



Christoph I.
Barmeyer

Im Rahmen von Kooperationen und Fusionen in Unternehmen wie Arte, Aventis, EADS, EDF-EnBW, Consors-BNP-Paribas, France-Télécom-Mobilcom, Siemens-Matra sind deutsch-französische Führungssituationen an der Tagesordnung. Verschiedentlich wird jedoch festgestellt, dass bewährte Führungsstile im interkulturellen Kontext nicht erfolgreich sind – ja sogar kontraproduktiv wirken können. Ausgehend von Überlegungen zur Führung werden anhand einer Führungssituation Besonderheiten der Personalführung in Frankreich im Vergleich zu Deutschland dargestellt.

Interkulturelle Personalführung Frankreich-Deutschland

Dr. Christoph I. Barmeyer, Hochschullehrer für Personalmanagement an der französischen Business School IECS Strasbourg, Berater deutsch-französischer Unternehmen und Vorstandsmitglied von SIETAR Deutschland (Society for Intercultural Education, Training and Research)

Personalführung ist bereits im nationalen Rahmen ein komplexes Feld und hat zahlreiche Führungstheorien hervorgebracht (Neuberger 1994, Scholz 2000). Immer wieder stellt sich die Frage: Was bedeutet eigentlich „richtige“ Führung? Eine Antwort auf diese Frage kann es nicht geben, da allen Globalisierungs- und Vereinheitlichungstendenzen zum Trotz, nationale und situative Handlungskontexte (Bolten 2001) sowie Persönlichkeiten (Schirm/Schoemen 2003) eine große Vielfalt aufweisen. Aus diesem Grund greifen auch viele Ratgeber – meist US-amerikanischen Ursprungs – zum Führungsstil viel zu kurz. Bereits Anfang der 1980er Jahre untersuchte Laurent (1983) die Vorstellungen von Organisationsstrukturen und Personalführung europäischer und nordamerikanischer Führungskräfte und

stellte bedeutende Unterschiede fest: Vor allem die nationale Herkunft bestimmt, welche Verhaltensweisen von Führungskräften gewünscht und wie Organisationen als autoritäres, formales Rollen- und Beziehungssystem wahrgenommen werden. So sehen etwa Mitarbeiter aus romanischen Ländern – im Gegensatz zu ihren anglophonen und germanophonen Kollegen – Organisationen als pyramidale Organisationen mit klar definierten und auf höheren Ebenen angesiedelten Machtzentren. Mitarbeiter eines Landes haben insofern eine selbstverständliche Auffassung, was als „normal“ und „richtig“ in Zusammenarbeit und Führung gilt – anders als es die „globale“ Managementliteratur der „Best Practices“ glauben lässt (Barmeyer 2000). Dies wird an der folgenden deutsch-französischen Führungssituation gezeigt.

Fallbeispiel: Interkulturelle Führungssituation (Barmeyer 2002)

• Der deutsche Personalchef der Tochtergesellschaft eines europäischen Konzerns in Deutschland, mit mehr als 1000 Mitarbeitern, erhält nach einem Fusionsprozess einen französischen Direktor. Der Personalchef ist 55 Jahre alt und seit über 25 Jahren im Unternehmen. Sein französischer Vorgesetzter ist 45 Jahre alt und Absolvent einer

französischen Elite-Schule.

• Die Zusammenarbeit gestaltet sich anfänglich – trotz Sprachproblemen – gut: der französische Vorgesetzte konsultiert den deutschen Kollegen zu Fragen der Personalführung und -verwaltung und der ihm in dieser Form unbekanntem Mitbestimmung.

• Im Rahmen des europäischen Fusionsprozesses sind Organisationsstrukturen sowie Bewertungs- und Entlohnungssysteme neu zu gestalten, um die Integration zu beschleunigen. Der französische Direktor bittet den deutschen Personalchef, ein Konzept für die Präsentation vor dem Vorstand vorzubereiten. Der Deutsche erarbeitet daraufhin über Wochen ein tragfähiges fertiges Konzept, ohne seinen französischen Vorgesetzten zu konsultieren.

• Ein paar Tage vor der Vorstandspräsentation sucht er seinen französischen Vorgesetzten auf und zeigt ihm das Konzept. Dieser ist jedoch überhaupt nicht zufrieden. Dafür macht er viele eigene Vorschläge. Seine Kritik bleibt dem deutschen Personalchef unklar.

Stichworte in diesem Beitrag:

- Personalführung
- Führungsstile
- Interkulturelles Management
- Kulturelle Werte

Dieser ist verwundert und zugleich verärgert: schließlich hat er aus seiner Sicht gute Arbeit gemacht.

Fallanalyse

Um den Fall zu analysieren und um künftige Führungsprobleme zu vermeiden, ist es wichtig, die unterschiedlichen Erwartungen zu zeigen: Was verstehen Führungskraft und Mitarbeiter eigentlich unter Führung?

Abb. 1 bietet eine Orientierung: Im Kontext der Organisation finden sich hierarchisch klar verteilte Rollen, Beziehungen und Zuständigkeiten. Dabei stehen Führungskraft und Mitarbeiter im Hinblick auf die zu verrichtende Aufgabe in Beziehung. Es besteht eine Akzeptanz über Rollen und Funktionen, über Unter- und Überordnung und über Abhängigkeiten. Die Führungskraft delegiert zur Zielerreichung Arbeitsaufgaben an die Mitarbeiter innerhalb bestimmter Kontextbedingungen. Zwischen Managern aus unterschiedlichen Ländern divergieren die Erwartungen stärker, als zwischen Managern eines Landes. Abb. 2 zeigt die jeweiligen – nicht ausgesprochenen, weil als „normal“ angesehenen – Führungserwartungen im obigen Fall.

Unterschiede des französischen und deutschen Führungsstils werden schon in der Sprache deutlich: Bezeichnend ist, dass es im Französischen kein Wort für „Führung“ oder „Führungskraft“ gibt. Stattdessen wird das englische „Leadership“ und „Leader“ bzw. „Cadre“ und „Responsable“ benutzt. Der Begriff „Cadre“ ist ein Indiz dafür, dass die Führungskraft den Mitarbeitern einen „Rahmen“, einen Spielraum mit Aufgaben, Zuständigkeiten und Budget zuweist, innerhalb dessen er frei handeln kann, der Rahmen darf aber nicht überschritten werden. Die französische Führungskraft rahmt ihre Mitarbeiter ein, flankiert, betreut und beschützt sie, wie es das Verb „encadrer“ zeigt. Im Verhältnis zu Frankreich ist in Deutschland die Delegation ausgeprägter als in

Abb. 1: Probleme in interkulturellen Führungssituationen (Stüdlein 1997, 114)

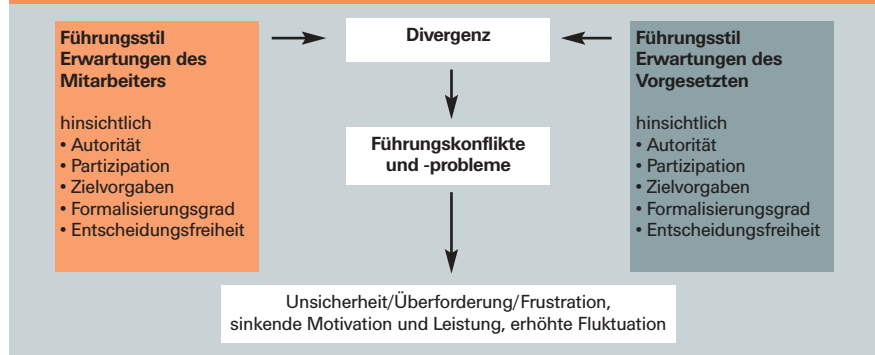


Abb. 2: Divergierende Führungserwartungen

Deutscher Personalchef	Französischer Direktor
• partizipative, konsensorientierte Führung	• direktive, autoritäre Führung
• Delegation von Aufgaben und Verantwortung an den Mitarbeiter	• Delegation von Aufgaben. Die Verantwortung trägt der Vorgesetzte („Responsable“)
• erledigt aufgabenorientiert und autonom seine Arbeit	• will in seiner Funktion als Vorgesetzter wertgeschätzt und konsultiert werden
• ist es (als Führungskraft) nicht gewohnt, Rücksprache mit dem Vorgesetzten zu halten	• will regelmäßig Rücksprache halten, Ideen und Ratschläge geben
• Regelmäßige Konsultation ist nicht erwünscht. Sie zeigt fachliche Unsicherheit und kostet Zeit	• Regelmäßige Konsultation wird erwünscht. Sie zeigt Respekt gegenüber dem Chef, der sich Zeit dafür nimmt

Frankreich. Sie beruht auf Eigeninitiative und Eigenverantwortung des Mitarbeiters. Ziele, Aufgaben und Verantwortung werden an die Person, die die fachliche Kompetenz hat, delegiert („Delegationsprinzip“, „Empowerment“). Aufgaben werden auch ohne Rücksprache mit einer übergeordneten Autorität eigenverantwortlich erfüllt. Die Delegation ist in Frankreich schwächer ausgeprägt. Zwar werden Aufgaben delegiert, die Verantwortung aber bleibt beim „Responsable“ dem Verantwortungsträger. Dieser will deshalb auch regelmäßig über den Verlauf des Projekts informiert werden und seine „persönliche Note“ als Chef einbringen.

Interessant – und folgenswer – ist nun, wie das jeweilige Führungsverhalten vom Gegenüber wahrgenommen und interpretiert wird: Im obigen Fallbeispiel erstaunt die Art der französischen Führung und Konsultation den deutschen Personalchef. Der französische Vorgesetzte demonstriert, so wie er es gewohnt ist, seine Autorität, wie es ihm normal und effizient erscheint: Auf den Personalchef wirkt das

französisches Arbeits- und Führungsverhalten willkürlich, einschränkend und fast arrogant. Er fühlt sich ungerecht behandelt und bevormundet. Auf den französischen Chef wiederum wirkt das deutsche Verhalten als autonom, unbeteiligt, deloyal, fast respektlos. Der deutsche Personalchef hat aus französischer Sicht den Rahmen überschritten. Dies entzieht der französischen Führungskraft Gestaltungsmöglichkeit und Einfluss. Interkulturalität ist, wenn ein ähnliches Verhalten in unterschiedlichen Kontexten zu geradezu diametral entgegen gesetzte Konsequenzen führt. Missverständnisse sind dann vorprogrammiert: Während in Frankreich die regelmäßige Konsultation des Chefs durch den Mitarbeiter wichtig ist und erwartet wird (Rückfragen an den Chef sind erwünscht: Wenn der Chef nichts hört, stimmt irgend etwas nicht), ist eine regelmäßige Konsultation in Deutschland eher Zeichen von Unsicherheit oder fehlender Professionalität. Der Mitarbeiter wird als kompetent und eigenverantwortlich angesehen, Rückfragen an den Chef

Abb. 3: Merkmale von Machtdistanz (Hofstede 1997,54)

Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
• Tendenz zur Dezentralisation	• Tendenz zur Zentralisation
• Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen miteinbezogen zu werden	• Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten
• Die ideale Vorgesetzte ist der einfallreiche Demokrat	• Der ideale Vorgesetzte ist der wohlwollende Autokrat oder gütige Vater

sind nur in Notsituationen erwünscht (Wenn der Chef nichts hört, funktioniert alles). Es wird deutlich: Eine objektive Wirklichkeit existiert nicht; sie ist das Resultat aus Standpunkten, Perspektiven und Interpretationen der Beteiligten. Gerade in interkulturellen Führungssituationen werden Verhaltensweisen jedoch nicht richtig interpretiert. Zur weiteren Analyse der Führungssituation stellt sich die Frage, welche Werte dem Verhalten zugrunde liegen? Die Wertorientierung „Machtdistanz“ ist im obigen Fallbeispiel von großer Relevanz: „Machtdistanz kann definiert werden als das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.“ (Hofstede 1997, 32). Auf Führung und Organisation bezogen, drückt Machtdistanz die emotionale Distanz aus, 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, herrscht eine „große Machtdistanz“, in anderen Ländern wiederum, wo eine ungleiche Machtverteilung nicht geduldet wird, findet sich eine „geringe Machtdistanz.“ Abb. 3 illustriert dies am Beispiel der Führung von Unternehmen und Mitarbeitern. Nach Hofstede findet sich eine große Machtdistanz in romanischen, asiatischen und afrikanischen Ländern, eine geringe Machtdistanz in anglophonen und germanophonen Ländern. Das „Machtdistanzgefälle“ zwischen Frankreich („große Machtdistanz“) und Deutschland („geringe Machtdi-

stanz“) kann ein Erklärungsansatz des interkulturellen Führungsproblems im obigen Fallbeispiel sein. So verwundert es nicht, dass Franzosen das Unternehmen als ein hierarchisch organisiertes soziales System von Personen ansehen, in dem sich die Struktur nach dem Status, bzw. den Autoritätsgraden richtet. Die deutsche Autorität definiert sich über eine funktional-fachliche Beziehung, die französische Autorität ist eine hierarchisch-persönliche Beziehung (Barmeyer 2000). Französische Führungsqualitäten sind Begeisterungsfähigkeit, Diplomatie, Anpassungsfähigkeit, Intuition, Empathie, Eloquenz, Charisma und eine „autorité“, die klare Rahmenbedingungen für die Aufgabenerfüllung vorgibt. Aus Führungsstil kann dann „Verführungsstil“ werden: Führen durch Verführen. Diese sozialen Qualitäten der französischen Führungskraft schwächen die ausgeprägte Machtdistanz ab und können zu einer angenehmen menschlichen Arbeitsatmosphäre beitragen. Diese Kombination aus Autorität und Herzlichkeit drückt das Sprichwort aus, das im Titel dieses Artikels übersetzt ist: „Le chef doit avoir une main de fer dans un gant de velours“ (= Der Chef muss eine eiserne Hand im Samthandschuh haben).

Ausblick: Lösungsansätze

Das Fallbeispiel verdeutlicht bestehende Systemunterschiede zwischen Kulturen und Personen. Die kurze Analyse trägt zum Verständnis des anderskulturellen Verhaltens bei, um zu zielführenden Lösungen für die Zukunft zu gelangen und eine reibungslose Zusammenarbeit zu ermöglichen. Interkulturelle Aspekte gewinnen immer

mehr Raum im Personalmanagement und es entwickelt sich Bewusstsein, dass unterschiedliche Systeme aufeinander treffen und sich annähern. Diese Systemunterschiede können als „komplementär“ und „synergetisch“ bezeichnet werden, aber nur, wenn es gelingt, ihre Funktionsweisen zu verstehen und ihre Kombination zu ermöglichen. Was ist nun für ein besseres Verständnis des unterschiedlichen Führungsverhaltens zu tun? Was können die Beteiligten in interkulturellen Führungssituationen tun?

1. Bewusstsein entwickeln, dass nicht nur viele Gemeinsamkeiten, sondern auch Spezifika als Unterschiede existieren, wie z.B. in Bezug auf Partizipation, Delegation und Status.
2. Einen offenen Austausch initiieren über Spezifika und Unterschiede, ohne zu werten. Was sind die jeweiligen Merkmale der Führungsstile? Wo liegen Stärken dieser Spezifika?
3. Kombinieren von Stärken unter Einbeziehung gemeinsamer Ziele: Wie kann man Spezifika konkret als Mehrwert in Führungssituationen und Managementprozessen einbringen?

Die internationale Personalentwicklung ist gefordert: Anregungen und Erfahrungen aus der Praxis sowie Konzepte und Methoden aus

Kurzfassung

Die Führung von Mitarbeitern aus anderen Ländern gehört zunehmend zum internationalen Unternehmensalltag. Jedoch lassen sich im eigenen Land bewährte Führungsstile und -methoden nicht überall mit gleichem Erfolg anwenden, wie es der Beitrag anhand eines deutsch-französischen Fallbeispiels zeigt. Ein Bewusstsein für die Kulturgebundenheit von Führung hilft Managern und Personalverantwortlichen internationale Führungsprobleme zu verringern und zielführender zusammenzuarbeiten.

der Theorie existieren. Nun gilt es, sie zu kombinieren und in Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen einzusetzen.

Literatur

Barmeyer, C. I.: Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec. Frankfurt/New York. 2000.

Barmeyer, C. I.: Interkulturelles Coaching. In: Rauen, Christopher (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen, 2002, S.199-231.

Bolten, J.: Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen. In: Clermont, A. et al (Hg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München, 2001, S.909-926.

Hofstede, G.: Lokales Denken, globales Handeln: Kulturen, Zusammenarbeit und Management. München, 1997.

Laurent, A.: The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. In: International Studies of Management and Organization, Bd.XIII, Nr.1-2, 1983, S.75-96.

Neuberger, O.: Führen und geführt werden. Stuttgart, 1994.

Scholz, C.: Personalmanagement. München, 2000.

Stüdlein, Y.: Management von Kulturunterschieden. Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen. Wiesbaden, 1997.

Schirm, R. W./Schoemen, J.: Evolution der Persönlichkeit. Die Grundlagen der Biostruktur-Analyse. Baar, 2003.

Autorenkontakt:

c.barmeyer@culturebridge.de