

## Schwierige deutsch-französische Zusammenarbeit

Für Unternehmen ist es wichtig, mit seinen Wirtschaftspartnern auf einer Wellenlänge kommunizieren zu können und deren Kultur und Sprache zu beherrschen. Jochen Peter Breuer und sein französischer Partner Pierre de Bartha betreiben zusammen die Unternehmensberatung JPB in La Rochette bei Paris. Die beiden organisieren und begleiten seit 1984 deutsch-französische Firmen-Fusionen und Kooperationen. Sie versuchen, ein Bewusstsein für die Mentalität des Anderen zu schaffen und das Misstrauen zwischen den Geschäftspartnern abzubauen. SOL-Mitarbeiterin Cornelia Dühr sprach mit ihm über deutsch-französische Vorurteile.



**SOL: Herr Breuer, wie wird man Berater für transkulturelles Change- und Beziehungs-Management?**

**Jochen Peter Breuer:** Ich bin in diese Aufgabe hineingewachsen. Früher habe ich bei einer großen deutschen Bank in Paris gearbeitet. Dort habe ich selbst diesen Konflikt der Businesskulturen erlebt. Immer öfter haben mich dann französische Kollegen gebeten, ihnen bei Terminen mit deutschen Geschäftspartnern zu helfen. So kam mir die Idee, Manager bei transkulturellen Fusionen und Change-Projekten zu beraten und zu begleiten.

**SOL: Warum kommen Deutsche und Franzosen im Berufsleben nicht immer miteinander aus?**

**JPB:** Das Problem liegt in den verschiedenen Erwartungshaltungen und Ausbildungen. Deutsche sind Spezialisten. Wenn sie ein Projekt planen, erstellen sie detaillierte Ablaufpläne, organisieren gerne bis ins Detail. Franzosen sind Generalisten, sie verstehen von allem etwas und wollen einen Gesamtüberblick über das Projekt bekommen. In französischen Unternehmen nimmt ein Projekt im Laufe der Zeit Gestalt an, es wird ständig weiterentwickelt. Jeder Mitarbeiter bringt neue Ideen ein. Die Franzosen fühlen sich von der scheinbar abgeschlossenen Planung der Deutschen wie „eingeschlossen“. Sie haben das Gefühl, dass ihnen etwas aufgezwungen werden soll, obwohl man sich aus ihrer Sicht noch gar nicht auf das Wesentliche geeinigt hat. Zudem brauchen Franzosen ständig eine gewisse Anspannung im Arbeitsalltag. Seit der Grundschule sind sie darauf trainiert, unter Stress zu arbeiten. Sie gefallen sich als Feuerwehr: ständig in Alarmbereitschaft, um ein Problem schnell und kreativ zu lösen.

**SOL: Wie reagieren die Deutschen auf die Arbeitsweise der Franzosen?**

**JPB:** Die Deutschen empfinden das ständige Weiterplanen und Verändern eines Projektes als chaotisch. Sie haben den Eindruck, dass immer alles in letzter Minute getan wird. Unsere Ausbildung zielt im Gegenteil darauf ab, Stress zu vermeiden. Alle eventuellen Probleme werden vorab bedacht und Lösungen dafür gesucht, damit es erst gar nicht zum Alarm kommt. Diese businesskulturellen Unterschiede sind jedoch nie das Hauptproblem. Sie verstärken allerdings den Stress, den Firmenfusionen und multinationale Projekte naturgemäß mit sich bringen, noch zusätzlich.

**SOL: Gibt es französische Vorurteile gegenüber den Deutschen?**

**JPB:** Ja, vor allem bei Konfliktsituationen. Dann heißt es oft, dass die Deutschen borniert sind und ihre Ziele „wie eine Dampfwalze“ durchsetzen wollen. In fast allen Projekten ist es auch ein Riesen-Problem, französische Mitarbeiter zu finden, die in Deutschland arbeiten wollen. Die gängige Meinung ist: „Das Klima ist kalt und zudem regnet es. Alles ist auf Effizienz ausgelegt, es

gibt kein Savoir-Vivre“. Eine Versetzung nach Deutschland wird meistens nur unter Karrierepunkten akzeptiert. Kurzum: Deutschland ist nicht „sexy“.

**SOL: Was denken die Deutschen über Frankreich?**

**JPB:** Die Deutschen haben ein idealisiertes Bild von Frankreich. Sie verbinden das Land mit Urlaub, Savoir-Vivre und Cafés, in denen man sitzt und redet. Wenn sie mit Franzosen Geschäfte machen, werden sie total ernüchtert, denn in Geschäftssituationen reagieren diese ganz anders. Manche Deutsche haben auch von ihren Manager-Kollegen gehört, wie schwierig es ist, mit den Franzosen zusammen zu arbeiten und sind unsicher. Beide Seiten gehen also oft mit sehr gemischten Gefühlen auf den Anderen zu.

**SOL: Wie wirkt sich das auf die Zusammenarbeit aus?**

**JPB:** Solange alles gut geht, spielen Vorurteile kaum eine Rolle. Erst durch Interessenskonflikte entsteht Stress, unter dem Deutsche noch deutscher werden. Sie klammern sich an das Bekannte, die eigene Kultur. Das gleiche gilt für die Franzosen. Beide bestätigen somit die Vorurteile.

**SOL: Was tut Ihr Unternehmen dagegen?**

**JPB:** Zusammenwachsen ist ein Prozess, der nicht mit einem Seminar abgehakt werden kann. Wir lassen zunächst die Beteiligten ihre Wahrnehmungen ausdrücken. Sie erkennen so, dass auf beiden Seiten Leid und Misstrauen herrscht. Durch die Arbeit an der eigenen Businesskultur lernen beide Seiten, ihre jeweiligen Stärken, aber auch Grenzen, anzuerkennen. Das ist spannend und bringt die Partner einander näher. Über diese emotionale Annäherung schaffen wir einen Raum, damit die wahren Probleme angesprochen werden können. Denn Business is human, es geht letztlich immer um Macht und Geld. Daher sind wir kein Trainingscenter für multinationale Begegnungen. Wir begleiten Unternehmen bei Projekten und lösen Konflikte, die sich aufgrund der verschiedenen (Unternehmens-) Kulturen ergeben. Die Tatsache, Beziehungsprobleme genauso professionell und strukturiert zu behandeln wie Organisationsprobleme, bringt beiden Seiten eine große Erleichterung. Sie finden dann meist Lösungen in Rekordzeit.

*J.P. Breuer und P. de Bartha haben zu dem Thema ein Buch herausgegeben mit dem Titel „Deutsch-französische Geschäftsbeziehungen erfolgreich gestalten“ mit über 60 Fallbeispielen.*

Der Link zu ihrer Homepage: <http://www.jpb.net>

Die Fragen stellte Cornelia Dühr