

# Interkulturelle Zusammenarbeit und Führung in internationalen Teams: Das Beispiel Deutschland – Frankreich

Christoph I. Barmeyer/Eric Davoine

Internationale Unternehmensaktivitäten führen immer häufiger zur Bildung interkultureller Teams, die als Projektgruppen oder in anderen Kontexten für bestimmte Zeit zusammenarbeiten. Neben pragmatischen Sachzwängen der Internationalisierung verbirgt sich hinter dieser Teambildung in Unternehmen die Auffassung, dass gemischt-kulturell zusammengesetzte Teams aufgrund verschiedener Sichtweisen und Arbeitsstile produktiver arbeiten als monokulturelle Teams. Die Unkenntnis der Divergenz von Arbeitsstilen kann jedoch zu Missverständnissen, Dysfunktionen und Produktivitätsverlusten führen.

Ziel dieses Beitrags ist es, anhand eines Praxisfalls aus einer deutsch-französischen Unternehmenskooperation zu zeigen, wie ein Verständnis für unterschiedliche Auffassungen und Praktiken von Teamarbeit und Teamführung erreicht werden kann.

## Die Gefahren der »Ähnlichkeitsannahme«

Manager und Mitarbeiter eines Landes haben eine für sie selbstverständliche Auffassung von Teamarbeit, Zusammenarbeit, Führung, Delegation, Partizipation etc, die sie als »normal« und »richtig« ansehen und danach – unbewusst – ihr Verhalten ausrichten. Dabei ist jedes Managementsystem in der Regel erfolgreich und basiert auf bestimmten Grundannahmen, die sich

in der Vergangenheit bewährt haben. Diese »Ähnlichkeitsannahme« führt zu der Auffassung, dass das Gegenüber ähnlich denkt, fühlt und handelt. Problematisch ist, dass diese »gegläubte Selbstverständlichkeit« nicht thematisiert wird und die unterschiedlichen Auffassungen verborgen bleiben. Dass es gravierende, meist unterschätzte oder gar vollkommen ignorierte Systemunterschiede gibt, erschwert die Arbeit in interkulturellen Teams. Dies betrifft insbesondere Manager aus westeuropäischen Gesellschaften, wie Frankreich und Deutschland<sup>1</sup> und spiegelt sich auch in Aussagen einiger deutscher und französischer Manager wider: »So unterschiedlich können die Strategien gar nicht sein.« »Die Arbeitsweisen sind zwar unterschiedlich, aber wir wollen doch alle dasselbe: erfolgreich sein.« »Guter Wille und Engagement ist das Wichtigste, der Rest kommt dann automatisch.«

Um unterschiedliche Einstellungen der betroffenen Manager zu verdeutlichen, eignet sich eine interkulturelle Analyse, die die jeweiligen Erwartungen herausarbeitet. Denn diese sind für die kulturspezifische und damit divergierende Interpretation der Wirklichkeit verantwortlich. Dabei werden in diesem Beitrag zwei sich überschneidende Ebenen am Beispiel interkultureller – hier: deutsch-französischer – Arbeitsgruppen betrachtet: In interkulturellen Teamprozessen ist auf einer horizontalen Ebene die Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern ein zentrales

Element, auf einer vertikalen Ebene die Führung der Teammitglieder. Dies soll nachfolgend anhand eines Falls, der die Teamführung betrifft, dargestellt werden.

## Horizontale Teambeziehung: Team- und Kooperationsverständnis

Deutsche und französische Projektgruppen haben sich im Rahmen einer europäischen Fusion (»Merger of Equals«) im Luft- und Raumfahrtbereich zusammengefunden, um eine Strategie für die Annäherung der beiden betroffenen Unternehmen zu erarbeiten, die auf eine zunehmende Integration und Standardisierung von Organisationsstrukturen und Management-Prozessen abzielt.

Jede Projektgruppe arbeitet Vorschläge aus, die für beide Seiten akzeptierbar sein sollen. Bei den ersten deutsch-französischen Treffen, während denen die jeweiligen Konzepte vorgestellt werden, herrscht große Verwunderung, teils Irritation auf beiden Seiten: Die französischen Manager sind erstaunt über das deutsche Konzept der »Partnerschaftlichkeit« und »Gleichberechtigung« der einzelnen Abteilungen und Konzerngesellschaften, das sie als fast anarchistisch empfinden; die deutsche Seite wiederum kann das »machtzentrierte« französische Kooperationskonzept nicht akzeptieren. Die ersten Sit-

zungen enden in uferlosen und unfruchtbaren Diskussionen. Es bilden sich deutsche und französische Koalitionen – das Projekt ist blockiert.

Zur Analyse interkultureller Kooperationsituationen eignet sich eine Perspektivierung, um die jeweiligen Vorstellungen zu verdeutlichen: Hinter den unterschiedlichen Strategien beider Projektgruppen verbergen sich zwei unterschiedliche Sichtweisen, wie Fusionsprojekt und -prozess erfolgen sollen.

### Rollen oder Regeln?

Im Anschluss an die oben dargestellte Teamsituation wurde auf Anregung des Projektleiters ein Seminar zur Teambildung angeboten, an dem die deutschen und französischen Manager teilnahmen. Zu Beginn des Seminars wurde in monokulturellen Gruppen die Frage bearbeitet. »Was sind wichtige Elemente für die erfolgreiche Teamarbeit?« Als Antwort auf diese Frage nannten die französischen Teilnehmer an erster Stelle »Chef«, der als »Motor« Ziele definiert, die Aktivitäten der Teammitglieder koordiniert, Entscheidungen fällt und den Arbeitsfortschritt und die Umsetzung kontrolliert. An zweiter Stelle wurde »Ziel« genannt, das ein motivierendes und vereinendes Element darstellt. Ein hoch gestecktes Ziel, so erklärten die französischen Teilnehmer, würde das Team zusammenhalten und zu Höchstleistungen führen.

Aufschlussreich ist nun der Vergleich zu den wichtigsten Elementen der Teamarbeit, die von den deutschen Teilnehmern genannt wurden. An erster Stelle wurden »klare Aufgaben« genannt, die eigenverantwortliches und autonomes Arbeiten ermöglichen, um das Ziel zu erreichen. Jedes Teammitglied ist über seinen Aufgabenbereich und den des Kollegen informiert. An zweiter Stelle wurden »gemeinsam akzeptierte Regeln und Prozesse« genannt, an die sich die Teilnehmer hal-

| Deutsche Wahrnehmung und Perspektive  | Französische Wahrnehmung und Perspektive   |
|---|--|
| »Die französischen Kollegen erscheinen sehr dominant und autoritär. Es muss doch eine gewisse Gleichberechtigung bestehen, sonst verlieren die Ländergesellschaften ihre Selbstständigkeit und Motivation.« | »Diese Auffassung von Partnerschaft ist ja seltsam. Wir brauchen doch eine Zentrale, die die Führung und Koordination übernimmt, sonst landen wir im Chaos! Die Fusion ist zu wichtig, als dass uns die Führung aus der Hand gleitet.« |

Abb. 1 Unterschiedliche Wahrnehmungen deutscher und französischer Teammitglieder

ten und die es ermöglichen, ohne zeitverschwendende Rückfragen und Abstimmungsprozesse effizient als Gruppe zu agieren. Während in Frankreich die Autorität im Chef personalisiert ist, wird in Deutschland die Autorität durch explizite oder implizite Regeln formalisiert und »funktionalisiert«.

Groß war das Erstaunen der beiden Gruppen über das unterschiedliche Team- und Kooperationsverständnis, das bisher nicht offen thematisiert wurde. Wie so oft, wurden die deutsch-französischen Projektgruppen nur aufgrund der fachlichen Kompetenzen und Erfahrungen der Teammitglieder gebildet. Die Teammitglieder hatten sofort mit der Arbeit angefangen, ohne sich darüber Gedanken zu machen, dass unterschiedliche Auffassungen in der Art und Weise der Teamarbeit existieren könnten.

### Maschinen oder Pyramiden?

In dem Fallbeispiel treffen zwei verschiedene Wahrnehmungen von Organisationen und der Gestaltung der Unternehmensfusion aufeinander: Wenn Organisationsgestaltung in Deutschland sich hauptsächlich mit der Definition und der Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten befasst, werden in Frankreich mit dem Begriff »Organisation« politische Aspekte und Machtfragen assoziiert. Der niederländische Managementforscher Geert Hofstede stellt – in Anlehnung an Organisationstheorien – das deutsche Verständnis der Organisation als

»gut geölte Maschine« dem französischen Verständnis als »menschliche Pyramide« gegenüber.<sup>2</sup> Die einen sehen die Organisation eher als funktionale Technostruktur, in der alle Aufgaben und Prozesse ihren Platz finden, die anderen sehen die Organisation eher als hierarchische Gestalt, in der zwischenmenschliche Beziehungen sich entwickeln und reguliert werden können.

Die Prioritäten bei der Diskussion zwischen deutschen und französischen Projektgruppen können demnach nicht die gleichen sein: Die deutschen Teammitglieder möchten zuerst den Prozess und die Aufgaben der Fusion gemeinsam klären und gestalten, die französischen Teammitglieder möchten prioritar die Macht- und Hierarchiebeziehungen bzw. die Frage der – zentralen – Entscheidungsbefugnisse klären.

Bei interkultureller Kooperation reicht es nicht, nur die Unterschiede der Auffassungen zu verdeutlichen. Es muss auch geklärt werden, warum es diese Unterschiede gibt und vor allem, was für Konsequenzen für die Zusammenarbeit der Teams sie haben.<sup>3</sup> Eine kurze Betrachtung von Bedeutungsunterschieden maßgeblicher, ständig gebrauchter Begriffe des Arbeitsalltags zeigt, wie tief der deutsch-französische Kulturgraben ist: Während in Deutschland »Zusammenarbeit« als »gemeinsame Arbeit«, als ein »Zusammenwirken«, verstanden wird, bei dem sich alle Beteiligten in gleicher Weise und mit gleicher Intensität einsetzen, um auf ein Ziel hinzuwirken, wird in Frankreich »Coopération« als der individuelle Beitrag, die Mitwirkung Einzelner an

einer Arbeit verstanden. Die deutsche Vorstellung ist eine gemeinsame, gegenseitige Dynamik, die zusammenwirkt; die französische Vorstellung ist eine individuelle, einseitige Dynamik: Das Individuum trägt »dazu bei«, es wirkt unterstützend und helfend mit, ist aber nicht so direkt und fest eingebunden in die Gruppe und trägt auch keine Gesamtverantwortung. Dies lässt ihm die Freiheit, sich einzubringen oder sich zurückzuziehen. Das deutsche Verständnis von Freiheit ist viel stärker in die Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft eingebunden und entfaltet sich deshalb auf andere Weise als die französische Freiheit. Im französischen Kultursystem ist die Freiheit eher ein selbst geschaffener Freiraum des Individuums in einem hierarchisch klar geregelten Umfeld.

Die französische Auffassung von »individueller Freiheit« steht somit der deutschen von »gemeinschaftlicher Freiheit« gegenüber und hat Auswirkungen auf das Arbeitsverhalten in Teams. Das französische »schmetterlingshafte« Verhalten, das kurze Kommentieren, Mitwirken und zum Nächsten übergehen, wirkt auf Deutsche oft unvorhersehbar, verunsichernd und unseriös. Das Zuspätkommen, Nichterscheinen oder Unvorbereitetsein in Sitzungen französischer Kollegen schafft bei vielen Deutschen Ärger. Ursache ist oft, dass die beteiligten Franzosen zum jeweiligen Zeitpunkt dem Projekt eine

andere Bedeutung beimessen als ihre deutschen Partner. Die französische Seite dagegen empfindet das deutsche beständige und an der Sache hängende Verhalten als starr, kalt und deshalb als wenig motivierend oder kreativ. Der zeitweilige Abstand zum Projekt ist es gerade, der neue Perspektiven und Ideen ermöglicht. Wenn die Gruppe gemeinsam »zusammenwirkt«, kommt es zu einer Angleichung von Ideen, die sich nach französischer Auffassung eher nach unten, als nach oben orientiert. »Kompromiss« (»compromis«) und »Konsens« (»consensus«) haben deshalb in Frankreich eine eher negative Bedeutung: Nachgeben muss nur dasjenige Teammitglied, das die schlechtere Idee oder die schwächere Durchsetzungskraft hat. In der Gemeinschaft eingebunden, kann das Individuum nicht mehr mit eigenen Ideen und Vorschlägen glänzen, da sie dann nicht mehr seine eigenen sind, sondern die der Gruppe. Somit ergeben sich auf der horizontalen Ebenen zwei Logiken der Zusammenarbeit, eine deutsche der Kooperation und eine französische des Wettbewerbs.

**Vertikale Teambeziehung: Divergierendes Führungs- und Autoritätsverständnis**

Nachdem im obigen Fallbeispiel die horizontale Beziehung der Teamarbeit the-

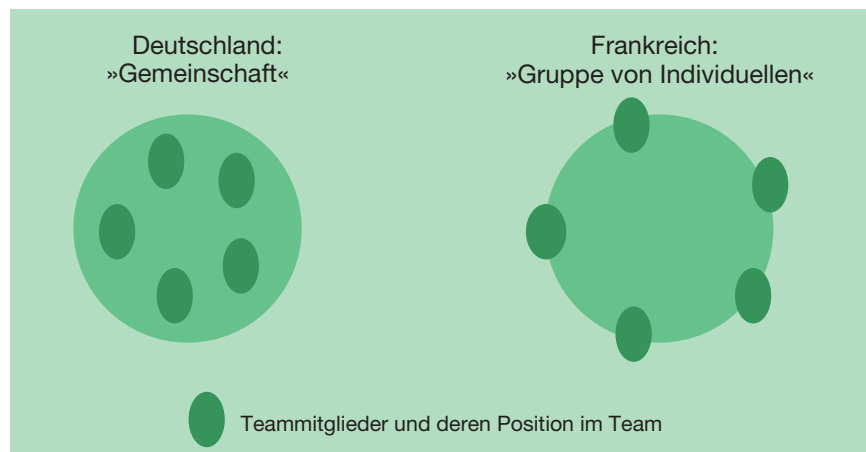
matisiert wurde, wird nun das Augenmerk auf die vertikale Beziehung gerichtet: Führung als zentrales Element der Teamarbeit. Führung bezeichnet die unmittelbare und absichtliche Einflussnahme der Führungskraft auf Mitarbeiter mittels Führungsinstrumenten und Kommunikation zur Erreichung der Unternehmensziele. Um eine interkulturell wirkungsvolle Teamführung zu praktizieren, ist ein Bewusstsein für unterschiedliche Erwartungen, Wahrnehmungen und Wertvorstellungen der Teammitglieder von Bedeutung: Was verstehen französische und deutsche Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten eigentlich unter Führung? Welche Erwartungen, Wünsche, Hoffnungen etc. existieren gegenüber der Führungskraft, bzw. dem Mitarbeiter bezüglich Zielvorgaben, Autorität, Partizipation, Handlungsfreiheit etc.? Exemplarisch gibt eine individuelle Befragung von deutschen und französischen Managern im Rahmen eines Leadership-Trainings Auskunft über die unterschiedliche kulturspezifische Erwartung an die Rolle einer Führungskraft.

**Partizipation oder Direktivität?**

Die Aussagen zeigen deutlich divergierende Erwartungen bezüglich Führung und Autorität. Sie sind paradigmatisch für deutsch-französische Mitarbeiterführung und lassen sich verkürzt zusammenfassen:

Die deutsche Erwartung an die Führungskraft ist eine partizipative und eher sachliche: Ziele werden vorgegeben und die Mitarbeiter haben für ihre Erreichung zu sorgen. Dabei werden ihnen in der Regel nicht nur die Aufgaben, sondern auch die Verantwortung übertragen (Delegationsprinzip, Empowerment, MBO): »Eigeninitiative« und »eigenverantwortliches Handeln«. Eine zusätzliche Motivation seitens der Führungskraft durch Präsenz und Kontrolle muss nicht unbedingt erfolgen, denn die

Abb: 2 Implizites Teamverständnis in Deutschland und Frankreich



| Welche Rollen hat eine Führungskraft im Team?   | Quels sont les rôles d'un leader dans une équipe   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgleichen zwischen starken und schwachen Mitgliedern</li> <li>• Die Schwachen unterstützen</li> <li>• Gruppenziele definieren und gemeinsam verfolgen</li> <li>• Gruppenprozess steuern</li> <li>• Orientierungspunkte setzen</li> <li>• Klare Aufgaben geben</li> <li>• Fachliche Hinweise aufnehmen</li> <li>• Entscheidungsfindung lenken und den Weg mit der Gruppe erarbeiten</li> <li>• Entscheidungen fällen</li> <li>• Zusammenführen der Gruppe</li> <li>• Konsequenz sein</li> <li>• Verschiedene Ansätze und Ideen der Gruppe herausarbeiten</li> <li>• Eine Lösung im Konsens herbeiführen</li> <li>• Zuhören/Verstehen/Erklären</li> <li>• Teamgeist fördern: unterstützen und coachen</li> <li>• Informationsverteilung sicherstellen</li> <li>• Teammitglieder respektieren</li> <li>• Freiheit lassen</li> <li>• Gutes Klima herstellen</li> <li>• Feedback geben</li> <li>• Prozesse begleiten</li> <li>• Weiterkommen durch konstruktive Kritik</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les objectifs (Ziele festlegen)</li> <li>• Diriger (leiten)</li> <li>• Piloter (steuern)</li> <li>• Réunir (versammeln)</li> <li>• Motiver (motivieren)</li> <li>• Encadrer (»einrahmen«, betreuen)</li> <li>• Montrer le chemin (den Weg zeigen)</li> <li>• Encourager (ermutigen)</li> <li>• Mobiliser (mobilisieren)</li> <li>• Convaincre (überzeugen)</li> <li>• Faire avancer (etwas voran bringen)</li> <li>• Organiser (organisieren)</li> <li>• Coordonner (koordinieren)</li> <li>• Décider (entscheiden)</li> <li>• Soutenir (unterstützen)</li> <li>• Responsabiliser (Verantwortung übertragen)</li> <li>• Accompagner (begleiten)</li> <li>• Ecouter (zuhören)</li> <li>• Apporter des solutions (Lösungen bringen)</li> <li>• Tirer vers le haut (nach oben ziehen)</li> <li>• Contrôler le progrès (den Erfolg kontrollieren)</li> <li>• Corriger (korrigieren)</li> <li>• Sanctionner (sanktionieren)</li> <li>• Responsabilité globale (Gesamtverantwortung)</li> </ul> |

**Tab. 2** Deutsche und französische Erwartungen an die Rolle einer Führungskraft im Team. Antworten (mit Doppelnennungen) von 28 Führungskräften eines europäischen Unternehmens im Jahr 2003

Aufgaben werden vom Mitarbeiter auch ohne Rücksprache mit einer übergeordneten Autorität selbstverantwortlich erfüllt. Interessant sind die deutschen Rollenerwartungen, was die Steuerung von Gruppenprozessen anbetrifft: Der Teamleiter übernimmt die Rolle eines strukturierenden Moderators im Hintergrund, der Zusammenhalt und Teamgeist fördert, den Prozess in die richtige Richtung lenkt und Feedback gibt. Erneut wird die Bedeutung der Gruppe als Ganzes deutlich.

Die französische Erwartung ist eher eine direktive und persönliche: Die Führungskraft gibt die Richtung vor, motiviert, betreut, fragt kontrollierend nach und greift manchmal in den Arbeitsprozess ein. Verglichen mit Deutschland gibt es in Frankreich keine so ausgeprägte Delegation. Aufgaben werden delegiert, die Verantwortung jedoch bleibt beim Chef, »le responsable« (der »Verantwortliche«).

Die Unterschiede der Führungsstile und -erwartungen in Frankreich und Deutschland werden schon in der Sprache deutlich: Interessant ist bei den

Aussagen, dass die französischen Befragten fast ausschließlich Verben nannten, die auf eine Betonung von Aktivität und Prozess verweisen. Bezeichnend ist ebenso, dass es im Französischen, einer Sprache, die normalerweise alle ausländischen Ausdrücke verbannt, kein Wort für »Führung« oder »Führungskraft« gibt. Stattdessen wird das englische »leadership« und »leader«. Während der Begriff »Vorgesetzter« auf eine horizontale Beziehung verweist, steht der Begriff »supérieur« (»Übergeordneter«) für eine vertikale Beziehung. Diese wird verstärkt durch die aus Political Correctness nur noch selten gebrauchte Bezeichnung des »subordonné«, des Untergeordneten, aber vor allem durch die Bezeichnung französischer Mitarbeiter als »n-1« (der Chef ist in der Hierarchie vom Niveau her »n« oder »n+1«), eine mathematisch geprägte Ausdrucksweise, die dem französischen Verständnis des Unternehmens als streng hierarchisierte Organisation entspricht. Dieses Verständnis der Organisation verdeutlicht auch das Bedürfnis nach klaren Hierarchieregelungen und dem bereits erwähnten eher direktiven Führungsstil.

Interkulturell interessant – und folgenreicher – ist nun, wie das jeweilige Führungsverhalten vom Gegenüber in der Teamarbeit wahrgenommen und interpretiert wird. Eine partizipative Führung erzeugt bei Mitarbeitern, die eine direktive Führung gewöhnt sind, den Eindruck von Zielunklarheit und Schwäche: Die Führungskraft ist nicht genug persönlich präsent, nicht engagiert und somit nicht kompetent. Dagegen wirkt eine direktive Führung auf Mitarbeiter, die eine partizipative Führung gewöhnt sind, unnötig kontrollierend, einengend und somit demotivierend. Die Ausführungen verdeutlichen kulturelle Relativität: Eine objektive Wirklichkeit existiert nicht; sie ist das Resultat aus Standpunkten, Perspektiven und Interpretationen der Beteiligten.

## Fazit

Anhand des Falles wurden divergierende, aber meist implizite und deshalb nicht offen angesprochene Grundannahmen und Vorstellungen bezüglich Teamarbeit und Führung thematisiert,

die im Managementalltag häufig Ursache von Missverständnissen und Konflikten in multikulturell besetzten Teams sind. Aufbauend auf dem dargestellten Praxisfall und dessen Analyse werden zwei haltungsprägende Beziehungs-Orientierungen für die interkulturelle Teamarbeit unterschieden, die hier noch einmal zusammengefasst werden:

- Eine horizontale Beziehung, die das soziale Verhalten in Teams beschreibt. Sie betrachtet die Prozess-Beziehungen von gleichgestellten Interaktionspartnern einer Gruppe. Es geht um Anpassung, Integration, Kompromiss, Konsens, Dominanz, Durchsetzung, Wettbewerb, Konkurrenz auf einer Hierarchie-Ebene und damit um das Gegensatzpaar Kooperation und Wettbewerb.
- Eine vertikale Beziehung, die das Verhalten gegenüber Führung beschreibt. Sie betrachtet die Prozess-Beziehungen von Interaktionspartnern einer Gruppe mit einer hierarchisch höher gestellten Person. Es geht um Autorität und Hierarchie, Unterordnung, Gehorsam, Kontrolle, Macht, Freiheit, Motivation und damit um das Gegensatzpaar direktiv und partizipativ.

Beide Beziehungen lassen sich anhand von Erwartungsabfragen am Anfang der interkulturellen Teamarbeit – etwa in Rahmen eines Teambildungs-Workshops - erarbeiten. Die Analyse liefert Begriffe und Ansätze, die den Kooperationspartnern helfen, Irritationen zu überwinden und bilden eine solide Verständnis- und Handlungsbasis, um effektiver als Team zu arbeiten. Solche Maßnahmen helfen, andere Sichtweisen, Denk- und Arbeitsstile und ihnen innewohnende Problemlösungsstrategien als bereichernd anzusehen und produktiv zu nutzen.

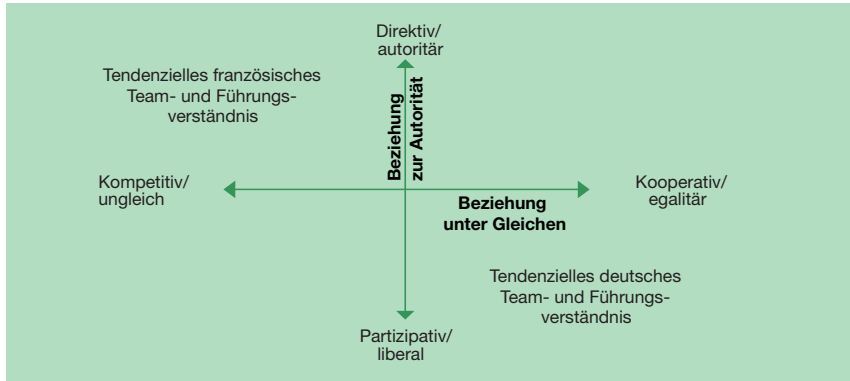


Abb. 2 Modell vertikaler und horizontaler Beziehungen in interkulturellen Teams

**Zusammenfassung/ Summary**

Der Beitrag präsentiert – ausgehend von einem Praxisfall deutsch-französischer Kooperation – unterschiedliche Auffassungen und Praktiken von Teamarbeit, die zum einen die Zusammenarbeit unterhalb der Teammitglieder, zum anderen die Teamführung betreffen. Diese unterschiedlichen Auffassungen können den Erfolg der Teamarbeit maßgeblich beeinflussen. Ein besonderer Augenmerk wird auf die doppelperspektivische Analyse gelegt, die grundlegende Ansatzpunkte zum Verständnis interkulturellen Managements gibt.

The article presents – based on a case of the French-German cooperation – divergent assumptions and practices of teamwork, →

→ concerning on the one hand the collaboration between team-members, on the other hand team-leadership. These different assumptions may have a considerable influence on the teamwork's success. The contribution emphasizes on a double perspective analysis, which gives a central and important orientation for a better understanding of intercultural management.

**Anmerkungen**

- 1 Davoine, E.: Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte, Wiesbaden 2002.
- 2 Hofstede, G.: Cultures and Organizations, New York 2005.
- 3 Barmeyer, C. I.: Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec, Frankfurt/New York 2000.



**Dr. Christoph I. Barmeyer**

Hochschullehrer (Maitre de Conférences) für Interkulturelles Personalmanagement, IECS - Université R. Schuman, Strasbourg und Berater im deutsch-französischen Management in Karlsruhe christoph.barmeyer@iecs.edu



**Professor Dr. Eric Davoine**

Lehrstuhl für Organisation und Personalmanagement, Universität Fribourg eric.davoine@unifr.ch