. Sie beziehen sich ausschließlich auf den dieser Arbeit zugrunde liegenden Forschungskontext.

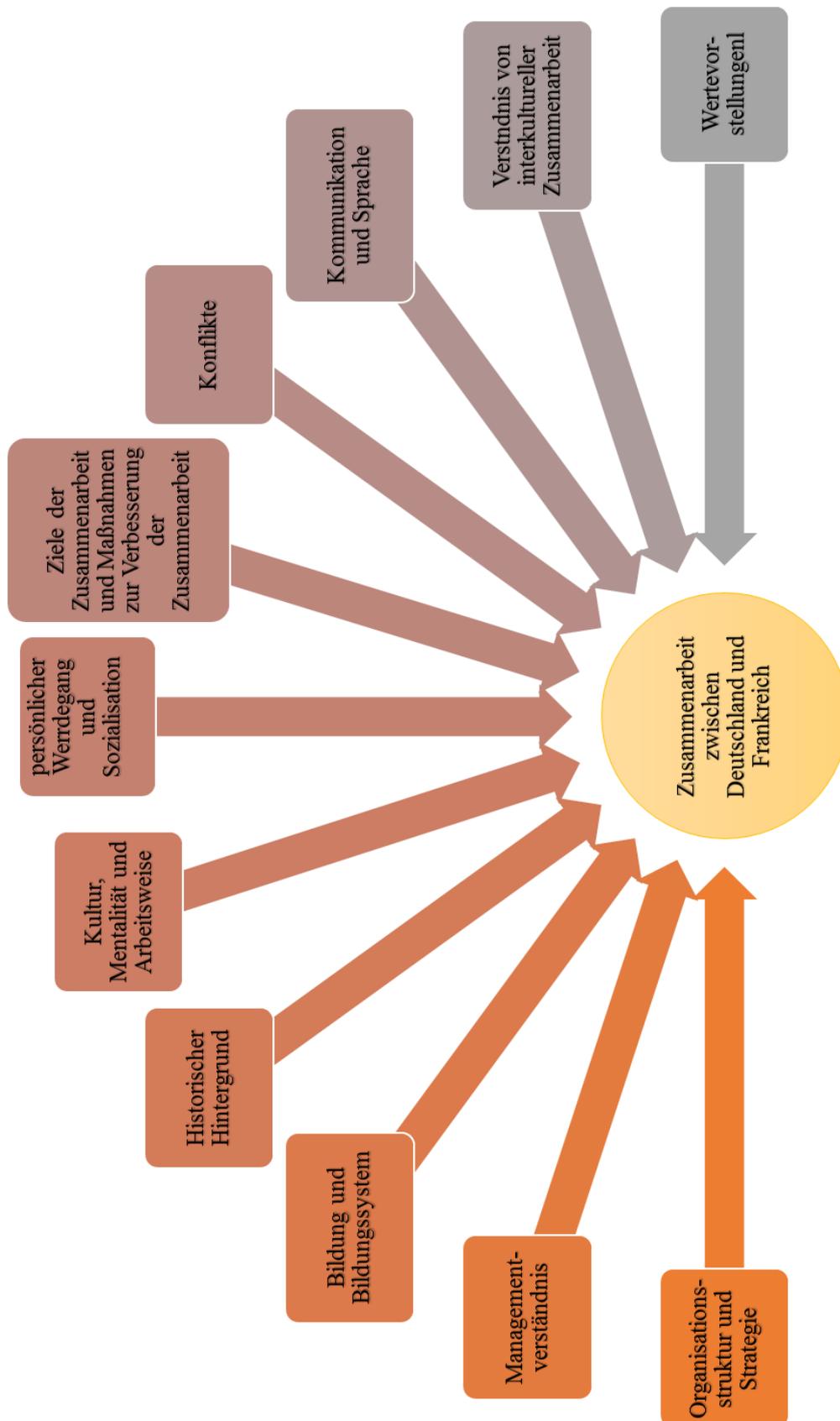


Abbildung 8: Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Frankreich

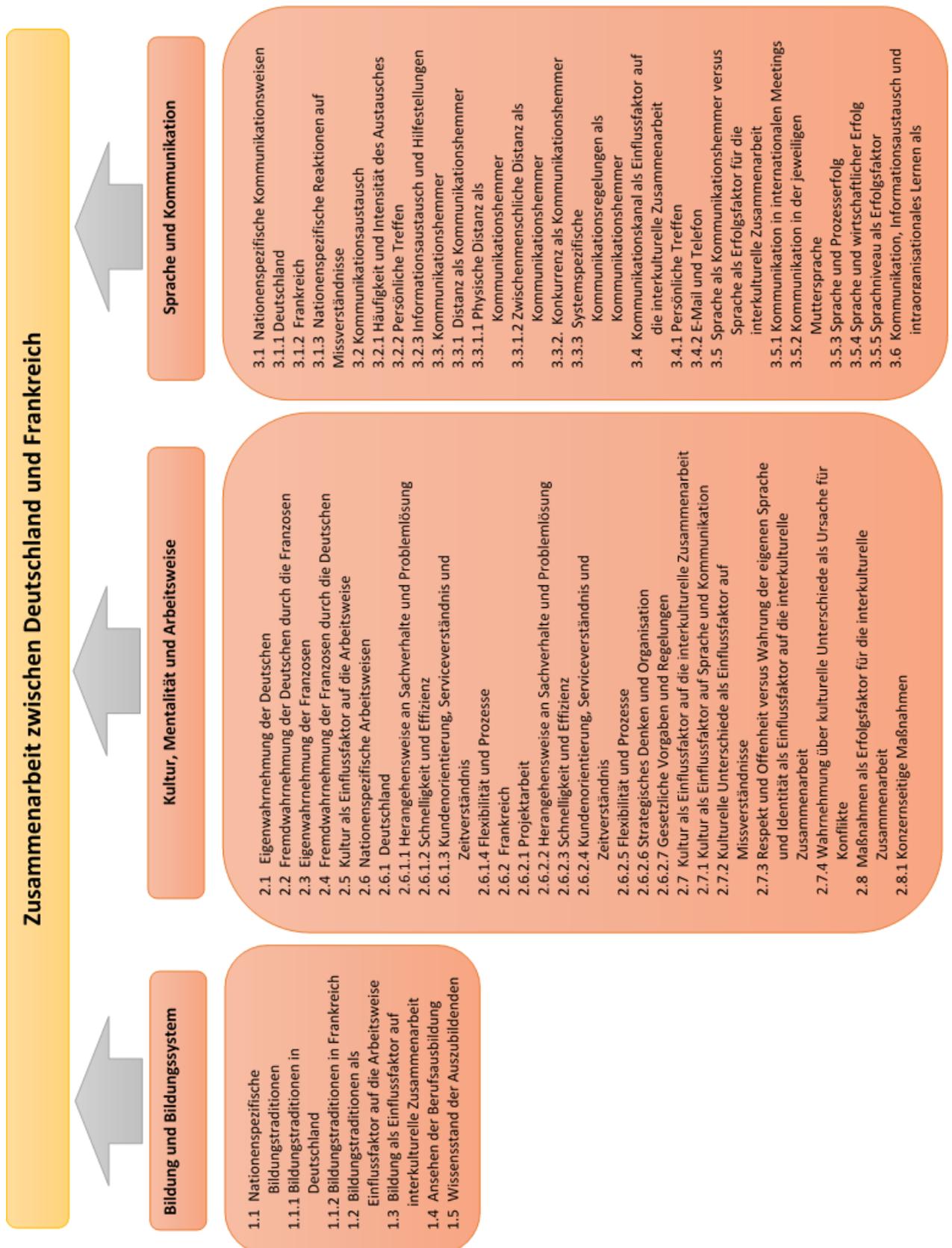


Abbildung 10: Auswertungskategorien final (siehe auch Anlage 8)

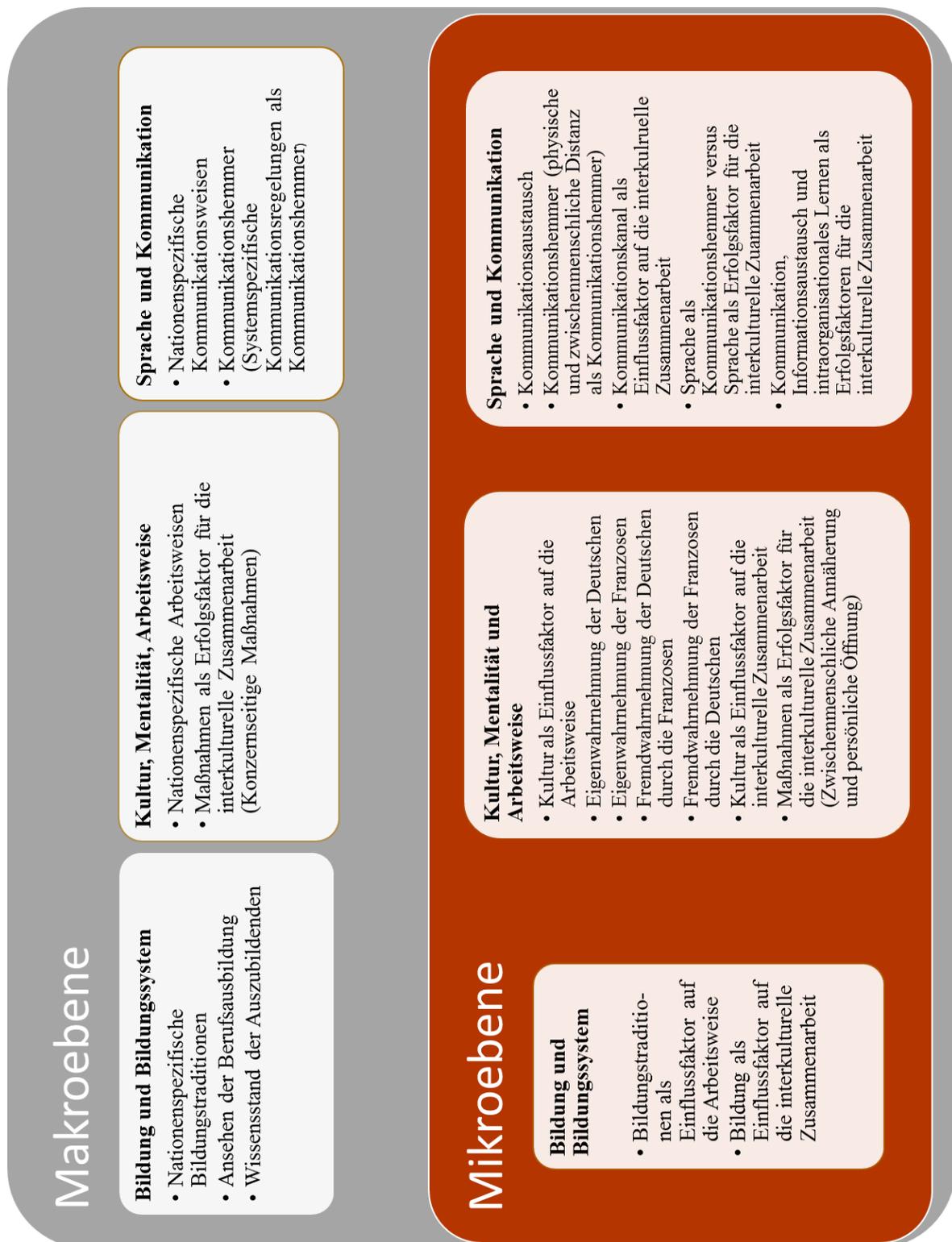


Abbildung 11: Darstellung der finalen Auswertungskategorien in Mikro- und Makroebene

5 Analyse der Experteninterviews

Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, erfolgte die bisherige Auswertung der durch leitfadengestützte Experteninterviews gewonnenen Daten in sechs Arbeitsschritten in Anlehnung an das Auswertungsmodell von Meuser und Nagel. Die Auswertung der Experteninterviews wurde durch den Interviewleitfaden unterstützt. Ausgehend von den im betrachteten Unternehmen vorliegenden Herausforderungen in der interkulturellen Zusammenarbeit wurden verallgemeinernde Kategorien aus dem Forschungsmaterial abgeleitet. Eine vollständige Übersicht aller Kategorien inklusive der zugeordneten Expertenaussagen ist Abbildung 9 und dem Anhang (Anlage 8) zu entnehmen.

Im Folgenden werden nun die aus den Experteninterviews extrahierten, interviewübergreifenden Aussagen der drei stärksten und relevantesten Kategorien „Bildung und Bildungssystem“, „Kultur, Arbeitsweise und interkulturelle Zusammenarbeit“ sowie „Sprache und Kommunikation“, die auch als Einflussfaktoren auf die Herausforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit gesehen werden, vorgestellt. Die im Rahmen dieser Auswertung vorgestellten Aussagen beziehen sich ausschließlich auf das ausgewählte Unternehmen. Eine Übersicht über die finalen Kategorien und Unterkategorien ist im Anhang (Anlage 8) zu finden.

5.1 Bildung und Bildungssystem

Die Kategorie „Bildung und Bildungssystem“ gehört, bei genauerer Betrachtung der aus den Interviewdaten extrahierten Aussagen, nicht zu den umfangreichsten Kategorien. Bei einer Analyse der einzelnen Experteninterviews wird außerdem ersichtlich, dass nicht in jedem Interview Aussagen gemacht wurden, die dieser Kategorie zuzuordnen sind, da auch der dritte Fragenkomplex nicht in jedem Interview Anwendung fand. Dennoch und gerade auch weil die Kategorie „Bildung und Bildungssystem“ nur einen geringen Umfang aufweist, wurde sie als besonders wichtig für die Auswertung der Interviews erachtet. Es geht daraus hervor, dass sowohl Frankreich als auch Deutschland unterschiedliche nationenspezifische Bildungstraditionen haben, die den Experten zum Teil bewusst sind und die zum Teil als ursächlich für im Arbeitsalltag zum Tragen kommende Arbeitsweisen gesehen werden. Es

wird deutlich, dass Bildungstraditionen zum einen kulturell beeinflusst sind und zum anderen einen lebenslangen Einfluss auf die Arbeits- und Lernweise haben.

5.1.1 Nationenspezifische Bildungstraditionen

Im Rahmen der Experteninterviews zu den Herausforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit zwischen Frankreich und Deutschland wurde durch die Experten mehrfach und in verschiedenen Ausprägungen dargelegt, dass im Bereich Bildungstraditionen Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen existieren. Die Aussagen dieser Kategorie befassen sich mit den unterschiedlichen Bildungstraditionen in Deutschland und Frankreich. Dabei wird durch die Experten vor allem auf unterschiedliche didaktische Konzepte bei der Vermittlung von Lerninhalten verwiesen. Diese Unterschiede werden teilweise als sehr groß und gravierend angesehen werden.

5.1.1.1 Bildungstraditionen in Deutschland

Vor allem in Bezug auf die Anwendung didaktischer Konzepte wurden viele Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern aufgezeigt. Es lässt sich zusammenfassend sagen, dass Lehrmethoden und Lernweisen in Deutschland von den Experten als kreativ und vor allem praxisorientiert wahrgenommen werden. Zur Veranschaulichung der größeren Kreativität in Deutschland wurde zunächst ein Vergleich zwischen dem Deutschen und dem Japanischen Schriftsystem gezogen. Im Gegensatz zum japanischen Schriftsystem, das sich nur durch das auswendig lernen zahlreicher Schriftzeichen und Silben beherrschen lässt, lerne man im Deutschen Schriftsystem lediglich die 26 Buchstaben sowie die Umlaute auswendig und setze diese dann immer wieder in kreativer Art und Weise zu Wörtern unterschiedlicher Bedeutung zusammen.

„Das deutsche Schriftsystem ist anders als das Japanische. Da werden keine Zeichen mit Bedeutung auswendig gelernt sondern 30 Schriftzeichen inklusive Umlaute kreativ zusammengesetzt. Dahinter steckt eine ganz andere Denke.“ (Interview 1)

Die Kreativität der Deutschen wird weiterhin mithilfe der Wandlung des Schulsystems begründet. Eine Abkehr vom reinen auswendig lernen sei mit der Abkehr von Drill-Schulen, die vor 100 Jahren noch existiert haben, erfolgt. Dennoch wird auch das Ansinnen nach

Struktur, Strenge und Ordnung im deutschen Schulsystem als sehr präsent wahrgenommen.

„Aber so etwas liegt ja nicht nur im Schriftsystem begründet. In Frankreich existiert ja ein ähnliches Schriftsystem, aber ein ganz anderes Schulsystem. Vor 100 Jahren gab es auch in Deutschland noch Drill-Schulen, an denen auswendig gelernt wurde. In Deutschland hat man sich aber davon weg bewegt. In Frankreich scheint es immer noch ähnlich zu sein.“

(Interview 1)

„Im deutschen Schulsystem findet man eher das Ansinnen nach Strenge und Ordnung wieder.“ (Interview 5)

Lerninhalte, die praktisch vermittelt oder veranschaulicht werden können, werden in Deutschland auch mit Hilfe von Anschauungsmaterial vermittelt. Diese Art der kreativen Vermittlung beginnt bereits im Mathematikunterricht in der Grundschule und setzt sich bis zur Hochschule fort. Bestätigt wird der Erfolg der deutschen Bildungstraditionen in den Augen eines Experten durch die Ergebnisse der Pisa-Studie, in deren Rangliste die Deutschen in allen Bereichen vor den Franzosen liegen.

„Deutsche lernen Mathe in der Grundschule mit kleinen roten, gelben und blauen Würfeln. Franzosen lernen Mathe mit einem Stift.“ (Interview 4)

„In Frankreich lehrt und lernt man Mechanik mit einem Stift. In Deutschland wird die Mechanik praktisch an Maschinen erklärt.“(Interview 4)

5.1.1.2 Bildungstraditionen in Frankreich

Im Gegensatz zu deutschen Bildungstraditionen ist es in Frankreich üblich, Unterrichtsinhalte unabhängig vom Fachgebiet stets auswendig zu lernen. Der Lehrer steht als Vorleser vor den Lernenden und nicht als Lernbegleiter. Trotz des in Deutschland und Frankreich gleichen Schriftsystems, das zur Unterscheidung zwischen Deutschen und Japanern herangezogen wurde, seien die Franzosen weniger kreativ. Die geringere Kreativität liege nicht ausschließlich im Schriftsystem, sondern beispielsweise auch im Schulsystem begründet. Während die Deutschen sich von „Drill-Schulen“ abgewandt haben, scheint das Prinzip des Auswendiglernens in Frankreich noch allgegenwärtig zu sein. Vor allem Lerninhalte, die sehr gut anhand praktischer Beispiele, Experimente etc.

vermittelt werden könnten, werden ohne Anschauungsmaterial vermittelt. Die Schüler hören zu und schreiben ab oder mit. Das Gehirn kann normalerweise über fünf Sinne Informationen aufnehmen. Anstatt alle Sinne zu beanspruchen, wird in Frankreich nur einer dieser Sinne beansprucht und zum Lernen genutzt. Es wird nicht über praktische Anwendung gelernt, sondern mit Hilfe des Auswendiglernens. Ebenso wie sich in Deutschland die Kreativität und Veranschaulichung bei der Lernstoffvermittlung durch alle Ebenen des Bildungssystems fortzusetzen scheint, scheint das Auswendiglernen in Frankreich omnipräsent zu sein. Auch eher praktisch orientierte Studiengänge, wie das Ingenieurstudium seien durch das Auswendiglernen von allgemeinen Sachverhalten, Formeln und Lösungswegen geprägt.

„Obwohl man fünf Sinne hat, mit denen man lernen könnte und über die das Gehirn normalerweise Informationen aufnimmt, wird einem in Frankreich in der Schule nur beigebracht, einen dieser Sinne zu verwenden. In Frankreich wird nicht über die praktische Anwendung gelernt, sondern mit Hilfe des Auswendiglernens.“ (Interview 4)

„Das französische Ingenieurstudium scheint stark durch das auswendig lernen von Formeln, Lösungswegen und allgemeinen Sachverhalten zu bestehen. Darunter leidet die Kreativität, da sie nie gelernt haben, kreativ zu sein. Befindet sich ein Problem fünf Grad neben dem bekannten, auswendig gelernten Problem, haben die Franzosen Schwierigkeiten, es zu lösen.“ (Interview 1)

5.1.2 Bildungstraditionen als Einflussfaktor auf die Arbeitsweise

Im Rahmen der Experteninterviews fielen im Zusammenhang mit nationenspezifischen Bildungstraditionen auch Aussagen über die Auswirkungen derer auf die Arbeitsweisen in verschiedenen Ländern. Nicht nur der Ursprung der unterschiedlichen Lernweisen, sondern schließlich auch der Ursprung der unterschiedlichen Arbeitsweisen, wurde von mehreren Experten unter anderem im Bildungssystem verortet.

„Die Unterschiede der Arbeits- und Lernweise zwischen Deutschen und Franzosen liegen begründet im Bildungssystem.“ (Interview 1)

„Die Herkunft der Unterschiede liegt in der Kultur, in der Erziehung und in den Bildungssystemen.“ (Interview 6)

„In der Arbeits- und Lernweise zwischen Deutschen und Franzosen gibt es wirklich Unterschiede. Das kommt vom Bildungssystem. Es hängt damit zusammen, was und wie man in der Schule lernt.“ (Interview 4)

„Unterschiede in der Lernweise wirken sich auch auf die Arbeitsweise beider Seiten aus.“ (Interview 1)

Es wird herausgestellt, dass die Behauptungen bezüglich der unterschiedlichen Arbeitsweisen auf persönlichen Beobachtungen beruhen und eine genaue Herleitung deren Ursachen daher nicht möglich sei. Vermutet werden als Ursache jedoch die Auswirkungen der unterschiedlichen Bildungstraditionen und Bildungssysteme.

„Meine Aussagen zu den Unterschieden beruhen auf Beobachtungen, nicht auf Herleitungen, deswegen kann ich nur sagen, dass es so ist, nicht warum es so ist. Ich vermute aber, dass es vom Bildungssystem, der Sozialisation, der Erziehung und dem Familienhintergrund abhängt.“ (Interview 5)

So wird angenommen, dass sich die Art und Weise, Dinge zu lernen, auch später in der Herangehensweise an Sachverhalte und der Problemlösekompetenz in der Arbeitswelt widerspiegeln.

„Lernweisen der genannten Art übertragen sich auch später ins Berufsleben, auf die Arbeitsweise und auf die Problemlösekompetenz. Das ist aber normal, denn man hat ja nichts anderes gelernt.“ (Interview 4)

5.1.3 Bildung als Einflussfaktor auf interkulturelle Zusammenarbeit

Den Aussagen der Experten ist zu entnehmen, dass sich nicht nur die unterschiedlichen Bildungstraditionen auf die Lern- und Arbeitsweise auswirken, sondern dass Bildung im Allgemeinen einen Einflussfaktor für die interkulturelle Zusammenarbeit darstellen kann.

Die Verstärkung von Offenheit gegenüber anderen Kulturen wird beispielsweise mit Reisen in die entsprechenden Kulturräume in Verbindung gebracht. Auch eine Veränderung der persönlichen Einstellung und der Denkweise wurde durch diese Reisen erreicht. Eine vielschichtige Ausbildung, die mit einer Berufsausbildung begann und in ein Ingenieurstudium sowie mehrere Auslandsaufenthalte mündete wird als Einflussfaktor auf

kulturelle Offenheit und Problemminimierung in der interkulturellen Zusammenarbeit gesehen.

„Ich habe wirklich viel gemacht, aber das ist auch der Grund dafür, dass ich kulturell so offen bin. Ich habe erst eine Ausbildung gemacht und als ganz ganz kleiner Arbeiter angefangen. Dann habe ich die Ingenieurschule besucht und dann habe ich verschiedene Seminare absolviert.“ (Interview 4)

Ein anderer Bereich, in dem Bildung einen enormen Einfluss auf die interkulturelle Zusammenarbeit ausübt, ist die Sprache. Trotz der Tatsache, dass der Fokus der Zusammenarbeit im betrachteten Unternehmen auf der Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Frankreich liegt, sind auf deutscher Seite keine Französischkenntnisse vorhanden. Dieser Fakt scheint durch die Tatsache abgemildert zu werden, dass eine Festlegung auf Englisch als Konzernsprache erfolgte. Jedoch sind auch die Englischkenntnisse auf deutscher Seite teilweise nur mangelhaft. Von den französischen Experten, die rein theoretisch die Deutsche Sprache beherrschen, gibt nur einer an, diese Kenntnisse auch praktisch anwenden zu können.

„Ich beherrsche nur Englisch als Fremdsprache. In der deutschen Sprache, die ich in der Universität gelernt habe, fehlt mir die Übung.“ (Interview 6)

„Ich spreche kein Französisch, aber Englisch und Russisch. Das war damals so.“ (Interview 2)

„Die Mitarbeiter in Gardelegen, die mit Frankreich Kontakt haben, sprechen nur Englisch.“ (Interview 1)

5.1.4 Ansehen der Berufsausbildung

Sowohl im deutschen als auch im französischen Werk gibt es Auszubildende. Obwohl sich die Berufsbildungssysteme der beiden Länder unterscheiden, gibt es in beiden Ländern Auszubildende, die einen Teil ihrer Ausbildungszeit im Ausbildungsunternehmen absolvieren. 50% der Auszubildenden des französischen Werkes absolvieren eine betriebliche Ausbildung. Die Auszubildenden im französischen Werk werden sehr geschätzt und als sehr wichtig wahrgenommen. Die Sicht auf Auszubildende in Frankreich allgemein

habe sich gewandelt und das Ansehen der Berufsausbildung sei gestiegen. Sie werde jetzt als viel wichtiger angesehen als noch vor ein paar Jahren.

„Die Azubis sind sehr wichtig und die Sicht auf Auszubildende in Frankreich hat sich gewandelt. Die betriebliche Ausbildung in Frankreich wird jetzt als viel wichtiger angesehen, als noch vor ein paar Jahren.“ (Interview 4)

Trotz des gestiegenen Ansehens wird eingeräumt, dass die Berufsausbildung in Frankreich nicht mit der Berufsausbildung in Deutschland verglichen werden könne. Vor allem bezogen auf die Reputation der Ausbildungssysteme könne man aufgrund des Alters, der Tradition und der historischen Verankerung des deutschen Berufsbildungssystems keinen Vergleich zum Ruf der französischen Berufsausbildung ziehen.

„Natürlich kann man den Ruf der französischen Ausbildung nicht mit dem der deutschen Berufsausbildung vergleichen. Das System in Deutschland ist bereits viel älter und historisch verankert.“ (Interview 4)

Vor allem die Ausbildung der deutschen Ingenieure wird auf französischer Seite hervorgehoben. Die Qualität der deutschen Ausbildung mache sich jedoch auch im Verhalten der deutschen Ingenieure bemerkbar. Diese fühlten sich gegenüber Menschen mit einer anderen Qualifikation überlegen und würden diese Einstellung auch nach außen hin präsentieren.

5.1.5 Wissensstand der Auszubildenden

Kritisiert wird im Zusammenhang mit der Berufsausbildung der Wissensstand der Auszubildenden in Deutschland. Das Wissensniveau der Bewerber in den Bereichen Fach- und Allgemeinwissen sinke stetig. Dies sei mit Hilfe eines Vergleichs von Einstellungstests für Auszubildende im kaufmännischen Bereich feststellbar. Auch das Verhalten der Bewerber habe sich eher in eine negative Richtung entwickelt.

„Sowohl das Verhalten, als auch das Allgemein- und Fachwissen der Bewerber um Ausbildungsplätze haben sich in den letzten Jahren eher in die negative Richtung verändert.“ (Interview 1)

Eine Ursache für den Niveauverlust wird vor allem darin gesehen, dass eine Abkehr von dualen Berufsausbildungen zugunsten der Aufnahme eines Studiums stattfindet. Durch die

Tatsache, dass immer mehr Schüler zum Abitur geführt werden, um im Anschluss studieren zu können, habe zur Folge, dass das Gesamtniveau der Schüler sinke. Dies wirke sich auch auf den Wissensstand der Bewerber für vorhandene Ausbildungsplätze aus.

„Das Niveau der Auszubildenden bzw. der Bewerber für eine Ausbildung sinkt. Dies liegt unter anderem darin begründet, dass in Deutschland inzwischen vermehrt Wert darauf gelegt wird, einen Großteil der Schüler zum Abitur zu führen, damit sie studieren können.“

(Interview 1)

Aufgrund des Niveaurückgangs an den allgemeinbildenden Schulen ergäben sich für die Berufsschulen und die Betriebe neue Aufgabenbereiche, die außerhalb der eigentlich zu vermittelnden Lerninhalte liegen. Vor allem in Mathe und Deutsch sei es notwendig, die Berufsschüler zunächst auf einen einheitlichen Wissensstand zu bringen.

„Das Schulniveau ist gesunken. Das bedeutet für die Berufsschulen, dass sie mehr nachzuholen haben. Auch Betriebe müssen teilweise Zusatzunterricht anbieten, um die Auszubildenden gerade in Fächern wie Deutsch und Mathematik auf den Ausbildungsstand zu bringen“ (Interview 1)

5.2 Kultur, Mentalität und Arbeitsweise

Die Kategorie „Kultur, Mentalität und Arbeitsweise“, stellt die umfangreichste der ausgewählten Kategorien dar und beinhaltet alle aus den Experteninterviews extrahierten Aussagen, die sich auf kulturelle Spezifika der jeweiligen Nationen beziehen. Es werden zunächst genannte Aspekte der Eigen- und Fremdwahrnehmungen beider, im Fokus der Untersuchungen stehenden Nationen Deutschland und Frankreich betrachtet. Darauf folgen, von den Experten identifizierte, nationenspezifische Arbeitsweisen. Die Eigen- und Fremdwahrnehmungen beider Nationen sowie und die nationenspezifischen Arbeitsweisen werden in dieser Auswertung getrennt betrachtet, da die Aussagen der Experten zu beiden Kategorien gewollt als explizit eigenständig zu betrachten sind.

Auch zu Kultur als Einflussfaktor auf die interkulturelle Zusammenarbeit in verschiedenen Ausprägungen sowie zu Maßnahmen, die der Verbesserung der interkulturellen Zusammenarbeit dienen, äußerten sich die Experten sehr umfassend. Diese werden ebenso im Folgenden präsentiert.

5.2.1 Eigenwahrnehmung der Deutschen

Eine äußerst prägnante Aussage, die etwas über die Eigenwahrnehmung der deutschen Experten aussagt, ist: *„Der Deutsche ist preußisch-korrekt.“* (Interview 1). Der Experte ist der Auffassung, dass die Deutschen in ihren Kerneigenschaften den preußischen Tugenden Pünktlichkeit, Ordnung und Fleiß entsprechen. Gleichzeitig macht dieser Experte deutlich, dass er kulturell gesehen durch das Aufwachsen im Grenzgebiet zwischen Deutschland und Frankreich selbst halber Franzose sei. Der Umstand, dass der Experte diese Äußerung tätigt, führt zu der Annahme, dass er der Auffassung ist, sich stärker mit der französischen Kultur identifizieren zu können, als Deutsche, die nicht im Grenzgebiet aufgewachsen sind. Der Experte vermittelt mit dieser Aussage, dass er der Meinung ist, ein umfassendes Wissen über die französische Kultur mitzubringen.

„Ich bin als Moselfranke ja schon halber Franzose.“ (Interview 1)

Durch die Aussagen in den Experteninterviews wird deutlich, dass die Deutschen sich selbst als wandlungsfähig und offen gegenüber Neuerungen sehen. Gleichzeitig wird ausgesagt, dass die Deutschen eine eher problematische Beziehung zur nationalen Geschichte unterhalten. Die Eigenschaftszuschreibungen der Wandlungsfähigkeit und Offenheit von Deutschen werden mit Hilfe historischer Begebenheiten begründet. Die Geschehnisse zu Zeiten Adolf Hitlers und Friedrich II. scheinen zu einer Mentalität der Abkehr und des Wandels geführt zu haben und werden unter anderem als Begründung für die Aussage aufgeführt, dass Deutsche wandlungsfähiger und offener zu sein scheinen.

„Der Grund dafür, dass in Deutschland ein schnellerer Wandel stattgefunden hat, liegt darin, dass der Deutsche ein Problem mit seiner Historie im Allgemeinen hat. Nicht nur mit Hitler sondern auch mit Friedrich II. Aufgrund dieser Vergangenheit ist der Deutsche wandlungsfähiger, offener gegenüber Neuerungen. Vielleicht hat sich deshalb alles schneller verändert.“ (Interview 1)

Die Eigenwahrnehmung der Deutschen durch die befragten Experten besagt weiterhin, dass Status und Prestige in Deutschland sehr stark im Vordergrund stehen. Diese Fokussierung auf Status und Prestige wird in einem Atemzug mit der Tatsache genannt, dass der Deutsche sich sehr stark über seine Arbeit definiert. Vor allem auch im privaten

Bereich sei es üblich, sehr viel über die Arbeit zu sprechen. Die häufig gestellte Frage „Und, was machst du so?“, wird in Deutschland als eine Frage danach interpretiert, welcher Tätigkeit man beruflich nachgehe. Es sei nicht unüblich dann mit Nennung der Tätigkeit auch den Namen der Firma, bei der man tätig ist sowie den Verdienst und die materiellen Anschaffungen aufzuzählen, die durch diesen Verdienst möglich waren. Diese Aussagen decken sich mit den Grundwerten Geld und Anerkennung nach Breuer & de Bartha. Die Definition seiner selbst über die Arbeit, bestätigt die von Hofstede erforschte niedrige Ausprägung in der Dimension Genuss vs. Einschränkung.

„In Deutschland wird ja gern gefragt: und was machst du so? Da ist dann immer ganz wichtig zu sagen: „ich mache den und den Job, bei der und der Firma. Am besten noch ich verdiene das und das Geld und kann mir dadurch noch mein Pferd und mein Haus und mein Boot leisten“. „ (Interview 3)

„Die Trennung von Arbeit und Privatem erfolgt bei den Franzosen noch stärker als in Deutschland. Die Deutschen z.B. sprechen auf privaten Feiern, wenn sie nicht gerade alle auf ihr Smartphone gucken, auch sehr viel über Arbeit.“ (Interview 3)

5.2.2 Fremdwahrnehmung der Deutschen durch die Franzosen

Auch die interviewten französischen Experten haben im Rahmen der Interviews Aussagen über ihre Wahrnehmung der Deutschen getätigt. Dabei wird deutlich, dass auf französischer Seite vor allem der Eindruck vorherrscht, dass die deutsche Mentalität von Schnellebigkeit bis hin zur Ungeduld geprägt ist.

„Der Deutsche will immer, dass alles sofort und beim ersten Mal funktioniert. Er hat keine Geduld.“ (Interview 4)

In den Augen der befragten Experten möchten die Deutschen, dass alles sofort und beim ersten Mal funktioniert. Außerdem ginge es dem Deutschen nicht nur darum, dass etwas überhaupt sofort funktioniert, sondern dass es exakt so funktioniert, wie er sich dies vorstellt. Aufgrund der Tatsache, dass ein Deutscher sich etwas auf eine bestimmte Art und Weise vorstellt, müsse es auch in der Realität genauso sein. Die Lebensart der Deutschen zeige sich auch in der Art und Weise wie Mahlzeiten eingenommen und genossen werden. Die Deutschen seien schnelle Esser, die sich für den Genuss der Mahlzeit und für die

gemeinsame Zeit mit anderen nicht viel Zeit nähmen. Auch in diesen geschilderten Fremdbildern zeigen sich einige der Grundwerte (Perfektion, Nutzen/Rentabilität, Beständigkeit) und Kulturdimensionen (Unsicherheitsvermeidung nach Hofstede; monochrones Zeitverständnis nach Hall).

Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen unabhängig vom Arbeitsalltag sind etwas klischeebehaftet, aber sie entsprechen der Realität. Die Franzosen lieben das Essen und nehmen sich sehr viel Zeit dafür. Der Deutsche isst sehr schnell und nimmt sich dafür nur wenig Zeit.“ (Interview 6)

„Der Deutsche will immer, dass alles so funktioniert, wie er sich das vorgestellt hat weil ER sich das so vorgestellt hat. Ich möchte, dass ich auf den Knopf drücke, und es sofort geht. Ich drücke aufs Gas und schwupp, Vollgas. Ich gehe an den Strand und das Wetter ist schön, weil ich entschieden habe, dass das Wetter schön ist. Ich buche einen Urlaub auf einer schönen Insel mit Sonne, also IST da Sonne.“ (Interview 4)

Die Deutschen werden durch die französischen Experten weiterhin als strikt, geradlinig und zielorientiert wahrgenommen. Die Deutschen hätten außerdem eine sehr strenge und direkte Art, die regelmäßig auch gegenüber den französischen Kollegen ausgelebt würde. An dieser Stelle wird deutlich sichtbar, dass die Deutschen eine sehr direkte und explizite Kommunikationsweise haben (Low-Context-Kommunikation nach Hall). Die Grundwerte Beständigkeit und Perfektion können ebenso in diesen Ausführungen vermutet werden.

„Die Deutschen sind eher strikt und gehen den Weg bis zum Ende, wenn sie einmal einen roten Faden haben.“ (Interview 4)

„Die Art der Deutschen ist manchmal zu streng und direkt für die Franzosen.“ (Interview 4)

Die Deutschen haben in den Augen der Französischen Experten einen starken Sinn für Ordnung und Sauberkeit. Sie hätten weiterhin einen großen Wissensschatz. Außerdem sei anhand einfacher Beispiele zu erkennen, dass die Deutschen eine starke Regelorientierung hätten und sich gern an festgeschriebenen und vorgeschriebenen Dingen orientierten (Grundwerte: Gleichheit, Sicherheit; Kulturdimensionen: Unsicherheitsvermeidung, Langzeitorientierung, Genuss vs. Einschränkung nach Hofstede).

„Ein anderer großer Unterschied zwischen Franzosen und Deutschen sind die Fußgängerüberwege. Für den Franzosen ist ein Fußgängerüberweg ein Vorschlag für einen Bereich, den man als Fußgänger benutzen kann, wenn man möchte, weil der für Fußgänger vorgesehen ist, aber nicht muss. Dann gibt es ein paar Lichter, aber wir verstehen nicht so ganz genau, wofür die da sind. In Deutschland gibt es weiße Linien, sogar eine für Fahrräder und man hält brav an der Linie an und geht erst los, wenn das Männchen grün ist.“

(Interview 4)

Mentalitätsunterschiede zeigen sich laut französischem Experten vor allem in einem Vergleich zwischen Geschäftspartnern aus anderen Ländern. In diesem Vergleich werde deutlich, dass die Deutschen, im Gegensatz zu den mitteilbaren und demonstrativen Italienern, die gern viel redeten, sich aber oft nicht an Abmachungen hielten, sehr faktisch seien, weniger redeten und in starkem Maße versuchten ihre Position zu behaupten. Der Wunsch danach, die eigenen Position klar zu machen und diese auch zu behaupten zeige sich weiterhin deutlich darin, dass sich bei einem Kunden, einem großen deutschen Automobilhersteller, die Konzernsprache Deutsch durchgesetzt habe, obwohl die Konzernsprache in der Regel überall Englisch sei. In den Augen des Experten sage dieser Fakt allein schon sehr viel über den Deutschen aus.

„Ein Vergleich zwischen Lieferanten unterschiedlicher Länder zeigt, dass die italienischen Lieferanten sehr demonstrativ und mitteilbar sind. Sie halten sich nicht unbedingt an Abmachungen und reden dafür sehr viel. Dann gibt es die Deutschen, die sehr faktisch sind, die nicht so viel reden, und ihre Position behaupten und dann gibt es noch die Franzosen, die sich irgendwo dazwischen befinden.“ (Interview 5)

Die Deutschen werden von den französischen Experten außerdem als sehr ehrgeizig und detailgenau eingeschätzt. Sie werden als sehr anspruchsvoll gegenüber sich selbst aber ebenso gegenüber allen anderen wahrgenommen (Grundwert: Perfektion). Während der Experteninterviews wurde deutlich, dass in den Augen der Franzosen die dominierende Eigenschaft der Deutschen das Gefühl der Überlegenheit ist. Die französischen Experten haben das Gefühl, dass die Deutschen davon überzeugt sind, immer Recht zu haben und die dominierende Partei in Bezug auf die Rollenverteilung in der Industrie sind.

Einhergehend mit der Tatsache, dass die Deutschen ihr Gefühl der Überlegenheit stets auch nach außen trügen, wird ihnen zusätzlich mangelnde Flexibilität und Kompromissbereitschaft sowie überzogene Strenge zugeschrieben (Grundwert: Perfektion). Auch entstünde der Eindruck, dass die Deutschen ihr Gegenüber nicht ernst nähmen. Anhand dieser Ausführungen wird indirekt sehr deutlich mitgeteilt, dass die unterschiedlichen Kommunikationsweisen beider Nationen ein enormes Konfliktpotenzial bieten. Die direkte Kommunikation der Deutschen auf der Sachebene wird von den Franzosen als Überheblichkeit wahrgenommen. Durch viele Sachinformationen und einer Argumentation auf fachlich-sachlicher Ebene fühlen sich die Franzosen überrollt.

„Das Klischee über die Deutschen hier ist, dass sie sich immer überlegen fühlen.“ (Interview 5)

„Ich habe das Gefühl, dass die Deutschen denken, dass sie allein die richtigen Methoden haben und dass sie immer Recht haben. Das ist sicher auch in einigen Fällen richtig, aber eben nicht immer. Vielleicht ist das ein Teil ihrer Kultur, aber das macht die Kommunikation nicht einfacher.“ (Interview 5)

„Wenn es eine Sache gibt, die es auf deutscher Seite zu verbessern gäbe, dann ist es diese arrogante „Wir sind die Besten“-Einstellung. Ein bisschen mehr Bescheidenheit wäre an dieser Stelle angemessen. Außerdem wäre es gut, wenn die Deutschen auch der anderen Seite einmal zuhören würden und akzeptieren würden, dass die Vorschläge vielleicht nicht so gut sind wie die eigenen, aber eben auch nicht schlecht“ (Interview 6)

„Deutsche haben einen Mangel an Flexibilität und sind zu streng. Das ist nicht nur ein Klischee, sondern entspricht der Realität. Oft ist es so, dass die Deutschen von ihrer Meinung und ihren Gewohnheiten nicht abweichen. Vor allem, wenn die Bitte oder das Anliegen von einem Franzosen kommt.“ (Interview 6)

5.2.3 Eigenwahrnehmung der Franzosen

Wie bereits unter 2.2 erwähnt, zeigen sich die Mentalitätsunterschiede zwischen Deutschen und Franzosen laut französischem Experten vor allem in einem Vergleich von Geschäftspartnern aus anderen Ländern. Anhand dieses Vergleiches sehen sich die Franzosen selbst kulturell in der Mitte zwischen den demonstrativen und mitteilbaren

Italienern und den faktischen, kommunikativ eher zurückhaltenden Deutschen. Die Franzosen erleben sich und ihre Kultur als sehr frei und ungezwungen (Grundwerte: Freiheit, Wechsel/Wandel, Spaß, Originalität). Die Regelerorientierung sei in Frankreich nicht so stark ausgeprägt, wie es beispielsweise bei der Einhaltung von Regelungen der Straßenverkehrsordnung deutlich wird (vgl. 2.2). Der französische Experte gesteht aber ebenso, dass sich manche Franzosen wünschten, so strukturiert und organisiert zu sein, wie die Deutschen, da er die Franzosen insgesamt weniger organisiert und zerstreuter wahrnimmt.

Die Franzosen sehen sich zudem selbst als Genießer, die sich viel Zeit für die Einnahme von Mahlzeiten nehmen und großen Wert auf Gemeinschaft und gemeinschaftliches Miteinander legen. Zur Verdeutlichung der genannten Annahmen wurden durch den französischen Experten Vergleiche zwischen Deutschen und Franzosen angestellt (Grundwerte: Spaß, Wechsel/Wandel; Kulturdimensionen: Genuss vs. Einschränkung nach Hofstede, polychrones Zeitverständnis nach Hall).

„Die Franzosen legen viel Wert auf Gemeinschaft und gemeinschaftliches Miteinander. Sie sind manchmal weniger organisiert und zerstreuter als die Deutschen.“ (Interview 4)

„Die Franzosen lieben das Essen und nehmen sich dafür sehr viel Zeit. Der Deutsche isst schnell und nimmt sich dafür wenig Zeit.“ (Interview 6)

Andererseits wird von den französischen Experten auch eingeräumt, dass die Franzosen ein Problem mit ihrem Stolz hätten. Sie hielten sich selbst für die Besten der Welt und würden dies auch sehr deutlich kommunizieren. Der Grundwert, dass die Franzosen stets nach Bewunderung suchen, wird hier besonders deutlich. Es wird weiterhin eingeräumt, dass es möglich sei, dass die Franzosen die Deutschen speziell in der Zusammenarbeit der betrachteten Konstellation nicht ausreichend respektierten und dadurch die Zusammenarbeit verweigerten.

„In der Zusammenarbeit ist es wichtig, dass man sich respektiert. Es kann schon sein, dass die Franzosen die Deutschen nicht ausreichend respektieren und dass sie dann auch irgendwie die Zusammenarbeit verweigern.“(Interview 6)

5.2.4 Fremdwahrnehmung der Franzosen durch die Deutschen

Im Rahmen der Experteninterviews haben die deutschen Experten zahlreiche Aussagen getroffen, über die sich vermuten und darstellen lässt, wie die Franzosen von den Deutschen wahrgenommen werden. Laut Aussage eines deutschen Experten hängen die Franzosen gedanklich noch zu sehr in der Vergangenheit fest. Er führt auf, dass die Franzosen in seinen Augen einen verklärten Blick auf historische Ereignisse hätten und zu sehr in ihren Gedanken an die „Grande-Nation“ schwelgten. Es wird weiterhin geäußert, dass der Eindruck bestehe, die Franzosen hätten nach wie vor zumindest verdeckte, historisch begründete Ressentiments den Deutschen gegenüber. Sie seien arrogant und würden den Eindruck vermitteln, die Größeren und Besseren zu sein. Zudem seien die Franzosen viel nationaler eingestellt, als die Deutschen. Diese Einstellungen seien historisch und kulturell gewachsen und liegen auch darin begründet, dass Frankreich schon immer ein zentralistischer Staat gewesen sei, was sich auch mit Beginn der V. Republik nicht geändert hat (Grundwerte: Macht, Originalität; Kulturdimensionen: Langzeitorientierung).
„Die Franzosen sind nationaler eingestellt als die Deutschen. Das ist kulturell und vor allem historisch gewachsen. Alles, östlich des Rheins ist bereits suspekt.“ (Interview 1)

„Die Franzosen haben oft verklärte Blicke auf historische Ereignisse und schwelgen manchmal noch sehr in ihren Grande-Nation Gedanken.“ (Interview 1)

Bezogen auf ihre Lebensweise werden die Franzosen von den Deutschen als ruhiger und gelassener eingeschätzt. Ihre Herangehensweise an Themen aller Art wird als lockerer und im Stile „Laissez-Faire“ beschrieben. Sie seien für die angenehmen Dinge des Lebens zu haben und würden das Leben viel mehr genießen. Dazu gehöre auch, nach der Arbeit einen klaren „Cut“ zu machen und die beruflichen Angelegenheiten nicht mit in die private Freizeit zu nehmen (Grundwerte: Freiheit, Spaß; Kulturdimension: Genuss vs. Einschränkung nach Hofstede). Es besteht bei den deutschen Experten der Eindruck, dass die Franzosen ganz klar zwischen Beruflichem und Privatem trennen würden. Es wird ebenso deutlich herausgestellt, dass die Tatsache, dass die Franzosen eher als Genießer gesehen würden nicht damit einherginge, dass sie wenig arbeiten würden. Ein Experte

verdeutlicht anhand eines Vergleiches der Wochenarbeitszeit in Frankreich und Deutschland den Fleiß der Franzosen.

„Mein Klischee über die Franzosen ist, dass sie für die angenehmen Dinge des Lebens zu haben sind und oft und gerne essen gehen.“ (Interview 2)

*„Die Franzosen haben eine lockerere Herangehensweise an Themen aller Art im Stil *Laissé-Faire*“* (Interview 1)

„Ich finde es erstaunlich, wie die Franzosen ihr Essen genießen und auch das Leben allgemein.“ (Interview 3)

Dies spiegelt sich auch in den Essgewohnheiten der Franzosen wider und darin, dass den Franzosen in den Augen der Deutschen nichts über eine ausgedehnte Mittagspause gehe (Grundwerte: Spaß, Kulturdimensionen: Genuss vs. Einschränkung nach Hofstede; polichrones Zeitverständnis und High-Context-Kommunikation nach Hall).

„Ein Klischee über die Franzosen ist, dass sie lieber erst einmal etwas Essen und abwarten, bevor sie in Aktion treten. Es geht nichts über eine lange Mittagspause.“ (Interview 2)

„Mentalitätsunterschiede zeigen sich vor allem bei der Mittagspause. In Deutschland wird bei wichtigen Themen über Mittag durchgearbeitet und es kommen ein paar belegte Brötchen auf den Tisch. In Frankreich kann die Welt untergehen und trotzdem werden zwei Stunden Mittagspause gemacht. Das ist kein Klischee, sondern Tatsache.“ (Interview 1)

Im Allgemeinen werden die Franzosen von den Deutschen als angenehme und nette Menschen wahrgenommen, denen man jedoch keine Verantwortung bei der Gestaltung von Firmenpolitik geben sollte. Es wird deutlich, dass die Unstrukturiertheit und Unorganisiertheit der Franzosen in den Augen der deutschen Experten nicht nur im Alltag, sondern auch im beruflichen Leben zum Tragen kommt (Grundwerte: Freiheit, Wechsel/Wandel; Kulturdimensionen: polichrones Zeitverständnis nach Hall).

„Die Kommunikation und das Zwischenmenschliche funktionieren im Prinzip. Weitestgehend sind die Franzosen liebe, nette Menschen, so lange sie nicht in Firmenpolitik eingebunden werden.“ (Interview 1)

5.2.5 Kultur als Einflussfaktor auf die Arbeitsweise

Die kulturelle Prägung eines Menschen kann in den zahlreichen Lebensbereichen zum Tragen kommen und die Verhaltensweisen in den verschiedensten Situationen beeinflussen. Die in den Experteninterviews befragten Experten auf deutscher und französischer Seite waren sich unabhängig voneinander einig, dass die Kultur und andere nationenspezifische Teilaspekte eines Menschen einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsweise haben können. Es wurde deutlich gemacht, dass es definitiv Unterschiede in der Arbeitsweise zwischen Deutschen und Franzosen gäbe. Die Aussagen zu diesen Unterschieden und deren vermuteter Herkunft beruhten ausdrücklich nur auf Beobachtungen und seien nicht wissenschaftlich hergeleitet, aber laut Experte dennoch eindeutig. Als mögliche Ursache für die unterschiedlichen Arbeitsweisen und eine mangelhafte Zusammenarbeit zwischen Franzosen und Deutschen wird auch die ungenügende Organisationsstruktur in Betracht gezogen. Diese wird jedoch vor den kulturellen Einflüssen als Ursache für die unterschiedlichen Arbeitsweisen zurück gestellt.

„Die Herkunft der Unterschiede liegt in der Kultur, in der Erziehung und in den Bildungssystemen.“ (Interview 6)

„Die Lebenseinstellung spiegelt sich eben wahrscheinlich teilweise auch aufs Arbeitsleben wieder. Vielleicht sind die Franzosen dadurch auch die glücklicheren Menschen.“ (Interview 3)

„Dieses Verhalten liegt meiner Meinung nach sowohl an der Struktur als auch an der französischen Mentalität. Es ist aber auch und vor allem ein Mentalitätsproblem. Das Verhalten würde sich durch veränderte Strukturen oder durch vorgesetzte deutsche Meister nicht ändern.“ (Interview 1)

„Meine Aussagen zu den Unterschieden beruhen auf Beobachtungen, nicht auf Herleitungen, deswegen kann ich nur sagen, dass es so ist, nicht warum es so ist. Ich vermute aber, dass es vom Bildungssystem, der Sozialisation, der Erziehung und dem Familienhintergrund abhängt.“ (Interview 5)

5.2.6 Nationenspezifische Arbeitsweisen

Neben der Einigkeit darüber, dass die Herkunft der Unterschiede in den Arbeitsweisen unter anderem in der Kultur der einzelnen Nationen zu suchen sei, findet sich in den Aussagen eines der Experten eine für die vorliegende Arbeit besonders wichtige Aussage darüber, wie besonders die Beziehung zwischen Franzosen und Deutschen wirklich zu sein scheint. Im Vergleich zur interkulturellen Zusammenarbeit mit anderen europäischen und außereuropäischen Nationen seien die Beziehung und die Zusammenarbeit zwischen Frankreich und Deutschland die kompliziertesten.

„Nachdem ich bereits mit vielen verschiedenen Nationalitäten zusammen gearbeitet habe, wie beispielsweise Italienern, Schweizern, Holländern, Belgiern, Chinesen, Amerikanern und Südafrikanern, finde ich, dass die Beziehung zwischen Deutschland und Frankreich die komplizierteste ist. Diese Beziehung ist wirklich speziell.“ (Interview 4)

Aufgrund dieser speziellen Beziehung zwischen Deutschland und Frankreich und der komplizierten Zusammenarbeit werden nachfolgend die Aussagen der französischen und deutschen Experten über die nationenspezifischen Arbeitsweisen beider Länder betrachtet.

5.2.6.1 Deutschland

Im Rahmen der Interviews haben sich die befragten Experten zu den von ihnen beobachteten nationenspezifischen Verhaltensweisen der Deutschen im Arbeitsalltag geäußert. Diese wurden im Folgenden in die Unterkategorien „Herangehensweise an Sachverhalte und Problemlösung“, „Schnelligkeit und Effizienz“, „Flexibilität und Prozesse“ sowie „Kundenorientierung, Serviceverständnis und Zeitverständnis“ gegliedert und entsprechend aufgearbeitet.

5.2.6.2 Herangehensweise an Sachverhalte und Problemlösung

Laut Expertenmeinung ist die Herangehensweise an bestimmte Sachverhalte aufgrund standardisierter Abläufe innerbetrieblich vorgeschrieben. Dadurch ergibt sich ein Mangel an Flexibilität bei der Bearbeitung und die Herangehensweisen unterscheiden sich daher kaum voneinander.

„Die Herangehensweise an bestimmte Sachverhalte ist innerbetrieblich vorgeschrieben.“

(Interview 2)

Genau wie auf das Verhalten im Alltag bezogen, wird jedoch ausgesagt, dass der Eindruck bestehe, dass auch die Herangehensweise an Probleme in Deutschland strikter und standardisierter ablaufe.

Im Allgemeinen wird die Annäherung der Deutschen an Probleme als pragmatisch, situationsbezogen und kreativ beschrieben. Die Deutschen verlassen sich nicht auf die Anweisungen des jeweiligen Vorgesetzten, sondern handeln proaktiv und selbständig. Die Lösung eines Problems wird stets versucht durch Eigeninitiative zu finden.

„Die Annäherung der Deutschen an eine Problemlösung ist pragmatisch, situationsbezogen und kreativ.“ (Interview 1)

„Ich habe mal gelernt, dass, wenn man irgendwo ein Defizit sieht und man etwas bewegen will man nicht immer warten kann bis mein Vorgesetzter mir vorgibt, wie ich meine Arbeit zu machen habe. Das heißt, wenn ich etwas bewegen will, wenn ich etwas erreichen will, dann muss ich mir selber Gedanken machen, wie ich das mit meinem Team erreichen kann. Das funktioniert aber ja nur, wenn das Bewusstsein darüber, dass eine solche Aktion nötig ist, auch vorhanden ist.“ (Interview 3)

Die Deutschen seien laut französischen Experten bei der Bearbeitung eines Themas und der Lösung eines Problems zudem sehr detailorientiert und würden versuchen zunächst jedes Detail zu verstehen, um es zu einem großen Gesamtbild zusammzusetzen (Grundwerte: Nutzen, Sicherheit, Perfektion; Kulturdimensionen: Unsicherheitsvermeidung, Individualismus nach Hofstede; monochrones Zeitverständnis nach Hall).

„Deutsche und Japaner beschäftigen sich mit Details und versuchen, diese Details zu verstehen, bevor sie in der Lage sind sich ein Gesamtbild der Situation zu machen.“

(Interview 6)

5.2.6.3 Schnelligkeit und Effizienz

Die Arbeitsweise der Deutschen wird als klar und geordnet beschrieben. Es herrscht die Auffassung, wie anhand mehrerer Aussagen der Experten deutlich wird, dass die Deutschen schnell, verbindlich, zuverlässig und effizient arbeiten.

„Die Deutschen sind viel klarer und geordneter.“ (Interview 6)

„Die Notwendigkeit schnell und verbindlich zu handeln scheint bei den Franzosen nicht so fest verankert und nicht so wichtig zu sein, wie bei den Deutschen.“ (Interview 1)

Um die Effizienz besonders deutlich hervorzuheben, wurde durch einen deutschen Experten ein Vergleich aktueller Produktivitätskennzahlen zwischen dem betreffenden französischen und dem deutschen Werk herangezogen. Während das Deutsche Werk eine Produktivität von 85% aufweise, läge der Wert in Frankreich bei 60%. Die Grundwerte Geld sowie Nutzen/Rentabilität werden an dieser und ähnlicher Äußerungen im Rahmen der Interviews besonders gut deutlich.

„In Deutschland sagt man so 80 % ist ein Wert, den man erreichen sollte. Wir liegen hier bei vollem Unternehmen bei guten 85%. Frankreich liegt nur bei 60%. Ich hab mich dann mal versucht ein bisschen schlau zu machen. Das ist Usus in Frankreich. Das heißt nur 60% der bezahlten Arbeitszeit in der Produktion werden genutzt um ein verkaufsfähiges Produkt herzustellen. Das werden Sie in Frankreich nicht in den Griff bekommen, weil das ist allgemein in Frankreich so. Da ist man in Deutschland einfach anders aufgestellt.“ (Interview 1)

Vor allem die Schnelligkeit sowohl im Arbeiten als auch im Handeln wird in den Experteninterviews sowohl durch französische als auch durch deutsche Experten selbst besonders hervorgehoben. Als negative Ausprägung der schnellen Arbeitsweise der Deutschen wird durch französische Experten auch Ungeduld genannt. Der Wunsch, dass immer alles sofort genau so funktioniert, wie der Deutsche es sich vorstellt, überträgt sich auch auf die Arbeitsweise. Laut eigener Einschätzung seien die Deutschen gewillt mit einer gewissen Ungenauigkeit zu leben, wenn sie dafür in der Lage sind in einer kürzeren Zeitspanne einen Lösungsvorschlag zu generieren. Die Arbeitsplätze der Deutschen werden als ordentlich und sauber angesehen. Ihr Wissensstand wird als hoch eingeschätzt.

„Deutsche können eher mit einer gewissen Ungenauigkeit leben, wenn sie dafür schneller eine Lösung generieren können. Franzosen hätten die Lösung für ein Problem, für das Deutsche nach drei Monaten ein Ergebnis präsentieren könnten, nach drei Jahren noch nicht. Dann ist der Zug aber lange abgefahren.“ (Interview 3)

Diese Aussage widerspricht zum einen dem Grundwert der Perfektion, der Kulturdimension des monochronen Zeitverständnisses und vor allem dem Eindruck, der auf französischer Seite über die Detailgenauigkeit der Deutschen herrscht. Es ist also anzunehmen, dass der Grundwert der Perfektion die Eigenwahrnehmung über das Zeitverständnis trübt.

5.2.6.4 Kundenorientierung, Serviceverständnis und Zeitverständnis

Das Serviceverständnis und die Kundenorientierung der Deutschen werden von den befragten Experten als sehr hoch eingeschätzt (Grundwerte: Perfektion, Beständigkeit, Anerkennung, Nutzen). Die Arbeitsweise der Deutschen sei viel stärker an die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden angepasst. Die Kundenanforderungen seien für die Deutschen von hoher Bedeutung und bestimmten somit die Arbeitsabläufe, die Bearbeitungszeit und das Endprodukt.

„Weitere Klischees über die Deutschen, die ich aber als positiv bewerte, sind, dass Deutsche mehr Wert auf Kundenanforderungen legen und allgemein auch selbst höhere Ansprüche haben. Sie gehen mehr ins Detail und gehen den Dingen auf den Grund. Außerdem haben sie einen starken Ehrgeiz.“ (Interview 5)

„Die Arbeitsweise der Deutschen ist schnelllebiger und an die Erwartungen des Kunden angepasst.“ (Interview 1)

Ein Kundenwunsch hat in den Augen der Experten in Deutschland einen sehr hohen Stellenwert. Es ist unüblich, Zeitvorgaben oder andere Anforderungen des Kunden von vornherein abzulehnen. Es wird prinzipiell versucht, die Wünsche des Kunden unter allen Umständen zu erfüllen. Erst wenn das Ziel definitiv nicht erreicht werden kann, wird dies dem Kunden mitgeteilt. Dennoch werden bisher erreichte Teilziele dem Kunden gegenüber positiv dargestellt. In dieser Einstellung wird das unterschiedliche Zeitverständnis (polychron in Deutschland) deutlich.

„In Frankreich wird alles mit ganz anderen Zeitstrecken gesehen. Ambitionierte Zeitstrecken werden als nicht machbar dem Kunden gegenüber kommuniziert. Dieses Verhalten ist für einen Deutschen undenkbar. Wir Deutschen setzen alles daran, die Termine einzuhalten.“

(Interview 1)

„In Deutschland hebt man bei einer Präsentation zunächst das Positive hervor und räumt dann ein, dass es noch Verbesserungspotenziale gibt.“ (Interview 3)

5.2.6.5 Flexibilität und Prozesse

Über die Deutschen wird in den Experteninterviews gesagt, dass sie selbst sehr hohe Ansprüche haben. Durch ihren hohen Anspruch würden sie genauer und detaillierter Arbeiten und einen stark ausgeprägten Ehrgeiz an den Tag legen.

Anhand eigener Aussagen der deutschen Experten wird außerdem deutlich, dass die Arbeit und das Qualitätsempfinden der Deutschen einer starken Kennzahlenorientierung zu unterliegen scheinen (Grundwerte: Geld, Nutzen/ Rentabilität; Kulturdimensionen: Unsicherheitsvermeidung, Langzeitorientierung). Zum einen wird, wie bereits erwähnt, die Produktivität eines Werkes anhand expliziter Kennzahlen dargestellt. Zum anderen werden Kennzahlen im Allgemeinen als Hilfsmittel dafür genutzt, um zu sehen, wer die aus ökonomischer Sicht bessere Leistung erbringt. Kennzahlen jeder Art scheinen den Deutschen nicht nur zur Orientierungshilfe dafür zu dienen, an welcher Stelle sie selbst stehen, sondern auch als Mittel, um sich mit anderen zu messen (Grundwert: Anerkennung).

„Ein Betrieb wird immer Kennzahlengesteuert sein, ich habe für bestimmte Bereiche bestimmte Kennzahlen und da kann ich dann schlicht und ergreifend sehen, wer schafft es, in einem Bereich besser zu sein, als der andere. Es gibt natürlich nationale Unterschiede, man würde ja dann rausarbeiten, was funktioniert und was nicht funktioniert.“ (Interview 1)

Neben der relativ strikten Kennzahlenorientierung sind die Deutschen laut Expertenaussagen strikt und zielorientiert. Sie gehen den eingeschlagenen Weg stets bis zu Ende. Einhergehend mit dieser starken Zielorientierung ist zu erwähnen, dass die Deutschen von den französischen Experten als unflexibel und als auf ihrem Standpunkt

beharrend eingeschätzt werden. Sie seien verschlossen, zu sehr in Details vertieft und wenig empfänglich gegenüber jedwedem Verbesserungsvorschlag. Die Starrheit der Deutschen zeige sich auch in der Kommunikation auf Englisch. Mit jedem anderen nicht-englischsprachigen Land würden Absprachen auf Englisch problemlos funktionieren und hätten stets Verbindlichkeitscharakter. Eine Absprache auf Englisch mit den Deutschen sei eher schwierig und habe einen gewissen „Beigeschmack“. Es käme das Gefühl auf, dass diese Absprachen wenig verbindlich seien und es sei weiterhin üblich, dass die Deutschen bei Absprachen untereinander noch etwas auf Deutsch besprechen.

„Absprachen auf Englisch mit Menschen anderer Nationalitäten haben immer Verbindlichkeitscharakter. Absprachen mit Deutschen auf Englisch scheinen nicht ausreichend und nicht unbedingt verbindlich zu sein. Der Deutsche möchte immer gern noch "ganz kurz auf Deutsch" etwas absprechen.“ (Interview 4)

5.2.7 Frankreich

Auch zu den von ihnen beobachteten nationenspezifischen Verhaltensweisen der Franzosen im Arbeitsalltag haben sich die befragten Experten geäußert. Nachfolgend werden diese in die Unterkategorien „Projektarbeit“, „Herangehensweise an Sachverhalte und Problemlösung“, „Schnelligkeit und Effizienz“, „Kundenorientierung, Serviceverständnis und Zeitverständnis“, „Flexibilität und Prozesse“, „Strategisches Denken und Organisation“ sowie „Gesetzliche Vorgaben und Regelungen“ gegliedert und betrachtet.

5.2.7.1 Projektarbeit

Auch auf die Arbeit in Projekten und das Projektmanagement der Franzosen wird durch die Experten eingegangen. So wird die Projektplanung der Franzosen als sehr detailgenau beschrieben. Die Franzosen würden zunächst alles genau durchplanen und alle Teilschritte theoretisch durchdenken, bevor sie sich an die praktische Bearbeitung machten. Diese Arbeitsweise koste die Franzosen laut deutschen Experten viel wertvolle Zeit.

„Die Projektplanung der Franzosen ist sehr detailgenau. Sie planen alles ganz genau durch, bevor es losgeht und verlieren dadurch viel Zeit.“ (Interview 1)

Auf der anderen Seite wird ebenso angemerkt, dass die Franzosen über gute Fähigkeiten im Projektmanagement verfügten. Ihr Projektmanagement sei gut ausgereift und durchdacht. Es funktioniere auch unter Zeit-, Preis- und Mengendruck noch sehr gut.

„Das Projektmanagement der Franzosen ist sehr gut und gerade in Anbetracht des Preisdruckes und der Menge an zu bedienenden Kunden, muss man zugeben, dass es nicht ganz einfach ist, was die Franzosen da leisten.“ (Interview 3)

5.2.7.2 Herangehensweise an Sachverhalte und Problemlösung

Genau wie im Kapitel über die Herangehensweise an Sachverhalte und Problemlösung in Deutschland, müssen an dieser Stelle zunächst die innerbetrieblich vorgeschriebenen und standardisierten Abläufe bei der Bearbeitung von Projekten und Problemen erwähnt und berücksichtigt werden. Unterschiede in der Herangehensweise beziehen sich also vor allem auf Arbeitsweisen und Abläufe, die nicht innerbetrieblich festgelegt sind.

Im Allgemeinen wird die Arbeits- und Herangehensweise der Franzosen von den Deutschen als relativ locker angesehen. Die „Laissez-Faire“ Haltung, die den Franzosen zugeschrieben wird, zeige sich auch im Arbeitsalltag. Bei der Problemlösung wird den Franzosen Unkreativität und Inflexibilität zugeschrieben. Ein Sachverhalt, der nur minimal von auswendig gelernten Standardsituationen abweiche, bereite den Franzosen bereits Probleme bei der Bearbeitung. Bei der Ergebnispräsentation würden die Franzosen laut deutscher Expertenaussage zunächst all das präsentieren, was nicht funktioniert hat, um dann die vorhandene Lösung vorzustellen. An dieser Stelle sei bemerkt, dass nach eingehendem Literaturstudium davon ausgegangen werden kann, dass diese Unkreativität nicht tatsächlich existiert, sondern aus Protest der Franzosen ein gewisses Desinteresse gelebt wird. Es wird angenommen, dass die Lehrmethoden in Frankreich, die darauf ausgelegt seien, alles auswendig zu lernen, dazu führten, dass die Problemlösekompetenz der Franzosen nur sehr schwach ausgeprägt sei.

„Sowohl die Japaner als auch die Franzosen sind unkreativ, die Japaner aber noch mehr als die Franzosen.“ (Interview 1)

„Das französische Ingenieurstudium scheint stark durch das auswendig lernen von Formeln, Lösungswegen und allgemeinen Sachverhalten zu bestehen. Darunter leidet die Kreativität,

da sie nie gelernt haben, kreativ zu sein. Befindet sich ein Problem fünf Grad neben dem bekannten, auswendig gelernten Problem, haben die Franzosen Schwierigkeiten, es zu lösen.“ (Interview 1)

„In Frankreich und Japan präsentiert man zunächst alles, was nicht funktioniert.“ (Interview 4)

Die unterschiedliche Art der Annäherung an Sachverhalte und Probleme ist laut französischem Experten sogar der größte Unterschied in der Arbeitsweise zwischen Deutschen und Franzosen. Während die deutschen Experten die Herangehensweise der Franzosen als zu langsam, und detailgenau beschreiben, sehen die Franzosen selbst ihre Herangehensweise an Sachverhalte und Probleme als sehr konzeptuell, kreativ und schnell. Diese Aussage kann darauf zurückgeführt werden, dass, bei tatsächlich vorhandenem Interesse und Motivation, die Franzosen tatsächlich sehr kreativ und schnell in der Konzepterstellung sind. In ihren eigenen Augen verschafften sich die Franzosen mit Hilfe weniger Details einen Gesamtüberblick über die Situation und beziehen Details erst zu einem späteren Zeitpunkt mit ein, um dann Rückschlüsse auf die Qualität der Grundidee schließen zu können. Hingegen seien die Deutschen von Beginn an sehr auf Details fixiert. Diese Aussage deckt sich auch mit den Annahmen über die Grundwerte beider Seiten von Breuer und de Bartha sowie mit den Kulturdimensionen nach Hall und Hofstede.

„Der große Unterschied zwischen Franzosen und Deutschen liegt in der unterschiedlichen Annäherung an Sachverhalte und Probleme. Franzosen sind eher konzeptuell. Sie verschaffen sich mit wenigen Details einen Gesamtüberblick und beziehen Details zu einem späteren Zeitpunkt mit ein, um sicher zu gehen, dass die Grundidee gut war.“ (Interview 4)

Die Franzosen akzeptieren laut eigener Aussage, dass und wenn eine bestimmte Sache nicht sofort funktioniert. Sie würden einsehen, dass bestimmte Dinge manchmal verbessert oder repariert werden müssen noch bevor sie überhaupt das erste Mal präsentiert werden (Grundwerte: Originalität, Herausforderung). Diese Selbsteinschätzung deckt sich mit der Aussage von deutscher Seite. Diese besagt, dass die Franzosen, wenn sie etwas präsentieren, immer gern das bereits Fertige präsentieren möchten. Aufgrund vieler Zwischenschritte und Verbesserungen ginge zum einen viel Zeit verloren, was dazu führe,

dass lukrative Aufträge verloren gingen. Zum anderen sei es, laut deutschem Experten, manchmal wichtig, bestimmte Zwischenschritte mit dem Kunden abzusprechen, anstatt im Alleingang Änderungen durchzuführen (Grundwerte: Sicherheit, Anerkennung, Nutzen/Rentabilität; Kulturdimensionen: Unsicherheitsvermeidung, Individualismus vs. Kollektivismus).

„Franzosen akzeptieren, dass eine Sache nicht gleich funktionieren wird. Sie akzeptieren, dass Dinge verbessert oder repariert werden müssen, manchmal sogar noch bevor sie überhaupt richtig funktionieren.“ (Interview 4)

„In Frankreich möchte man immer gern bereits das Fertige präsentieren, das dann aber doch noch nicht ganz fertig ist, da wichtige Zwischenschritte nicht mit dem Kunden abgesprochen wurden. Es vergeht manchmal zu viel Zeit und dadurch gehen lukrative Aufträge verloren.“ (Interview 3)

5.2.7.3 Schnelligkeit und Effizienz

Die Effizienz der Franzosen wird durch die Deutschen Experten sehr eindeutig als ungenügend angesehen. Kommunikationswege seien lang und umständlich. Das Arbeitstempo im Allgemeinen wird als langsam beschrieben. Es wird außerdem auch von französischen Kollegen berichtet, die aufgrund der vorherrschenden Mentalität das Unternehmen verlassen haben. Ein während der Interviews häufig erwähntes Klischee, das laut Aussagen der Deutschen nicht nur ein Klischee ist, sondern die Realität widerspiegelt, ist die Tatsache, dass die Franzosen wichtige Besprechungen, Abläufe etc. unterbrechen würden, um einer ausgiebigen Mittagspause nachzugehen (Grundwerte: Herausforderung, Wechsel/Wandel, Spaß; Kulturdimensionen: Individualismus vs. Kollektivismus, Genuss vs. Einschränkung, polichrones Zeitverständnis, High-Context-Kommunikation). Dieses Verhalten wird von den deutschen Experten als ineffizient eingestuft. Das laut deutscher Aussage schlechte Unternehmensergebnis des französischen Werkes sei ebenso auf die Arbeitsweise der Franzosen zurückzuführen. Auch an dieser Stelle kann der im Kapitel zur Schnelligkeit und Effizienz der Deutschen bereits erwähnte Vergleich der Produktivitätskennzahlen herangezogen werden. Die Produktivität des betrachteten Werkes läge bei 60%. Diese Kennzahl sei außerdem nicht werks- oder

unternehmensspezifisch, sondern eine normale Kennzahlenausprägung in Frankreich. Eine Steigerung der Produktivität im Allgemeinen sei laut deutscher Expertenmeinung nicht in den Griff zu bekommen, da sich die Einstellung dazu in Frankreich grundsätzlich zu stark von der deutschen unterscheide. Diese Einstellung werde nicht nur bei der Betrachtung der Einhaltung der Mittagspause sehr deutlich, sondern auch bei der Betrachtung des Verhaltens der Mitarbeiter in der Fertigung bei einer Maschinenstörung. Eine solche Störung werde in Frankreich wesentlich langsamer behoben, als in Deutschland. An diesem Abschnitt kann man mehrere völlig gegensätzliche Einstellungen der Deutschen und Franzosen sehen, die mit den Grundwerten und den Kulturdimensionen begründbar sind. Man erkennt deutlich die unterschiedlichen Zeitverständnisse, die unterschiedlichen Kommunikationsweisen und die unterschiedliche Priorisierung von Werten. Es kommt wieder stark der Grundwert nach Nutzen und Rentabilität der Deutschen zum Ausdruck.

„Das schlechte Unternehmensergebnis des Werkes in Frankreich liegt begründet in der Arbeitsweise der Franzosen.“ (Interview 1)

„Wenn man in Gardelegen durch die Fertigung geht und eine Maschine geht in Störung, dann ist innerhalb von 3 Minuten ein Instandhalter da. Ich war wochenlang in Frankreich im Werk, da kommt man nach einer Stunde an der Maschine vorbei, da brennt immer noch die rote Lampe und es ist nichts passiert. Warum sollte denn auch? Der Werker ist erstmal froh, der muss nämlich jetzt nicht arbeiten.“ (Interview 1)

5.2.7.4 Kundenorientierung, Serviceverständnis und Zeitverständnis

Die bereits im vorherigen Teilkapitel besprochene mangelnde Flexibilität geht laut deutschen Experten Hand in Hand mit der schlechteren Kundenorientierung und dem differierenden Serviceverständnis. In Frankreich würde oft die Einhaltung eines vom Kunden gegebenen Termins sofort verneint. Eine „das schaffen wir nicht“ – Einstellung sei sehr üblich (Grundwerte: Bewunderung, Macht).

„In Frankreich wird alles mit ganz anderen Zeitstrecken gesehen. Ambitionierte Zeitstrecken werden als nicht machbar dem Kunden gegenüber kommuniziert. Dieses Verhalten ist für einen Deutschen undenkbar. Wir Deutschen setzen alles daran, die Termine einzuhalten.“ (Interview 1)

„Sowohl Frankreich als auch Japan verneinen sofort die Machbarkeit eines vom Kunden gegebenen Termins. Es herrscht eine "das schaffen wir nicht- Einstellung".“ (Interview 3)

Nicht nur in Bezug auf die Einhaltung von Terminen sei die Haltung der Franzosen starr und wenig kundenorientiert. Die Entwicklung eines neuen Produktes im Kundenauftrag, sei mit der Aussage abgelehnt worden, dass man nicht in der Lage sei, das gewünschte Produkt zu entwickeln, obwohl eine Entwicklung des Produktes durchaus möglich gewesen wäre. Daraufhin ging der Auftrag an ein Konkurrenzunternehmen. Das Eingehen auf den Kunden sei von verschiedenen Seiten abgelehnt worden. Eine solche Einstellung führe auf Dauer dazu, dass lukrative Aufträge an die Konkurrenz verloren gingen. Auch anhand der bereits genannten langen Entscheidungswege werde deutlich, dass sich das Service- und Zeitverständnis auf französischer Seite sehr stark von dem auf deutscher Seite unterscheidet (Grundwerte: Macht, Bewunderung, Wechsel/Wandel, Herausforderung, Spaß; Kulturdimensionen: polichrones Zeitverständnis).

„Das Zeitverständnis und das Serviceverständnis bei den Franzosen ist anders als in Deutschland.“ (Interview 1)

„Vor kurzem gab es eine Anfrage, die über Frankreich ging. Es sollte im Vordergrund des Kunden ein Gelenk entwickelt werden. Die Entwicklung in Frankreich hat angegeben, dass sie nicht in der Lage seien, da etwas zu entwickeln. Nun ist das Gelenk von „Konkurrenzunternehmen“ entwickelt worden, die einen Gelenkentwurf von 2003 dafür nutzen und wir produzieren nun ein Gelenk, das von unserem Konkurrenten entwickelt wurde.“ (Interview 3)

5.2.7.5 Flexibilität und Prozesse

Die Aussagen zur Flexibilität und Prozessgestaltung der Franzosen lassen sich teilweise bereits aus den Aussagen der deutschen Experten zur Effizienz der Franzosen ableiten. Es besteht der Eindruck, dass die Notwendigkeit schnell und verbindlich zu handeln bei den Franzosen nicht so fest verankert ist. Aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Situation des Werkes in Frankreich sei fragwürdig, warum Prozesse so lange dauern und warum viele Dinge verkompliziert würden. Dieses Unverständnis gegenüber anderen Abläufen als den eigenen zeigt deutlich die nicht vorhandene Sensibilität für mögliche kulturelle

Unterschiede. Zusätzlich wird explizit gesagt, dass auf Seiten der Franzosen mangelnde Flexibilität vorherrscht. Dies kann mit langen Entscheidungswegen auf französischer Seite in Verbindung gebracht werden. In den Augen der deutschen Experten ist die Entscheidungsfindung in einer Angelegenheit in Frankreich eine sehr langwierige Sache, wenn überhaupt eine Entscheidung getroffen wird. Entscheidungen, die getroffen wurden, orientierten sich zudem nicht an Kundenanforderungen, sondern lediglich am eigenen Denken (Grundwerte: Macht, Bewunderung, Freiheit).

„Die Notwendigkeit schnell und verbindlich zu handeln scheint bei den Franzosen nicht so fest verankert und nicht so wichtig zu sein, wie bei den Deutschen.“ (Interview 1)

„Es gibt in Frankreich sehr lange Entscheidungswege, oder gar keine Entscheidung oder nicht am Kunden orientiert, sondern nur auf das eigene Denken orientiert.“ (Interview 1)

5.2.7.6 Strategisches Denken und Organisation

Ein großes Problem wird darin gesehen, dass die Franzosen in den Augen der deutschen Experten eine Schwäche im strategischen Denken haben. Auch der deutsche Experte scheint sich nicht sicher zu sein, ob das in seinen Augen nicht vorhandene strategische Denken einen Mangel an Motivation oder einen Mangel an dafür nötigen Fähigkeiten zur Ursache hat. Anhand eines aktuellen Beispiels versucht der Experte wieder, die von ihm getroffene Aussage zu stützen. Das Potenzial, das im deutschen Werk vorhanden sei, werde nicht ausreichend ausgeschöpft. Aufgrund der bisher noch positiven Deckungsbeiträge wäre die französische Führung trotz einer Auslastung, die unter fünfzig Prozent liege, nicht alarmiert. Dies sei jedoch eine kurzfristige Betrachtung der gegenwärtigen Situation und zeige, dass die Franzosen nicht strategisch denken würden. Es bestünde weiterhin der Eindruck, dass der Umgang mit bzw. die Bedeutung von wichtigen Kennzahlen wie beispielsweise der Deckungsbeitragsrechnung auf französischer Seite nicht bekannt sei. Auch diese Aussagen verdeutlichen die nicht vorhandene Sensibilität und Toleranz gegenüber anderen Vorgehens- und Denkweisen als der eigenen.

„Deren Problem ist schlicht und ergreifend, dass sie nicht strategisch denken können oder wollen. Es wird nich strategisch gedacht.“ (Interview 1)

„Seit 2012 ist der Umsatz im Werk Gardelegen um 40% zurückgegangen und dennoch macht das Werk einen Umsatz von dem Frankreich nur träumt. Das zeigt, welches Potenzial es in Gardelegen gibt. Daraus entsteht jedoch der Eindruck, dass es dem Werk gut geht und es somit auch kein Problem gibt. Dies ist jedoch eine kurzfristige Sicht und es wird wieder deutlich, dass nicht strategisch gedacht wird.“ (Interview 1).

5.2.7.7 Gesetzliche Vorgaben und Regelungen

Die Herkunft bestimmter Arbeitsweisen oder Verhaltensweisen am Arbeitsplatz in Frankreich ist laut Aussagen eines deutschen Experten in anderen und vor allem lockereren rechtlichen Regelungen in Frankreich zu sehen. In französischen Betrieben sei es üblich, bei Unannehmlichkeiten zu streiken, oder andere in Deutschland undenkbare Methoden anzuwenden. In Frankreich seien die Festlegungen zum Streikrecht nicht so strikt und eindeutig, wie in Deutschland. Daher sei es in Frankreich viel einfacher zu streiken und sich als Arbeitnehmer gegen die Willkür des Arbeitgebers zu wehren (Grundwerte: Macht, Freiheit; Kulturdimensionen: Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus).

„In Frankreich gibt es die Festlegungen zum Streikrecht wie in Deutschland nicht. Die können da machen, was sie wollen. Wenn denen irgendetwas nicht passt, können die streiken. Und das machen die auch. Und deshalb kommen die auch zu so einer beschissenen Produktivität.“ (Interview 1)

„Auch mit einem deutschen Meister würde sich das nicht ändern. Man sieht ja was in Frankreich los ist. Da werden ja auch Werkleiter von der Arbeiterschaft in Haft genommen, wenn Ihnen irgendetwas nicht passt.“ (Interview 1)

5.2.8 Kultur als Einflussfaktor auf die interkulturelle Zusammenarbeit

In diesem Teilkapitel geht es darum, die während der Experteninterviews erfassten Aussagen der befragten Experten zu betrachten, die sich auf den Einfluss von Kultur auf die interkulturelle Zusammenarbeit beziehen. Anhand des theoretischen Wissens über Kultur und Kulturdimensionen aus Kapitel 3 können Aussagen der Experten zu verschiedenen Verhaltensweisen auf nationenspezifische Ausprägungen der Kulturdimensionen zurückgeführt werden. An dieser Stelle der Arbeit werden zum einen der Einfluss von Kultur

auf Sprache und Kommunikation als Teil der interkulturellen Zusammenarbeit beleuchtet als auch die Missverständnisse in der interkulturellen Zusammenarbeit, die von kulturellen Unterschieden beeinflusst werden können. Schließlich wird auch der bestehende Konflikt zwischen der Offenheit gegenüber der anderen Kultur und der Wahrung der eigenen Identität anhand von Expertenaussagen verdeutlicht.

5.2.8.1 Kultur als Einflussfaktor auf Sprache und Kommunikation

Am Beispiel einer zweisprachigen Familie wird deutlich, dass das kulturell bedingte Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit sich auch im Sprachgebrauch widerspiegelt. Die deutsche Sprache wird zum einen als Arbeitssprache gesehen wohingegen die französische Sprache als Sprache der Familie/Freizeit gesehen und auch verwendet wird. Zum anderen wird dann Deutsch gesprochen, wenn es um Inhalte geht, die von den Kindern des Experten nicht verstanden werden sollen. Der Grund für die Sprachwahl liege auch darin begründet, dass sowohl die Deutschen als auch die Franzosen einen gewissen Stolz verspüren würden, wenn sie von sich sagen können, die Sprache des jeweils anderen zu beherrschen.

„Obwohl mein Schwiegervater Deutscher ist und in Deutschland aufgewachsen ist, spricht er mit seiner Frau in 75% der Fälle Französisch. Nur in ganz besonderen Situationen spricht er Deutsch. Denn für ihn ist Deutsch die Arbeitssprache und Französisch ist die Sprache der Familie.“ (Interview 4)

Kulturell beeinflusste nationenspezifische Verhaltensweisen haben auch einen Einfluss auf die interkulturelle Kommunikation am Arbeitsplatz. Missverständnisse seien dabei sowohl zwischenmenschlichen als auch kulturellen Ursprungs. Die bereits in vorangegangenen Teilkapiteln erwähnte, durch die Franzosen sehr stark wahrgenommene Überheblichkeit der Deutschen behindere in den Augen der französischen Experten die Kommunikation.

„Es gibt in der grenzüberschreitenden Kommunikation oft Missverständnisse, die sowohl kulturellen als auch zwischenmenschlichen Ursprungs sind. Unterschiedliche Interpretationen von Sachverhalten auf Deutscher und Französischer Seite führen manchmal zu Missverständnissen und Unzufriedenheit.“ (Interview 4)

„Ich habe das Gefühl, dass die Deutschen denken, dass sie allein die richtigen Methoden haben und dass sie immer Recht haben. Das ist sicher auch in einigen Fällen richtig, aber

eben nicht immer. Vielleicht ist das ein Teil ihrer Kultur, aber das macht die Kommunikation nicht einfacher.“ (Interview 4)

Der Erfolg der Kommunikation hängt davon ab, ob derjenige, der in einer anderen Sprache als seiner Muttersprache kommuniziert, bereit sei, nicht einfach nur wörtlich von seiner in eine andere Sprache zu übersetzen, sondern sich in die Sprache des anderen tatsächlich hineinzudenken und sich in ihr verständlich zu machen. Dies kann nur unter der Voraussetzung gelingen, dass der Gesprächspartner den Willen hat, sich dem anderen und seiner Kultur anzupassen. Wenn dieser Anpassungswillen vorhanden ist, würde man ganz anders übersetzen, andere Wörter wählen und seine Sprachmelodie anpassen. Sprache und Kultur hängen also untrennbar zusammen und ohne ein Verständnis für die entsprechende Kultur, ist eine gute Übersetzung nicht möglich.

„Der Prozess Erfolg und der Erfolg der Kommunikation hängen vom Willen der Gesprächspartner ab, sich in der Sprache des anderen verständlich zu machen und seine Gedanken nicht nur wörtlich in die andere Sprache zu übersetzen.“ (Interview 4)

„Um gut zu übersetzen, muss man in der Lage sein, die andere Kultur zu verstehen. Man kann vor dem Hintergrund seiner eigenen Kultur in eine andere Sprache übersetzen oder vor dem Hintergrund der anderen Kultur.“ (Interview 4)

5.2.8.2 Kulturelle Unterschiede als Einflussfaktor auf Missverständnisse

Aufgrund unterschiedlicher kultureller Hintergründe werden Sachverhalte in der interkulturellen Kommunikation oft unterschiedlich interpretiert. Dies führt zu Missverständnissen und Unzufriedenheit auf beiden Seiten. Beispielsweise sei die Art der Deutschen für die Franzosen manchmal zu streng und zu direkt. Der Umgang miteinander wird in Deutschland ganz anders gehandhabt und auch anders wahrgenommen, als in Frankreich. Es ist daher möglich, dass viele Situationen, in denen die Deutschen als überheblich wahrgenommen werden, durch die Franzosen missinterpretiert werden aufgrund der kulturell bedingt abweichenden Situationsdeutung. Die Vertretung der eigenen Interessen auf der jeweils einen und anderen Seite führt zu Konflikten und Meinungsverschiedenheiten. Die Meinungsverschiedenheiten und Konflikte zwischen Deutschen und Franzosen entstehen aufgrund des Kampfes von Identität gegen Identität

sowie Kultur gegen Kultur. Ein zu starkes Beharren auf der eigenen Position zur Wahrung der eigenen Identität, des eigenen Know-hows etc. führt zu Konflikten und schließlich insgesamt zu einer schlechten Zusammenarbeit.

„Dadurch, dass sowohl die eine, als auch die andere Seite versucht, ihre Interessen zu vertreten, kommt es manchmal zu Situationen, die nicht gleich Konflikte sind, aber die eine Meinungsverschiedenheit aufweisen.“ (Interview 5)

„Zwischen Franzosen und Deutschen ist es Kultur gegen Kultur und Identität gegen Identität.“ (Interview 4)

„Zwischen „Deutsche Gesellschaft“ und „Französische Gesellschaft“ sind die Beziehungen zu jung und die Leute sind zu verschlossen. Sie beharren zu stark auf ihrer Position und ihrer Meinung als dass die Zusammenarbeit gut laufen könnte.“ (Interview 4)

Nicht nur die noch junge Beziehung zwischen den beiden in dieser Arbeit betrachteten Gesellschaften scheinen die Konflikte und Missverständnisse zu verstärken, sondern auch die Tatsache, dass sowohl die Franzosen die Deutschen als überheblich und nicht kompromissbereit einschätzen, als auch die Deutschen die Franzosen.

„Einer der Gründe für die Differenzen liegt sicherlich darin, dass die französischen Werke schon länger zum Konzern gehören. Ein weiterer Grund dafür ist, dass immer noch davon ausgegangen wird, dass das Werk in Gardelegen Frankreich unterstellt ist und die Franzosen sowieso die Größeren, Schöneren, Besseren sind.“ (Interview 1)

„Die Deutschen vermitteln den Eindruck, dass sie sich den Franzosen überlegen fühlen. Es existiert ein Überlegenheitsgefühl gegenüber allem, was die Franzosen machen.“ (Interview 6)

Anhand bereits in voranstehenden Teilkapiteln genannten Aussagen der Experten wird deutlich, dass kulturell beeinflusste Verhaltensweisen auch Missverständnisse und Konflikte im Arbeitsalltag bedingen. Beispielhaft sei hier die unterschiedliche Einstellung zur Mittagspause während einer wichtigen Besprechung zu erwähnen.

Auch in Bezug auf den Fortbestand und die Auslastung eines Werkes ist deutlich zu erkennen, dass sich das Verständnis von Management und strategischem Denken zwischen Deutschen und Franzosen sehr stark unterscheidet. Auch das führt zu Konflikten, da es

bezüglich bestimmter Managemententscheidungen um die Zukunft eines Produktionswerkes geht.

Während eines Projektes in der Vergangenheit sei es besonders gut möglich gewesen, die kulturellen Unterschiede zwischen Franzosen und Deutschen zu sehen. Es hat während dieses Projektes Reibereien zwischen den Kulturen gegeben und man habe die jeweils andere Kultur ein wenig sehen und kennenlernen können. An diesem Beispiel wird deutlich, dass das Einbringen unterschiedlicher kultureller Hintergründe in die Zusammenarbeit Vorurteile und Konfliktpotenzial birgt. Diese Vorurteile und Konflikte können aber mit Hilfe von Offenheit, dem Willen zur Zusammenarbeit und schließlich der tatsächlichen praktischen Zusammenarbeit minimiert werden.

„In der gemeinsamen Projektarbeit hat man die jeweils andere Kultur ein wenig sehen und kennenlernen können. Es gab Reibereien aber am Ende hat es sehr gut funktioniert, da sich beide Seiten sprachlich entwickelt haben und beide Seiten an der Aufgabe gewachsen sind.“

(Interview 3)

5.2.8.3 Respekt und Offenheit versus Wahrung der eigenen Sprache und Identität als Einflussfaktor auf die interkulturelle Zusammenarbeit

Anhand der Aussagen aus den Interviews mit französischen und deutschen Experten wurde deutlich, dass es auf sowohl auf deutscher als auch auf französischer Seite einen Konflikt zwischen Respekt und Offenheit gegenüber der jeweils anderen Kultur und dem Wunsch nach Wahrung der eigenen Sprache und Identität gibt. Wie anhand der Aussagen der Experten erkennbar wird, beeinflusst auch dieser Sachverhalt die interkulturelle Zusammenarbeit.

Beide Nationen haben das Bestreben, die eigene Sprache zu bewahren. Denn über die Wahrung der Sprache erfolge gleichzeitig der Versuch der Wahrung der eigenen Identität. Dieses Bestreben, das sowohl auf französischer als auch auf deutscher Seite sehr stark ausgeprägt ist, resultiert schließlich in einer Art Wettkampf. Der Wunsch nach der Bewahrung der eigenen Sprache und Identität wird unter anderem darin deutlich, dass in Frankreich kaum Deutsch gesprochen wird, obwohl viele Akademiker Deutsch könnten, bzw. es einmal gelernt haben.

„Beide Nationen haben das Bestreben und die Einstellung, dass die eigene Sprache zu bewahren ist. Über die Bewahrung der Sprache erfolgt auch eine Bewahrung der Identität. Dieses Bestreben zeigen sowohl die Franzosen als auch die Deutschen und somit wird das Ganze zu einem Wettbewerb.“ (Interview 4)

Es wird von den Experten deutlich gesagt, dass der zwischenmenschliche Austausch auf beiden Seiten in noch zu geringem Maße erfolgt. Der eigentliche Sinn der Zusammenarbeit sei beidseitig verloren gegangen, was dazu geführt habe, dass die Konkurrenz überhandgenommen hat und in der Zusammenarbeit zu präsent ist.

„Momentan haben wir ein wenig den Sinn aus den Augen verloren. Wir haben ein zu starkes Leistungsdenken und der menschliche Austausch kommt dabei viel zu kurz. Man ist Konkurrenz. Auf Arbeit darf man nicht befreundet sein.“ (Interview 4)

Die Offenheit gegenüber der jeweils anderen Seite und gegenüber der Zusammenarbeit könne sowohl auf deutscher als auch auf französischer Seite noch verbessert werden. Das Problem liege sowohl in der Kommunikation als auch darin, dass beidseitig ein mangelndes Interesse an einer besseren Zusammenarbeit bestehe.

„Das Problem in der Zusammenarbeit liegt nicht nur in der Kommunikation. Es gibt noch einen anderen Grund und das ist in meinen Augen mangelndes Interesse an der Zusammenarbeit.“ (Interview 6)

Das wichtigste Kriterium in der Zusammenarbeit ist der gegenseitige Respekt. Ein Mangel an Respekt führe dazu, dass die Zusammenarbeit verweigert wird und schließlich zum Erliegen kommt. Es müsse erreicht werden, dass beide Seiten einen Schritt aufeinander zuzingen. Weiterhin müsse erreicht werden, dass die Stärken des jeweils anderen akzeptiert würden und eigene Schwächen durch die Stärken des anderen ausgeglichen würden, da die Vereinigung von Stärken und Qualitäten sowie die Aufgeschlossenheit und Empfänglichkeit gegenüber gegenseitigem Austausch dazu führen können, dass Bestehendes noch besser wird.

„Die Offenheit gegenüber der jeweils anderen Seite und gegenüber der Zusammenarbeit kann sowohl auf deutscher als auch auf französischer Seite noch verbessert werden. Es muss erreicht werden, dass beide Seiten einen Schritt aufeinander zu gehen.“ (Interview 5)

Es wird weiterhin eingesehen, dass eigentlich keine der beiden Seiten besser als die andere ist und dass diese Tatsache auch akzeptiert werden muss. Gegenseitiges Kennenlernen und gegenseitiges Verständnis seien das Ziel, das es langfristig zu verfolgen und zu erreichen gilt. Dies kann in den Augen der Experten vor allem über Seminare und gemeinsame Aktivitäten auch außerhalb des Arbeitsalltages gelingen.

„Eigentlich sind wir ja auch nicht besser als die anderen und das müssen wir akzeptieren.“

(Interview 4)

5.2.8.4 Wahrnehmung über kulturelle Unterschiede als Ursache für Konflikte

Nicht nur die kulturellen Unterschiede an sich können der Ursprung von Konflikten sein, sondern auch die Wahrnehmung und das Bewusstsein darüber, dass kulturelle Unterschiede bestehen und dass diese die Zusammenarbeit erheblich beeinflussen können. Erst mit Hilfe des Bewusstseins darüber, dass erhebliche kulturelle Unterschiede bestehen, kann eine Annäherung beider Seiten und eine Verbesserung der Zusammenarbeit erreicht werden. Anhand der Aussagen der Experten wird deutlich, dass dieses Bewusstsein nur teilweise vorhanden ist. Problemsituationen und Konflikte werden, vor allem durch französische Experten, nicht hauptsächlich auf interkulturelle Konflikte zurückgeführt. Auch auf deutscher Seite scheint das Bewusstsein darüber, dass es tatsächlich große kulturelle Unterschiede gibt, noch nicht vollständig vorgedrungen zu sein. Die französische Kultur und die deutsche Kultur werden als zwei sich sehr ähnliche Kulturen wahrgenommen, was unter anderem aus der geographischen, wirtschaftlichen und schließlich auch der politischen Nähe beider Länder resultiert. Man befinde sich in Europa und sei sich deswegen sehr ähnlich.

„Eine Konzepterstellung zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit ist möglich, kann aber nur gelingen, wenn sich alle des Problems bewusst sind. Das Problem wird von den Franzosen nicht erkannt, bzw. nur dann gesehen, wenn man es ausreichend erklärt.“

(Interview 1)

„Nein, ich finde nicht, dass es große Unterschiede in der Arbeits- und Lernweise gibt. Ich finde, da gibt es einfach einen gewissen Standard. Ob das nun Frankreich ist oder Deutschland. Das sind ja keine Hinterwäldler in Frankreich. Wenn Kollegen aus Japan da

sind, ist das etwas anderes, aber Deutschland und Frankreich sind sich da sehr ähnlich.“

(Interview 3)

„Ich bin mir nicht sicher, ob die vorliegende Problematik, tatsächlich ein deutsch-französisches Problem ist.“ (Interview 5)

„Das Interkulturelle ist in meinen Augen nicht das Hauptproblem.“ (Interview 6)

„Zwischen den Leuten aus Paris und den Leuten innerhalb Frankreichs ist es auch kompliziert. Ich weiß also nicht, ob es hauptsächlich wirklich ein deutsch-französisches Problem ist, oder etwas anderes.“ (Interview 6)

„Das Interkulturelle hatten wir alle mit den Japanern, da war es nötig, weil da die Unterschiede wirklich groß sind. Zwischen Italienern und Franzosen und Deutschen und Franzosen ist nicht so gravierend“ (Interview 6)

Genauso wird deutlich, dass die Beziehung zwischen Deutschland und Frankreich tatsächlich eine sehr spezielle ist und sich deutlich von Beziehungen und Zusammenarbeit anderer Länder unterscheiden.

„Nachdem ich bereits mit vielen verschiedenen Nationalitäten zusammen gearbeitet habe, wie beispielsweise Italienern, Schweizern, Holländern, Belgiern, Chinesen, Amerikanern und Südafrikanern, finde ich, dass die Beziehung zwischen Deutschland und Frankreich die komplizierteste ist. Diese Beziehung ist wirklich speziell.“ (Interview 4)

5.2.9 Maßnahmen als Erfolgsfaktor für die interkulturelle Zusammenarbeit

Während der Interviews wurden von den Experten auch Maßnahmen angesprochen, die zum einen bereits durchgeführt wurden und die zum anderen in ihren Augen nötig wären, um die interkulturelle Zusammenarbeit zu verbessern und diese auch nachhaltig positiv zu beeinflussen.

5.2.9.1 Konzernseitige Maßnahmen

Im Zuge der Betrachtung von Möglichkeiten und Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit wird durch die Experten erwähnt, dass es unter anderem nötig wäre, dass konzernseitig bestimmte Schulungen, Seminare und Weiterbildungen organisiert bzw. vorgegeben und initiiert werden. Es gibt im gesamten Konzern nichts, das in diese Richtung

geht. Dies rühre daher, dass interkulturelle Seminare von japanischer Seite, d.h. von Seiten der Konzernmutter nicht als notwendig betrachtet werden, da sich auch die Einstellung der Japaner zu interkulturellen Themen deutlich von der europäischen Sichtweise unterscheidet.

„Die Notwendigkeit für Maßnahmen wie Schulungen, Seminare und Weiterbildungen ist aber da. Es gibt im ganzen Konzern nichts, was in diese Richtung geht. Das wird auch von japanischer Seite nicht als notwendig betrachtet.“ (Interview 1)

Von den französischen Experten wurde in Bezug auf konzernseitige Maßnahmen angemerkt, dass das betreffende deutsche Werk sich zur Verbesserung der Zusammenarbeit den Konzernstrukturen beugen und akzeptieren müsse, dass mit Zugehörigkeit zu einem Konzern und den daraus resultierenden Vorteilen auch ein Verlust von Autonomie einhergehe.

„Um voran zu kommen, muss sich NTN AT den Konzernstrukturen beugen und bereit sein, Autonomie abzugeben. Die Offenheit und der Wille sich zu integrieren waren bisher nicht spürbar vorhanden.“(Interview 5)

5.2.9.2 Zwischenmenschliche Annäherung und persönliche Öffnung

Der wichtigste Schritt zur Verbesserung der Zusammenarbeit ist laut Expertenaussage in erster Linie der Wille jedes Einzelnen, dem jeweils anderen gegenüber offen zu sein. Ein Gegenseitiges Kennenlernen, das sowohl über Seminare als auch sonstige gemeinsame Aktivitäten erreicht werden könne, ist ein erster Schritt in Richtung verbesserter Zusammenarbeit.

„Wir sind hier, damit wir uns gegenseitig kennenlernen können. Und das gelingt natürlich Seminare oder andere gemeinsame Aktivitäten, auch außerhalb des Arbeitsalltages, eben damit man sich besser kennenlernen kann.“ (Interview 4)

Weitere Maßnahmen können nur auf Grundlage des gegenseitigen Verständnisses und der gegenseitigen Akzeptanz entwickelt werden.

„Es muss erstmal ein Verständnis für die Unterschiede geweckt werden und dann können weitere Maßnahmen erarbeitet werden, aber das ist schwierig.“ (Interview 1)

5.2.9.3 Bisherige Maßnahmen

In Bezug auf bisher unternommene Maßnahmen zur Verbesserung der interkulturellen Zusammenarbeit wird erneut deutlich, dass die Annäherung der beiden Seiten immer noch in den Kinderschuhen steckt. So sei der Ansatz zum globalen Austausch innerhalb des Konzerns zwar vorhanden, werde aber nicht weiterentwickelt. Insgesamt haben innerhalb des Konzerns nur zu jenem Zeitpunkt interkulturelle Seminare stattgefunden, als die einzelnen Werke durch den japanischen Konzern übernommen wurden. Diese Seminare sollten dabei helfen, das gegenseitige Verständnis zu verbessern und die Kommunikation zu erleichtern. Außerdem hat es Sprachkurse für Englisch gegeben, mehr sei jedoch bisher nicht initiiert worden.

„Maßnahmen, die zur Minimierung kultureller Missverständnisse stattgefunden haben waren Sprachkurse für Englisch und das interkulturelle Training für Japan. Mehr gab es bisher noch nicht.“ (Interview 3)

Sowohl auf europäischer Seite als auch in Japan scheint die Einstellung vorzuherrschen, dass sich die Kulturen benachbarter europäischer Länder sehr ähneln müssen und eine vertiefte Betrachtung der beiden Kulturen mit Hilfe von Seminaren oder ähnlichen Veranstaltungen daher nicht nötig ist. Die bisher stattgefundenen interkulturellen Seminare in Bezug auf die japanische Kultur sind in den Augen der Experten jedoch sehr sinnvoll gewesen. Sie haben dabei geholfen, zu verstehen, dass Menschen unterschiedlicher Kulturen sich in ihrer Arbeitsweise unterscheiden können. Nur im Ansatz scheint der Gedanke zu existieren, dass interkulturelle Seminare und andere Maßnahmen für die Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Frankreich sinnvoll sein und die Gesamtsituation erleichtern könnten.

„Es gab interkulturelle Seminare über die japanische Kultur, die damals bei der Übernahme durch „Konzern“ erfolgte. Zur damaligen Zeit hatten wir Seminare und Kurse, die dabei helfen sollten, das gegenseitige Verständnis zu verbessern und die Kommunikation zu erleichtern. Auch die japanische Kultur wurde uns damals näher gebracht. Ich denke, dass die deutsche und die französische Kultur sich viel näher sind, aber vielleicht könnte so ein

Seminar auch für Deutschland und Frankreich sinnvoll sein und die Dinge vereinfachen.“

(Interview 5)

5.3 Sprache und Kommunikation

Die Kategorie „Sprache und Kommunikation“, stellt die im Rahmen der Auswertung der Experteninterviews die letzte der drei ausgewählten Kategorien dar und beinhaltet alle aus den Interviews extrahierten Aussagen, die sich auf Sprache und Kommunikation im Rahmen der interkulturellen Zusammenarbeit beziehen. Bei der Auswertung werden zunächst die Expertenaussagen betrachtet, die sich auf Kommunikationsweisen der Deutschen und Franzosen sowie auf nationenspezifische Reaktionen auf Missverständnisse beziehen. Anschließend folgen Betrachtungen zum Kommunikationsaustausch, zu verschiedenen wahrgenommenen Kommunikationshemmern und zu den genutzten Kommunikationskanälen. Abschließend werden die Expertenaussagen hinsichtlich des Einflusses von Sprache und Kommunikation auf die interkulturelle Zusammenarbeit analysiert.

5.3.1 Nationenspezifische Kommunikationsweisen

Aufgrund der in Kapitel 1 beschriebenen Kulturstandards und Kulturdimensionen kann abgeleitet werden, dass die Deutschen und die Franzosen auf unterschiedliche Art und Weise kommunizieren. Auch wenn sich die Gesprächspartner nicht über diese Tatsache bewusst sind, bemerken sie unterbewusst, dass es nationenspezifische Unterschiede in der Kommunikationsweise gibt. Bereits anhand verschiedener Aussagen in voranstehenden Teilkapiteln der Auswertung werden diese Unterschiede in der Kommunikationsweise deutlich. Im Folgenden werden die Aussagen analysiert, die sich explizit mit der Kommunikationsweise befassen.

5.3.1.1 Deutschland

Wie bereits weiter oben dargelegt, werden die Deutschen als sehr streng und direkt wahrgenommen, was sich auch in der Kommunikationsweise zeigt. Die explizite, direkte und sachbezogene Kommunikationsweise der Deutschen spiegelt sich deutlich in verschiedensten Situationen wider, die im Folgenden beispielhaft dargelegt werden. Der

Deutsche neige beispielsweise bei Fehlern dazu, diese direkt, in einem harschen Tonfall und auch in großen Gruppen anzusprechen.

„Ein Beispiel für Missverständnisse und unterschiedliche Kommunikationsweisen zwischen Deutschland und Frankreich ist, dass die Projektleiterin des SAP Projektes damals ein paar Fehler gemacht hat. Der bei uns Zuständige hat darauf sehr forsch reagiert. Nach wiederholten Fehlern hat der Deutsche eine sehr harsche E-Mail mit einem sehr großen Verteiler an die Projektleiterin in Frankreich geschickt. Kleine Sachen haben sich extrem hochgeschaukelt.“ (Interview 3)

Im Problemfall möchten die Deutschen möglichst viele Informationen über die Situationen gewinnen. Ein Problem soll somit zunächst von allen Seiten beleuchtet werden, damit die Möglichkeit besteht final zur korrekten Entscheidung zur Problemlösung zu kommen.

„Um dann ein Feedback geben zu können, warum die Situation überhaupt entstanden ist, habe ich nach Beispielen gefragt. Außerdem habe ich geklärt, wie es zu der Situation konnte, weshalb bestimmte Reaktionen erfolgten. Seit diesem Gespräch, war auch schon einiges ein bisschen besser.“ (Interview 3)

Die explizite Art der Kommunikation von deutscher Seite wird auch darin deutlich, dass laut eigener Aussage der Experten, versucht wird, die Kommunikation mit Frankreich aktiv voranzutreiben. Der Eindruck sei jedoch, dass diese Versuche abgeblockt würden.

„Von deutscher Seite wird versucht, die Kommunikation mit Frankreich voranzutreiben. Im Allgemeinen werden die Versuche dort aber blockiert. Umgekehrt ist das nie der Fall.“ (Interview 1)

Sowohl die Wünsche zur Verbesserung der Kommunikation als auch der Eindruck, dass die Kommunikation zwischen Deutschland und Frankreich nicht optimal verläuft, sei mehrmals deutlich übermittelt worden.

„Von der Seite des „deutschen Werkes“ wurde schon mehrfach kommuniziert, dass die Zusammenarbeit und Kommunikation mit Frankreich nicht optimal verläuft. Nachdem es angesprochen wurde, hat er sich kurzzeitig verbessert.“ (Interview 2)

5.3.1.2 Frankreich

Im Gegensatz zu den Deutschen kommunizieren die Franzosen eher implizit. Sie kommunizieren „High-Context“ in Bezug auf die Kulturdimensionen nach Hall. Diese Art der Kommunikation steht im völligen Gegensatz zur „Low-Context“ Kommunikation der Deutschen. Anhand nachstehender Beispiele und Aussagen der deutschen Experten über die Kommunikationsweise der Franzosen wird dies verdeutlicht.

Die Art der Kommunikation der Franzosen wird von den deutschen Experten als sehr langsam beschrieben. Ein dem Verständnis der Deutschen entsprechender Kommunikationsfluss und Erfahrungsaustausch laufe eher schleppend. Regeltermine für den Informationsaustausch gebe es in Frankreich nicht und bei Informationsbedarf seitens der Deutschen seien die Franzosen nachlässig.

„Wenn wir ein Anliegen haben und etwas von Frankreich wollen, dann laufen wir den Sachen hinterher.“ (Interview 3)

Auch der Versuch des Informationsaustausches zwischen Frankreich und Deutschland gestalte sich schwierig, da die Deutschen immer explizit nachfragen müssten, um die Informationen zu erhalten, die sie benötigen.

„Bei expliziter Nachfrage bekommt man natürlich die gewünschte Information. Die Nachfrage muss dann aber explizit bis ins kleinste Detail erfolgen, was nicht geht, da das Wissen darüber nicht vorhanden ist. Zu einem Thema, das man nicht kennt, kann man keine Fragen stellen.“ (Interview 2)

Eine direkte Ansprache seitens der Franzosen bezüglich der nicht optimal verlaufenden Kommunikation und Zusammenarbeit habe noch nicht stattgefunden. Auf mehrere explizite Hinweise durch die Deutschen habe es erst sehr spät eine Reaktion und nur eine kurzfristige Verbesserung gegeben. Anhand dieser Aussagen wird zum einen die Tatsache deutlich, dass sich die Kommunikationsweisen der beiden Seiten extrem unterscheiden. Zum anderen stellt sich ganz klar heraus, dass auch an dieser Stelle das Bewusstsein darüber fehlt, dass die andere Seite anders agiert und warum sie dies tut.

5.3.1.3 Nationenspezifische Reaktionen auf Missverständnisse

Genau wie in der regelmäßigen Standardkommunikation lassen sich auch im Umgang mit Missverständnissen und Konflikten die nationenspezifischen Reaktionen beobachten, die dann wiederum, bei Nichtwissen, zu weiteren Missverständnissen führen.

Konfliktsituationen und Missverständnisse scheinen von französischer Seite sehr lange ausgehalten zu werden, bevor der Missstand explizit angesprochen wird. Im Gegensatz dazu werden Missstände von deutscher Seite sehr schnell, deutlich und streng angesprochen. Je länger eine geforderte Reaktion auf sich warten lässt, desto strenger wird die Kommunikationsweise der Deutschen, was erneut auf Unverständnis auf der französischen Seite stößt und dazu führt, dass die Franzosen sich attackiert fühlen.

„Ja wir wurden von den Französischen Kollegen bereits darauf angesprochen, dass die Kommunikation nicht optimal verläuft, als es einmal sehr strengen Mailverkehr aufgrund der Nichteinhaltung der Zeitschiene durch die Franzosen gab. Uns wurde dann mitgeteilt, dass die Mitarbeiter bei NTE sich von uns attackiert fühlen. Stellenweise gab es zwei bis drei Wochen auch auf Nachfragen keine Antwort von Seiten der Franzosen. Daraufhin gab es dann ein klärendes Gespräch.“ (Interview 3)

„Auch von „Deutschland“ aus erfolgten mehrfach Hinweise an die Franzosen, dass die Kommunikation nicht optimal verläuft. Bis letztendlich das klärende Gespräch stattfand. Vorher waren die Reaktionen von französischer Seite eher zurückhaltend und von einer Mentalität des Aushaltens geprägt.“ (Interview 3)

„Von deutscher Seite erfolgte bereits mehrfach eine Ansprache der Franzosen bezüglich der mangelhaften Zusammenarbeit und Kommunikation. Eine wirkliche Reaktion darauf gab es nicht. Wie bereits erwähnt wurde der Vorschlag sich häufiger persönlich zu treffen mit mangelnder Verfügbarkeit zeitlicher Ressourcen abgetan.“ (Interview 1)

Auch über sich selbst sagen die deutschen Experten, dass bei Verständigungsschwierigkeiten noch einmal nachgefragt wird. Bei Problemen wird, wie bereits erwähnt, die Situation auf deutscher Seite sehr deutlich analysiert und versucht, die Ursache des Missverständnisses zu ergründen, um final eine adäquate Lösung zu finden. In den Augen der deutschen Experten hat sich die Mentalität des Nachfragens in den letzten

Jahren verändert. Das gegenseitige „Beschnuppern“ vom Beginn der Zusammenarbeit sei vorbei und es könne einfach nachgefragt werden, wenn etwas nicht verstanden worden sei.

„Das Gegenseitige Beschnuppern vom Anfang ist vorbei und man fragt einfach nach, wenn man etwas nicht verstanden hat.“ (Interview 3)

Insgesamt wird die Kommunikationssituation von einem deutschen Experten als gut eingeschätzt. Es besteht bei ihm der Eindruck, dass Probleme offen angesprochen werden können und dass es keine Barriere nach Frankreich gibt. In einer bereits zugespitzten Situation werden laut einer anderen Expertenaussage jedoch auch provokative und spitze Aussagen getroffen, um eine Reaktion auf französischer Seite zu erzwingen.

„An provokativen und spitzen Aussagen über den Fortbestand des „deutschen Werkes“ knabbern die Franzosen jetzt.“ (Interview 1)

5.3.2 Kommunikationsaustausch

Dieses Teilkapitel beschäftigt sich mit dem Kommunikationsaustausch zwischen Frankreich und Deutschland und mit den durch die Experten wahrgenommenen Gegebenheiten bezüglich der Häufigkeit des Austausches, persönlicher Treffen und gegenseitigen Hilfestellungen.

5.3.2.1 Häufigkeit und Intensität des Austausches

Der Austausch mit den französischen Kollegen sei aufgrund der Tatsache, dass das deutsche Werk von französischer Seite nicht wahrgenommen wird, eher gering. Als Begründung für den zu geringen Informationsaustausch werden außerdem fehlende Prozessbeschreibungen genannt.

„Die Franzosen betrachten das hier noch stark als Entwicklungsland. Dies kommt daher, dass sie unser Werk kaum kennen. Daraus folgt, dass der Austausch sehr gering ausfällt.“ (Interview 1)

Bezüglich der Häufigkeit der Zusammenarbeit und des Austausches gibt es eine große Differenz zwischen SOLL und IST. Eine regelmäßige Kommunikation zwischen der deutschen und der französischen Seite findet daher nicht statt. Nur bei potentiellen

Projekten werde das deutsche Werk mit einbezogen. Es gibt weiterhin keine Regeltermine, an denen Partner beider Seiten teilnehmen. Bei Sachverhalten und Fragen müsse den französischen Partnern „hinterhergelaufen“ werden.

„Wenn wir ein Anliegen haben und etwas von Frankreich wollen, dann laufen wir den Sachen hinterher.“ (Interview 3)

„Ich stehe mit der Entwicklung in Frankreich in Kontakt, aber die Frage ist, wie man regelmäßig definiert. Wenn es jedoch ein mögliches Projekt für uns gibt, dann werde ich schon mit einbezogen.“ (Interview 2)

Die Versuche von deutscher Seite, das strategische Denken in Frankreich anzustoßen würden immer wieder abgeblockt. Daraufhin sei die Folge, dass auch die deutschen Mitarbeiter sich vor einer Zusammenarbeit und einem regelmäßigen Austausch verschließen würden.

5.3.2.2 Persönliche Treffen

Persönliche Treffen finden laut Expertenaussagen sehr selten statt. Vor allem auf Geschäftsführerebene finden nur sehr unregelmäßige Treffen statt. Der Grund dafür liege darin, dass das deutsche Werk zu abgelegen sei. Trotz der Tatsache dass einer der Geschäftsführer im deutschen Werk ein Franzose ist, sei dieser, seit er vor 1,5 Jahren Europachef wurde, nur einmal persönlich in dem betreffenden Deutschen Werk gewesen.

„Persönliche Treffen finden selten statt. Der oberste Chef war bisher nur einmal in „Standort deutsches Werk“. Das Werk hier liegt für die Franzosen zu weit abseits. Der französische Geschäftsführer des „deutschen Werkes“ war seit er vor 1,5 Jahren Europachef wurde, einmal hier.“ (Interview 1)

Auch auf den Vorschlag hin, auf Geschäftsführerebene einmal monatlich ein persönliches Treffen zu organisieren, änderte sich die Häufigkeit der persönlichen Treffen nicht. Die Begründung für die Ablehnung der regelmäßigen Treffen wurden mangelnde zeitliche Ressourcen angegeben.

„Auf den schriftlichen Vorschlag hin, dass auf Geschäftsführerebene einmal im Monat ein persönliches Treffen stattfinden sollte, erfolgte die Aussage, dass dafür keine Zeit wäre. Die

Kommunikation dort und ein persönlicher Kontakt werden also auch abgeblockt.“

(Interview 1)

Die deutschen Arbeitsvorbereiter würden eher mal nach Frankreich fahren als umgekehrt.

Die Besuche aus Frankreich in den letzten fünf Jahren könne man an einer Hand abzählen.

5.3.2.3 Informationsaustausch und Hilfestellungen

In Bezug auf den gegenseitigen Informationsaustausch und Hilfestellungen von der jeweils einen zur anderen Seite gibt es unter den befragten Experten zwar die einheitliche Meinung, dass der Erfahrungsaustausch eher schleppend und vor allem einseitig stattfindet. Über die Richtung, in die die Informationen fließen, gibt es jedoch unterschiedliche Auffassungen. Einer der deutschen Experten empfindet den Austausch zwischen Frankreich und Deutschland aufgrund des hohen Wissensstandes im Bereich Forschung und Entwicklung in Frankreich eher einseitig aus Frankreich nach Deutschland. Der Austausch und die Zusammenarbeit, die existieren, seinen allerdings nicht freiwillig, sondern projektbedingt. Es sei jedoch üblich, sich bei offenen Fragen, an die jeweils andere Seite zu wenden.

„Das Verhältnis zwischen Deutschen und Franzosen ist ja so, dass es aufgrund des hohen Wissensstandes im Bereich Entwicklung in Frankreich eher zu einem einseitigen Austausch kommt. Wenn dann bekomme ich Informationen von Frankreich. Ich gebe eigentlich keine neuen Informationen an Frankreich.“ (Interview 2)

Die anderen Experten empfinden die Richtung des Informationsflusses eher entgegengesetzt. Es habe Bemühungen gegeben, auf mehreren Ebenen Hilfestellungen von deutscher Seite an das Schwesterwerk in Frankreich zu geben. Auch im Allgemeinen wird von deutscher Seite versucht, die Kommunikation voranzutreiben. Diese Versuche werden laut deutschen Experten abgeblockt. Ein tatsächlicher Austausch findet nur im Rahmen von Projekten statt, die vom Kunden vorangetrieben werden. Die von Deutschland erhaltenen Hilfestellungen hat Frankreich im Ergebnis als Eigenleistung präsentiert. Dieser Sachverhalt hat dazu geführt, dass auf deutscher Seite Unmut entstanden ist und die Motivation die französischen Kollegen zu unterstützen geschwunden ist

„Da Frankreich unsere Hilfestellungen als Eigenleistung verkauft, hat in „deutscher Standort“ inzwischen keiner mehr Lust, in Frankreich zu unterstützen.“ (Interview 1)

5.3.3 Kommunikationshemmer

Anhand der aus den Experteninterviews extrahierten Aussagen lassen sich Kommunikationshemmer identifizieren, die häufig zum Tragen kommen und den gegenseitigen Austausch zwischen Deutschland und Frankreich behindern. Sowohl physische Distanz und zwischenmenschliche Distanz zwischen den Kommunikationspartnern wurden als Hemmnis identifiziert als auch die vorhandene Konkurrenzsituation sowie systemspezifische Kommunikationsregelungen. Anhand der nachfolgenden Aussage können ebenfalls die unterschiedlichen Kommunikationsweisen und das unterschiedliche Raumempfinden zwischen den Kulturen nachgewiesen werden. Der Wunsch nach einer faktischen und sachlichen expliziten Kommunikation führt dazu, dass die Deutschen sehr gern schriftlich kommunizieren, da dadurch belastbares Material entsteht, wohingegen die Franzosen mündliche Kommunikation bevorzugen.

5.3.3.1 Distanz als Kommunikationshemmer

Bei der Auswertung der Experteninterviews fällt auf, dass die Distanz zwischen den französischen und den deutschen Partnern eine große Rolle in Bezug auf die Kommunikation zu spielen scheint. Die Distanz als Kommunikationshemmer wird daher noch einmal unterteilt in physische Distanz und in zwischenmenschliche Distanz.

5.3.3.1.1 Physische Distanz als Kommunikationshemmer

Die Ursache dafür, dass der Kommunikationsfluss nur sehr langsam voran geht und dass die französischen Partner das Antworten häufig aufschieben liegt in den Augen der deutschen Experten unter anderem in der physischen Distanz zwischen den beiden Seiten. Aufgrund der physischen Distanz gewählte prioritäre Kommunikationskanäle wie E-Mail und Telefon würden Schwierigkeiten in sich tragen und das Vorankommen hemmen. Eine Minimierung der physischen Distanz mit Hilfe persönlicher Treffen würde dazu beitragen, Schwierigkeiten zu beseitigen und das Vorankommen zu beschleunigen.

„Regelmäßige Kommunikation ausschließlich über E-Mail und Telefon birgt Schwierigkeiten in sich und hemmt das Vorankommen. Persönliche Treffen helfen dabei Schwierigkeiten zu beseitigen und das Vorankommen zu beschleunigen.“ (Interview 5)

Es wird außerdem festgestellt, dass in der Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Franzosen allgemein eine gewisse Distanz vorhanden ist. Diese rühre vor allem aus der großen physischen Entfernung.

„In der Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Franzosen ist auf jeden Fall eine gewisse Distanz da. Das ist in meinen Augen aber unter anderem der Entfernung geschuldet. Wenn man sich persönlich gegenüber sitzt, hat man ganz andere Möglichkeiten der Zusammenarbeit.“(Interview 2)

5.3.3.1.2 Zwischenmenschliche Distanz als Kommunikationshemmer

Neben der physischen Distanz wird auch eine zwischenmenschliche Distanz zwischen den beiden Parteien als ursächlich für die schlechte Kommunikation gesehen. Zwischenmenschliche Distanz und zwischenmenschliche Konflikte in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit seien als Ursachen für Missverständnisse und Ursprung von Unzufriedenheit zu sehen, da Sachverhalte individuell unterschiedlich interpretiert würden. Um die Kommunikation zu verbessern, müsste eine Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen der deutschen und der französischen Seite erfolgen. Eine weiterhin zwischenmenschlich entfernte und auf technischer Ebene stattfindende Kommunikation führe dazu, dass auch die Beziehungen sehr technisch blieben.

„Es müsste eine Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen erreicht werden. Interaktionen auf technischer Ebene führen dazu, dass auch die Beziehungen auf technischer Ebene bleiben.“ (Interview 5)

5.3.3.2 Konkurrenz als Kommunikationshemmer

Als ein weiteres Hemmnis für die interkulturelle Kommunikation und somit auch die Zusammenarbeit zeigt sich die konzerninterne Konkurrenzsituation. Dadurch, dass sowohl die eine als auch die andere Seite versucht, die eigenen Interessen zu vertreten, um eigene

Ziele zu erreichen, kommt es manchmal zu Konflikten. Auf beiden Seiten herrscht zudem die Einstellung, das jeweils bessere und umfangreichere Wissen zu besitzen. Dies zieht nach sich, dass beide Seiten auf ihrem Standpunkt beharren und die Kommunikation erheblich erschwert wird.

„Dadurch, dass sowohl die eine, als auch die andere Seite versucht, ihre Interessen zu vertreten, kommt es manchmal zu Situationen, die nicht gleich Konflikte sind, aber die eine Meinungsverschiedenheit aufweisen.“ (Interview 5)

„Wenn wir auf technischem Niveau miteinander sprechen, dann machen beide Seiten sofort zu, weil jeder bei seinem Standpunkt bleiben will. Und dieses Verhalten ist auf beiden Seiten ganz stark ausgeprägt.“ (Interview 4)

Die auf deutscher Seite erfolgte, jahrelange Erarbeitung des eigenen Know-hows und die Angst davor, diesem beraubt zu werden, führen dazu, dass kein Informationsaustausch stattfindet.

„Es ist ja letztendlich so, dass das Know-how, das in „deutscher Standort“ besteht, mühsam in 12/13 Jahren erarbeitet wurde. Und das wird auch nicht zu anderen kommuniziert.“ (Interview 2)

„Ich denke es beruht schon auf Gegenseitigkeit, dass man nicht wirklich freigiebig alles preisgibt. Da gibt es schon noch Dinge, die man dann als Know-how behalten möchte.“ (Interview 2)

Der eigentliche Sinn der Zusammenarbeit ist verloren gegangen und es besteht derzeit ein zu starkes Leistungsdenken, das den menschlichen Austausch zu kurz kommen lässt.

„Momentan haben wir ein wenig den Sinn aus den Augen verloren. Wir haben ein zu starkes Leistungsdenken und der menschliche Austausch kommt dabei viel zu kurz. Man ist Konkurrenz. Auf Arbeit darf man nicht befreundet sein.“ (Interview 4)

Es wird als dringend nötig erachtet, dass ein gegenseitiges Kennenlernen sowie der Versuch unternommen werden, der jeweils anderen Seite zu vermitteln, dass Annäherungen einer verbesserten Zusammenarbeit dienen sollen und nicht zum Ziel haben, dem anderen sein Wissen wegzunehmen, Kritik zu üben oder das Know-how in Frage zu stellen.

„Wir müssen uns kennenlernen, wir müssen lernen uns zu verstehen und wir müssen versuchen, dem jeweils anderen beizubringen, dass wir nicht da sind, um ihm sein Wissen wegzunehmen oder um ihn zu kritisieren oder um sein Know-how in Frage zu stellen.“

(Interview 4)

5.3.3.3 Systemspezifische Kommunikationsregelungen als Kommunikationshemmer

Die systemspezifische Kommunikationsregelung, die als Kommunikationshemmer bezeichnet werden kann, ist die Tatsache, dass mit Übernahme der einzelnen Werke an unterschiedlichen Standorten in verschiedenen Ländern auch offiziell die Konzernsprache Englisch eingeführt wurde. In einem Konzern dieser Größe ist es nicht möglich, dass jeder in seiner Muttersprache kommuniziert. Eine Festlegung bezüglich der Arbeitssprache sei in einem Konzern nötig. Internationale Gesprächsrunden seien andernfalls zum Scheitern verurteilt.

„Es ist erforderlich, sich in einem Konzern auf eine Sprache festzulegen, weil die Diskussionen sonst durcheinander gehen und in internationaler Runde die einzelnen Gruppen gern in ihrer Muttersprache miteinander sprechen. Dadurch gehen Hintergrundinformationen verloren, der Kontext einer Frage ändert sich und die Kommunikation insgesamt kann nicht funktionieren.“ (Interview 1)

Aufgrund der Tatsache, dass Englisch für alle Beteiligten eine Fremdsprache ist, gilt die Konzernsprache gleichzeitig als Wegbereiter und als Hemmnis für interkulturelle Kommunikation. Dies rührt daher, dass eine gemeinsame Sprache zwar verbindet und Verständnis ermöglicht, dies aber nur erfolgreich sein kann, wenn dennoch ein Verständnis für die Kultur des jeweils anderen besteht. Eine reine Übersetzung eigener Wortbedeutungen in die englische Sprache kann bereits Missverständnisse verursachen.

Ein weiteres systemgegebenes Hemmnis ist die Tatsache, dass es im Rahmen des Austausches bestimmte Restriktionen darüber gibt, welche Informationen dem Gegenüber preisgegeben werden dürfen und welche nicht. Aufgrund der getrennten Betrachtung der Betriebsergebnisse der einzelnen Werke innerhalb des Konzerns wird die potentiell vorhandene Offenheit zum Informationsaustausch und zur gegenseitigen Unterstützung gehemmt.

„Die Offenheit von meiner Seite gegenüber Frankreich ist vorhanden. Ich habe da keine Geheimnisse. Es gibt aber natürlich Dinge, die nicht kommuniziert werden, die dann der Geheimhaltung unterliegen. Es gibt Themen, die nicht kommuniziert werden, das ist ganz klar.“ (Interview 2)

5.3.4 Kommunikationskanal als Einflussfaktor auf die interkulturelle Zusammenarbeit

Im Rahmen der interkulturellen Zusammenarbeit kann bei der Kommunikation auf verschiedene Kommunikationskanäle zurückgegriffen werden. Die folgenden Aussagen der während der Interviews befragten Experten zeigen, dass die Wahl des Kommunikationskanals einen teilweise erheblichen Einfluss auf die interkulturelle Zusammenarbeit hat.

5.3.4.1 Persönliche Treffen

Als bester und effektivster Kommunikationskanal wird von allen befragten Experten das persönliche Treffen gesehen. Persönliche Treffen und ein persönliches Kennenlernen, welches eine zwischenmenschliche Annäherung nach sich zieht, würden immer bei der Verbesserung der internationalen Beziehungen und der Zusammenarbeit helfen.

„Persönliche Treffen und persönliches Kennenlernen helfen immer bei der Verbesserung der Beziehungen und bei der Verbesserung der Zusammenarbeit.“ (Interview 5)

„Persönliche Kommunikation ist schon die beste Variante. Das ist aber aufgrund der Entfernung nicht immer möglich.“ (Interview 2)

„Sinnvoll wäre in meinen Augen wenn man im Rahmen dieser Treffen nicht nur Projekte bespricht, sondern auch mal zusammen Essen geht, damit der Kontakt verbessert wird und eine gewisse Zwischenmenschlichkeit zustande kommt.“ (Interview3)

5.3.4.2 E-Mail und Telefon

Die Kommunikationskanäle E-Mail und Telefone werden von den Experten als die am häufigsten genutzten beschrieben. Es wird eingeräumt, dass Missverständnisse, die bereits dann entstehen würden, wenn man sich gegenüber sitze, durch Kommunikationskanäle wie E-Mail und Telefon noch verstärkt werden. Regelmäßige Kommunikation, die

ausschließlich über E-Mail und Telefon ablaufe, bringe Schwierigkeiten mit sich und hemme das Vorankommen.

„Zweifelsohne werden solche Missverständnisse, die bereits entstehen obwohl man sich gegenüber sitzt noch durch Kommunikationskanäle wie E-Mail, Telefon etc. verstärkt.“
(Interview 1)

Andererseits wird der Informationsaustausch per E-Mail von deutscher Seite als angemessener empfunden, wenn es um den Informationsaustausch in einer anderen Sprache als der eigenen Muttersprache geht, da man dadurch die Möglichkeit hat, auch schwer verständliches noch einmal nachzulesen. Man könne über E-Mail außerdem am effektivsten Informationen mit mehreren Personen an verschiedenen Standorten teilen, selbst wenn ein persönliches Gespräch die angenehmere Variante der Kommunikation ist.
„Meistens erfolgt der Kontakt über E-Mail. Da die Sprachen ja schon immer ein wenig schwierig sind, finde ich es einfacher, per E-Mail zu kommunizieren.“ (Interview 2)

„Ein persönliches Gespräch ist angenehmer als Informationen per Mail zu übertragen, was vielleicht nicht jedermanns Sache ist, aber über diesen Weg kann man am effektivsten Informationen mit mehreren Personen gleichzeitig teilen.“ (Interview 2)

5.3.5 Sprache als Kommunikationshemmer versus Sprache als Erfolgsfaktor für die interkulturelle Zusammenarbeit

Bei der Analyse der Expertenaussagen zum Themenbereich Sprache wird deutlich, dass Sprache zum einen ein Kommunikationshemmer sein kann und zum anderen ein unentbehrlicher Erfolgsfaktor für die interkulturelle Zusammenarbeit.

5.3.5.1 Kommunikation in internationalen Meetings

Wie bereits im Teilkapitel zu systemspezifischen Kommunikationsregelungen als Kommunikationshemmer dargelegt wurde, ist es in einem Konzern, wie dem in dieser Arbeit betrachteten, notwendig, sich auf eine Konzernsprache zu einigen. Wäre dies nicht der Fall würde das Kommunizieren jedes Teilnehmers in seiner Muttersprache dazu führen, dass Diskussionen wild durcheinander gingen und wichtige Informationen verloren gingen. Die in diesem Fall angewandte Konzernsprache ist Englisch. Trotz dieser Festlegung sei es

in Besprechungen mit Parteien aus unterschiedlichen Ländern oft der Fall, dass aus der Konzernsprache in die eigene Muttersprache gewechselt wird, um gruppenintern bestimmte Sachverhalte zu diskutieren.

„Sowohl Franzosen als auch Japaner schwenken in internationalen Runden gern in ihre eigene Sprache um. Aus diesem Gespräch heraus gestellte Fragen gehen mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit in die Hose, weil der Hintergrund der Frage dann fehlt.“

(Interview 1)

„Eine Frage aus dem Zusammenhang gegriffen, kann eine rein faktisch richtige Antwort nach sich ziehen, die aber dennoch nicht den Sinn beantwortet und letztendlich zu falschen Schlussfolgerungen führen.“ (Interview 1)

Eine Nicht-Einhaltung der Regelungen zur Konzernsprache verkompliziert daher die Kommunikation in internationalen Gesprächsrunden, da zwischendurch gruppenintern in der eigenen Muttersprache kommuniziert wird, obwohl mit Hilfe der Konzernsprache genau das Gegenteil erreicht werden sollte. Durch zeitlich versetzte Übersetzungen und zur Übersetzung zeitlich versetzte Präsentationen ginge bei internationalen Meetings und Konferenzen oft viel Inhalt verloren und das Gesagte könne nur schwer nachvollzogen werden.

„In unseren internationalen Meetings in Englisch, wenn über Zielvorgaben aus Japan berichtet wird, kommt meistens nur die Hälfte rüber, weil man, wenn der japanische Vorstand auf Japanisch referiert und man auf dem einen Ohr eine relativ schlechte englische Übersetzung hört, die dann zeitlich noch hinterherhinkt und man in der Präsentation eine ganz andere Folie sieht, nur schwer alles nachvollziehen kann.“ (Interview 1)

5.3.5.2 Kommunikation in der jeweiligen Muttersprache

Laut Aussagen der Experten hat es noch vor wenigen Jahren massive Kommunikationsprobleme aufgrund der Tatsache gegeben, dass keiner in seiner Muttersprache kommunizieren konnte. Mit der Zeit habe sich das jedoch verbessert.

In den Augen eines der französischen Experten gibt es nur bei der Kommunikation mit den Japanern Kommunikationsschwierigkeiten aufgrund der Kommunikation in einer

Fremdsprache. Unter den Europäern gibt es in seinen Augen bei der Kommunikation auf Englisch keine Schwierigkeiten.

„Aufgrund der Kommunikation in einer anderen Sprache als der Muttersprache, gibt es, wenn dann, mit den Japanern inhaltliche Verständnis- oder Verständigungsschwierigkeiten aber nicht unter Europäern.“ (Interview 5)

Der Großteil der befragten Experten betrachtet die Kommunikation in einer anderen Sprache als der jeweiligen Muttersprache jedoch als kritisch. Durch die Kommunikation in einer Fremdsprache gehen oft Informationen verloren oder Sachverhalte werden falsch verstanden. Vor allem bei komplizierten Sachverhalten bestehen nach wie vor Kommunikationsschwierigkeiten. Auch bei der Kommunikation der Franzosen mit deutschen Kundenunternehmen macht sich das bemerkbar. Durch die Kommunikation in der Muttersprache des Kunden könne Missverständnissen vor allem bei kritischen Themen besonders gut vorgebeugt werden.

„Eine kleine Barriere würde ich da schon noch sehen. In seiner eigenen Sprache kann man vor allem komplizierte Zusammenhänge natürlich besser darstellen.“ (Interview 2)

„In der Zusammenarbeit mit einem deutschen Kunden scheint es besser zu sein, auf Deutsch zu sprechen, da das die Kommunikation erheblich erleichtert. Vor allem bei kritischen Themen bereitet die Kommunikation auf Englisch Probleme.“ (Interview 5)

Allgemein gesprochen sind die Experten der Meinung, dass es immer sinnvoll wäre, wenn jeder in seiner jeweiligen Muttersprache kommunizieren könne, da sich jeder Mensch in seiner Muttersprache am besten verständlich machen kann. Außerdem sehen sie die Kommunikation in einer Fremdsprache tatsächlich als Ursache für diverse Kommunikations- und Zusammenarbeitsprobleme. Die befragten Experten sind sich darüber im Klaren, dass es bei der Zusammenarbeit in einem internationalen Konzern nicht immer möglich ist, in der eigenen Muttersprache zu kommunizieren, sie würden es sich jedoch alle wünschen, wenn es ginge. Dennoch wird die Kommunikation auf Englisch vor allem bei einfachen Sachverhalten als gut und ausreichend beschrieben.

„Natürlich bestehen Probleme in der Kommunikation aufgrund der Tatsache, dass keiner in seiner Muttersprache kommunizieren kann. Für die Führungspersonen ist es ein großes Problem.“ (Interview 4)

„Ja, es wäre einfacher, wenn ich mich mit all meinen Kollegen in meiner Muttersprache unterhalten könnte, aber ich denke, dass eine Vielzahl von Fragen und Problemen auch ohne Schwierigkeiten auf Englisch geklärt werden können.“ (Interview 5)

5.3.5.3 Sprache und Prozesserfolg

Über den Einfluss von Sprache auf den Prozesserfolg sind sich die befragten Experten nicht vollständig einig. Einer der Experten spricht sich dafür aus, dass Sprache keinerlei Einfluss auf den Prozesserfolg hat. In den Augen eines anderen Experten hat die Sprache zumindest konzernintern keinen Einfluss mehr auf den Prozesserfolg. Er gibt jedoch an, dass die Sprache im Umgang mit Kunden (vor allem deutsche Kundenunternehmen) noch einen erheblichen Einfluss auf den Prozesserfolg hat.

„Intern beeinflusst die Sprache, in der kommuniziert wird, den Prozesserfolg nicht mehr so stark, wie noch vor drei bis vier Jahren, aber gegenüber dem Kunden schon. Vor allem die starken deutschen Marken legen viel Wert darauf, dass auf Deutsch kommuniziert wird und dass "deutsch" gehandelt wird. Deutsche Kommunikation, schnell und zack zack.“ (Interview 2)

Währenddessen ist der Großteil der Experten der Meinung, dass Sprache einen erheblichen Einfluss auf den Prozesserfolg hat. Der Prozesserfolg und der Erfolg der Kommunikation seien stark von dem Willen der Gesprächspartner abhängig, sich in der Sprache des jeweils anderen tatsächlich verständlich zu machen und seine Gedanken nicht nur plump wörtlich zu übersetzen. Über eine kulturell angepasste Übersetzung erreiche man den Gesprächspartner viel eher und besser, was wiederum zu einer erfolgreichen Kommunikation führe.

„Auf jeden Fall beeinflusst die Sprache, in der kommuniziert wird, den Prozesserfolg.“ (Interview 4)

„Ja, die Sprache, in der gesprochen wird, beeinflusst in meinen Augen den Prozesserfolg.“ (Interview 5)

„Der Prozess Erfolg und der Erfolg der Kommunikation hängen vom Willen der Gesprächspartner ab, sich in der Sprache des anderen verständlich zu machen und seine Gedanken nicht nur wörtlich in die andere Sprache zu übersetzen.“ (Interview 4)

5.3.5.4 Sprache und wirtschaftlicher Erfolg

Zwei wichtige Aussagen aus einem der Experteninterviews behandeln den Zusammenhang zwischen Sprache und wirtschaftlichem Erfolg. Aufgrund der enormen Wichtigkeit dieser Aussagen wurde eine eigene Unterkategorie „Sprache und wirtschaftlicher Erfolg“ gebildet. Sie unterstützen die Forderung nach verstärkter Integration von Fremdsprachenunterricht sowohl in allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen als auch in der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung dadurch, dass besonders deutlich wird, dass Unternehmensergebnisse durchaus von interkulturellen Kompetenzen (als Teil derer Sprachkenntnisse gelten) abhängen können.

Anhand jener Aussagen wird deutlich, dass es in der internationalen Wirtschaft von enormer Wichtigkeit ist, verschiedene Sprachen zu beherrschen und sich an andere Verhältnisse, Kulturen und Verhaltensweisen anzupassen. Vor allem im Hinblick auf die Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Frankreich habe der Experte in verschiedenen Positionen und über alle Hierarchieebenen hinweg festgestellt, dass es immer einfacher ist, mit einem Deutschen auf Deutsch zu kommunizieren und mit einem Franzosen auf Französisch.

„Über Sprache und Anpassung läuft auch in der Wirtschaft sehr viel. Das sehe ich jeden Tag.“ (Interview 4)

„In Positionen aller Hierarchieebenen habe ich gemerkt, dass es immer einfacher sein wird, mit Deutschen Deutsch zu sprechen. Und für Franzosen gilt genau das gleiche. Es ist immer einfacher mit einem Franzosen Französisch zu sprechen.“ (Interview 4)

5.3.5.5 Sprachniveau als Erfolgsfaktor

Je besser das Sprachniveau der Gesprächspartner in der Fremdsprache, in der kommuniziert wird, desto wahrscheinlicher ist, dass ein Kommunikationsprozess auch erfolgreich abläuft. Bezüglich dieses Sprachniveaus in der Konzernsprache Englisch gibt es

verschiedene Ansichten der befragten Experten. Das eigene Sprachniveau in der englischen Sprache wird durch die deutschen Experten als gut bis sehr gut eingeschätzt. Es gebe keine Verständigungsschwierigkeiten und sie würden sich verständlich machen können. In den Augen der deutschen Experten sei das Sprachniveau zu Beginn der Zusammenarbeit wesentlich schlechter gewesen und habe dadurch zu Missverständnissen geführt. Innerhalb der letzten Jahre sei das Sprachniveau jedoch sowohl auf deutscher als auch auf französischer Seite angestiegen.

„Das Sprachniveau in Englisch hat sich auf beiden Seiten stark entwickelt. Noch vor vier Jahren war das Sprachniveau sowohl auf Deutscher als auch auf Französischer Seite sehr schlecht. Daraus sind viele Missverständnisse gewachsen.“ (Interview 3)

„Das Sprachniveau der Kollegen ist eigentlich schon sehr gut. Man versteht den Gegenüber und ich denke der Gegenüber versteht uns. Schwierigkeiten gibt es keine.“ (Interview 2)

Einer der deutschen Experten kritisiert jedoch das englische Sprachniveau aller anderen im Konzern, vor allem das der Vorstände. Ein schlechtes und vor allem unausgewogenes Sprachniveau der beteiligten Gesprächs-/ Verhandlungspartner führe dazu, dass wichtige Hintergrundinformationen verloren gingen. Es wird an dieser Stelle noch einmal deutlich, dass eine festgelegte allgemeine Konzernsprache, die nicht von allen in einem ausreichenden Umfang beherrscht wird, zur Ursache von Verständigungsschwierigkeiten und auch von zeitlichen Verzögerungen in Projekten etc. führen kann, was sich schließlich auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

„Selbst die Vorstände beherrschen kein Englisch. Deswegen kommen bei internationalen Meetings in Japan Simultanübersetzer zum Einsatz. Bei diesen Meetings wird Englisch, Japanisch und Chinesisch gesprochen und übersetzt. Die Wahrscheinlichkeit, dass dadurch zusätzlich Informationen verloren gehen, ist sehr hoch.“ (Interview 1)

5.3.6 Kommunikation, Informationsaustausch und intraorganisationales Lernen als Erfolgsfaktoren für die interkulturelle Zusammenarbeit

Die letzte Teilkategorie der vorliegenden Auswertung der Experteninterviews befasst sich mit Kommunikation, Informationsaustausch und intraorganisationalem Lernen als Erfolgsfaktoren für die interkulturelle Zusammenarbeit. Es werden abschließend die

Aussagen vor allem eines französischen Experten aufgegriffen, die sich damit befassen, wie eine verstärkter Informationsaustausch und ein voneinander Lernen zur Verbesserung der Zusammenarbeit führen können.

Der Lernprozess müsse auf beiden Seiten einsetzen und sowohl die deutsche als auch die französische Seite müsse lernen, die eigenen Schwächen und die Schwächen des jeweils anderen zu akzeptieren. Es müsse außerdem versucht werden, die eigenen Schwächen durch die Stärken des anderen auszugleichen. Vereinige man die Freiheit der Franzosen und das Know-how der Deutschen könne man unerwartete und sehr gute Ergebnisse erzielen.

„Wenn man die Freiheit der Franzosen und das Know-how der Deutschen nimmt und es vermischt, kann etwas sehr gutes dabei rauskommen.“ (Interview 4)

Um dies zu erreichen sei es aber nötig, sich gegenseitig kennenzulernen und sich miteinander zu verstehen. Es müsse mit Hilfe einer verstärkten Kommunikation versucht werden, beiden Seiten zu zeigen, dass keiner dem anderen schaden wolle, sondern dass alle gemeinsam an einem Ziel arbeiten.

„Wir müssen uns kennenlernen, wir müssen lernen uns zu verstehen und wir müssen versuchen, dem jeweils anderen beizubringen, dass wir nicht da sind, um ihm sein Wissen wegzunehmen oder um ihn zu kritisieren oder um sein Know-how in Frage zu stellen.“ (Interview 4)

Verstärkte, häufigere Kommunikation sei der Schlüssel für besseres gegenseitiges Verständnis. Über Kommunikation erziele man, dass man sein Gegenüber besser versteht, trotz Unterschieden auch Parallelen entdeckt und schließlich auch besser zusammenarbeiten kann. Die Lösung zur Verbesserung der Zusammenarbeit und zum Vorantreiben des Informationsaustausches sei schlicht Kommunikation.

„Man versteht, wenn man kommuniziert, die andere Seite besser. Man versteht, wie der andere funktioniert und kann eventuell sogar Parallelen entdecken.“ (Interview 4)

„Es ist das Ziel aller, dass es gut funktioniert. Aber das ist alles nur Kommunikation. Die Lösung lautet Kommunikation.“ (Interview 4)

Es scheint den Experten bewusst zu sein, dass ein ehrlicher Informationsaustausch ohne das Zurückhalten bestimmter Sachverhalte dazu führt, dass man voneinander lernen kann. Weiterhin wird deutlich, dass sich die befragten Experten darüber im Klaren sind, dass jeder Partner von einem offenen Informationsaustausch profitiert und dass eine verbesserte interkulturelle Zusammenarbeit der Wegbereiter für diesen offenen Informationsaustausch ist.

„Chancen in einer verbesserten Zusammenarbeit liegen immer im gegenseitigen Informationsaustausch. Davon profitiert jeder Partner.“ (Interview 2)

5.4 Zusammenfassung

Das übergeordnete Ziel der theoriegenerierenden Auswertung der Interviews ist die Rekonstruktion eines Gesamtbildes, das in wenigen Kategorien die Logik des Prozesses erfasst und charakterisiert, der für das Forschungsvorhaben von zentraler Bedeutung ist. Anhand der Ergebnisse der Experteninterviews, die in den voranstehenden Kapiteln vorgestellt wurden, wird zunächst ersichtlich, dass die Ursachen für ein Scheitern der interkulturellen Zusammenarbeit vielseitig sein können. Diese Ursachen müssen im Allgemeinen nicht immer kulturellen Ursprungs sein. In der vorliegenden Problemsituation wird anhand der getroffenen Aussagen jedoch deutlich, dass die bestehenden Konflikte und das Scheitern der Zusammenarbeit durchaus ihre Ursache in kulturell bedingten Unterschieden, in der Intoleranz gegenüber anderen Verhaltensweisen und in mangelnder interkultureller Kompetenz haben.

Anhand der Ergebnisse der Experteninterviews ist es möglich, zahlreiche Parallelen zu den im Theorieteil dieser Arbeit bereits beschriebenen Kulturdimensionen von Hall und Hofstede, den Grundwerten von Breuer und de Bartha und den Irrtümern über die interkulturelle Zusammenarbeit zu ziehen. Es zeigt sich, dass das Bewusstsein darüber, wie viel Einfluss die kulturellen Unterschiede zwischen den Deutschen und den Franzosen tatsächlich auf die Zusammenarbeit haben, nicht ausreichend vorhanden ist. Durch die geographische, politische und wirtschaftliche Nähe der beiden Länder Deutschland und Frankreich wird angenommen, dass sich Deutsche und Franzosen auch in ihrem kulturellen Hintergrund, ihren Arbeitsweisen und ihren Wertevorstellungen sehr nah und ähnlich sind.

Dieser bereits in 3.5 erwähnte Aspekt erschwert eine Sensibilisierung beider Seiten für die kulturell bedingten Eigenheiten der jeweils anderen Seite. Interkulturelle Konflikte beginnen immer an der Stelle, an der sie nicht vermutet werden. Die von Hofstede entwickelten Kulturdimensionen zeigen sich in Bezug auf die ausgewerteten Interviews in allen Kategorien. Anhand der Beschreibungen über die Bildungstraditionen ist beispielsweise die Einstellung beider Länder in der Dimension Machtdistanz nachvollziehbar.

Auch die von Hall erforschten Kulturdimensionen können in der vorliegenden Interviewauswertung identifiziert werden. Dabei wird besonders der große Unterschied zwischen impliziter, indirekter und expliziter, direkter Kommunikation deutlich. Die im Rahmen der Interviewauswertung gefundenen Kategorien zu nationenspezifischen Kommunikationsweisen, zum Umgang mit Konflikten und zur Wahl der Kommunikationskanäle enthalten zahlreiche Aussagen, anhand derer deutlich wird, dass weder die französische Seite noch die deutsche Seite sich über die Eigenheiten des jeweils anderen im Klaren ist. Eine direkte Kommunikation und eine direkte Ansprache von Missständen spiegelt deutlich die „Low-Context“-Dimension der Kommunikation wieder, die Hall Deutschland zuordnet. Auch das Thema Zeitverständnis wird von verschiedenen Experten in verschiedenen Zusammenhängen angesprochen. An dieser Stelle treten ebenso die von Hall definierten Dimensionen monochrome und polychrone Zeitauffassung hervor. Lange Mittagspausen, das nicht Einhalten von Terminen, Terminverschiebungen etc., die seitens der Deutschen eher kritisch betrachtet werden, bestätigen, dass das Zeitverständnis der Franzosen sich grundlegend von dem der Deutschen unterscheidet. Die von Breuer und de Bartha formulierten Grundwerte lassen sich ebenfalls in der vorgenommenen Interviewauswertung finden. Am prägnantesten sind dabei Aussagen zur Freiheit und zum Spaß der Franzosen sowie zum Sicherheitsbedürfnis und dem Perfektionismus der Deutschen. Bei genauerer Betrachtung lassen sich auch die französischen Grundwerte Funktionsgerechtigkeit und Macht sowie die deutschen Grundwerte Nutzen/Rentabilität und Gleichheit herausfiltern.

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle sagen, dass die aktuelle Interaktion zwischen Partnern der französischen und der deutschen Seite als sehr kritisch angesehen werden muss. Das Bild der jeweils anderen Seite ist sehr stark durch Vorurteile geprägt, die in den Augen der Experten bereits mehrfach bestätigt wurden. Die Vorurteile, die sich aufgrund des nicht vorhandenen Verständnisses für die jeweils andere Seite stetig weiter verfestigen, entwickeln sich immer weiter ins Negative. Eine Sensibilität für Unterschiede bzw. die Toleranz für das Andere scheint auf beiden Seiten nur in geringem Maße (Frankreich) bzw. fast gar nicht (Deutschland) vorhanden zu sein. Sowohl die sprachliche Barriere als auch die physische und zwischenmenschliche Distanz führen zu einer kontinuierlichen Verschlechterung der interkulturellen Zusammenarbeit, die sich auch nachhaltig auf das Unternehmensergebnis auswirken wird. Zur Verbesserung ist es nicht zwingend nötig, dass auf deutscher Seite Französisch und auf französischer Seite Deutsch gesprochen wird. Eine kritische Beurteilung der tatsächlich vorhandenen Sprachkenntnisse in Englisch, deren Auffrischung und eine damit verknüpfte Sensibilisierung der Teilnehmer dafür, dass ein Wort in einer anderen Sprache eventuell mit einer anderen Bedeutung besetzt sein kann, wären bereits ein guter Anfang. Anschließend wäre es sinnvoll, sich über Trainings, Seminare und Beratungen von externen Anbietern zu informieren, die auf der Grundlage der in dieser Arbeit erfolgten Analyse zu den Herausforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit entsprechende Maßnahmenpläne entwickeln können.

6 Schlussfolgerungen für die berufliche Bildung – Integration interkultureller Kompetenz in die berufliche Bildung

Es stellt sich nun zum einen die Frage, mit welchen weiteren langfristigen Maßnahmen der Verschärfung des Konfliktes im vorliegenden Fall entgegengewirkt werden kann und zum anderen, welche Möglichkeiten es gibt, nicht nur die „Symptome“ und „Spätfolgen“ zu lindern, sondern die Ursache des Problems zu identifizieren und so zeitig wie möglich gegenzusteuern. Maßnahmen, die zur Lösung der in dieser Arbeit behandelten Konfliktsituation dienlich wären, liegen im Bereich der interkulturellen Personalentwicklung. Aufgrund der langjährigen Zusammenarbeit zwischen französischen

und deutschen Mitarbeitern und der offensichtlich vorhandenen Intoleranz gegenüber der jeweils anderen Seite bedürfte es zunächst einer Sensibilisierung beider Seiten für die kulturellen Differenzen als Konfliktursache. Aufbauend wären interkulturelle Trainings, Seminare und Workshops denkbar. Langfristig betrachtet wird es aber – wahrscheinlich nicht nur in diesem Unternehmen – immer wieder zu ähnlichen Konfliktsituationen kommen, wenn die Beschäftigten mit einem Mangel an interkultureller Kompetenz in international agierende Unternehmen geschickt werden. Diese Tatsache zeigt, dass zeitlich gesehen bereits weit vorher Maßnahmen ergriffen werden müssen, um zukünftige Arbeitnehmer – egal welcher Hierarchieebene und egal mit welchem Ausbildungshintergrund – auf die Zusammenarbeit in kulturell heterogenen Teams bzw. auf die Kooperation mit Individuen anderer kultureller Gruppen vorzubereiten. Dies stellt auch den Anknüpfungspunkt für die internationale Qualifizierung in der beruflichen Bildung dar. Nun ist die Frage der internationalen Qualifizierung in Deutschland nicht neu. Sie wurde mit der Schaffung des europäischen Binnenmarktes 1992 von Interesse für die Bildungsforschung. Bisher war sie jedoch hauptsächlich in den international tätigen Großunternehmen zu finden (vgl. Wordelmann, 2010, S.7). Bei der Betrachtung der durch die Schaffung des Binnenmarktes entstandenen Anforderungen für die Berufsbildung wurde zunächst ein dreidimensionales Konzept (vgl. Busse, et al., 1997) und schließlich ein um die Netzkompetenz erweitertes vierdimensionales Konzept internationaler Qualifikationen entwickelt. Diese vier Dimensionen sind Internationale Fachkompetenz, Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelle Kompetenz und die bereits erwähnte Netzkompetenz (vgl. Wordelmann, 2010, S.9f.). Die bereits in vorangegangenen Kapiteln dieser Arbeit gewählte Bezeichnung „interkulturelle Kompetenz“ ist mit dem nachfolgend verwendeten und in der Literatur zu findenden Begriff der „internationalen Kompetenz“ gleichzusetzen, da das dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis beider Begriffe äquivalent ist.

Trotz der verstärkten Aufmerksamkeit, die der Internationalisierung und den daraus erwachsenden Anforderungen an die Berufsbildung bisher zu Teil wurde, ist die praktische Umsetzung bis jetzt nur in einem eher geringem Maße erfolgt. Dieses Kapitel über die

Integration interkultureller und internationaler Kompetenz in die berufliche Bildung soll, durch eine Darstellung des Forschungsstandes, zum einen der Sensibilisierung für die Notwendigkeit der Integration internationaler Qualifikationen als Konsequenz bestehender Missstände in Unternehmen dienen und zum anderen einen groben Überblick über die Bereiche der beruflichen Bildung geben, die bei der praktischen Implementierung von interkultureller Kompetenz zu berücksichtigen sind. Dabei geht es vor allem darum, die wachsende Dringlichkeit der Thematik zu verdeutlichen.

6.1 Internationale und interkulturelle Kompetenz als Zielkomponente beruflicher Bildung

In Anbetracht der weiterhin zunehmenden internationalen Verflechtung sämtlicher Lebensbereiche ist die Frage nach der Internationalisierung des Bildungswesens und der Berufsbildung im Speziellen omnipräsent, jedoch noch nicht hinreichend gelöst, da die Herausforderungen eines Wandels des Bildungswesens im Hinblick auf Internationalisierung sehr vielfältig sind (vgl. Dittrich & Reinisch, 2010, S.33). Die vermehrte Implementierung internationaler Kompetenzen in das deutsche Bildungssystem stellt ein bildungspolitisches Thema dar, über das weitestgehend in allen gesellschaftlichen Gruppen und politischen Parteien Einigkeit herrscht (vgl. Dittrich & Reinisch, 2010, S.34). So wird bereits im Kindergarten und in der Grundschule die Einführung von Fremdsprachenunterricht gefordert. Weiterhin besteht der Wunsch nach Erhöhung des fremdsprachlichen Anteils im Schulunterricht sowie nach einer Förderung von Auslandsaufenthalten von Schülern und einer Verpflichtung zu Auslandsaufenthalten für Studierende. Diese Forderungen erwecken den Anschein, dass der äußerst dringende Handlungsbedarf bereits vor Jahren erkannt wurde und sogar Einigkeit darüber herrscht. Dennoch sind die genannten Forderungen noch nicht umgesetzt worden (vgl. Dittrich & Reinisch, 2010, S.34). Die Basis der Forderung nach der Implementierung internationaler und interkultureller Kompetenz in das Bildungssystem bilden Studien und Diagnosen zum demografischen, kulturellen, technischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel. Daraus ergeben sich Anforderungsveränderungen an die Qualifikationen von Arbeitnehmern seitens der Arbeitgeber. Der ständige Wandel führt dazu, dass sowohl der

Bedarf an höher qualifizierten Arbeitskräften als auch der Bedarf an Arbeitskräften und Auszubildenden mit erhöhter Lernbereitschaft und –fähigkeit stetig steigt, um eben jenem Wandel gerecht werden zu können. Das stetige Lernen und Weiterentwickeln zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit wird als Aufgabe der Arbeitskräfte selbst gesehen, die durch berufsbildungspolitische Maßnahmen unterstützt werden (vgl. Dittrich & Reinisch, 2010, S.35). Borch u.a. (Borch u.a., 2003) haben auf der Grundlage ausgewerteter Studien ein Konzept zur Spezifizierung der Zielkomponente internationale und interkulturelle Handlungskompetenz vorgeschlagen (siehe Abbildung 6).

Die Entwicklung internationaler und interkultureller Kompetenz stellt in ihren Augen eine biografische Entwicklungsaufgabe dar und soll daher bereits in der vorberuflichen Bildung verstärkt gefördert werden (vgl. Dittrich & Reinisch, 2010, S.37). Die internationale berufliche Handlungskompetenz als Konstrukt sollte in ihren Augen Bestandteil jedes beruflichen

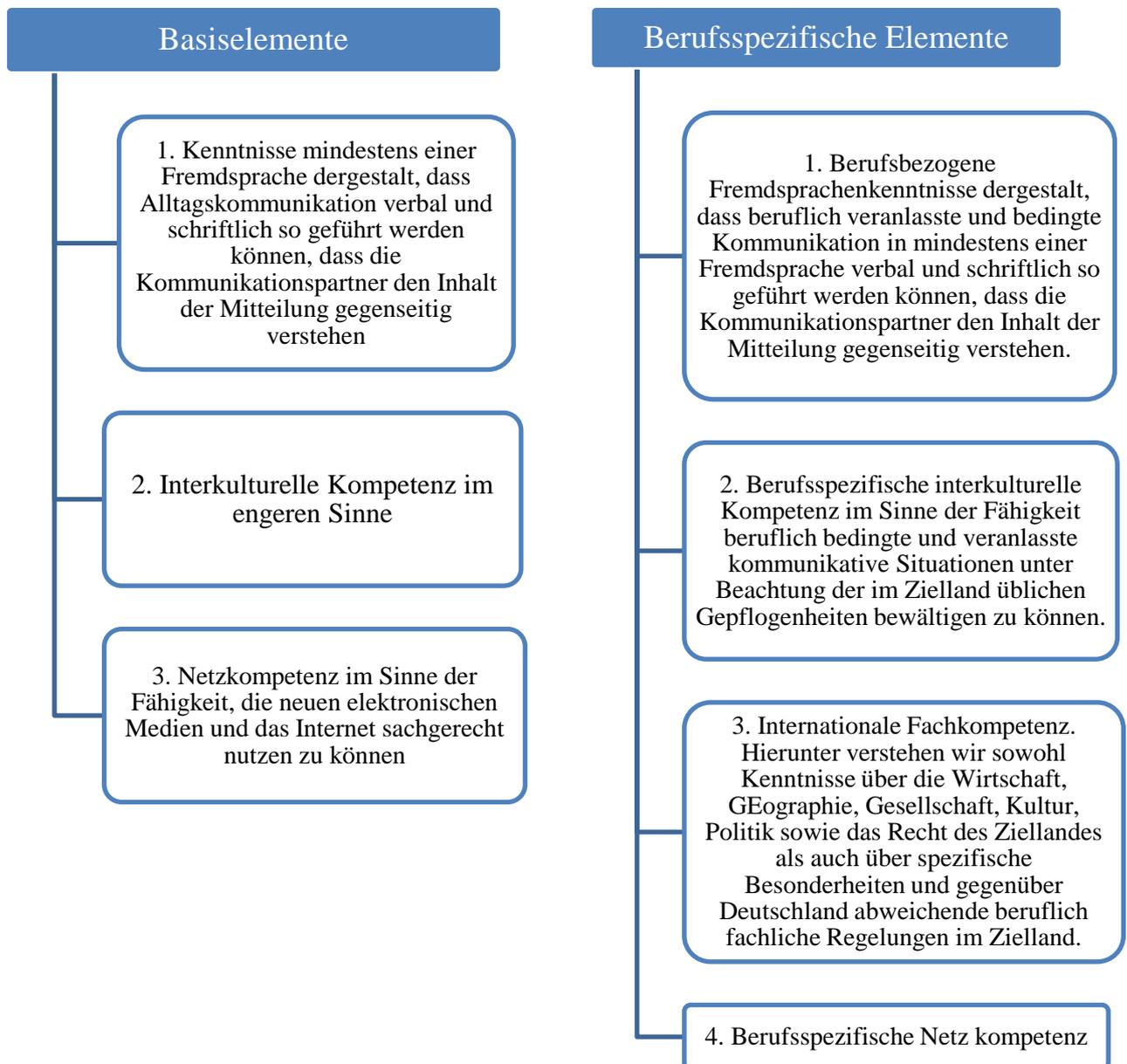


Abbildung 12: Das Konstrukt "internationale berufliche Handlungskompetenz" (Borch, et al., 2003, S.47)

Bildungsganges sein, wenn auch in differenzierter Ausprägung. In Zukunft sollte bei der Gestaltung von Ordnungsmitteln in der beruflichen Bildung mehr Wert darauf gelegt werden, die Möglichkeit zu nutzen, aus betrieblichen Abläufen heraus entstehende

Kompetenzanforderungen an Auszubildende und Fachkräfte wahrzunehmen und einzubinden. Dieser Perspektivwechsel kann bei der Gestaltung der Ordnungsmittel möglicherweise dafür sorgen, das Thema neu voranzutreiben. Wie bei der Sichtung der Literatur deutlich wird, existiert zwar der empirische Nachweis über die Notwendigkeit internationaler Kompetenz für Beschäftigte, jedoch wird eine Integration der internationalen Kompetenz in die Ordnungsmittel der beruflichen Bildung mit der Begründung abgelehnt, dass dies nicht den Bedarfen aller Ausbildungsbetriebe entspräche.

6.2 Internationale und interkulturelle Kompetenzen in Ausbildungsvorschriften

Internationale Kompetenz und darunter vor allem Fremdsprachenkenntnisse werden jedoch mehr und mehr zu einer Schlüsselqualifikation in einem breiten Spektrum an Betrieben. So zeigt sich in den letzten Jahren ein deutlicher Aufwärtstrend bezüglich des Bedarfes internationaler Kompetenzen am Arbeitsplatz. 1999 benötigten nur 10% der Erwerbstätigen besondere Kenntnisse in einer Fremdsprache. Bereits 2006 lag der Anteil derer, die wenigstens Grundkenntnisse in Englisch benötigten bei 22%. Fachkenntnisse im Bereich Fremdsprachen benötigten 16%. Bei den Erwerbstätigen mit einer dualen oder schulischen Ausbildung lag der Anteil bereits bei 24%, bei Berufen in der Metall- und Elektrobranche sogar bei 33% (vgl. Hall, 2007, S.48). In den 1990er Jahren wurden internationale Kompetenzen vor allem für Führungskräfte mit universitärer Ausbildung als nötig angesehen. Seitdem entwickeln sich die Bedarfe an internationaler Kompetenz weiterhin dynamisch, so dass sie inzwischen auch für die Mehrheit der Fachkräfte unverzichtbar sind (vgl. Wordelmann, 2010, S.12). Bei einer erneuten Untersuchung im Jahr 2012 wurde konstatiert, dass der Bedarf an mindestens Grundkenntnissen einer Fremdsprache am Arbeitsplatz um 8,5 Prozentpunkte gestiegen ist. Waren im Jahr 2006 nur bei der Ausübung von knapp über 1 Mio. Tätigkeiten fremdsprachliche Kenntnisse benötigt, waren es im Jahr 2012 bereits fast 6,5 Mio. (vgl. Hall, 2012, S.3).

Als Folge dieser ermittelten Bedarfe hat die Bedeutung internationaler Kompetenzen in der Berufsbildung und somit auch deren Verankerung in den Ausbildungsordnungen zugenommen. Es finden sich in den Ausbildungsordnungen sowohl Formulierungen zu Fremdsprachenkompetenz als auch zur internationalen Fachkompetenz. Die

Formulierungen zur Fremdsprachenkompetenz beinhalten das Auswerten und Verfassen von Beschreibungen, Informationen und Texten, das Verstehen von Fachbegriffen, die mündliche und schriftliche Anwendung der Fremdsprache sowie das Führen von einfachen Kundengesprächen in der Fremdsprache (vgl. Wordelmann, 2010, S.13).

In Bezug auf die internationale Fachkompetenz spielen vor allem die Kenntnisse über internationale Märkte, internationalen Zahlungsverkehr, Infrastruktur sowie branchenbezogene Kenntnisse über gesetzliche und technische Regelungen sowie über Wirtschafts- und Sozialsysteme (vgl. Wordelmann, 2010, S.13). Der interkulturellen Kompetenz wird in Ausbildungsordnungen vor allem durch Formulierungen zur Teamarbeit in internationalen Teams, zum Umgang mit Personen anderer Kulturen, zur Kenntnis und Berücksichtigung kultureller, wirtschaftlicher, historischer und politischer Sachverhalte sowie zur Kommunikation mit internationalen Geschäftskunden Rechnung getragen (vgl. Wordelmann, 2010, S.14). Zur Netzkompetenz finden sich bisher keine spezifischen internationalen Formulierungen, weshalb auf die Netzkompetenz an dieser Stelle nicht weiter eingegangen wird.

Vor allem die Ausbildungsordnungen der Groß- und Außenhandelskaufleute sowie der Reiseverkehrskaufleute beinhalten vermehrt Anforderungen, die den Dimensionen der internationalen Qualifikation zuzuordnen sind. So werden beispielsweise bei der Fremdsprachenkompetenz detaillierte Anforderungen darüber formuliert, welche berufsbezogenen Tätigkeiten auch in einer Fremdsprache durchgeführt werden können müssen. Eine zweite Fremdsprache ist jedoch in keiner Ausbildungsordnung in Deutschland explizit gefordert (vgl. Wordelmann, 2010, S.14). Allgemein ist auch die interkulturelle Kompetenz (z.B. Konfliktlösung, Teamarbeit etc.) in den Ordnungen der kaufmännischen Berufe zu finden. Es wird deutlich, dass die Verankerung internationaler Kompetenzen vor allem in den Ausbildungsordnungen der Berufsgruppen, in denen die Notwendigkeit dieser Kompetenzen von vornherein ersichtlich ist, stattgefunden hat. Bei der Betrachtung der gewerblich-technischen Ausbildungsberufe fällt auf, dass von den Dimensionen der internationalen Kompetenz bisher nur die Dimension der Fremdsprachenkompetenz in den Ausbildungsordnungen der gewerblich-technischen Berufe Einzug gefunden hat. Die

Anforderungen sind dabei in den Elektroberufen stärker ausgeprägt als in den Metallberufen. Eine Prüfungsrelevanz in Bezug auf internationale Kompetenz besteht bei den Metallberufen bisher nicht (vgl. Wordelmann, 2010 S.15). Der Fremdsprachenunterricht ist sowohl bei den Elektro- („fremdsprachige Ziele und Inhalte“) als auch bei den Metallberufen („englischsprachige Ziele und Inhalte“) mit 40 Stunden für die gesamte Ausbildungszeit in die Lernfelder eingearbeitet. Dies erscheint wenig in Anbetracht der Tatsache, dass laut der letzten Untersuchung zur Benötigung von Fremdsprachen am Arbeitsplatz von Hall (2012) herauskam, dass in gewerblich-technischen Berufen, die meist von Personen mit Berufsausbildung ausgeübt werden, fast jeder Zweite Fremdsprachenkenntnisse benötigt (vgl. Hall, 2012, S.5). Insgesamt stellen Borch et. al. bei einer Untersuchung von 49 modernisierten Ausbildungsberufsbildern fest, dass nur bei 17 davon Inhalte zur internationalen bzw. interkulturellen Kompetenz in den Ordnungsmitteln enthalten waren (vgl. Borch & u.a., 2003, S.71). Die Situation ist laut Borch et. al. bei der Sichtung von Fortbildungsverordnungen ähnlich.

Die Berufsschulen haben bei der Vermittlung von internationalen Qualifikationen eine wichtige Funktion. Diese Funktion darf nicht darüber erfüllt werden, dass internationale Qualifizierung auf Fremdsprachenunterricht reduziert wird, wie bisher häufig der Fall. „Um die notwendigerweise handlungsbezogene Vermittlung internationaler Qualifikationen – und das sind vor allem Englisch und interkulturelle Kompetenz – zu erreichen, müssen der allgemein bildende Unterricht und der berufsbezogene Unterricht miteinander verzahnt werden. (Wordelmann & Borch, 2001, S.9)“ Zusätzlich muss eine Verankerung der internationalen Inhalte auch als prüfungsrelevant festgelegt werden.

6.3 Interkulturelle Kompetenz als Voraussetzung für Durchlässigkeit und Mobilität

Die Tatsache, dass interkulturelle Kompetenz eine Voraussetzung für Durchlässigkeit und Mobilität ist, kann sowohl von einer bildungspolitischen Perspektive als auch von einer betriebswirtschaftlichen Perspektive betrachtet werden. Internationale und interkulturelle Kompetenzen bilden eine essentielle Voraussetzung dafür, dass Beschäftigte die existierenden Möglichkeiten für transnationale Durchlässigkeit und Mobilität (Europäischer Qualifikationsrahmen, Deutscher Qualifikationsrahmen, European Credit

System for Vocational Education and Training, Mobilitätsprogramme) nutzen können, die durch die neuen Strukturkonzepte des Bildungssystems geschaffen wurden. Qualifikationsrahmen und Leistungspunktsysteme sind Komponenten, die sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene dafür sorgen sollen, dass Bildungswege anschlussfähig und durchlässig gestaltet werden. Gleichzeitig soll somit die nationale und transnationale Mobilität erhöht werden (vgl. Amme, et al., 2010, S.1). Trotz formal und strukturell gegebener Möglichkeiten zur Durchlässigkeit und Mobilität spielen für die tatsächliche Nutzung der Angebote vor allem subjektbezogene Prädispositionen eine Rolle. Laut Amme et. al. zeigte sich nach ersten Untersuchungen, dass die formalen Strukturkonzepte des Bildungssystems allein nicht zu einer Erhöhung von Durchlässigkeit und Mobilität beitragen (vgl. Amme, et al., 2010, S.1).

Aus einer personalwirtschaftlichen Perspektive kann man feststellen, dass aufgrund der voranschreitenden Globalisierung neue und spezifische Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten entstehen (vgl. Hall, 2012, S.3). Anhand der mangelnden Integration internationaler Qualifikationen und interkultureller Kompetenz in die allgemeinen und beruflichen Curricula wird deutlich, dass vor allem öffentliche Erziehungs- und Bildungseinrichtungen in Deutschland mit dem schnellen Anforderungswandel nicht gewachsen sind. Dies zeigt sich zum einen darin, dass vor allem Großbetriebe in Eigenregie versuchen, den Defiziten mit Hilfe eigener betrieblicher Bildungsmaßnahmen entgegenzuwirken und zum anderen darin, dass es eine fast unüberschaubare Menge an Angeboten zur interkulturellen Kompetenz von Bildungsträgern für Erwachsenenbildung und Weiterbildung gibt (vgl. Amme, et al., 2010, S.1f.).

In der europäischen Bildungspolitik hat in den letzten Jahren auch mit der Verbesserung der Durchlässigkeit zwischen den Teilbereichen des Bildungssystems eine immer stärkere Verflechtung mit dem Ziel einen europäischen Arbeitsmarkt zu generieren, stattgefunden (vgl. Amme, et al., 2010, S.3). Es wird bei der Betrachtung von Mobilitäts- und Transparenzinstrumenten deutlich, dass internationale und interkulturelle Kompetenzen auch aus der Sicht der EU eine essentielle Voraussetzung für die Beschäftigungsfähigkeit darstellen (vgl. Dittrich & Reinisch, 2010, S.35). Die Forderung nach einem nationalen

System, das den Erwerb dieser Kompetenzen in Ausbildung, Fort- und Weiterbildung ermöglicht, liegt also nahe. Gerade auf formaler und struktureller Ebene wurde das Thema der Durchlässigkeit und der transnationalen Mobilität in den letzten Jahren stark vorangetrieben. Eine konkrete Umsetzung vorhandener Konzepte zur interkulturellen Kompetenz bzw. internationalen Handlungskompetenz in der beruflichen Bildung hat bisher leider nur vereinzelt stattgefunden (vgl. Amme, et al., 2010, S.4). Genau diese Umsetzung ist im Rahmen der Forderung nach weiterer Verbesserung der Durchlässigkeit und Chancengleichheit jedoch unabdingbar. Immer mehr Menschen werden durch die verbesserte Durchlässigkeit und die damit einhergehenden Möglichkeiten auf dem zweiten oder dritten Bildungsweg eine Hochschulzugangsberechtigung zu erwerben und zu studieren, nutzen. So ist es durchaus möglich, dass Erwerbstätige, die nach dem Erwerb der mittleren Reife eine gewerblich-technische Berufsausbildung absolviert haben, schließlich ein Studium im Bereich Wirtschaftsingenieurwesen aufnehmen und anschließend eine Position im mittleren oder höheren Management eines Unternehmens einnehmen. Um den Anforderungen dieser Position zu Zeiten der immer weiter voranschreitenden Globalisierung gerecht werden zu können, ist die interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation nicht wegzudenken.

Ähnlich verhält es sich mit der Forderung nach verstärkter transnationaler Mobilität. Die Nutzung von Bildungsangeboten im Ausland und allein das Bestehen in einer kulturell anders geprägten Gesellschaft sind ohne interkulturelle Kompetenz undenkbar. Es ist daher nötig, dass die Individuen einer Gesellschaft nicht erst nach Abschluss ihrer Berufsausbildung internationale Qualifizierungsmöglichkeiten erhalten, sondern bereits während der beruflichen Erstausbildung.

Bei einer Analyse des vorhandenen Seminarangebotes mit interkulturellen Inhalten fanden Amme et. al. heraus, dass knapp 50% aller Ausschreibungen explizit für die Zielgruppe der „Fach- und Führungskräfte“ ausgeschrieben waren. Nur reichlich 16% der Angebote war an Schüler, Auszubildende und Studenten adressiert (vgl. Amme, et al., 2010, S. 8). Auch die im Rahmen genannter Untersuchung befragten Unternehmen gaben an, dass vornehmlich Fach- und Führungskräfte für die Teilnahme an interkulturellen Schulungen vorgesehen

sind. Nur 14,2 % der Unternehmen sahen die Notwendigkeit der Schulung von Auszubildenden im interkulturellen Bereich. Zu 65% sind die Teilnehmer interkultureller Schulungsangebote Arbeitskräfte aus mittleren und Großunternehmen. 15,4% der Teilnehmer sind Mitarbeiter von Schulen und Universitäten.

Anhand dieser Ergebnisse wird noch einmal deutlich, dass die Notwendigkeit, Mitarbeiter in interkulturellen Bereichen zu schulen, erst sehr spät erkannt wird. Eine Einbindung von Schülern und Auszubildenden bei interkulturellen Trainings und Seminaren ist selten. Weiterhin nehmen vor allem Groß- und mittlere Unternehmen das Angebot Weiterbildungen im interkulturellen Bereich war. Dies spricht dafür, dass vor allem Klein- und Kleinstunternehmen sehr wenig Interesse an der Ausbildung interkultureller Kompetenzen ihrer Mitarbeiter zeigen. Verknüpft man dieses Wissen mit der Tatsache, dass Konzepte zum Erwerb interkultureller und internationaler Kompetenz auch in den Rahmenlehrplänen (besonders denen technisch-gewerblicher Berufe) bisher sehr spärlich verankert wurden, gelangt man zu dem Schluss, dass ein Mangel an interkultureller Kompetenz über alle Altersgruppen und über einen Großteil der Berufsfelder hinweg herrscht. Wie im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit deutlich wird, beeinflusst das Verhalten der Mitarbeiter auf französischer und auf deutscher Seite die Auslastung des deutschen Werkes und somit das Betriebsergebnis enorm. Eine langfristige Erfolgssicherung und der Fortbestand des Werkes können nur mit Hilfe der Generierung neuer Aufträge erreicht werden. Die Auftragsvergabe wiederum erfolgt von französischer Seite und ist, wie bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit erwähnt, stark von der Beziehungsebene abhängig, die nur verbessert werden kann, insofern eine Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede auf beiden Seiten erfolgt. Wären diese Sensibilisierung und die Vermittlung von internationalen Qualifikationen bereits während der Berufsausbildung oder dem Studium ausreichend erfolgt, wäre es aller Wahrscheinlichkeit nach zu einem wesentlich weniger gravierenden Konflikt gekommen, oder dieser hätte sogar vollständig vermieden werden können. In diesem Fall kann sogar eine Generalisierung des Forschungsergebnisses vorgenommen werden, da in einer zunehmend international abhängigen und global agierenden Wirtschaft der Bedarf an interkulturell kompetenten

Arbeitskräften nachhaltig ansteigen wird. Diese Schlüsselqualifikation wird in Zukunft ein Grundpfeiler für den Unternehmenserfolg darstellen und muss daher zeitnah und umfassend in die deutsche (und möglichst auch europäische) berufliche Bildung integriert werden.

6.4 Interkulturelle Kompetenz in der Lehrerbildung und in der Ausbildung betrieblicher Ausbilder

Zuletzt haben die Globalisierung und die daraus erwachsenden genannten Forderungen für die berufliche Bildung auch Auswirkungen auf die Lehrerbildung und die Ausbildung betrieblicher Ausbilder. Der Erwerb interkultureller Kompetenzen rückt unter anderem in den Fokus der universitären Lehrerbildung, damit zukünftig die Möglichkeit besteht, Schüler dazu zu befähigen, an einer globalisierten Welt aktiv teilzuhaben. Die Unterstützung dieser Lernprozesse setzt voraus, dass Lehrer selbst über die notwendigen interkulturellen Kompetenzen verfügen. Aufgrund verstärkter Einwanderung kommt hinzu, dass Lehrer sich auch im Schulalltag immer häufiger mit interkulturellen Fragen und Problemen konfrontiert sehen werden. Strategien zum Umgang mit diesen Problemen werden in der Lehrerbildung bisher meist unzureichend vermittelt. Die Vermittlung interkultureller Kompetenzen in der Lehrerbildung erhält dabei in zweifacher Hinsicht eine zentrale Bedeutung. Zum einen müssen Lehrer aller Schulformen aufgrund der Zuwanderung zukünftig immer mehr in der Lage sein mit kulturell heterogenen Schulklassen umzugehen. Zum anderen müssen sie befähigt sein, interkulturelles Wissen und Kompetenzen im Umgang mit Individuen unterschiedlicher kultureller Hintergründe zu vermitteln. Die zunehmende Heterogenität der Lerngruppen und die stetig zunehmende Internationalisierung von Unternehmen führen zu einer enormen Erhöhung der Relevanz, der Komplexität und der Perspektiven auf das Thema der Entwicklung internationaler Kompetenzen in der beruflichen Bildung (vgl. Amme & Diettrich, 2010, S.191). Dem Bildungspersonal, sei es der Berufsschullehrer oder der betriebliche Ausbilder, wird im Rahmen der internationalen Kompetenzentwicklung von Auszubildenden eine bedeutende Rolle zugeschrieben, da es individuelle Schwerpunkte setzen und über die Vorbildfunktion dazu beitragen kann, dass internationale und interkulturelle Kompetenzen erworben

werden (vgl. Amme & Diettrich, 2010, S.192). Die Vermittlung von interkultureller Kompetenz auf diesem Weg ist sogar ohne eine Verankerung entsprechender Vorschriften in den Ordnungsmitteln der beruflichen Bildung möglich und somit eine mögliche Sofortmaßnahme bei entsprechender Eignung des Bildungspersonals. Zwar wurde in den Änderungen der Ausbilder-Eignungsverordnung das Handlungsfeld interkulturelle Kompetenz mit aufgenommen, jedoch bleibt fraglich inwieweit die Wissensvermittlung bei der Ausbildung der Ausbilder tatsächlich integriert werden kann, da der zeitliche Umfang der Qualifizierung im Gegensatz zum thematischen Umfang nicht erweitert wurde (vgl. Amme & Diettrich, 2010, S.197).

Auch im Bereich der Lehrerbildung an Hochschulen gibt es keinen Mangel an theoretischen Konzepten zur Einbindung interkultureller Kompetenz in die Curricula. Dennoch ist die interkulturelle Erziehung bei vielen Lehrpersonen als Kombination aus „Reparaturpädagogik“ für Einwanderer und Toleranztraining für inländische Kinder verstanden (vgl. Allemann-Ghionda, 2004, S.800).

„Die interkulturelle Idee beinhaltet vielmehr einen vielschichtigen Ansatz, bei dem die Anerkennung der kulturellen Spezifität und Verschiedenheit ein leitendes Prinzip ist – ebenso leitend wie das Prinzip der Gleichheit zwischen Individuen im Gegensatz zur Trennung und Diskriminierung aufgrund der sozialen oder gar der als rassistisch definierten Herkunft. Bei der interkulturellen Idee geht es also nicht lediglich um Verhaltensregeln – um einen Knigge der Ethnokulturalität. Selbst das oft beschworene Dilemma des Findens gemeinsamer, universaler Werte ist nicht das vordringliche Problem oder gar das Monopol des interkulturellen Dialogs, denn viele Differenzen tangieren nicht die höchsten Werte, sondern andere, pragmatischere, ganz alltägliche Dimensionen des menschlichen Lebens. Eine interkulturelle Bildung fördert ganz allgemein das Verständnis und die Anerkennung soziokultureller und sprachlicher Vielfalt, ohne deshalb alles und jedes als Kulturunterschied zu definieren (Allemann-Ghionda 2002, S. 800).“

Anhand voranstehender Kapitel ist deutlich erkennbar, dass die praktische Einbindung der Entwicklung interkultureller Kompetenz in die Berufsbildung bisher zu wenig erfolgt ist. Der

Großteil der ausgewerteten Beiträge zur Integration internationaler und interkultureller Kompetenz ist bereits älter als fünf Jahre. Bereits zum damaligen Zeitpunkt wurde die mangelnde praktische Umsetzung zahlreicher theoretischer Konzepte kritisiert. Sowohl in der Lehrerbildung an Hochschulen als auch bei der Ausbildung der Ausbilder nach Ausbildereignungsverordnung erfolgte nur eine mangelhafte Integration der interkulturellen Kompetenz als zu vermittelnde Qualifizierungsinhalte. Nicht nur anhand des dieser Arbeit zugrunde liegenden Beispielunternehmens sondern auch anhand betrachteter Untersuchung zum Bedarf von Fremdsprachenkenntnissen wird deutlich, dass der Anteil der Erwerbstätigen, die während ihres Arbeitsalltages in einer Fremdsprache kommunizieren und somit auch mit Individuen anderer Kulturkreise interagieren müssen, stetig ansteigt.

Das Kapitel 6, das sich als zweite Ergebnisebene zum empirischen Teil dieser Arbeit versteht, soll darauf aufmerksam machen, dass interkulturelle Personalentwicklung zwar ein hilfreiches und unverzichtbares Werkzeug im Rahmen des lebenslangen Lernens darstellt, aber dass der Grundstein, vor allem für internationale und interkulturelle Kompetenzen in der beruflichen Erstausbildung gelegt werden müssen, um die Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen und ihren Arbeitnehmern sowie vom deutschen Berufsbildungssystem langfristig zu sichern. Die Forderungen nach mehr Durchlässigkeit und Mobilität können in der Praxis nur erreicht werden, wenn interkulturelle Kompetenzen beim Erwerbstätigen bereits in der beruflichen Erstausbildung vermittelt wurden. Auch die Verflechtung der europäischen und globalen Arbeitsmärkte ist ohne interkulturelle Kompetenz nicht möglich. Es reicht dabei nicht, die formalen und strukturellen Voraussetzungen für die Europäisierung und Internationalisierung des Berufsbildungssystems zu schaffen, sondern es muss erreicht werden, dass theoretische Konzepte zur Einbindung interkultureller Kompetenz in Curricula (sowohl in allgemeinbildenden und beruflichen Schulen als auch in der Lehrerbildung an Hochschulen und bei der Ausbildung der Ausbilder) erweitert und vor allem praktisch umgesetzt werden.

7 Schlussbetrachtungen und Ausblick

Die Internationalisierung der Märkte ist eine der aktuellsten und größten Herausforderungen für Wirtschaftsunternehmen der heutigen Zeit. Trotz der Tatsache, dass zunächst vornehmlich Großunternehmen global aktiv waren, sind zunehmend auch kleine und mittlere Unternehmen von den Globalisierungsprozessen betroffen. Dadurch stehen sie vor der Herausforderung diese Entwicklung dafür zu nutzen, sich strategisch einzubinden, zu entwickeln und resultierende neue Chancen zu nutzen. Eine Voraussetzung dafür, auf internationaler Ebene erfolgreich agieren zu können, ist die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter eines Unternehmens. Dabei ist völlig unerheblich aus welchem Land die Mitarbeiter ursprünglich kommen. In einer zunehmend global vernetzten Welt wird es unabhängig von Branche, Beruf und Hierarchieebene zunehmend nötig sein, interkulturelle Kompetenzen vorweisen und vor allem effektiv nutzen zu können. Im Rahmen dieser Arbeit wurde versucht, diese Problematik aufzugreifen und mit Hilfe der geführten Experteninterviews konnten, bezogen auf ein konkretes, in einen Konzern eingegliedertes mittelständisches Unternehmen die Einflussfaktoren auf Herausforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit speziell zwischen Deutschland und Frankreich herausgearbeitet werden. Die Zielstellung der vorliegenden Masterarbeit liegt zum einen darin, eine bestehende Konfliktsituation mit ihren zahlreichen Facetten auf ihre Ursachen hin zu erforschen und zum anderen diese Konfliktursachen als Einflussfaktoren auf die Herausforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit zwischen einer französischen und einer deutschen Gesellschaft innerhalb eines global agierenden Konzerns darzustellen. Bereits im theoretischen Teil der Arbeit wurde herausgearbeitet, dass kulturelle Unterschiede oft viel stärker ausgeprägt sind als zunächst vermutet und dass diese somit auch einen erheblicheren Einfluss auf die interkulturelle Zusammenarbeit ausüben, als angenommen. Im ersten Teil der Arbeit erfolgte dafür zunächst eine kurze Einführung zur Entwicklung transnationaler Unternehmen und zur Globalisierung. Im Anschluss erfolgte die Darstellung des dieser Arbeit zugrunde liegenden Kulturbegriffs. In diesem Rahmen wurden dann auch als Grundlage für die Untersuchung der Einflussfaktoren auf die Herausforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit die

Kulturkonzepte der Kulturstandards nach Thomas und der Kulturdimensionen nach Hofstede, Hall und GLOBE vorgestellt. In einem Zwischenfazit wurden anschließend die sich aus den theoretischen Abhandlungen ergebenden Forschungsfragen vorgestellt. Das daran anschließende Kapitel der Masterarbeit beleuchtet die angewandte Methodik. Dabei werden das Experteninterview sowie die dafür besonders relevanten Begriffe Experte und Expertenwissen vorgestellt. Im Anschluss daran erfolgte die Vorstellung des während der Experteninterviews genutzten Interviewleitfadens. Den Abschluss des Methodenkapitels bilden die Vorstellung des Samples und die Darstellung der Datenauswertung.

Die Interviews spiegeln wieder, dass die Einflussfaktoren auf die interkulturelle Zusammenarbeit und deren Herausforderungen zahlreich sind und dass fast jeder benannten Konfliktsituation zunächst ein durch kulturellen Unterschiede hervorgerufenen Missverständnis zugrunde liegt. Mit der Feststellung dieser Tatsache geht jedoch nicht einher, dass sich die befragten Experten darüber auch im Klaren sind. Ebenso wird deutlich, dass selbst vorhandenes Wissen über kulturelle Unterschiede nicht zwangsläufig die Voraussetzung für Toleranz und interkulturelle Kompetenz darstellt. Es ist deutlich geworden, dass viele Missverständnisse aufgrund mangelnder Sensibilität gegenüber der Tatsache, dass Menschen anderer Kulturkreise andere Wertevorstellungen, Verhaltensweisen etc. an den Tag legen, zu starken Konflikten werden können. Eine Fremdsprache zu beherrschen bedeutet aufgrund unterschiedlicher Bedeutungsbesetzungen von Wörtern nicht automatisch auch, mit einem Individuum eines anderen Kulturkreises konfliktfrei kommunizieren zu können. Besonders interessant war es, zu erforschen, welche Eigen- und Fremdwahrnehmungen die französischen und deutschen Experten über sich und die jeweils andere Seite hatten. Ebenso spannend war es, zu sehen, wie wenig Beachtung den kulturellen Eigenheiten als Konfliktursache zu Teil wurde. Auch die aus dieser Tatsache erwachsenden Abweichungen zwischen der eigenen Wahrnehmung zur eigenen Toleranz und der tatsächlich vorhandenen Toleranz stellten eine interessante Untersuchungserkenntnis dar.

Die Ergebnisse der Interviewauswertung zeigten, dass es nötig ist, Maßnahmen zu konzipieren und einzuleiten, die es ermöglichen, die Konfliktsituation zu entschärfen und

die Beziehung zwischen der deutschen und der französischen Seite nachhaltig zu verbessern. Langfristig gesehen wird es jedoch immer wieder dazu kommen, dass neue Mitarbeiter im Unternehmen (sowohl auf der einen, als auch auf der anderen Seite) ohne interkulturelle Kompetenz eine bis dahin verbesserte Zusammenarbeit gefährden. Daher ist es nötig, nicht nur die akuten Symptome zu bekämpfen, sondern bereits viel früher mit der Sensibilisierung und der Vermittlung interkultureller Kompetenz zu beginnen. Daher beschäftigt sich das letzte Kapitel der Arbeit mit den Schlussfolgerungen, die sich aus den Untersuchungen dieses Einzelfalls auch allgemein für die berufliche Bildung ergeben. Die aktuelle Debatte bezüglich der Internationalisierung beruflicher Ausbildung dreht sich eher um eine Weiterentwicklung struktureller Elemente des Bildungssystems unter dem Fokus der Internationalisierung und weniger um konkrete relevante Inhalte und didaktisch-curriculare Aspekte. Sie orientiert sich an der Systemarchitektur nationaler Bildungssysteme und der Umsetzung gesellschafts- und bildungspolitischer Forderungen wie die nach der Erhöhung von Durchlässigkeit und Transparenz sowie der Anrechenbarkeit und der Mobilität (vgl. Dittrich & Reinisch, 2010, S.39). Daher beschäftigt sich das letzte Kapitel dieser Masterarbeit mit den Bereichen, in denen eine praktische Implementierung interkultureller Kompetenz noch erfolgen muss. Dafür erfolgte zuerst eine Darstellung der internationalen und interkulturellen Kompetenz als Zielkomponente beruflicher Bildung. Im Anschluss daran wurde der aktuelle Stand zur Integration interkultureller Kompetenz in den Ausbildungsvorschriften in Deutschland erläutert, um auch daran die Dringlichkeit des Handlungsbedarfes zu verdeutlichen. Als weiteres Mittel zur Verdeutlichung der Dringlichkeit des Themas wurde die Tatsache, dass interkulturelle Kompetenz als Voraussetzung für Durchlässigkeit und Mobilität gilt, beleuchtet. Den Abschluss bildet die Betrachtung der Integration der interkulturellen Kompetenz in die Ausbildung des Lehrpersonals als unverzichtbares Handlungsfeld auf dem Weg zur Ausbildung interkultureller Kompetenz im Rahmen der beruflichen Erstausbildung.

Durch den beschränkten Umfang der vorliegenden Arbeit ergeben sich aus den erarbeiteten Schwerpunkten Ansatzpunkte für weiterführende zukünftige wissenschaftliche Arbeiten oder praktische Konzepte. Aufgrund dieser eher theoretischen

und systemorientierten Entwicklung scheint es vor allem in Anbetracht der Dringlichkeit des Themas sinnvoll, sich in weiterführenden Arbeiten mit der Integration der Interkulturellen Kompetenz in die Ordnungsmittel der beruflichen Bildung zum einen und mit der Integration der interkulturellen Kompetenz in die Lehrerbildung zum anderen, zu beschäftigen. Dafür ist es nötig, dass Konzepte entwickelt werden, die über die bereits vorhandenen Pilotprojekte hinausgehen. Da auch in berufsbildenden Schulen nur interkulturelle Kompetenz vermittelt werden kann, wenn das Lehrpersonal selbst entsprechend ausgebildet ist, sollten zum einen schnellstmöglich Konzepte entwickelt werden, die den vorhandenen Lehrkräften die Inhalte der interkulturellen Kompetenzen vermitteln. Des Weiteren müssen die Studienordnungen der angehenden Lehrer an Universitäten ebenso geändert werden. Die Integration von obligatorischen Auslandsaufenthalten sollte nicht nur in Fremdsprachenfächern geschehen, sondern für alle Fächer ausgeweitet werden. Nicht nur im Bereich der Lehrerbildung an Hochschulen bedarf es der Entwicklung von praktikablen Konzepten sondern auch im Bereich der Ausbildung der Ausbilder nach Ausbildereignungsverordnung. Wie bereits in Kapitel 6 erwähnt, wurde zwar der Themenschwerpunkt interkulturelle Kompetenz zum Kanon der zu vermittelnden Inhalte hinzugefügt, das Kontingent an Unterrichtseinheiten zur Vermittlung dieser Inhalte aber nicht erhöht.

Im Themenbereich der interkulturellen Zusammenarbeit und der Kulturdimensionen wäre wünschenswert, die Ergebnisse dieser Arbeit durch weiterführende Forschungen zu bestätigen und zu erweitern. Dafür käme zunächst die Untersuchung eines vergleichbaren Unternehmens in Frage. Zusätzlich wären Untersuchungen zur interkulturellen Zusammenarbeit zwischen anderen Ländern außer Deutschland und Frankreich wünschenswert und interessant. Auch die kulturelle Komponente, die im Rahmen der Interviews erwähnt, aber aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit nicht ausgewertet werden konnte, stellt einen Aspekt dar, der bei der Betrachtung der Zusammenarbeit innerhalb eines Konzerns nicht unbeachtet bleiben sollte.

Literaturverzeichnis

- Albert, M.-T., 2006. Was ist Interkulturelle Kompetenz? Was ist Interkulturalität?. In: R. B. Bouncken, Hrsg. *Interkulturelle Kooperation. Wissenschaftliche Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik vom 6. und 7. Oktober 2005 in Greifswald*. Berlin: Duncker & Humblot, S. 13-20.
- Allemann-Ghionda, C., 2004. Interkulturalität und Internationalität im Curriculum - vom theoretischen Postulat zur Institutionalisierung? Einführung in den Thementeil. *Zeitschrift für Pädagogik* 6/ 50, S. 798 - 802.
- Amme, K., Dennler, A. & Diettrich, A., 2010. Interkulturelle Kompetenz als Voraussetzung für Durchlässigkeit und Mobilität - Zur Funktion von (Weiter-) Bildungsanbietern zwischen Polarisierung und Kompensation. *Berufs- und Wirtschaftspädagogik online*, Dezember, S. 1-21.
- Amme, K. & Diettrich, A., 2010. Berufsbildungspersonal als fördernder oder hemmender Faktor für die Entwicklung internationaler Kompetenzen - Befunde und Desiderate aus international-vergleichender Perspektive. In: B. f. Berufsbildung, Hrsg. *Internationale Kompetenzen in der Berufsbildung. Stand der Wissenschaft und praktische Anforderungen*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, S. 191 - 207.
- Bähring, K., Hauff, S., Sossdorf, M. & Thommes, K., 2008. Methodologische Grundlagen und Besonderheiten der qualitativen Befragung von Experten in Unternehmen. Ein Leitfaden. *Die Unternehmung*, 62(1), S. 89-111.
- Barg, K., 2013. *Social class differentials at the transition from lower to upper secondary education in France*. Mannheim : Universität Mannheim .
- Barmayer, C., 2000. *Mentalitätsunterschiede und Marktchancen im Frankreichgeschäft. Zur interkulturellen Kommunikation im Handwerk (mit Schwerpunkt Saarland/ Lothringen)*. Sankt Ingbert: Röhrig.

-
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W., 2009. *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
 - Bogner, A., Littig, B. & Menz, W., 2014. *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
 - Borch, H. & u.a., 2003. *Internationalisierung der Berufsbildung. Strategien - Konzepte - Erfahrungen - Handlungsvorschläge*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
 - Bornschie, V., 1976. *Wachstum Konzentration und Multinationalisierung von Industrieunternehmen*. Frauenfeld und Stuttgart: Verlag Hans Huber.
 - Breuer, P. J. & de Bartha, P., 2012. *Deutsch-französische Geschäftsbeziehungen erfolgreich managen. Spielregeln für die Zusammenarbeit auf Fach- und Führungsebene*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
 - Broszinsky-Schwabe, E., 2011. *Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse - Verständigung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
 - Bundeszentrale für politische Bildung, 2010. *Bundeszentrale für politische Bildung*. [Online] verfügbar unter: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52630/anzahl> [Zugriff am 03 09 2016].
 - Busse, G., Paul-Kohlhoff, A. & Wordelmann, P., 1997. *Fremdsprachen und mehr. Internationale Qualifikationen aus der Sicht von Betrieben und Beschäftigten. Eine empirische Studie über Zukunftsqualifikationen*. Berlin: Bundesinstitut für Berufsbildung.
 - Demanageat, I. & Molz, M., 2003. Frankreich. In: *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2. Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 24-52.

-
- Dittrich, A. & Reinisch, H., 2010. Internationale und interkulturelle berufliche Handlungskompetenz als Zielkomponente beruflicher Bildung. In: B. f. Berufsbildung, Hrsg. *Internationale Kompetenzen in der Berufsbildung. Stand der Wissenschaft und praktische Anforderungen*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, S. 33 - 44.
 - Gillen, J., 2005. *Kompetenzanalysen als Beitrag zur Förderung von Kompetenzentwicklung. Theoretische und empirische Grundlagen für ein Konzept zur Förderung reflexiver Handlungsfähigkeit in der betrieblichen Weiterbildung*. Hamburg: Helmut-Schmidt-Universität/ Universität der Bundeswehr Hamburg.
 - Glaser, E., 2003. Fremdsprachenkompetenz in der interkulturellen Zusammenarbeit. In: A. Thomas, E. Kinast & S. Schroll-Machl, Hrsg. *Handbuch interkulturell Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 74 - 93.
 - Hall, A., 2007. Fremdsprachenkenntnisse im Beruf - Anforderungen an Erwerbstätige. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 36*. Berlin: Bundesinstitut für Berufliche Bildung., S. 48-49.
 - Hall, A., 2012. *Fremdsprachen in der Arbeitswelt - In welchen Berufen und auf welchem Sprachniveau? Ergebnisse der BIBB/BAUA-Erwerbstätigenbefragung*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
 - Hall, E. T., 1960. The Silent Language in Overseas Business. *Harvard Business Review*, 38(3), S. 87-96.
 - Hall, E. T. & Hall, M. R., 1990. *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*. Yarmouth: Intercultural Press.
 - Hall, E. T. & Hall, M. R., 1992. *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*. Yarmouth: Intercultural Press.

-
- Heimann, K., 2010. *Entwicklung interkultureller Kompetenz durch Auslandspraktika. Grundlinien eines didaktischen Handlungskonzepts für die Berufsausbildung.* Münster: LIT Verlag.
 - Helfferich, C., 2014. Leitfaden- und Experteninterviews. In: N. Baur & J. Blasius, Hrsg. *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung.* Wiesbaden: Springer VS, S. 559-574.
 - Heringer, H.-J., 2007. *Interkulturelle Kommunikation. Grundlagen und Konzepte.* Tübingen/Basel: Francke (UTB).
 - Herkenrath, M., 2003. *Transnationale Konzerne im Weltsystem: Globale Unternehmen, nationale Wirtschaftspolitik und das Problem nachholender Entwicklung.* Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
 - Hofstede, G., 1987 - 2009 (2). *The Hofstede Centre. What about France?.* [Online] verfügbar unter: <https://geert-hofstede.com/france.html> [Zugriff am 05 08 2016].
 - Hofstede, G., 1987 - 2009 (3). *The Hofstede Centre. What about Germany?.* [Online] verfügbar unter: <https://geert-hofstede.com/germany.html> [Zugriff am 05 08 2016].
 - Hofstede, G., 1987 - 2009. *The Hofstede Centre. National Culture.* [Online] verfügbar unter: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html> [Zugriff am 26 08 2016].
 - Hofstede, G., 1993. *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen - Organisationen - Management.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.
 - Hofstede, G., 1997. *Lokales Denken, Globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management.* München: (dtv) C.H. Beck Verlag.
 - House, R. et al., 2004. *Culture, Leadership and Organizations - the Gloeb Study of 63 Societies..* Thousand Oaks: Sage Publications.

-
- Jahn, J., 2006. *Kulturstandards im deutsch-französischen Management. Die Bedeutung unterschiedlicher Handlungsmuster von Deutschen und Franzosen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
 - Jandt, F. E., 2004. *An introduction to intercultural communication: identities in a global community*. 4th ed. Hrsg. Thousand Oaks: Sage.
 - Lüsebrink, H.-J., 2008. *Interkulturelle Kommunikation. Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer*. Stuttgart: Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH.
 - Maletzke, G., 1996. *Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.
 - Mergler, M., 2011. *Kulturelle Kommunikation in internationalen Unternehmen. Analyse komplex kulturell geprägter Phänomene im ökonomischen Kontext*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
 - Merkel, K., 1995. *Europa auf dem Bildschirm: eine Untersuchung der europäischen Medienpolitik und -kultur am Beispiel des deutsch-französischen Fernsehkanals*. Hamburg: Coppi-Verlag.
 - Meuser, M. & Nagel, U., 1991. ExpertInneninterviews. Vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: D. Garz & K. Kraimer, Hrsg. *Qualitativ-Empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH, S. 441-471.
 - Meuser, M. & Nagel, U., 2002. Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: A. Bogner, B. Littig & W. Menz, Hrsg. *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Opladen: Leske & Budrich, S. 71 - 93.
 - Meuser, M. & Nagel, U., 2008. ExpertInneninterview. Zur Rekonstruktion spezialisierten Sonderwissens. In: R. Becker & B. Kortendiek, Hrsg. *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 368-371.

-
- Meuser, M. & Nagel, U., 2009 (2). Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: A. Bogner, B. Littig & W. Menz, Hrsg. *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialforschung, S. 35-60.
 - Meuser, M. & Nagel, U., 2009. Das Experteninterview. Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: S. Pickel, Hrsg. *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 465-479.
 - Pickel, G. & Pickel, S., 2009. Qualitative Interviews als Verfahren des Ländervergleichs. In: P. Susanne & G. Pickel, Hrsg. *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 441-464.
 - Schmid, S., 1996. *Multikulturalität in der internationalen Unternehmung. Konzepte, Reflexionen, Implikationen*. Wiesbaden: Gabler.
 - Schroll-Machl, S., 2013. *Die Deutschen - Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben*. 4. Auflage Hrsg. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.
 - Schrooten, M. & König, P., 2006. Exportnation Deutschland - Zukunftsfähigkeit sichern. *DIW Wochenbericht*, 73(41 / 2006), S. 545-551.
 - Schubert, K. & Klein, M., 2016. *Bundeszentrale für Politische Bildung*. [Online] verfügbar unter: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/17577/globalisierung> [Zugriff am 08 Oktober 2016].
 - Sekretariat der Kultusministerkonferenz, 2000. *Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des*

-
- Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe.* [Online] verfügbar unter: http://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-RIpl-Berufsschule.pdf
[Zugriff am 26 Juni 2016].
- Sprondel, W. M., 1979. "Experte" und "Laie": zur Entwicklung von Typenbegriffen in der Wissenssoziologie. In: A. Schütz & W. M. Sprondel, Hrsg. *Alfred Schütz und die Idee des Alltags in den Sozialwissenschaften*. Stuttgart: Enke, S. 140-154.
 - statista, 2009. *statista. Anzahl der deutschen Unternehmen im Ausland im Jahr 2009 nach Regionen.* [Online] verfügbar unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/202555/umfrage/anzahl-der-deutschen-unternehmen-im-ausland/>
[Zugriff am 03 09 2016].
 - statista, 2011. *Anzahl und Mitarbeiterzahl ausländischer Unternehmen in Deutschland im Jahr 2011 nach Herkunftsland.* [Online] verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/235679/umfrage/anzahl-und-mitarbeiterzahl-auslaendischer-unternehmen-in-deutschland/>
[Zugriff am 08 Oktober 2016].
 - Statistisches Bundesamt, 2015. *Deutscher Außenhandel. Export und Import im Zeichen der Globalisierung*, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
 - Straub, J. & Weidmann, A., 2000. Kulturpsychologie und interkulturelles Handeln. In: Straub, Kochinka & Werbik, Hrsg. *Psychologie in der Praxis: Anwendungs- und Berufsfelder einer modernen Wissenschaft*. München: Deutscher Taschenbuchverlag, S. 830-855.
 - Thomas, A., 1991. Psychologische Wirksamkeit von Kulturstandards im interkulturellen Handeln. In: A. Thomas, Hrsg. *Kulturstandards in der internationalen Begegnung*. Saarbrücken: s.n., S. 55-69.
 - Thomas, A., 2003a. *Kulturvergleichende Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.

- Thomas, A., 2003b. Psychologie interkulturellen Lernen und Handelns. In: A. Thomas, Hrsg. *Kulturvergleichende Psychologie*. Göttingen: Hogrefe, S. 433 - 480.
- Thomas, A., 2003c. Interkulturelle Wahrnehmung, Kommunikation und Kooperation. In: A. Thomas, E. Kinast & S. Schroll-Machl, Hrsg. *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 94-116.
- Thomas, A., 2005. Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle. In: A. Thomas, E. Kinast & S. Schroll-Machl, Hrsg. *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Thomas, Alexander; Kinast, Eva-Ulrike; Schroll-Machl, Sylvia Hrsg. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 44 - 59.
- Ullrich, P., 2006. Das explorative ExpertInneninterview. Modifikationen und konkrete Umsetzung der Auswertung von ExpertInneninterviews nach Meuser/ Nagel. In: *Die Transformation des Politischen. Analysen, Deutungen und Perspektiven*. Berlin: Karl Dietz Verlag, S. 100-109.
- Walther, J., 2006. *Unterschiede der Kulturen. Eine Analyse und Bewertung kulturvergleichender Studien unter Aufnahme ausgewählter Länder*. Passau: Universität Passau.
- Wordelmann, P., 2010. Internationale Kompetenz in der Berufsbildung - Stand der Wissenschaft und praktische Anforderungen. In: Bundesinstitut für Berufsbildung, Hrsg. *Internationale Kompetenzen in der Berufsbildung. Stand der Wissenschaft und praktische Anforderungen*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, S. 7 - 32.
- Wordelmann, P. & Borch, H., 2001. Berufliche Bildung im Internationalen Kontext. Internationalisierung des dualen Systems - Strategien und Forderungen. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, August, S. 5-10.