

# Kulturspezifische und kulturvergleichende Perspektiven auf Führung und Organisation in deutschen und französischen Kooperationen

## Eine Anwendung des Passauer Drei-Ebenen Modells

Christoph Barmeyer, Universität Passau

In: Wawra, Daniela (Hg.): European Studies – Interkulturelle Kommunikation und Kulturvergleich. Frankfurt, Peter Lang, 2013, S. 255-282.

### **1. Deutsch-französische Kooperationen**

#### **2. Kontextualisierung von Kooperationen**

- 2.1 Vertikale und horizontale Beziehungen in Kooperationen
- 2.2 Nationale Kontexte als Konstrukte

#### **3. Verortung und Strukturierung von Kooperationen: Das Passauer Drei-Ebenen Modell**

- 3.1 Mikro-Ebene: Divergierende Annahmen von Führung und Autorität
- 3.2 Meso-Ebene: Divergierende Annahmen von Organisationen
- 3.3 Makro-Ebene: Kulturelle und institutionalistische Grundlagen
  - 3.3.1 Hintergrund-Institutionen: Werte
  - 3.3.2 Vordergrund-Institutionen: Bildungssysteme

### **4. Zusammenfassung und Ausblick**

## 1. Deutsch-französische Kooperationen

*„L'interculturel franco-allemand a du chemin devant lui pour se comprendre lui-même et de se situer dans l'Europe et dans les mondialisations économiques et culturelles. La tâche n'est que trop modestement entreprise au regard des urgences d'aujourd'hui et des incertitudes de demain. Allemagne, France: deux manières différentes d'être soi et non soi au regard du passé et dans ces mondialisations en cours. Deux manières qui, en symétrie (rivalités) comme en complémentarité (coopération), présentent un vif intérêt et l'une pour l'autre. Il faut approfondir, préciser, dérouler leurs interactions éprouvées, expérimentées, réfléchies. D'autant qu'alors, au bout, de l'invention serait possible.“*

*Jacques Demorgon, 1998, 280*

Europas Unternehmen gehören zu wichtigen Global-Playern der Weltwirtschaft. Die beeindruckende Außenhandelsbilanz zahlreicher europäischer Länder und die vielen weltweiten Kooperationen belegen dies. Bezogen auf die innereuropäische Situation, sticht vor allem eines besonders hervor: Deutsche Unternehmen exportierten im Jahre 2010 Waren und Dienstleistungen im Wert von 90 Mrd. Euro nach Frankreich; französische Unternehmen exportierten wiederum Waren und Dienstleistungen im Wert von 62 Mrd. Euro nach Deutschland. Seit Jahrzehnten sind Deutschland und Frankreich die mit Abstand wichtigsten Handelspartner füreinander und erbringen zusammen mehr als 50% der wirtschaftlichen Leistungen der Euro-Zone. Diese engen erfolgreichen Kooperationen beruhen nicht nur auf betriebswirtschaftlichen Logiken, sondern vor allem auf den Kompetenzen und der Kommunikation und Kooperation von tausenden von Mitarbeitern in deutschen und französischen Unternehmen, die täglich interkulturell zusammenarbeiten.

Diese interkulturelle Zusammenarbeit in Unternehmen verläuft jedoch nicht immer reibungslos, sondern ist geprägt von Unterschieden und Gegensätzen, von Faszination und Frustration, von Missverständnissen und Überraschungen, die das Arbeitsleben interessant, bereichernd, aber auch anstrengend machen. Somit kontrastiert die ökonomisch erfolgreiche deutsch-französische volkswirtschaftliche Verflechtung interessanterweise mit Mißverständnissen und Schwierigkeiten zwischen französischen und deutschen Mitarbeitern und Managern in Unternehmen. Diese beruhen häufig auf Unkenntnis oder Fehleinschätzung des kulturell anders geprägten Gegenübers.

Interkulturelle Schwierigkeiten, die manchmal sogar zum Scheitern der Zusammenarbeit beitragen, wurden in der Vergangenheit immer wieder über die Medien publik gemacht. Beispiele aus der Unternehmenswelt sind Airbus, Alcatel-Lucent, Areva und Siemens, Aventis und Sanofi, BMW und Rover, Daimler und Chrysler. Die beschriebenen Schwierigkeiten, die Ressourcen wie Energie und Geld beanspruchen, stellen keine stilisierten Einzelfälle dar, sondern sind die Spitze eines Eisbergs von Erfahrungen aus zahlreichen internationalen Kooperationen.

Als häufige Gründe für Schwierigkeiten und Konflikte werden komplexe administrative Abläufe, Strategie- und Marketingfehler, finanzielle Situationen, Sachzwänge oder persönliche Unstimmigkeiten zwischen Entscheidungsträgern genannt. Erst wenn diese Begründungen nicht plausibel genug erscheinen und der Leidensdruck der Betroffenen zu Ratlosigkeit und Demotivation führt, werden "Kultur" oder "kulturelle Unterschiede" zum Thema. Aus diesem Grund beschäftigen sich seit den 1980er Jahren Praktiker (Breuer/de Bartha 2012) und

Forscher mit (kulturellen) Besonderheiten und Unterschieden in Organisationen, die sich hemmend oder produktiv auf Arbeitsprozesse auswirken können. Die kulturvergleichende und interkulturelle Managementforschung versucht, diese Besonderheiten und Unterschiede zu erkennen, zu verstehen und zu akzeptieren, um den betroffenen Akteuren es zu ermöglichen, gemeinsam und ohne Konflikte die gesetzten Ziele zu erreichen, wie es das einführende Zitat des Experten in deutsch-französischen Beziehungen, Jacques Demorgon, unterstreicht.

Verschiedene Wissenschaftsdisziplinen wie die Sprachwissenschaft (v. Helmholt 1997, Müller-Jacquier 2000), Kulturwissenschaft/Literaturwissenschaft (Lüsebrink 2008), Soziologie (Heidenreich 1995, Maurice et al. 1982), Kulturanthropologie (Hall/Hall 1989), Psychologie (Demangeat/Molz 2003), Philosophie (Demorgon 1996), Managementforschung (Barmeyer 2000a, Barmeyer/Davoine 2005, Brink et al. 1999, Davoine 2002, Fischer 1996, Pateau 1998, Strübing 1997) haben sich mit deutsch-französischen Spezifika des Arbeits- und Führungsverhaltens in Organisationen aus kulturvergleichender oder interkultureller Perspektive beschäftigt (Barmeyer 2003, DFI 2003). Dabei kann zum einen der Rückgriff auf historische und gesellschaftliche Kontexte (Ammon 1989, Demorgon 1998, D'Iribarne 2001, Hampden-Turner/Trompenaars 1993, Fischer 1996), zum anderen die Betrachtung von Institutionen (Barmeyer/Schlierer/Seidel 2007, Maurice et al. 1986, Whitley 2002) die rein kulturalistische Sicht- und Interpretationsweise relativieren und zugleich ergänzen.

Durch die Auflösung klassischer Organisationshierarchien, Abteilungs- und Funktionsstrukturen in Unternehmen hin zu mehr Prozessen (Heidenreich et al. 2012, Kieser/Walgenbach 2007), findet auch die interkulturelle deutsch-französische Zusammenarbeit zunehmend in zeitlich begrenzten Kooperationen, meist komplexen Projekten, statt. Als Beispiele könnten die Entwicklung einer neuen U-Bahn in einer europäischen Hauptstadt durch das Unternehmen Siemens, die Entwicklung einer industriellen Pumpe des Unternehmens WILO, die Produktion des Großraum-Flugzeugs Airbus A380 oder auch eine Filmproduktion bei ARTE genannt werden. In diesen grenzüberschreitenden Unternehmenskontexten agieren zahlreiche Franzosen und Deutsche in Kooperationen die sich zunehmend zu europäischen oder internationalen Kooperationen entwickeln.

Generell stellen Kooperationen, die häufig auch Innovationsprojekte sind (Heidenreich et al. 2012), eine Kombinationen von komplementären Ressourcen wie Ideen, Wissen oder Kompetenzen dar (Fagerberg 2004), die durch vertikale und horizontale Arbeitsbeziehungen gesteuert werden: Horizontale Beziehungen betreffen die Kommunikation und Kooperation von gleichgestellten Akteuren und somit die Strukturierung von Aktivitäten. Vertikale Beziehungen betreffen Hierarchie-Verhältnisse von Akteuren verschiedener Ebenen und damit die Klärung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungen (Pugh/Hickson 1976).

Kooperationen finden in Organisationen, in spezifischen *Kontexten* statt, die die handelnden Akteure prägen und dazu führen, dass sich bestimmte Normen, Werte und Strukturen, die die Arbeitsbeziehungen beeinflussen, herausgebildet (Lundvall 1992, Pateau 1998a, Roure 2001, D'Iribarne 2001). In diesem Beitrag werden nationale Kontexte betrachtet, die aufgrund einer spezifischen historischen Entwicklung und einem dominierenden Rechts-, Sprach- und Kommunikationssystem einen gewissen Grad an Homogenität aufweisen (Hofstede 1980, Whitley 1999). In diesen Kontexten haben sich durch Erfahrungen bestimmte Merkmale und erfolgreiche (kulturelle) Muster des Denkens und Handelns entwickelt und verfestigt, wie es Wissenschaftler unterschiedlicher Epochen und Disziplinen konstatieren (Assmann 1988, Ammon 1989, Barmeyer/Öttl 2011; D'Iribarne 2001, Elias 1979, Parsons 1952, Porter 1990, Todd 1996). Der nationale Kontext hat folglich einen Einfluss auf Organisationen generell und die Führung von Kooperationen im Besonderen.

Zum Verständnis nationaler Kontexte – wie Frankreich und Deutschland – bieten sich zwei komplementäre Analyse- und Forschungsansätze an, die kulturelle Merkmale wie Werte und Praktiken (Hofstede 1980, D'Iribarne 2001) oder gesellschaftliche Institutionen wie Ausbildungssysteme (Maurice et. al 1986, Whitley 1999) untersuchen. In diesem Beitrag werden beide Ansätze integriert, wie es Sorge (2004) empfiehlt, und vergleichend zum Einsatz – allerdings mit Schwerpunkt auf der kulturellen Analyse. Das Ziel besteht darin, nationale Besonderheiten zu beschreiben, zu erklären und zu interpretieren (Barmeyer 2011a, D'Iribarne 2001, Geertz 1973).

Ziel dieses Beitrags ist es, zu untersuchen, wie vertikale und horizontale Beziehungen in Frankreich und Deutschland in Kooperationen ausgestaltet sind. Dabei werden Merkmale und typische Muster dieser Beziehungen in nationalen Kontexten kontrastiv betrachtet und analysiert.

Bei dieser Betrachtung geht es um Einblicke in das Funktionieren des Gesamtkontextes der Organisation in Frankreich und Deutschland, in dem Kooperationen stattfinden, um Erklärung und Interpretation von Prozessen sowie um die kulturellen Hintergründe, die auf den ersten Blick nicht ersichtlich sind. Wohlgermerkt steht der Kulturvergleich und nicht die Interkulturalität im Vordergrund.<sup>1</sup>

Im ersten einführenden Teil dieses Beitrags werden die Beziehungen von Kooperationen zu nationalen Kontexten und Kulturbegriffen behandelt. Im zweiten Teil werden ausgehend vom Passauer Drei-Ebenen Modell (Barmeyer 2010a, 2011a) spezifische deutsche und französische Grundannahmen und Modelle von Führung und Organisation kontrastiv präsentiert und abschließend durch kulturelle und institutionalistische Ansätze erklärt. Ein letzter Teil fasst Ergebnisse zusammen und schliesst mit einem Ausblick zu interkultureller Komplementarität und Synergie.

## **2. Kontextualisierung von Kooperationen**

In diesem Abschnitt geht es zum einen darum, Kooperationen als Systeme vertikaler und horizontaler Beziehungen zu verstehen. Zum anderen wird gezeigt, dass sie in bestimmte Kontexte eingebettet sind, in denen sich spezifische Institutionen, wie kulturelle Normen und Regeln, herausgebildet haben.

### **2.1. Vertikale und horizontale Beziehungen in Kooperationen**

Kooperationen finden durch Kombinationen komplementärer Ressourcen wie Ideen, Wissen oder Kompetenzen statt (Fagerberg 2004), die eine Koordination verlangen. Kooperationen werden über Grundtypen institutioneller Steuerung wie Hierarchie, Markt und Netzwerke durch Akteurkonstellationen und Akteurstrategien koordiniert (Werle 2005, 320). In diesem Beitrag interessieren zwei haltungsprägende Beziehungs-Orientierungen, die die Arbeitsprozesse in Kooperationen in Deutschland und Frankreich betreffen, und auf deren

---

<sup>1</sup> Während der Kulturvergleich eine kontrastive *Gegenüberstellung* von Merkmalen mehrerer Gesellschaften oder Gruppen vornimmt, um Spezifika kultureller Systeme herauszuarbeiten, betrifft Interkulturalität zwischenmenschliche *Interaktions- und Prozessbeziehungen* von Angehörigen unterschiedlicher kultureller Systeme innerhalb bestimmter Handlungskontexte (Barmeyer 2011a, S38ff, Barmeyer 2012, 81 ff).

besondere kulturspezifische Ausprägungen kontrastiv eingegangen wird:

*Vertikale* Beziehungen betreffen Autoritätsverhältnisse, Verantwortlichkeiten und Entscheidungen über verschiedenen Hierarchie-Ebenen und auch „Konzentration von Autorität“ (Pugh/Hickson 1976). Vertikale Beziehungen beschreiben die Einstellung und das Verhalten gegenüber Autorität und damit generell Führung. Sie betrachten Prozess-Beziehungen von Interaktionspartnern einer Gruppe mit einer hierarchisch höher gestellten Person (Crozier/Friedberg 1977, Mendel 2002). Es geht um Hierarchie, Unterordnung, Gehorsam, Kontrolle, Motivation, Partizipation, Delegation etc. und damit um das Gegensatzpaar *direktiv* und *partizipativ* (Barmeyer 2008b). Die vertikale Beziehung betrifft die in der kulturvergleichenden Forschung bekannte Dimension der „Machtdistanz“ (Hofstede/Hofstede 2005) und nach Whitley (2002) generell den Wert „Autorität“.

*Horizontale* Beziehungen betreffen die Kommunikation und Kooperationen von gleichgestellten Interaktionspartnern einer Ebene, wie soziales Verhalten in Gruppen oder Teams (Todd 1996). Es geht um Anpassung, Integration, Kompromiss, Konsens, Dominanz, Durchsetzung, Wettbewerb, Konkurrenz und damit um das Gegensatzpaar *Kooperation* und *Wettbewerb*. Die horizontale Beziehung nähert sich den in der kulturvergleichenden Forschung bekannten Dimensionen „Individualismus“-„Kollektivismus“ (Hofstede/Hofstede 2005) an und nach Whitley (2002) dem Wert „Vertrauen“.

## 2.2. Nationale Kontexte als Konstrukt

Seit Jahrzehnten findet in Wissenschaftsdisziplinen, die sich mit ökonomischen und organisationalen Themen beschäftigen, die Diskussion statt, ob durch Globalisierung kulturelle und institutionelle Merkmale, wie wirtschaftspolitische Haltungen und Managementpraktiken in Zukunft fortbestehen oder sich durch Diffusions- und Transferprozesse einebnen (Albert 1991, Barmeyer/Öttl 2011, D’Iribarne 2001, Kieser/Walgenbach 2007, Todd 1998, Whitley 1999). Dies trifft auch für Frankreich und Deutschland zu. Zwei gegensätzliche Annahmen stehen sich gegenüber, die sich in der *Konvergenzthese* und der *Divergenzthese* ausdrücken (Adler 2008, Barmeyer 2000a, Barmeyer 2012, Heidenreich/Schmidt 1991, Scholz 2000, Sorge 2009). Dabei geht die *Konvergenzthese* von einer Abnahme bzw. Angleichung kultureller und institutioneller Merkmale und Besonderheiten aus. Für Kooperationen würde dies bedeuten, dass sie unabhängig vom kulturellen Kontext existieren und ähnliche Strukturen und Prozesse aufweisen. Die *Divergenzthese* unterstellt dagegen eine Zunahme bzw. Beständigkeit kultureller und institutioneller Merkmale und Besonderheiten: Kooperationen sind geprägt vom kulturellen Kontext, insofern weisen sie kulturspezifische Strukturen und Prozesse auf (Tab.1).<sup>2</sup>

	Konvergenz	Divergenz
Aussage	Abnahme bzw. Angleichung kultureller Unterschiede	Zunahme bzw. Beständigkeit kultureller Unterschiede
Konsequenz	kulturelle Homogenität	kulturelle Heterogenität
Management	Management existiert unabhängig vom kulturellen Umfeld	Management ist geprägt vom kulturellen Umfeld
Gefahren	Negierung des Einflussfaktors Kultur kann zu interkulturellen Missverständnissen und Problemen führen	Überbewertung des Einflussfaktors Kultur kann zu einseitigen nachträglich vorgeschobenen Erklärungsmustern führen

Tab. 1: Konvergenz und Divergenzthese (angelehnt an Barmeyer 2000a, 38)

<sup>2</sup> Eine inhaltliche Nähe besteht zu den der betriebswirtschaftlichen Forschung bekannten *Culture-Free* These (Effizienzstreben lässt keinen Spielraum für unterschiedliche kulturelle Lösungen) und der *Culture-Bound* These (Unternehmen und Management haben (national-)kulturelle Gegebenheiten zu berücksichtigen).

Ausgangspunkt der kulturvergleichenden Betrachtung ist häufig die Nationalkultur, die jedoch zunehmend als Kategorie kritisiert wird (Bolten 2001, Hansen 2010, Mahadevan 2008, Ratje 2004, Sackmann/Phillips 2004). Zunehmend lassen sich Akteure nicht auf nationalkulturelle Merkmale reduzieren, sondern weisen multiple kulturelle Zugehörigkeiten auf, wie regionale, branchen-, berufs-, geschlechts- oder generationsspezifische.

Jedoch dient die nationalkulturelle Betrachtung als Konstrukt zur Komplexitätsreduzierung, um überhaupt kontrastive Beschreibungen von besonderen Merkmalen und Mustern vorzunehmen zu können. Nationale Kontexte verfügen über spezifische Institutionen (North 1990), wie Regeln und Normen, die gesellschaftlich vorgeschriebene Verhaltensweisen und Handlungen von Individuen, Gruppen oder Organisationen vorgeben. Wenn Institutionen spezialisierten Organisationen zugeschrieben werden, wie z.B. dem Bildungssystem, weisen sie eine relative Stabilität und Kontinuität auf (Whitley 1999). Autoren der institutionalistisch und kulturell ausgerichteten Literatur argumentieren, dass etwa die regionale Dimension hinter der nationalen in den Hintergrund tritt (Usunier 1992, Whitley 2002).<sup>3</sup>

Somit werden Kooperationen beeinflusst durch historisch gewachsene Sozial- und Wirtschaftsstrukturen einschließlich der industriellen Beziehungen. Insofern stellt der nationale Kontext *eine* Unterscheidungskategorie zum Verständnis internationaler Kooperationen dar.

Ausgehend vom Einfluss nationaler Kontexte ist von Interesse, ob bestimmte festgestellte Merkmale von Kooperationen in Frankreich und Deutschland gewissen Regelmäßigkeiten und Mustern in „Situation-Struktur-Beziehungen“ (Kieser/Walgenbach 2007, 261) unterliegen, die kontextuell-kulturell begründbar und relativ unabhängig von Region, Branche, Unternehmensgröße beobachtbar sind. Insofern bietet es sich an, eine Beziehung zwischen (National-)Kultur und Kooperationen herzustellen.

### **3. Verortung und Strukturierung von Kooperationen: Das Passauer Drei-Ebenen Modell**

Ausgehend von den Annahmen, dass Kooperationen in bestimmte Kontexte eingebettet sind, die in Beziehung stehen zu „kulturellen“ Einflussfaktoren, wird nun das Passauer Drei-Ebenen-Modell (Barmeyer 2010a und 2011a) als Strukturierungsmodell dargestellt. Anschließend wird es auf Deutschland und Frankreich angewandt.

Kooperationen – nicht nur von multinationalen Unternehmen – finden in und zwischen sozialen Systemen statt, die sich modellhaft als drei zusammenhängende systemische Ebenen darstellen lassen (Barmeyer 2010a, Hasse, Krücken 2011, Roth 2004) (Abb.1). Diese sich gegenseitig beeinflussenden Ebenen betreffen die Ressourcen, Vorstellungen, Interessen und Strategien beteiligter Akteure (Mikro-Ebene), die Ziele, Strategien, Strukturen, Kulturen und Prozesse von Organisationen (Meso-Ebene) sowie spezifische gesellschaftliche Institutionen (Makro-Ebene):

- *Mikro-Ebene:* Akteure haben spezifische kulturelle Referenz- und Interpretationssysteme verinnerlicht und weisen in Interaktionen Verhaltensmuster auf, die sich in Arbeits- Führung- und Managementstilen manifestieren (Mintzberg 1973).

---

<sup>3</sup> “Cependant les différences régionales à l’intérieur des pays ne sont pas très fortes comparées aux différences nationales. [...] Leurs résultats [des études] supportent l’idée du modèle d’assimilation, où les valeurs du groupe minoritaire immigrant tendent à se fondre dans celle du groupe culturel localement dominant.” (Usunier 1992, 138)

Jedoch werden die Akteure auch von nicht-kulturellen Faktoren beeinflusst, wie allgemeinen Sachzwängen, Interessens-, und Machtkonstellationen der Über- und Unterordnung als auch individuelle Ziele und Strategie (Crozier, Friedberg 1977). In Kooperationen betrifft dies z. B. die Ausübung von Autorität, die Gestaltung von Prozessen oder die Mitarbeiterführung.

- *Meso-Ebene*: Kommunikation und Kooperation findet in *Organisationen* statt; in Kooperationen etwa durch die Kombination von Kompetenzen der Akteure. Organisationen weisen eine Geschichte auf und spezifische Strukturen und Prozesse (Kieser/Walgenbach 2007, Sorge 2004), unterliegen organisationsspezifischen und finanziellen Zielen und Sachzwängen. Ebenso entwickeln Organisationen spezifische *Organisationskulturen* mit Normen, Ritualen und Routinen (Brown 1998, Schein 1986, Scholz 2000), die Kooperationen positiv oder negativ in ihrer Entwicklung beeinflussen.
- *Makro-Ebene*: Akteure und Organisationen sind in besondere Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme eingebettet, die eine historisch prägende Basis für Kulturbildung und -entwicklung darstellen (Ammon 1989, Münch 1986). Sozialisationsinstanzen und -prozesse führen durch Enkulturation zum unbewussten Erlernen kultureller Werte und Praktiken (Dubar 1991, Elias 1979). Innerhalb dieses Systems, wie z.B. Frankreich, existieren spezifische soziale, politische und ökonomische Institutionen (Albert 1991, Maurice et al. 1986, North 1990, Whitley 1999) sowie kulturelle Institutionen, die als Orientierungs- und Referenzsystem zur Sinngebung und Interpretation der Individuen beitragen (Barmeyer et al 2007, D'Iribarne 2001, Gannon 2004, Geertz 1973, Hofstede 1980). Kooperationen sind von diesen Institutionen beeinflusst, etwa durch Gesetze oder Bildungssysteme (Heidenreich et al. 2012).

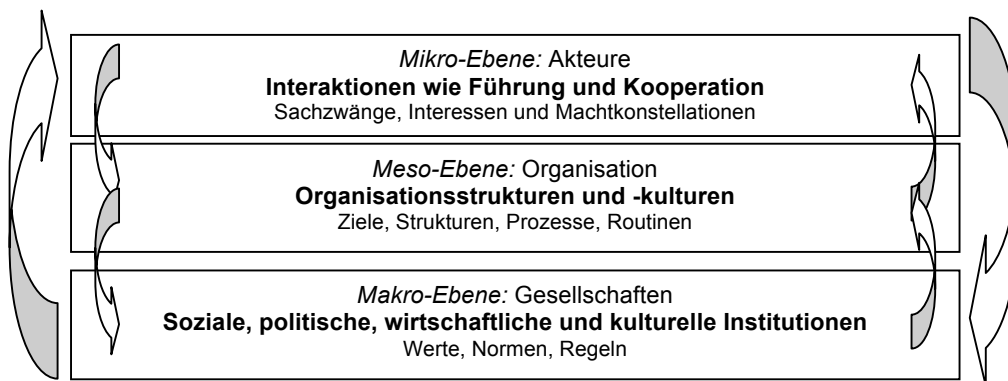


Abb. 1: Das Passauer Drei Ebenen-Modell (Barmeyer 2010a, 43)

Die Mikro-Ebene der Akteure, Meso-Ebene der Organisationen und Makro-Ebenen der Institutionen greifen in der Realität ineinander und hängen systemisch zusammen (Hasse/Krücken 2011, 541). Somit versucht das Drei Ebenen-Modell interkulturelle Interaktionen in Gesamtkontexte – die etwa historisch oder institutionell geprägt sind – erklärend in die Analyse mit einzubeziehen (D'Iribarne 2001). Grundlage einer kontextualisierten Betrachtungsweise ist die Annahme, dass Akteure und ihre Handlungen in ein komplexes kulturelles soziales System eingebettet sind, das Handlungen zwar nicht determiniert, von dem sich der Akteur aber auch nicht vollständig lösen kann.

Im Folgenden werden nationale Muster und Kontraste auf den drei Modell-Ebenen betrachtet und am Beispiel der Kooperationen konkretisiert.

### 3.1. Mikro-Ebene: Divergierende Annahmen von Führung und Autorität

In Organisationen und Kooperationen finden sich hierarchisch verteilte Rollen, Beziehungen und Zuständigkeiten von Akteuren. Die Akteure stehen im Hinblick auf zu verrichtende Aufgaben in einer Autoritätsbeziehung zueinander, d.h. es bestehen Annahmen über Rollen und Funktionen, von Unter- und Überordnung und von Abhängigkeiten. Autorität wird ausgeübt durch Führung, also die unmittelbare und absichtliche Einflussnahme der Führungskraft auf Mitarbeiter mittels Führungsinstrumenten und Kommunikation zur Erreichung der Ziele der Organisation (Neuberger 1994, Scholz 2000).

Fragen, wie weitreichend diese Autorität (Hofstede 1980) sein darf, wie sie eventuell kontrolliert wird, und vor allem, auf welcher Grundlage Autorität legitim ausgeübt werden kann, werden von verschiedenen Kulturen unterschiedlich beantwortet. Legitime Autorität ist somit eine grundlegende kulturelle Definitionsfrage. Laurent (1983) untersuchte die Vorstellungen von Autorität und Führung europäischer und nordamerikanischer Führungskräfte und kam zum Ergebnis, dass die Herkunft in starkem Maße die Sichtweise bestimmt, wie Manager sich zu verhalten haben: "The national origin of European managers significantly affects their views of what proper management should be. National culture seems to act as strong determinant of managerial ideology." (Laurent 1983, 77). Auch für Frankreich und Deutschland stellte Laurent Unterschiede fest (Tab.2).

Managers from:	Germany	France
Sample Size	72	219
Most managers seem to be more motivated by obtaining power than by achieving objectives	29 %	56 %
It is important for a manager to have at hand precise answers to most of the questions that his subordinates may raise about their work	46 %	53 %
The main reason for having a hierarchical structure is so that everyone knows who has authority over whom	24 %	45 %

Tab. 2: Vorstellung zu Autorität und Führung im deutsch-französischen Vergleich (Laurent 1983)

Zu ähnlichen Ergebnissen – die eine größere Bedeutung von Macht seitens der französischen Befragten zeigen – kommen auch Hofstedes Studie zum kulturvergleichenden Management, *Culture's Consequences* (1980) sowie die aktuellere GLOBE-Studie (House et al. 2004). Nach Hofstede drücken sich Autoritätsgrade in dem Wert „Machtdistanz“ aus, der, auf Organisationen bezogen, die emotionale Distanz bezeichnet, die zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten existiert. Dabei ist die Haltung gegenüber Ungleichheit und Machtverteilung von Gesellschaft zu Gesellschaft verschieden: In Gesellschaften, die ein hohes Maß an ungleicher Machtverteilung akzeptieren – hierzu gehört tendenziell Frankreich – herrscht eine "große Machtdistanz". In anderen Ländern wiederum, wo eine ungleiche Machtverteilung nicht geduldet wird – hierzu gehört tendenziell Deutschland – findet sich eine "geringe Machtdistanz."

Im Rahmen einer Erhebung im Jahre 2003 beim deutsch-französischen Fernsehsender ARTE wurden deutsche und französische Erwartungen zur Rolle einer Führungskraft im Team erhoben. 28 deutsche und französische Führungskräfte formulierten einzeln ihre Erwartungen, die dann zusammengetragen und in bikulturellen Gruppen diskutiert wurden (Tab. 3). Die Ergebnisse zeigen einen deutsch-französischen Kontrast: eine Tendenz zum partizipativen Führungsstil in Deutschland und eine Tendenz zum direktiven Führungsstil in Frankreich.

Welche Rollen hat eine Führungskraft im Team?	Quels sont les rôles d'un leader dans une équipe?
---	---



Ausgleichen zwischen starken und schwachen Mitgliedern. Die schwachen unterstützen Gruppenziele definieren und gemeinsam verfolgen Gruppenprozess steuern Orientierungspunkte setzen Klare Aufgaben geben Fachliche Hinweise aufnehmen Entscheidungsfindung lenken (den Weg mit der Gruppe erarbeiten) Entscheidungen fällen Zusammenführen der Gruppe Konsequent sein Verschiedene Ansätze und Ideen der Gruppe herausarbeiten Eine Lösung im Konsens herbeiführen Zuhören/Verstehen/Erklären Teamgeist fördern: unterstützen und coachen Informationsverteilung sicherstellen Teammitglieder respektieren Freiheit lassen Gutes Klima herstellen Feedback geben Prozesse begleiten Weiterkommen durch konstruktive Kritik	Définir les objectifs (Ziele festlegen) Diriger (leiten) Piloter (steuern) Réunir (versammeln) Motiver (motivieren) Encadrer ("einrahmen", betreuen) Montrer le chemin (den Weg zeigen) Encourager (ermutigen) Mobiliser (mobilisieren) Convaincre (überzeugen) Faire avancer (etwas voran bringen) Organiser (organisieren) Coordonner (koordinieren) Décider (entscheiden) Soutenir (unterstützen) Responsabiliser (Verantwortung übertragen) Accompagner (begleiten) Ecouter (zuhören) Apporter des solutions (Lösungen bringen) Tirer vers le haut (nach oben ziehen) Contrôler le progrès (den Erfolg kontrollieren) Corriger (korrigieren) Sanctionner (sanktionieren) Responsabilité globale (Gesamtverantwortung)
---	--

Tab. 3: Französische und deutsche Erwartungen an die Rolle einer Führungskraft im Team (Barmeyer 2008b, 130).

Aufschlussreich und zu den empirischen Ergebnissen bei ARTE passend ist eine Gegenüberstellung der Begriffe „*autorité*“ und „*Autorität*“ in Lexika, die eben gerade diesen Bedeutungsunterschied illustriert (Tab. 4): *Autorität* im deutschen Sinne bezeichnet eher den fachlichen Respekt oder den Gehorsam gegenüber einer Person aufgrund ihrer Kompetenz oder Funktion. Die französische „*autorité*“ dagegen setzt sich aus einer breiten Auswahl von Substantiven zusammen, wie *Befehl, Macht, Souveränität, Vormundschaft, Absolutismus, Willkür, Würde, Zuversicht, Anziehungskraft, Prestige* und sogar *Verführung*. Sie beinhaltet viele emotional-affektive Elemente (Mendel 2002), verweist jedoch interessanterweise nicht auf fachliche Kompetenz. Aus dieser Gegenüberstellung ergibt sich: die deutsche *Autorität* ist eher eine *funktional-fachliche*, die französische *Autorität* eine *hierarchisch-persönliche*.

<b>Autorité</b> Le Petit Robert 1. Paris, Le Robert, 1989, 137	<b>Autorität</b> Wahrig, Deutsches Wörterbuch. München, Bertelsmann, 1991, 222.
1. commandement, puissance, souveraineté 2. tutelle 3. absolutisme, arbitraire, autocratie 4. gouvernement, administration 5. dignitaire 6. assurance 7. magnétisme, prestige, séduction	1. Geltung, Ansehen, maßgeblicher Einfluss 2. Person mit maßgebendem Einfluss, Person, deren Wissen und Urteil allgemein anerkannt werden, anerkannter Fachmann

Tab. 4: Bedeutungsunterschiede von *autorité* und *Autorität* (Barmeyer 1996, 27).

### 3.1.1. Kulturvergleichendes Zwischenfazit

Aus den bisherigen Ausführungen und einer empirischen Erhebung in einem Unternehmen (Barmeyer 2008b), lassen sich für den deutsch-französischen Kulturkontrast spezifische Annahmen, Erwartungen, Wahrnehmungen und Wertvorstellungen gegenüber Führung und Autorität ableiten, die Auswirkungen auf interkulturelle Kooperationen haben.

Die direktivere französische Führung schafft klare Verhältnisse, was Ziele und Entscheidungen betrifft, die von der Führungskraft gesetzt bzw. getroffen werden. Diese straffe Führung wird allerdings durch das manchmal „autonome“ Verhalten der Mitarbeiter relativiert und abgeschwächt. So findet häufig eine „versteckte Partizipation“ statt, die dazu führt, die von der Autorität gesetzten Regeln zu interpretieren und Aufgaben nach eigenem Ermessen auszuführen (Crozier/Friedberg 1977, D'Iribarne 2001). Diese Strukturen und Regeln umgehende Flexibilität ist als *Système D* bekannt (Barmeyer 2000a). Das *Système D*<sup>4</sup> dient der Lösung von Problemen und Erreichung von Zielen durch phantasievollen Einsatz weniger Ressourcen.

Die deutsche Erwartung ist eine partizipative und eher sachliche: Ziele werden vereinbart und Mitarbeiter haben für ihre Erreichung zu sorgen, dabei werden ihnen in der Regel nicht nur die Aufgaben, sondern auch die hierzu notwendige Verantwortung übertragen. Die Führungskraft wird entlastet, der Mitarbeiter durch Eigenverantwortung und Autonomie motiviert und valorisiert. Dieses Delegationsprinzip setzt sowohl auf Eigeninitiative und Selbstverantwortung als auch auf fachliche Kompetenz. Eine extrinsische Motivation durch Präsenz und Kontrolle seitens der Führungskraft muss nicht erfolgen, denn Aufgaben werden auch ohne Rücksprache mit einer übergeordneten Autorität eigenverantwortlich erfüllt. Die Führungskraft steuert Teamprozesse. Sie übernimmt die Rolle eines strukturierenden Moderators im Hintergrund, der Zusammenhalt und Teamgeist fördert, den Prozess in die richtige Richtung lenkt und Feedback gibt.

Aus diesem Führungsverständnis leiten sich divergierende Führungsstile in Frankreich und Deutschland ab: Ein deutscher Projektleiter steuert Teamprozesse und übernimmt die Rolle eines strukturierenden, fachlich kompetenten Moderators im Hintergrund. Im Kontrast zum deutschen partizipativen Führungsstil ist der französische tendenziell direkter, aber auch persönlicher: der Projektleiter gibt die Richtung vor, motiviert, betreut, kontrolliert und greift nach Bedarf in den Arbeitsprozess ein.

### 3.2. Meso-Ebene: Divergierende Annahmen von Organisationen

Die Summe der Akteure und Interaktionen der Mikro-Ebene (3.1.) bilden die Organisation: „Organisationen werden verstanden als soziale Systeme, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden kann.“ (Kieser/Walgenbach 2007, 6) Akteure konstruieren eine soziale Wirklichkeit (Berger/Luckmann 1966), etwa in Organisationen, indem sie kommunizieren und interagieren und gegenseitiges Verhalten interpretieren. Aus konstruktivistischer Sicht können Organisationsstrukturen und Prozesse erst durch die subjektiven geteilten Vorstellungen der Akteure, der Organisationsmitglieder existieren und funktionieren. „Organisationen sind somit keine objektiven Gegebenheiten, sondern beruhen im Wesentlichen auf den Kognitionen von Organisationsmitgliedern.“ (Kieser/Walgenbach 2007, 60). Kulturvergleichend ist von Bedeutung, dass in Frankreich und Deutschland

---

<sup>4</sup> *D* steht für *se débrouiller*, wörtlich: entwirren, sich zurechtfinden (Barmeyer 2000a, 245)

divergierende Wirklichkeitskonstruktionen, auch in Bezug auf Organisationen, anzutreffen sind.

### 3.2.1. Organisationsmodell nach Stevens: Maschine und Pyramide

Ausgehend von Befragungen bei MBA-Studierenden aus verschiedenen Ländern unterscheidet Owen James Stevens implizite Organisationsmodelle, die Organisationsformen metaphorisch beschreiben (Hofstede/Hofstede 2005, 244 ff).

Nach Auffassung deutscher Befragten wird eine Organisation durch das Modell der „gut geöhlten Maschine“ charakterisiert: Funktionen werden formal durch Aufgaben und Verantwortungen, Prozesse durch Abläufe klar geregelt als funktionale Technostruktur. Die Organisation wird verstanden als eine *heterarchische* Form, deren Funktionieren und Zielerreichung – losgelöst von einer personalisierten Autorität – durch Regeln stattfindet. Das wichtigste Steuerungsprinzip sind formale Regeln (Hofstede/Hofstede 2005, 252). Die Maschine läuft, wenn jedes Element eine auf die anderen Elemente abgestimmte Funktion hat. Die Unterscheidung von vertikalen und horizontalen Beziehungen ist kaum bedeutend. Dies setzt jedoch auch eine ausgeprägte fachliche Kompetenz auf allen Ebenen – auch den niedrigen – voraus (Barmeyer/Davoine 2008). Aus diesem Grund ist ein Eingreifen der Führungskraft nur in außergewöhnlichen Fällen nötig. Dieses implizite Organisationsverständnis spiegelt das in Deutschland anzutreffende, oben bereits erwähnte Delegationsprinzip wider.

Die französischen Befragten sahen eine Organisation als eine „Pyramide von Menschen“. Die Führungskraft steht als Autorität an der Spitze der Pyramide und unter ihr die nachgeordneten Akteure. Die Organisation wird verstanden als eine *hierarchische* Form, in der sich zwischenmenschliche Beziehungen entwickeln und Machtfragen durch die personalisierte Autorität reguliert werden müssen. Da Macht an der Spitze der Pyramide konzentriert wird, setzten sich die Akteure der unteren Ebene zur Wehr, um nicht vom Gewicht der Pyramidenspitze erdrückt zu werden (Crozier/Friedberg 1977). Zwar gibt es ein System von Regeln, diese können jedoch situativ interpretiert werden (D'Iribarne 2001, Barmeyer 2000a). Die vertikalen Beziehungen sind also bedeutender als die horizontalen. Die Metapher der Pyramide steht für eine Zentrierung der Autorität und ebenso für eine klare Strukturierung der Aufgaben. Das wichtigste Steuerungsprinzip ist die *hierarchische Autorität* (Hofstede/Hofstede 2005, 252). In der französischen Organisationspraxis bedeutet dies eine relativ schwach ausgeprägte Delegation und lange Entscheidungszeiten, schließlich müssen Entscheidungen die verschiedenen Ebenen der Pyramide durchlaufen (Crozier 1963).

### 3.2.2. Organisationsmodell nach Amado: Funktionen und Personen

Ergänzend beschäftigen sich auch Vertreter der vergleichenden Organisationsforschung (Chanlat 1990, Gmür 2006) mit unterschiedlichen Vorstellungen und Erwartungen an eine Organisation. Auch wenn die soziale Realität differenzierter ist, unterscheiden Amado/Faucheux/Laurent (1990) zwei gegensätzliche Vorstellungen und Sichtweisen: zum einen die *funktionale* und instrumentale Organisation, welche unter anderem im anglophonen, germanophonen und skandinavischen Kontext verbreitet ist, zum anderen die *personenorientierte* Organisation, welche in ost-asiatischen und romanischen Ländern anzutreffen ist.

Die funktionale, heterarchisch geprägte Organisation versteht sich als ein Aufgabensystem, das unabhängig von Personen dazu da ist, Ziele zu erreichen durch die Delegation von Aufgaben und Verantwortungen. Sie setzt Instrumente ein, die ein hohes Maß an Partizipation und Eigenverantwortung voraussetzen und fördern, wie MBO (Management by objectives), Empowerment, 360° Feedback, Matrix-Organisation). Im Kontrast hierzu versteht sich die personenorientierte Organisation als soziales System, das horizontal gekennzeichnet ist durch intensive gemeinschaftliche Beziehungen und vertikal durch ausgeprägte hierarchische Autoritäten der Akteure. Die personenorientierte Organisation zielt darauf ab, Ordnung und Leistungsfähigkeit durch eindeutige hierarchische Strukturen der Autoritätsbeziehungen herbeizuführen, die funktionale Organisation dagegen strebt nach Ordnung und Leistungsfähigkeit durch eine heterarchische Verteilung der funktionalen Verantwortung der Akteure (Tab. 5).

Die funktionale Sichtweise	Die personenorientierte Sichtweise
Die Organisation wird in erster Linie als ein System wahrgenommen, in dem Aufgaben zu erfüllen, Funktionen zu akzeptieren und Ziele zu erreichen sind.	Die Organisation wird in erster Linie als ein soziales System verstanden, das eine Gemeinschaft von Personen, die an einem Projekt arbeitet, vereint.
Strukturen werden nach ihren Aktivitäten und Aufgaben definiert.	Strukturen werden nach dem Grad der Autorität und des Status definiert.
Funktionale Positionierung der Akteure innerhalb der Struktur.	Soziale Positionierung der Akteure innerhalb der Struktur.
Management muss Aufgaben koordinieren und Verantwortlichkeiten definieren.	Management muss Beziehungen zwischen den Akteuren koordinieren und Spielräume von Autorität definieren.
Wer ist für <i>was</i> verantwortlich?	Wer hat über <i>wen</i> eine Autoritätsbefugnis?
Autorität liegt in der Funktion. Sie wird begrenzt und unpersönlich ausgeübt.	Autorität ist das Attribut einer Person. Sie wird diffus, allgemein und personalisiert ausgeübt.

Tab. 5: Implizite Modelle von Organisationen (Amado/Fauchoux/Laurent 1990, 650, Auszug, Übersetzung des Verfassers)

### 3.2.3. Kulturvergleichendes Zwischenfazit

Diese beiden kontrastiv dargestellten dichotomen kulturspezifischen Sichtweisen dienen als Beispiel divergierender Annahmen und Vorstellungen, die Auswirkungen auf den Ablauf von Kooperationen haben. Die funktional-fachliche Organisation der „geölten Maschine“ funktioniert beständig und gleichmäßig, wenn Ziele und Regeln geklärt sind. Sie bedarf nicht der Präsenz einer personalisierten Autorität und eignet sich zur gleichberechtigten Wissenszirkulation und zur effizienten Durchführung von Kooperationen. Fraglich ist, wie flexibel und schnell diese Organisationsform auf unerwartete Kontextveränderungen eingehen kann.

Die hierarchisch-personenorientierte Organisation hat einen ungleichmäßigeren Rhythmus, bietet jedoch auch arbiträre Spielräume: Das stark hierarchisch und starr wirkende Organisationsmodell der „Pyramide von Menschen“ wird vom Modell der personenorientierten Sichtweise durch Flexibilisierung relativiert. Verzögerungen im „bürokratischen System“ samt deren Nachteilen werden durch schnelle und kontextangepasste Entscheidungen der Entscheidungsträger an der Spitze ausgeglichen. Gegenüber Veränderungen kann schnell und flexibel reagiert werden. Hier wird deutlich, dass die beiden mentalen Modelle und Sichtweisen ausgleichend in der Projektarbeit wirken.

### 3.3. Makro-Ebene: Kulturelle und institutionalistische Grundlagen

Gesellschaftssysteme und Wirtschaftssysteme – also die Makro-Ebene – lassen sich durch verschiedene Ansätze beschreiben, etwa räumliche (Boyer 1997, d'Iribarne 1989) oder thematische (Maurice et al. 1986, Maurice 1991), die nicht beanspruchen, ein allgemeingültiges Analysemodell anzuwenden (Porter 1990). Richard Whitley (1992, 2006) schlägt zur Analyse verschiedener Kontexte das Modell des *Business System* vor. Whitley (1992, 1999) definiert ein *Business System* als ein spezifisches, für ein Land oder eine Region typisches *Strukturmuster von Beziehungen* von Unternehmen und gesellschaftlichen und politischen Organisationen. Diese Beziehungen werden nicht allein über den Markt koordiniert. Häufig sind sie hierarchischer Natur, manchmal aber auch über andere soziale Institutionen strukturiert. Erweisen sich diese Strukturmuster dauerhaft als effizient, so werden sie *institutionalisiert*. Whitley unterscheidet zwischen sichtbaren *Proximate Social Institutions* (Vordergrund-Institutionen), wie Staat, Bildungssystem, Rechtssystem, Verbände etc. die direkten Einfluss auf das Zusammenleben und -arbeiten in einer menschlichen Gemeinschaft haben und eher unsichtbaren *Background Social Institutions* (Hintergrund-Institution), wie Werte und Familie, mit indirektem Einfluss. Diese *Background Institutions* werden gemeinhin als „Kultur“ bezeichnet und beeinflussen die *Proximate Institutions*; beide greifen also ineinander (Walgenbach/Meyer 2008).

Für den deutsch-französischen Kontrast von Kooperationen werden nachfolgend zwei wesentliche Werte (Hintergrund-Institutionen) herausgegriffen und auf die Beziehungen zum Bildungssystem (Vordergrund-Institutionen) eingegangen.

#### 3.3.1. Hintergrund-Institutionen: Grundlegende soziale Werte

In der kulturvergleichenden und kulturellen Forschung wird davon ausgegangen, dass die Handlungen von Akteuren wie Managern, Mitarbeitern oder Politikern, um gesellschaftliche Herausforderungen zu meistern, durch spezifische Werte beeinflusst sind (Hofstede 1980). Werte stellen erlernte, kulturrelative, wünschenswerte Leitvorstellungen und verhaltenssteuernde Entscheidungsregeln dar (Parsons 1952).

Wenn relativ ähnliche Wertorientierungen in Gemeinschaften bestehen, entwickeln diese innerhalb ihres Systems bestimmte Lösungsmuster mit besonderer Häufigkeit und Ausprägung; somit verfügt jede Gesellschaft über spezifische Wertekonstellationen, um funktionsfähig zu bleiben. Werte dienen als Orientierung und Erklärungsmuster und werden nicht als verhaltens-determinierende Einengungen verstanden. Sie schlagen vielmehr Lösungen und Verhaltensweisen vor, die sich bewährt haben. Aus diesem Grund verändern sie sich langsamer als Strukturen und weisen somit eine hohe Kontinuität auf; hierdurch beeinflussen sie wiederum Strukturen (Braudel 1986).

Eine weltweite Werte-Erhebung findet durch die *World Values Survey* (WVS) statt, die umfangreichste und in regelmäßigen Abständen aktualisierte Umfrage zu Werten, die von einem Netzwerk von Sozialwissenschaftlern durchgeführt wird (Inglehart/Welzel 2005). Die WVS erhebt Weltanschauungen und Veränderungen, die sich in Überzeugungen, Werten und Motivationen von Menschen auf der ganzen Welt ausdrücken, analysiert und vergleicht diese.

Die Werte betreffen etwa die Vorstellung von Leben, Umwelt, Arbeit, Gesellschaft, Religion und Moral und nationaler Identität.<sup>5</sup>

Zur Betrachtung von Kooperationen auf der Makro-Ebene dienen die beiden von Whitley (2002, 51) als zentral eingestufteten Werte „Autorität“ und „Vertrauen“: „Finally the norms governing trust and authority relations are crucial because they structure exchange relations between business partners and between employers and employees. They also affect the development of collective identities and prevalent modes of eliciting compliance and commitment with authority systems.“

### 3.3.1.1. Autorität und Hierarchie

Autorität und Hierarchie betreffen die vertikalen Akteursbeziehungen (2.1) und manifestieren sich in Strukturen oder Ordnungen, wie es am Beispiel von Führung und Organisation (3.1 und 3.2) gezeigt wurde. Das Verhältnis zur Autorität hat sich aus der Geschichte und insbesondere den räumlichen Strukturen entwickelt (Demorgon 1998, Elias 1969). Im Jahre 1684 wird Frankreich unter der Herrschaft Ludwig XIV. endgültig ein zentralistisch geführter Staat, während Deutschland aus einer Vielfalt von über 350 Städten, Grafschaften und Fürstentümern besteht (Pateau 1998b). Während sich in Frankreich ein Machtzentrum – anfangs durch die Monarchie, dann durch die Französische Revolution – mit einem einheitlichen rechtlichen, politischen, schulischen und sprachlichen System entwickelt, das bis heute Bestand hat, finden sich im heutigen Deutschland die föderalistischen Elemente von Regionen wieder.

Die Auswirkungen auf das Verhältnis zur Autorität sind ableitbar (Barmeyer/Davoine 2008): Im föderalistischen System ist die Autorität den Akteuren der Gemeinschaft geographisch und symbolisch nahe. Im gegenseitigen Interesse werden Entscheidungen im Konsens getroffen; die Verbindung zur Gemeinschaft wird durch funktional verteilte Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen gesichert. Diese Verteilung bildet die Grundlagen von Organisationen, wie es das Modell der „gut geölten Maschine“ verdeutlicht hat. In Frankreich hat die konzentrierte Machtausübung und schwache Delegation der zentralistischen Autorität zum stark hierarchischen Prinzip geführt, wie es das Organisationsmodell der „Pyramide von Menschen“ illustriert. Die Autorität ist jedoch weit entfernt von den meisten Akteuren. Diese wiederum nutzen diesen Spielraum, um individualistische Verhaltensweisen und Gegenkräfte zu entfalten. Die Autorität versucht reaktiv durch zentralistische Maßnahmen, wie Kontrolle, der individuellen Unabhängigkeit Einhalt zu bieten (Crozier 1963).

Das unterschiedliche Verhältnis zu Autorität wird auch von Ergebnissen der *World Values Survey* gestützt (Tab. 6). Die Befragten der fünften WVS Erhebung antworten auf die Frage: „Wie würden Sie es bewerten, wenn sich zukünftig ein größerer Respekt vor Autoritäten in der Gesellschaft entwickeln würde? In Frankreich zeigt sich ein deutlich positives Verhältnis zu Autoritäten.

---

<sup>5</sup> Die Befragung erfolgt mittels standardisierter Fragebögen (etwa 250 Fragen mit 400 bis 800 messbaren Variablen), die pro Land 1.000 bis 3.500 Befragte erfassen. Bisher liegen seit der ersten Erhebung im Jahre 1981 257.000 ausgewertete Fragebögen vor (Stand 2011). [www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org).

Base= 2969 Weight [with split ups]		Country		
		Total	France	Germany
Future Changes: Greater respect for authority	Good thing	62.7%	85.9%	51.1%
	Don't mind	24.1%	10.3%	31.0%
	Bad thing	13.2%	3.8%	17.9%
	Total	2969 (100%)	990 (100%)	1979 (100%)

Tab. 6: Autorität World Values Survey (Values Surveys Databank)

### 3.3.1.2. Personenbezogenes Vertrauen versus sachbezogenes Vertrauen

Dem Wert *Vertrauen* als Möglichkeit, soziale Komplexität zu reduzieren und Zukunft zu gestalten, wird im Rahmen von Wachstum und Erfolg von Organisationen verschiedentlich Bedeutung beigemessen (Luhmann 1967; Peyrefitte 1995). Auch in Kooperationen spielt Vertrauen zur Stabilisierung der horizontalen Akteursbeziehungen (2.1) eine Rolle. Dabei ist Vertrauen monetär nicht direkt erfassbar, jedoch vermindert hohes gegenseitiges Vertrauen, z. B. wenn Einzelheiten und Risiken nicht rechtlich abgesichert werden müssen, Transaktionskosten und begünstigt effizientes Verhalten (Whitley 2002). Vertrauen wird in zeitintensiven Prozessen durch das Verhalten der Akteure gebildet und kann nicht durch vertragliche Abmachungen festgelegt werden; zudem divergiert es in Frankreich und Deutschland (Barmeyer et al. 2009, Usunier 2000). Die Vertrauensbildung erfolgt je nach sozialem System und Person auf unterschiedliche Weise und zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Vertrauen-Kriterien können sein: Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Sachlichkeit, Fachkompetenz, Referenzen oder Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Diese Kriterien sind aber nicht universell, denn Vertrauen wird aus unterschiedlichen Gründen geschenkt – oder verweigert. Nachfolgend wird behandelt, wie in Frankreich und Deutschland Vertrauen geschaffen wird.

Umfrageergebnisse wie die *World Values Survey* bestätigen die These von Usunier (2000), dass in Frankreich personenbezogenes Vertrauen einen höheren Stellenwert hat als in Deutschland: In Frankreich schafft derjenige Vertrauen, dem der Aufbau einer persönlichen Beziehung gelingt, sei es aufgrund von Sympathie oder anderer emotionaler Stärken, wie persönliche Originalität, Humor, Flexibilität oder ein umfassendes kulturelles Wissen. Vertrauen wird im Rahmen von Beziehungskonstellationen durch Kennenlernen und Einschätzen des Gegenübers geschaffen (Barmeyer/Stein 1998). Im Mittelpunkt steht die „complicité, die "augenzwinkernde Verbundenheit" (Helmolt 1997) zwischen den Beteiligten. Es handelt sich um eine persönliche Verbundenheit, fast Komplizenschaft, und ermöglicht Anspielungen auf geteiltes Wissen, wie etwa dieselben Ausbildungs- und Karrierewege (siehe 3.3.2.). Vertrauen wird in Frankreich leichter persönlich nahestehenden Personen gewährt als Fremden. In Deutschland steht dagegen der sachbezogene Vertrauensaufbau im Vordergrund, der sich auf nachweisbare und oftmals schriftlich fixierte Eigenschaften bezieht. Dabei wird die Erreichung des Ziels als relativ unabhängig von den zusammenarbeitenden Personen und ihren Charaktereigenschaften gesehen.

Diese Aussagen werden anhand der Ergebnisse der WVS (Erhebungswelle 2005– 2008) unterstrichen, wie es die Antworten auf die Frage „Wie sehr vertrauen Sie Menschen, die Sie persönlich kennen?“ illustrieren (Tab. 7):

Base = 3016 Weight [with split ups]		Country		
		Total	France	Germany
Trust: People you know personally	Trust completely	38.5%	67.6%	24.1%
	Trust a little	56.0%	27.4%	70.1%
	Not trust very much	5.0%	4.2%	5.4%
	Not trust at all	0.5%	0.8%	0.3%
	Total	3016 (100%)	997 (100%)	2019 (100%)

Tab. 7: Vertrauen World Values Survey (Values Surveys Databank)

Die Ergebnisse der WVS unterstreichen die vorangehenden Ausführungen. Die Personenorientierung in Frankreich zeigt sich im fast uneingeschränkten Vertrauen gegenüber bekannten Personen, wohingegen in Deutschland die fachliche Kompetenz der entscheidende Vertrauensregulator ist.

Tabelle 8 verdeutlicht zusammenfassend kulturvergleichend die unterschiedlichen Vertrauenskonzepte in beiden Ländern. Dabei sind die extremen Pole – wir bisher auch – nicht als etwas Absolutes, sondern immer als Kontinuum zu verstehen.

Frankreich: Personenbezogenes Vertrauen	Deutschland: Sachbezogenes Vertrauen
Mündlichkeit Freiheit/Flexibilität Emotion: Complicité Qualität der persönlichen Beziehung als Vertrauskriterium Eingehen von Risiken als Chance zur Stabilisierung von Beziehungen	Schriftlichkeit Struktur/Stabilität Ratio: Zuverlässigkeit Qualität des Produkts/der Leistung als Vertrauskriterium Vermeidung von Risiken als Chance zur Stabilisierung von Beziehungen

Tab. 8: Vertrauenskonzepte in Frankreich und Deutschland (Barmeyer/Stein 1998, 90)

Vertrauen wird aufgebaut und stabilisiert in Netzwerken von Menschen. In Kooperationen sind sie eine Kooperationsform, in denen sich Akteure aus unterschiedlichsten institutionellen Sektoren verbinden und so Grundlagen für die Entstehung und Durchsetzung radikaler oder schneller Entscheidungen schaffen können.

In Frankreich heißt Netzwerk *Réseau*. Zentrale Netzwerke entstehen durch die *Grandes Ecoles*, Elitehochschulen, die es ermöglichen, während des Studiums Beziehungen zu seinesgleichen zu knüpfen, aber auch zu Unternehmen und Staat (Barmeyer 2000a). Dabei bestehen besonders enge Verbindungen zwischen Absolventen derselben *Grandes Ecoles* – womöglich desselben Jahrgangs. Absolventen kennen sich persönlich und fühlen sich durch einen *Esprit de Corps* eng verbunden, was zu intensiven Verflechtungen zwischen Politik, Verwaltung und Privatwirtschaft führt und die *Pantouflage*, den Wechsel von Positionen in Unternehmen und Staat, begünstigt. Die zentralisierte Ausbildung der politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Elite in Paris fördert die Bildung von einflussreichen Netzwerken, die Bourdieu (1989) auch als „Staatsadel“ bezeichnet. Auch in Deutschland gibt es Netzwerke,<sup>6</sup> aber Ausprägungen und Funktionen sind anders: Das deutsche Netzwerk ermöglicht den Zugriff auf Ressourcen und Kompetenzen zur Erreichung von gemeinsamen Zielen. Es handelt sich eher um ein *funktionales* Netzwerk von Kompetenzträgern, wie es in Unternehmen zu finden ist. Das deutsche Bildungssystem mit seiner Orientierung zum Spezialistentum begünstigt diese Ausprägung. Wird das Unternehmen verlassen, verliert der

<sup>6</sup> Die deutsche Wirtschaft wird von Netzwerken bestimmt, in der Vergangenheit von der *Deutschland AG* und dem – inzwischen schwindenden – Machteinfluss von Hausbanken und Aufsichtsräten. Im Gegensatz zu Frankreich sind jedoch die Ausbildungsinstitutionen deutscher Manager dezentral in Deutschland verteilt, ihre Ausbildungswege sind heterogener und ihre Karrierepfade stark an ein Unternehmen gebunden (Barmeyer/Davoine 2008).



Akteur auch sein Netzwerk und muss sich durch seine Fachkompetenz wieder in ein Netzwerk integrieren.

### **3.3.1.3. Kulturvergleichendes Zwischenfazit:**

Für Kooperationen in Frankreich bedeutet dies, dass auf ein stark diversifiziertes fachliches Wissensreservoir und Beziehungsnetz von Entscheidungsträgern verschiedenster Kontexte (Unternehmen, Staat, Forschungsinstitutionen) zurückgegriffen werden kann. Persönliche Vertrauensbeziehungen führen im Falle französischer Kooperationen dazu, dass es verlässlicher ist, mit Partnern zu kooperieren, die bereits persönlich bekannt sind, als mit anderen Partnern, die eventuell jedoch mehr Fachkompetenz einbringen könnten. Die ausgeprägte Autorität führt zu einer Hierarchisierung der Beziehungen in sozialen Netzwerken, die den Akteuren auf unteren Ebenen wenig Autonomie und Handlungsspielraum läßt.

In Deutschland führt die fachbezogene Ausprägung von Vertrauen und Autorität zu intensiven freiwilligen Kooperationen in Netzwerken durch sich ergänzende Kompetenzträger. Für Kooperationen in Deutschland bedeutet dies, dass Netzwerke eine fachliche und räumliche Logik aufweisen, nicht aber eine kontextübergreifende wie in Frankreich. Der Rückgriff auf Ressourcen, wie den Staat, findet seltener statt.

### **3.3.2 Vordergrund-Institutionen: Bildungssysteme als Institutionen der Kulturvermittlung**

Spezifische Werte und Verhaltensweisen haben ihre Ursprünge in sozialhistorischen Kontexten; insofern benötigen sie eine diachron-strukturelle Betrachtung an (Demorgon 1996, Münch 1986). Vorstellungen über Vertrauen, Freiheit, Gleich- oder Unterordnung oder 'richtigem' Verhalten in Arbeits- und Führungssituationen sind Ergebnisse der Sozialisation. Diese vollzieht sich in familiären und persönlichen Institutionen, wie Eltern, Großeltern, Freunde sowie in öffentlichen Institutionen, wie Kindergarten Schule, Hochschule (Barmeyer 2000a, Todd 1996). Gegenüber kurzfristigen Veränderungen weisen diese Institutionen eine relative Kontinuität und Stabilität sowie bestimmte Merkmale auf (Ammon 1989, Bolten 2001, Elias 1979).

Nachdem in 3.3.1 zwei Hintergrund-Institutionen – die Werte Autorität und Vertrauen – behandelt wurden, steht in diesem Abschnitt das Bildungssystem als Vordergrund-Institution im Mittelpunkt. Der Einfluss des Bildungssystems wird hier besonders betont: Schule und Hochschule sind bedeutende Orte der Sozialisation, an denen in der Gemeinschaft Wissen erworben und Normen und soziales Verhalten erlernt wird (Johnson/Tuttle 1989, 465). In diesem zeitlich und räumlich begrenzten Rahmen findet zwischen Akteuren Kommunikation und Interaktion statt, werden also Denk- und Verhaltensweisen – die etwa Autoritäten oder Problemlösungsstrategien betreffen – konditioniert, die für die jeweilige Gesellschaft charakteristisch sind:

"[...] insbesondere die Prägung durch das Bildungswesen führt dazu, dass auch in Europa die Grundformen des Denkens und Argumentierens erheblich voneinander abweichen. Wie definiert man ein Problem? Was gilt als Information? Was wird als Lösung akzeptiert? Schon hier gibt es gravierende kulturelle Unterschiede." (Picht 1987, 284)

#### **3.3.2.1. Bildungssystem: ‚Kindergarten‘ versus ‚Ecole maternelle‘**

Aus den vielen Stufen des Bildungssystems wird erst exemplarisch die frühkindliche herausgegriffen, da davon ausgegangen wird, dass das Individuum in dieser diese Phase eine

besondere kulturspezifische Prägung erfährt (Hofstede 1980). Im Rahmen des Sozialisationsprozesses wird *Sozialverhalten* und *Autoritätsverständnis* in Kindergarten und *Ecole Maternelle* erlernt (Barmeyer 2004). Die Bezeichnungen geben hierüber Auskunft: Die *Ecole Maternelle* ist eine "Schule", also eine Institution, die dem französischen Bildungsministerium untersteht und landesweit Wissen (Mathematik, Sprechen, Lesen und Schreiben, Malen) vermittelt, auch wenn es spielerisch geschieht.<sup>7</sup> Tagesablauf und Aktivitäten werden durch die *Institutrice*, die Erzieherin, strukturiert. Sie stellt eine personalisierte Autorität dar, die über das Sozialverhalten der Kinder „wacht“ und gegebenenfalls regulierend eingreift. Die Förderung intellektueller Leistung, auch durch Noten, führt zu individualistischem Konkurrenzverhalten.

In der deutschen Bezeichnung Kindergarten steht das "Kind" im Vordergrund, das im "Garten", einem privaten oder halbprivaten Raum, Zeit verbringt. Das Kind hat Gelegenheit mit seinesgleichen in Gruppen zu *spielen*, Regeln und Verhaltensweisen in der *Gemeinschaft*, als in einer Art soziales Laboratorium, zu erproben, auszuhandeln und sich zu integrieren. Deutsche Kinder entdecken somit spielend Freiheit und Grenzen in der Gruppe. Lernprozesse finden spielerisch und vor allem freiwillig ohne die Regulierung einer übergeordneten Autorität statt. Anders als das französische Kind, das den ganzen Tag in ein institutionelles System eingebunden ist, kann das deutsche Kind seine Zeit relativ eigenverantwortlich einteilen, um z. B. Aktivitäten in frei gewählten Gemeinschaften nachzugehen.

Schon am Beispiel der *Ecole Maternelle* und des Kindergartens treten spezifische Merkmale und Bildungskonzepte und -traditionen hervor (Picht 1994), die zum Verständnis von Hierarchie und Autorität in Kooperationen hilfreich sind (Tab. 9). Während das deutsche Bildungskonzept den Schwerpunkt auf die "Selbstreifung" legt, in dem sich das Individuum selbstbestimmt entwickelt (Büttner 2002), ist das französische eher von Fremdbestimmtheit geprägt. Ein interessanter Aspekt ist, dass die französischen Bildungsinstanzen von der Primärschule bis zu den *Grandes Ecoles* bis heute von dem Prinzip des Jesuitenkollegs des 17. und 18. Jahrhunderts beeinflusst sind: Hierzu gehören der lehrerzentrierte Unterricht, der Wettbewerb der Schüler untereinander, die 'aemulation' (Wetteifer), die Förderung des Intellekts und das Training zur systematischen, logischen schriftlichen Arbeit und rhetorische Brillanz (Bourdieu 1979, Götze 1993, Große/Lüger 2000, Zettelmeier 2005). Das deutsche System mit Quellenstudium, Problemdiskussion und Meinungsbildung ist tendenziell vom Protestantismus beeinflusst, der mit Attributen wie Pflichterfüllung, Fleiß, Ausdauer, Selbstdisziplin und eigenverantwortlicher Entwicklung des Individuums assoziiert wird (Pateau 1998a, Todd 1996, Weber 1905).

---

<sup>7</sup> Einheitliche Lehrpläne für den 26 Wochenstunden-Unterricht finden sich im Internet unter [www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr). Im föderalistisch strukturierten Deutschland dagegen gibt es keine einheitlichen Lehrpläne; sie divergieren von Bundesland zu Bundesland.

	<b>Bildung</b>	<b>Education</b>
<i>Devise</i>	"Bilde Dich selbst und wirke auf andere durch das, was Du bist." (Wilhelm v. Humboldt)	"On façonne les plantes par la culture et des hommes par l'éducation." (Jean-Jacques Rousseau)
<i>Grundannahme</i>	Sich formen: <i>Bildung</i>	Geformt werden: <i>Education</i>
<i>Ursprünge</i>	Protestantismus	Katholizismus/Jesuitentum
<i>Lernprozess</i>	Selbstbestimmt	Fremdbestimmt
<i>Lernmotivation</i>	Intrinsisch	Extrinsisch
<i>Lernsituation</i>	Gemeinschaftlich und kooperativ (Teamarbeit)	Individualistisch und konkurrenziell (Emulation)
<i>Lerninhalte</i>	Selbstreflektiertes Wissen und Kenntnisse	Abfragbares enzyklopädisches Wissen
<i>Denken</i>	Kreatives und hinterfragendes Denken	Systematisches und logisches Denken
<i>Lehrer</i>	Erzieher, der Anregungen gibt	Erzieher, der Autorität verkörpert
<i>Schüler/ Individuum</i>	Entwicklung der Persönlichkeit	Integration in die Gesellschaft

Tab. 9: Gegenüberstellung von Bildung und Education (angelehnt an Barmeyer 2004, 154)

Diese kontrastiv-polarisierende Synopse macht deutlich, wie kulturspezifische Merkmale und Muster durch nationale Bildungssysteme geprägt sind und Auswirkungen haben auf "normale" und "plausible" Verhaltensweisen in sozialen Systemen, wie in Kooperationen.

### 3.3.2.2. Bildungssystem: Hochschulbildung und Karrierewege

Eine bedeutende Stufe im Bildungssystem stellt die Hochschule dar, als letzte Etappe der Ausbildung vor dem Eintritt in die berufliche Tätigkeit oder sie bildet bereits berufsbezogen aus. Nicht nur für die geistige und ökonomische Entwicklung eines Landes, sondern auch für die soziale Strukturierung sowie das Selbstverständnis einer Gesellschaft haben Hochschulsysteme eine zentrale Bedeutung. Außerdem „produzieren“ und reproduzieren sie Kultur.<sup>8</sup>

Herkunft und Ausbildung von Ingenieuren und Naturwissenschaftlern, die in Kooperationen französischer Großunternehmen arbeiten, belegen, dass ein Großteil von ihnen an *Grandes Ecoles* studiert hat (Bauer/Bertin-Mourrot, 1990). *Grandes Ecoles* sind Hochschulen, die die französische Elite ausbilden und in der gesellschaftlichen Hierarchie sozialen Prestiges den Universitäten übergeordnet sind (Barmeyer 2010b). Alle *Grandes Ecoles*, die Hälfte von ihnen bildet Ingenieure aus – zeichnen sich durch das gemeinsame Merkmal aus, dass Studierende erst nach Bestehen eines schwierigen Aufnahmewettbewerbs, *Concours d'entrée*, in dem enzyklopädisches Wissen erworben wird und der hohe psychische und physische Belastbarkeit verlangt, das Studium beginnen können. Inhaltlich stehen Strukturiertheit, Wissen und Argumentationlogik im Vordergrund.

In Deutschland dagegen findet die Selektion der Studierenden während des Studiums statt. Nicht nur durch die fehlende Elite-Ausbildung, sondern auch durch die eher partnerschaftlich geprägte Lehrer-Lernenden-Interaktion findet eigenverantwortliches Lernen statt. Praktische Elemente werden im Studium mit theoretischen verknüpft, in der Regel auch durch Praxissemester. Die eventuelle Zugehörigkeit zu „höheren“ sozialen Schichten entwickelt sich

<sup>8</sup> Während in Deutschland ein relativ einheitliches strukturelles System beruflicher Ausbildung existiert, das sich in erster Linie durch seine Berufsbilder unterscheidet, finden sich in Frankreich eine Vielzahl von Ausbildungswegen und Diplomen, die zudem unterschiedliche Dauer und Träger aufweisen, die jedoch in einer französischen Logik hierarchischer Qualifikationsstufen angeordnet sind. Während in Deutschland die allgemeinbildende und berufliche Ausbildung eher komplementär sind, steht ihr in Frankreich eine soziale und schulische Hierarchie entgegen, die den allgemeinbildenden Weg bevorzugt. Die in Deutschland bedeutende duale Berufsausbildung zur Schulung von Fachkräften hat in Frankreich praktisch kein Äquivalent (Barmeyer 2000b). Aus diesem Grund wird die berufliche Bildung nicht thematisiert.

viel später als in Frankreich durch Leistung, Erfahrung und Erfolge im Berufsleben. Diese werden im technischen Bereich häufig durch Aneignung eines klar definierten Wissensbereichs und der Beherrschung eines Fachgebiets erreicht (Pateau 1998b). Der deutsche Ingenieur legitimiert sich – ungeachtet seines beruflichen Werdegangs – durch seine *Funktion* als Fachmann (Barmeyer 2000b).

Viele französische Ingenieure in Großunternehmen sind Generalisten. Sie legitimieren sich durch das Diplom einer Grande Ecole und dem damit verbundenen *Rang*; selten begeben sie sich auf die operative Ebene des Unternehmensalltags. Dagegen zeichnen sie sich durch analytisches und strategisches Denkvermögen, hohe Anpassungsfähigkeit sowie Problemlösungsfähigkeiten aus. Bei Fachfragen können sie sich auf die Ratschläge der hierarchisch niedriger angesiedelten Spezialisten verlassen, die meist aus *IUTs* (*Institut Universitaire de Technologie*) kommen. Wissenslücken werden durch den Zugriff auf ihr Netzwerk geschlossen. Der Kartesianismus, *Esprit Cartésien*, hat maßgeblichen Einfluss auf den französischen Denkstil: Durch deduktive Verfahren und das Zerlegen eines Problems in seine Einzelelemente werden Ergebnisse erreicht. Die Problemlösung orientiert sich an der Mathematik, weil nur sie eindeutige, sozusagen „richtige“ und immer wieder aufs Neue nachvollziehbare Ergebnisse liefert. Deshalb werden in Frankreich Mathematik und Naturwissenschaften als *Matières Nobles*, edle Fächer, bezeichnet. Bis heute belegen die im 17. und 18. Jahrhundert gegründeten naturwissenschaftlich-technisch ausgerichteten *Grandes Ecoles* wie *Ecole Polytechnique* (1795), *Ecole de Ponts et Chaussées* (1747) und *Ecole de Mines* (1783) mit ihrer theoretischen ingenieurwissenschaftlichen Ausbildung Spitzenpositionen in der französischen Bildungslandschaft. Anders als in Deutschland wird generalistisches Wissen höher angesehen als Expertentum:

„Man bewundert nicht Fachwissen und Kompetenz in dessen Umsetzung zu konkreten Problemlösungen, sondern das geistreiche Spiel mit kühnen Gedanken sowie rhetorische Eleganz und Geschick.“ (Münch 1986, 552)

Dem französischen Ansatz der Ausbildung und Karriere als *Generalist* steht in Deutschland die Ausbildung und Karriere als *Spezialisten* gegenüber (Pateau 1998a). Viele deutsche Führungskräfte verfügen über einen Dokortitel (Hartmann 2007), d.h. sie haben sich in einem langen kognitiven und reflexiven Prozess der Spezialisierung zu einem Thema gewidmet und dieses in seiner ganzen Tiefe erforscht und erschlossen.

Ein Vergleich der Bildungsabschlüsse in großen französischen (Lafarge, Bouygues, Vinci) und deutschen (HeidelbergCement, Hochtief, Bilfinger Berger) Unternehmen des Bausektors im Jahre 2008 illustriert exemplarisch diesen deutsch-französischen Unterschied.

	Anteil Grande Ecole	Anteil Ausbildung im Ausland	Prozentsatz Grandes Ecoles
Lafarge	8/11	3/11	73%
Bouygues Construction	11/15	4/15	73%
Vinci Construction	5/8	3/8	62%
Gesamt	24/34	10/34	71%

Tab. 10: Anzahl der französischen Grandes Ecoles-Vorstandsmitglieder

Tabelle 10 zeigt deutlich, dass mit 71% der Anteil an generalistisch geprägten Grandes Ecoles-Absolventen sehr hoch ist. Die nächste Tabelle ist insofern interessant, weil sie belegt, dass die französischen Führungskräfte nur aus einer kleinen Anzahl von (meist Pariser) Hochschulen stammen, was auf das zentralistische französische (Bildungs-) System verweist (Tab. 11). In den betrachteten deutschen Unternehmen des Bausektors dagegen dominiert mit 56% der Dr.-Titel und auch die Abschlüsse einer – in dieser Form in Frankreich nicht

existierenden – dualen Berufsausbildung sind von (wenn auch untergeordneter) Bedeutung (Tab. 12).

Hochschule / Grande Ecole	Anzahl
Ecole Polytechnique, Paris	7
Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Paris	6
IEP Paris oder Bordeaux	5
HEC Paris und ESCP-EAP, Paris	4
Ecole des Mines de Paris oder Nancy	4
ENA (Ecole Nationale d'Administration), Paris und Strasbourg	2

Tab. 11: Art und Anzahl der Grandes Ecoles-Abschlüsse französischer Manager in Bauunternehmen (2008)

	Anteil Dr.Titel	Anteil Berufsausbildung oder Uni-Diplom	Prozentsatz Dr.Titel
HeidelbergCement	4/7	3/7	57%
Hochtief	4/5	1/5	80%
Bilfinger Berger	2/6	4/6	33%
Gesamt	10/18	8/18	56%

Tab. 12: Anzahl der deutschen promovierten Vorstandsmitglieder

Diese Feststellung unterschiedlicher beruflicher Sozialisation wird von Maurice, Selier, Silvestre (1982) am Beispiel betrieblicher Aus- und Weiterbildung und von Evans, Lank et Farquhar (1989) durch ihr Modell unterschiedlicher Karrierewege gestützt (Abb. 2): Im „romanischen“ Karriereweg-Modell findet der Einstieg von Absolventen der Grandes Ecoles auf einer relativ hohen Unternehmensebene statt, die die Potentialentwicklungsphase betrifft. Der Weg an die Unternehmensspitze gelingt durch Besetzung und Wechsel unterschiedlicher Unternehmensfunktionen und durch Rückgriff auf die oben beschriebenen Netzwerke. Weil diese Netzwerke weniger unternehmensintern als -extern orientiert sind, kann es zu häufigen Unternehmenswechslern kommen. Bauer und Bertin-Mouroit (1996) benutzen hierfür die Bezeichnung des „Fallschirmspringers“. Im deutschen Karriereweg-Modell wird die Potentialidentifikationsphase (etwa durch duale Berufsausbildung oder Traineeprogramme) genutzt, um Unternehmensfunktionen und Kompetenzbereiche genauer kennen zu lernen. Die weitere Karriere in der Potentialentwicklungsphase findet meist in derselben spezialisierten Funktion und im selben Unternehmen statt.

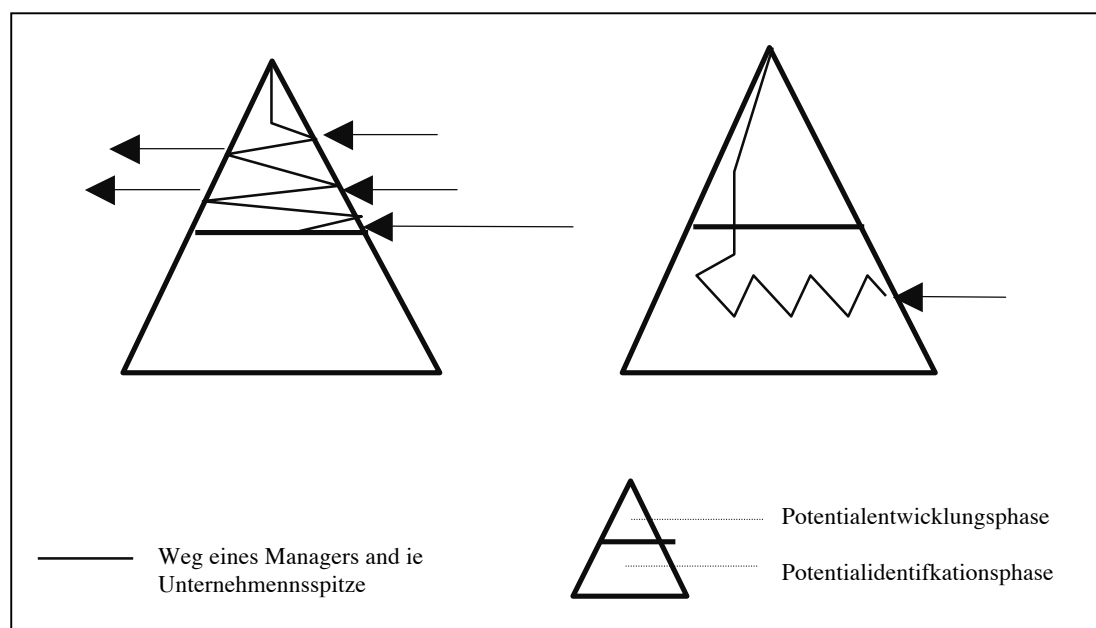


Abb. 2: Karrieremodelle in Frankreich und Deutschland (Evans, Lank, Farquhar 1989, 126-127)

Diese „Bergsteiger“-Karriere erfolgt durch ständigen Zuwachs von *Fachwissen* (Barmeyer/Davoine 2008, Bauer, Bertin-Mouroit 1996). Autorität in Deutschland wird folglich legitimiert durch technisches Wissen und Expertentum (Heidenreich 1995). Der interne berufsfachliche spezialisierte deutsche Aufstieg, der als „Kaminlaufbahn“ bezeichnet wird (Stewart et al. 1994), kann zu einer Durchlässigkeit zwischen Abteilungen und Hierarchie-Ebenen sowie zu einer konstruktiven Zusammenarbeit von Akademikern und Nicht-Akademikern führen.

### 3.3.2.3. Kulturvergleichendes Zwischenfazit

Die kulturelle und institutionalistische Perspektive hat am Beispiel von Werten und Bildungsinstitutionen in Frankreich und Deutschland gezeigt, wie sich Systemmerkmale entwickeln, als Muster verfestigen und im jeweiligen nationalen Kontext bewährt und funktionsfähig sind.

Für die deutsch-französische Zusammenarbeit kann dies bedeuten, dass diese Merkmale gewisse komparative Stärken aufweisen: Andere Ausbildungen führen zu anderen Problemlösungsstrategien und damit einer größeren Vielfalt an Lösungen. Dem französischen Ansatz der *generalistischen* Ausbildung steht in Deutschland der *spezialisierte* gegenüber. Im Umgang mit Kooperationen kann der Spezialist auf sein Fachwissen zurückgreifen, was auch die Gefahr der „Fachblindheit“ in sich birgt, ebenso wie sich im Detail zu verlieren; der Generalist behält den Überblick und kann flexibler auf unkonventionellere Lösungen zurückgreifen, vielleicht jedoch das zentrale Problem nicht erfassen.

In deutschen Kooperationen kann eine intensivere Wissenszirkulation über verschiedenen Hierarchie-Ebenen hinweg in verschiedenen Richtungen stattfinden. Zudem wird *theoretisches* Wissen mit technischem Wissen kombiniert; anders als in Frankreich, wo sich technisches Wissen auf die auf „unteren Ebenen“ arbeitenden Techniker oder Ingenieure konzentriert und nur eingeschränkt zirkulieren kann. Ein Merkmal des deutschen Modells liegt folglich in der *Kombination* von Theorie und Praxis, die es ermöglicht, gewonnene Erkenntnisse aus der Forschung umzusetzen. Durch Anwendung von Methoden und Analyse in der Praxis lassen sich fortlaufend neue Aspekte in Projekte integrieren.

## 4. Zusammenfassung und Ausblick

Ziel des Beitrags war es, auf drei sich gegenseitig beeinflussenden Ebenen (Mikro-Ebene der Akteure, Meso-Ebene der Organisationen, Makro-Ebene der Institutionen) besondere französische und deutsche Merkmale in Kooperationen dar- und kulturkontrastiv gegenüberzustellen und zu unterstreichen, inwiefern zwischenmenschliches Handeln, wie Führung und Kooperation, kontextuell und damit kulturell beeinflusst sind.

Dabei wurde vor allem ein kulturvergleichender Ansatz gewählt, der ein beschreibendes und interpretatives Vorgehen verfolgt. Die Hervorhebung von Unterschieden diente zur Illustration von Besonderheiten, sollte aber nicht als Verallgemeinerung oder Stereotypisierung verstanden werden.

Der (national-)kulturelle Ansatz wird generell erschwert, da nationale Kontexte dynamisch sind und zugleich eine gewisse Kontinuität aufweisen (Barmeyer 2011b, Bolten 2001, Inglehart/Wetzel 2005). Zum Verständnis von Kontexten müssen folglich viele Ebenen und deren Zusammenspiel betrachtet werden, wie es anhand der Mikro-, Meso- und Makro-Ebene erfolgte (Hasse, Krücken 2011).

Es wird sich in Zukunft zeigen, ob die besonderen kontextuellen Merkmale in Frankreich und Deutschland weiterhin bestehen werden oder ob die Entwicklung und Veränderung von Institutionen durch Wissenstransferprozesse zu einem Wandel nationaler Systeme führt. Die Frage, ob es vielleicht doch zu der eingangs erwähnten, von einigen Wissenschaftlern postulierten Konvergenz der Systeme kommt, bleibt solange unbeantwortet (Barmeyer/Öttl 2011).

Auf der einen Seite bergen die kontrastiv beschriebenen illustrierten Kulturspezifika in deutsch-französischen Kooperationen häufig die Gefahr der am Anfang des Beitrags erwähnten interkulturellen Irritationen und Missverständnisse (Barmeyer 2008a, Barmeyer/Davoine 2005, Breuer/de Bartha 2012, Pateau 1998a); auf der anderen Seite können Kulturspezifika jedoch als Ressource und Ergänzung verstanden werden, wie es das einführende Zitat von Jacques Demorgon unterstreicht. Im Mittelpunkt steht interkulturelle Komplementarität und Synergie (Adler 1980, 2008, Barmeyer 2000a, Maslow 1964): die Kombination und das Zusammenwirken verschiedenkultureller Personen mit komplementären Eigenschaften bewirkt, dass hervorgebrachte Leistungen von höherer Qualität sind als die Summe ihrer Einzelelemente. Dabei dient die Unterschiedlichkeit, deren Potenziale und Stärken genutzt werden, als Basis für Perspektivenvielfalt und Kreativität und ermöglicht somit neue unerwartete – synergetische – Lösungen (Barmeyer 2012). Aufgrund sich ergänzender Sichtweisen und Kompetenzen kann also ein Mehrwert für die Organisation entstehen, etwa im Ideen- und Innovationsmanagement.

Interkulturelle Komplementarität und Synergie zu erreichen, ist zentrale Aufgabe des Interkulturellen Managements, das sich als Forschungs- und Praxisfeld damit beschäftigt, wie interkulturelle Beziehungen in Organisationen beschrieben, analysiert und bewusst konstruktiv gestaltet werden können (Barmeyer 2008a).

Viele französische und deutsche Fach und Führungskräfte haben erkannt, dass kulturelle Unterschiedlichkeit eine Bereicherung darstellt und entwickeln Strategien, Taktiken und Praktiken komplementären interkulturellen Managements. Unternehmen wie ARTE mit einem kreativen anspruchsvollen und abwechslungsreichen Fernsehprogramm und auch Airbus mit dem größten Passagierflugzeug der Welt, dem Airbus A380, belegen, wie unterschiedlichste, teils widersprüchliche Denk- und Arbeitsweisen eine Dynamik schaffen, und konstruktiv für Kreativität, Innovationen und Unternehmenserfolg genutzt werden können.

Der deutsche Außenminister Joschka Fischer (1998-2005) hat die Bedeutung der deutsch-französischen Komplementarität für Europa immer wieder betont, wie in dem folgenden Zitat, mit dem dieser Beitrag schließt. Es sollte politische, kulturelle, soziale und wirtschaftliche europäische Akteure daran erinnern, wie wichtig es für die Zukunft und das Fortbestehen Europas ist, die deutsch-französischen interkulturellen Beziehungen zu verstehen und konstruktiv zu gestalten.

„Die deutsch-französischen Beziehungen sind unersetzlich für Europa. Wenn es in der EU vorangehen soll, wird es ganz entscheidend auf unsere beiden Länder ankommen. Das Faszinierende an der deutsch-französischen Beziehung ist ihre Kraft, die sie aus dem Widerspruch schöpft: Zwei Länder, deren Interessen, Mentalitäten und Traditionen oft grundverschieden sind, haben trotz oder gerade wegen der Widersprüche eine beispiellose Dynamik entfaltet für die europäische Einigung.“<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Fischer, Joschka. In: Die Zeit, Nr. 47, 12.11.1998, 6.

## Literatur

- Adler, Nancy J. 2008. *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati.
- Adler, Nancy J. 1980. "Cultural Synergy: The Management of Cross-Cultural Organizations". In: Burke, Wyatt W./Goodstein, Leonard D. (ed.). *Trends and Issues in Organizational Development: Current Theory and Practice*. San Diego. 163-184.
- Albert, Michel. 1991. *Capitalisme contre capitalisme*. Paris.
- Amado, Gilles/Faucheux, Claude/Laurent, André. 1990. "Changements organisationnels et réalités culturelles." In: Chanlat, Jean-Francois. (ed.). *L'Individu dans l'Organisation*, Québec. 629-661.
- Ammon, Günther. 1989. *Der französische Wirtschaftsstil*. München.
- Barmeyer, Christoph. 2012. *Taschenlexikon Interkulturalität*. Göttingen.
- Barmeyer, Christoph. 2011a. "Interkulturalität". In: Barmeyer, Christoph/Genkova, Petia/Scheffer, Jörg (ed.). *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume*. Passau. 37-77.
- Barmeyer, Christoph. 2011b. "Kultur in der Interkulturellen Kommunikation". In: Barmeyer, Christoph/ Genkova, Petia /Scheffer, Jörg (ed.). *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume*. Passau. 13-35.
- Barmeyer, Christoph. 2010a. "Das Passauer 3-Ebenen-Modell. Von Ethnozentrismus zu Ethnorelativismus durch kontextualisierte interkulturelle Organisationsentwicklung". In: Barmeyer, Christoph/Bolten, Jürgen (ed.). *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung*. Berlin. 31-56.
- Barmeyer, Christoph. 2010b. "Fleuron du système éducatif? Gesellschaftliche Elitebildung durch die Grandes Ecoles". *Vergleichende Frankreichforschung* 140, 35. 94-111.
- Barmeyer, Christoph. 2008a. "Interkulturelles Management". In: Kolboom, Ingo et al. (ed.). *Handbuch Französisch. Sprache, Literatur, Kultur, Gesellschaft*. Berlin. 697-705.
- Barmeyer, Christoph. 2008b. "Leadership et management interculturel: le microcosme franco-allemand". In: Lee, Yih T./Calvez, Vincent/Guénette, Alain M. (ed.). *La compétence culturelle: S'équiper pour les défis du management international*. Paris. 119-140.
- Barmeyer, Christoph. 2004. "Der Einfluss vorschulischer Sozialisation auf interkulturelle Teamarbeit. Das Beispiel Frankreich – Deutschland". In: Bolten, Jürgen (ed.). *Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Positionen, Perspektiven, Modelle*. Berlin. 139-158.
- Barmeyer, Christoph. 2003. "Interkulturelle Kommunikation im deutsch-französischen Management – Entwicklungen, Methodik und Forschungsperspektiven". In: *Frankreich Jahrbuch*. Wiesbaden. 79-99.
- Barmeyer, Christoph. 2000a. *Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Québec*. Frankfurt/New York.
- Barmeyer, Christoph. 2000b. *Mentalitätsunterschiede und Marktchancen in Frankreich. Interkulturelle Kommunikation im deutsch-französischen Handwerk*. St. Ingbert.
- Barmeyer, Christoph. 1996. *Interkulturelle Qualifikationen im deutsch-französischen Management kleiner und mittelständischer Unternehmen*. St. Ingbert.
- Barmeyer, Christoph/Öttl, Sebastian. 2011. "Interkulturalisierung nationaler Mediensysteme? ARTE als Laboratorium für grenzüberschreitenden Medienwandel". In: *Institut für interdisziplinäre Medienforschung (IfiM)* (ed.). *Medien und Wandel*. Berlin. 129-160.
- Barmeyer, Christoph/Mayrhofer, Ulrike/Mothe, Caroline. 2009. "Le rôle de la confiance dans le management des rapprochements inter-organisationnelles franco-allemands". In: Kalika, Michel (ed.). *Les hommes et le management: des réponses à la crise*. Paris. 281-297.
- Barmeyer, Christoph/Davoine, Eric. 2008. "Culture et gestion en Allemagne: La machine bien huilée". In: Davel, Eduardo/Dupuis, Jean-Pierre/Chanlat, Jean-Francois (ed.). *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*. Québec. CD-ROM.
- Barmeyer, Christoph/Schlierer, Hans-Jörg/Seidel, Fred. 2007. *Wirtschaftsmodell Frankreich. Märkte. Unternehmen, Manager*. Frankfurt/New York.
- Barmeyer, Christoph/Davoine, Eric. 2005. "Problèmes interculturels du management franco-allemand. Théories et pratiques". *Revue d'Allemagne* 37, 3. 415-430.
- Barmeyer, Christoph/Stein, Volker. 1998. "Deutschland denkt's, Frankreich tut's. Die virtuelle Personalabteilung im Kulturvergleich". In: Barmeyer, Christoph/Bolten, Jürgen (ed.). *Interkulturelle Personalorganisation*. Berlin. 71-106.
- Bauer, Michel/Bertin-Mouro, Bénédicte. 1996. *Vers un modèle européen de dirigeants? Ou trois modèles contrastés de production de l'autorité légitime au sommet des grandes entreprises*, Paris.
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas. 1966. *The social construction of reality*. New York.
- Bolten, Jürgen. 2001. "Kann man Kulturen beschreiben oder erklären ohne Stereotypen zu verwenden? Einige programmatische Überlegungen zur kulturellen Stilforschung". In: Jürgen Bolten/Daniela Schröter (ed.). *Im Netzwerk interkulturellen Handelns*. Berlin. 128-142.
- Bourdieu, Pierre. 1989. *La Noblesse d'Etat. Grandes Ecoles et esprit de corps*. Paris.
- Bourdieu, Pierre. 1979. *La distinction. Critique sociale du jugement*. Paris.
- Boyer, Robert. 1997. „French Statism at the crossroads.“ In: Crouch, Colin/Streeck, Wolfgang (ed.). *Political Economy of Modern Capitalism*. London. 71–101.
- Braudel, Fernand. 1979. *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*. Paris.
- Breuer, Jochen/ de Bartha, Pierre. 2012. *Deutsch-französisches Kooperationsmanagement*. Wiesbaden.
- Brink, Hans-J./ Davoine, Eric/ Schwengel, Hermann (ed.). 1999. *Management und Organisation im deutsch-französischen Vergleich*. Berlin.
- Brown, Andrew. 1998. *Organisational Culture*. Harlow.



- Büttner, Christian. 2002. *Forscher - Lehren - Lernen: Anregungen für die pädagogische Praxis aus der Friedens- und Konfliktforschung*. Frankfurt/M, New York.
- Chanlat, Jean-François (ed.). 1990. *L'individu dans l'Organisation*. Quebec.
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard. 1977. *L'acteur et le système*, Paris.
- Crozier, Michel. 1963. *Le phénomène bureaucratique*. Paris.
- Demangeat, Isabelle/Molz, Markus. 2003. „Frankreich“. In: Thomas, Alexander/Kammhuber, Stefan/Schroll-Machl, Sylvia (ed). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Göttingen. 24-52.
- D'Iribarne, Philippe. 2001. *Ehre, Vertrag, Konsens. Unternehmensmanagement und Nationalkulturen*. Frankfurt/Main.
- Davoine, Eric. 2002. *Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte*. Wiesbaden.
- Demorgon, Jacques. 1998. *Histoires interculturelles des sociétés*. Paris.
- Demorgon, Jacques. 1996. *Complexité des cultures et de l'interculturel*. Paris.
- DFI - Deutsch-Französisches Institut (ed.). 2003. *Auswahlbibliographie Interkulturelle Kommunikation Deutschland-Frankreich (1945-2003)*. Ludwigsburg.
- Dubar, Claude. 1991. *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris.
- Elias, Norbert. 1979. *Über den Prozeß der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen*. Frankfurt/Main.
- Elias, Norbert. 1969. *Die höfische Gesellschaft*. Frankfurt/Main.
- Evans P., Lank E., Farquhar A. 1989. „Managing Human Ressources in the international firm: lessons from Practice.“ In Evans, P./Doz Y./Laurent, André. *Human Resource Management in international Firms*. London.
- Fagerberg, Jan. 2004. "Innovation: A Guide to the Literature". In: Faberberg, Jan/Mowery, David/Nelson, Richard (ed.). *Handbook of Innovation*. Oxford. 1-26.
- Fischer, Matthias. 1996. *Interkulturelle Herausforderungen im Frankreichgeschäft. Kulturanalyse und Interkulturelles Management*. Wiesbaden.
- Gannon, Martin. 2004. *Understanding Global Cultures. Metaphorical Journeys through 28 Nations, cluster of nations and continents*. London.
- Geertz, Clifford. 1973. *The Interpretation of Cultures*. London.
- Gmür, Markus. 2006. "From Charts and Sails. Metaphors of Management and organization in Germany and France". *Problems and Perspectives in Management* 1. 175-186.
- Götze, Karl Heinz. 1993. *Französische Affairen. Ansichten von Frankreich*. Frankfurt/M.
- Große, Ernst Ulrich/Lüger, Heinz-Helmut. 2000. *Frankreich verstehen*. Darmstadt.
- Hall, Edward T./Hall, Mildred R. 1989. *Understanding Cultural Differences. Germans, French and Americans*. Yarmouth.
- Hampden-Turner, Charles/Trompenaars, Alfons. 1993. *The Seven Cultures of Capitalism*. New York.
- Hansen, Klaus. 2010. "Kollektiv und Pauschalurteil". In: Barmeyer, Christoph/Genkova, Petia/Scheffer, Jörg (ed.). *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume*. Passau. 73-86.
- Hartmann, Michael. 2007. *Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich*. Frankfurt.
- Hasse, Raimund/Krücken, Georg. 2011. "Systems Theory, Societal Contexts, and Organizational Heterogeneity". In: Greenwood, Royston/Oliver, Christine/Suddaby, Roy/Sahlin, Kerstin (ed.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London. 539-559.
- Heidenreich, Martin. 1995. *Informatisierung und Kultur. Die Einführung und Nutzung von Informationssystemen in Unternehmen*. Opladen.
- Heidenreich, Martin/Barmeyer, Christoph/Koschatzky, Knut/Mattes, Jannika/Baier, Elisabeth/Krüth, Katharina. 2012. *Multinational Enterprises and Innovation: Regional Learning in Networks*. New York/London.
- Heidenreich, Martin/Schmidt, Gerd (ed.). 1991. *International vergleichende Organisationsforschung*. Opladen.
- Helmolt, Katharina v. 1997. *Kommunikation in internationalen Arbeitsgruppen*. München.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. London.
- Hofstede, Geert/ Hofstede, Gert Jan. 2005. *Cultures and Organizations*. New York.
- House, Robert J. et al. (ed.). 2004. *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks.
- Inglehart, Ronald/Welzel, Chris. 2005. *Modernization, Cultural Change and Democracy*. New York.
- Johnson, David J./Tuttle, Frank. 1989. "Problems in Intercultural Research". In: Asante, Molefi K./Gudykunst, William B. (ed.). *Handbook of International and Intercultural Communication*. London. 461-483.
- Kieser Alfred/Walgenbach, Peter. 2007. *Organisation*. Stuttgart.
- Laurent, André. 1983. "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management". *International Studies of Management and Organization* Bd.XIII, 1-2. 75-96.
- Luhmann, Niklas. 1967. *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart.
- Lundvall, Bengt-Ake (ed.). 1992. *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London.
- Lüsebrink, Hans-Jürgen. 2008. *Interkulturelle Kommunikation. Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer*. Stuttgart/Weimar.
- Mahadevan, Jasmin. 2008. "Globale Ingenieurskultur – Mythos oder Realität?". In: Rösch, Olga (ed.). *Technik und Kultur*. Berlin. 84-102.
- Maslow, Abraham. 1964. "Synergy in the society and the individual". *Journal of Individual Psychology* 20 (2). 153-164.
- Maurice, Marc. 1991. "Methodologische Aspekte internationaler Vergleiche: Zum Ansatz des gesellschaftlichen Effekts". In: Heidenreich, Martin/Schmidt, Gerd (ed.). *International vergleichende Organisationsforschung*. Opladen. 82-90.
- Maurice, Marc/Sellier, François/Silvestre, Jean-Jacques. 1986. *The Social Foundation of Industrial Power: A comparison of France and Germany*. Cambridge.

- Maurice, Marc/Selier, François/Silvestre, Jean-Jacques. 1982. *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. Paris.
- Mendel, Gérard. 2002. *Une histoire de l'autorité. Permanences et variations*. Paris.
- Mintzberg, Henry. 1973. *The nature of managerial work*. New York.
- Müller-Jacquier, Bernd. 2004. "„Cross-cultural“ versus interkulturelle Kommunikation. Methodische Probleme der Beschreibung von Inter-Aktion". In: Lüsebrink, Hans-Jürgen (ed.). *Konzepte der Interkulturellen Kommunikation: Theorieansätze und Praxisbezüge in interdisziplinärer Perspektive*. St. Ingbert. 69-113.
- Müller-Jacquier, Bernd. 2000. "Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls". In: Bolten, Jürgen (ed.). *Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation*. Leipzig. 20-49.
- Münch, Richard. 1986. *Die Kultur der Moderne. Band II*. Frankfurt/Main.
- Neuberger, Oswald. 1994. *Führen und geführt werden*. Stuttgart.
- North, Douglas. 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge.
- Parsons, Talcott. 1952. *The Social System*. New York.
- Pateau, Jacques. 1998a. "Ingenieure und Techniker: Bildungssysteme und ihre Auswirkungen auf deutsch-französische Industriekooperationen". In: Barmeyer, Christoph/Bolten, Jürgen (ed.). *Interkulturelle Personalorganisation*. Berlin. 11-31.
- Pateau, Jacques. 1998b. "Arbeitswerte und Managementstile in deutschen und französischen Unternehmen. Ein interkulturell vergleichender Ansatz". In: Köcher, Renate/Schild, Joachim (ed.). *Wertewandel in Deutschland und Frankreich. Nationale Unterschiede und europäische Gemeinsamkeiten*. Opladen. 151-170.
- Peyrefitte, Alain. 1995. *La société de confiance*. Paris.
- Picht, Robert. 1994. "Die Unterschiedlichkeit der Bildungssysteme als Hauptfaktor kultureller Vielfalt in Europa". In: Arzt, Hans-Georg (ed.). *Europäische Qualifikationen durch deutsch-französische Ausbildung? Ludwigsburg*. 24-35.
- Picht, Robert. 1987. "Die „Kulturmauer“ durchbrechen. Kulturelle Dimensionen politischer und wirtschaftlicher Zusammenarbeit in Europa". In: *Europa-Archiv* 10. 284.
- Porter, Michael E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*, London.
- Pugh, Derek S./Hickson, David J. 1976. *Organizational structure in its context. The Aston Programme I*. Estmead.
- Rathje, Stefanie. 2004. *Unternehmenskultur als Interkultur – Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand*. Berlin.
- Roth, Klaus. 2004. "Kulturwissenschaften und Interkulturelle Kommunikation: Der Beitrag der Volkskunde zur Untersuchung interkultureller Interaktionen". In: Lüsebrink, Hans-Jürgen (ed.). *Konzepte der Interkulturellen Kommunikation. Theorieansätze und Praxisbezüge in interdisziplinärer Perspektive*, St. Ingbert. 115-143.
- Roure, Lionel. 2001. "Product champion characteristics in France and Germany". *Human Relations* 54, 55. 663-682.
- Sackmann, Sonja/Phillips, Margaret. 2004. "Contextual Influences on Culture Research. Shifting Assumptions for New Workplace Realities". *International Journal of Cross Cultural Management* 4, 3. 370-390.
- Schein, Edgar H. 1986. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco.
- Scholz, Christian. 2000. *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. München.
- Sorge, Arndt (ed.). 2009. *Internationalisierung. Gestaltungschance statt Globalisierungsschicksal*. Berlin.
- Sorge, Arndt. 2004. "Kulturvergleichende Organisationsforschung". In: Schreyögg, Georg/Werder, Axel v. (ed.). *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. Stuttgart. 716-723.
- Stewart, Rosemary/Barsoux, Jean-Louis/Kieser, Alfred/Ganter, Hans-Dieter/Walgenbach, Peter. 1994. *Managing in Britain and Germany*. Houndsmill Basingstoke.
- Strübing, Martin. 1997. *Die interkulturelle Problematik deutsch-französischer Unternehmenskooperationen*. Wiesbaden.
- Todd, Emmanuel. 1998. *L'illusion économique*. Paris.
- Todd, Emmanuel. 1996. *L'invention de l'Europe*. Paris.
- Usunier, Jean-Claude (ed.). 2000. *Confiance et performance. Un essai de management comparé France/Allemagne*. Paris.
- Usunier, Jean-Claude. 1992. *Commerce entre cultures*. Paris.
- Weber, Max. 1905. "Die protestantische Ethik und der 'Geist' des Kapitalismus". *Archiv für Sozialwissenschaften und Sozialpädagogik* 20. 1-54.
- Werle, Raymund. 2005. "Institutionelle Analyse technischer Innovationen". *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 57, 2. 308-332.
- Whitley, Richard. 2006. "How National are Business Systems? The Role of States and Complementary Institutions in Standardizing Systems of Economic Coordination and Control at the National Level". In: Morgan, Glenn/Whitley, Richard/Moen, Eli (ed.). *Changing Capitalisms. Internationalism, Institutional Change, and Systems of Economic Organization*. Oxford. 190-231.
- Whitley, Richard (ed.). 2002. *Competing Capitalisms: Institutions and Economics*. Cheltenham.
- Whitley, Richard. 1999. *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford.
- Whitley, Richard (ed.). 1992. *European Business Systems. Firms and Markets in their National Contexts*. London.
- Zettlmeier, Werner. 2005. "Bildungssystem im Wandel," In: Adolf Kimmel/Henrik Uterwedde (ed.). *Länderbericht Frankreich. Geschichte – Politik – Wirtschaft – Gesellschaft*, Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn. 120- 138

## **Autor**

Prof. Dr. Christoph Barmeyer ist Inhaber des Lehrstuhls für Interkulturelle Kommunikation, Vorsitzender des Zentrums für Schlüsselqualifikationen an der Universität Passau und assoziierter Professor am Forschungszentrum ‚Humans and Management in Society (EA1347)‘ an der Ecole de Management/Université de Strasbourg (Frankreich).

Nach seiner Promotion an der Universität des Saarlandes war er von 2000-2008 Hochschullehrer (Maître de Conférences) für interkulturelles Personalmanagement an der Ecole de Management, Strasbourg.

Er ist Autor von Büchern und Artikeln zum interkulturellen Management, dem französischen Wirtschaftssystem und dem interkulturellem Personalmanagement sowie interkultureller Trainer und Berater mit Schwerpunkt deutsch-französisches Management. Als Gastprofessor ist er an französischen Grandes Ecoles und Universitäten tätig, wie ENA, Université Dauphine, IAE Lyon, IAE Aix-en-Provence.

Neueste Buchpublikationen:

Waxin, M.-F./Barmeyer, C.: *Gestion des Ressources Humaines Internationales*. Paris, Les Editions de Liaisons, 2008;

Barmeyer, C./Bolten, J.: *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung*. Sternenfels/Berlin, Wissenschaft & Praxis, 2010 ;

Barmeyer, C. et al. : *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft*. Passau, Stutz 2011;

Heidenreich, M./Barmeyer, C et al.: *Multinational Enterprises and Innovation: Regional Learning in Networks*. New York/London, Routledge, 2012;

Barmeyer, C.: *Taschenlexikon Interkulturalität*. Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 2012.

Barmeyer, Christoph & Franklin, Peter (Hg.): *Intercultural management: A case-based approach to achieving Complementarity and Synergy*. London, Palgrave, 2016.

Barmeyer, C./Scheffer, J. (Hg.): *The Spy Who impressed Me. Zur kollektiven Wirkung und kulturellen Bedeutung von James Bond-Filmen*. Passau, Karl Stutz, 2013.

[www.uni-passau.de/barmeyer](http://www.uni-passau.de/barmeyer)