

# „Die Wahrnehmung kritisch hinterfragen“

Helga Schenzer zum Verhältnis zwischen deutschen und französischen Kollegen bei Aventis CropScience

*Frau Schenzer, die Kolleginnen und Kollegen der ehemaligen AgrEvo tun sich noch immer schwer mit denen der früheren Rhône-Poulenc Agro. Umgekehrt ist es genauso. Liegt die Schwierigkeit an unterschiedlichen Unternehmenskulturen oder Nationalitäten?*

Alle Mitarbeiter sind mit Veränderungen konfrontiert, mit denen sie klarkommen müssen: Der Chef hat vielleicht gewechselt, die Abteilung sich verändert, die Prozesse sind noch neu. Das macht es jedem einzelnen schwer. Vergleicht man die Arbeitsweisen der Mitarbeiter, dann sehen wir allerdings auch Unterschiede in der Firmenkultur. Diese wiederum wird geprägt von der jeweiligen nationalen Kultur. Wenn wir ganz spezifisch das Verhältnis von Franzosen und Deutschen betrachten, fällt auf, daß in Frankreich viel flexibler organisiert wird als in Deutschland. Auch die Kommunikationsstile unterscheiden sich. Die Franzosen kommunizieren stärker an Personen orientiert und indirekt. Sie beherrschen die Kunst der Anspielung, die unter Franzosen auch verstanden wird. Nicht aber von den Deutschen, die nicht zwischen den Zeilen lesen. Das vermittelt ihnen wiederum den Eindruck, man enthalte ihnen Informationen vor.

*Ich glaube nicht, daß sich die Ex-Agrevo-Mitarbeiter für wenig flexibel halten.*

Ich weiß. Die Ex-AgrEvo-Mitarbeiter sagen von sich, sie hätten schon in ihrer alten Firma gelernt, flexibel und international zu arbeiten. Auf der anderen Seite sagen die RP Agro-Mitarbeiter von sich, sie seien keine typisch französische Firma. Das zeige sich mitunter daran, daß Alain Godard das SDM-System (Simplify-Decentralize-Manage) eingeführt habe. Soviel zu den Selbstdefinitionen der beiden. In der gegenseitigen Wahrnehmung dominiert hingegen der Eindruck, daß die jeweilige nationale Prägung das Denken und Handeln bestimmt.



Helga Schenzer, Beraterin bei Jacques Pasteau Consultants, kennt sich mit Mentalitäten aus.

*Mitarbeiter berichten uns von ihrer Erfahrung, daß es nicht möglich sei, die Arbeit oder Meinung eines Franzosen direkt zu kritisieren. Das würde als persönliche Beleidigung aufgefaßt werden. Kann man denn Franzosen indirekt kritisieren?*

Indirekt kritisieren funktioniert zwar, aber Deutsche tun sich da sehr schwer. Ein wichtiger Grund liegt in den unterschiedlichen Kommunikationsstilen. Deutsche neigen zur expliziten Kommunikation, weil sie davon ausgehen, daß der Gesprächspartner nicht denselben Kontext haben kann wie sie selbst. Das Resultat ist direkte Kommunikation! Nicht anders wird Kritik gehandhabt: Sie kommt direkt. Dabei wird die Kritik als ein Beitrag zu einem besseren Ergebnis verstanden, sie ist also sachorientiert, nicht an Personen. In anderen Kulturen gibt es diese Trennung aber nicht. Der Franzose unterscheidet nicht zwischen Sache und Person.

*Wie kritisiere ich indirekt?*

Sie müssen Ihre Worte ganz anders verpacken, Anspielungen benutzen und Charme mitbringen. Sie müssen versuchen, dem anderen zu gefallen.

*Soweit die Theorie. Nehmen wir doch mal ein praktisches Beispiel: Angenommen, ich müßte zusammen mit einem Kollegen einen Internet-Auftritt für die Abteilung XY bauen. Im Laufe der Zeit stelle ich fest, daß sich seine Seiten nicht nach dem Corporate Design richten und daß die Texte wenig lesefreundlich sind. Wie kann ich ihm das schonend beibrin-*

*gen, ohne daß der besserwisserische Deutsche vor seinen Augen erscheint?*

Wichtig erscheint mir, den richtigen Augenblick zu wählen. Dann würde ich mit ihm allgemein über das gemeinsame Projekt sprechen, ihn fragen, was er von dem Projekt hält und ihm erklären, warum ich selbst so und so vorgegangen bin. Anders ausgedrückt: Ich fange an, von mir selbst zu sprechen und nicht von ihm, was er ja vielleicht schon als Attacke deuten könnte. Wenn alles klappt, werde ich dann möglicherweise von dem Franzosen aufgefordert, auch über seine Arbeit zu sprechen. Dann könnte ich ihm sagen, daß ich Probleme habe mit dem Corporate Design auf seinen Internet-Seiten.

*In unserer Firma gibt es Stimmen, die den Zusammenschluß zu Aventis CropScience mehr oder minder offen als Übernahme von AgrEvo durch RP Agro bezeichnen. Da möchte ich noch einmal den neutralen Coach in Ihnen fragen: Ist dem so?*

Es wundert mich nicht, daß auf deutscher Seite dieses Bild entstanden ist. Denn das Entscheidungszentrum des Unternehmens hat sich nun mal von Deutschland nach Lyon verlagert. Allerdings sollten wir unsere eigene Wahrnehmung einmal kritisch hinterfragen. Das Executive-Committee besteht ja nicht nur aus Franzosen. Vielleicht sollten einmal Kollegen aus anderen Ländern als nur Deutschland und Frankreich dazu befragt werden.

*Dennoch bleibt die Frage: Ist denn der Eindruck der deutschen Kolleginnen und Kollegen in puncto Entscheidungsgewalt falsch?*

Die Deutschen sind es meistens gewohnt, in Entscheidungsprozesse einbezogen zu werden. Das heißt: Man setzt sich vor einer Entscheidung argumentativ auseinander, um dann zu einem Konsens zu kommen. In Frankreich findet die Auseinandersetzung hinterher statt. Daraus sollten die Deutschen für sich die Botschaft ziehen, daß sie andere Vorschläge und neue Gesichtspunkte auch später noch einbringen können. Der Freiraum entsteht somit in der Umsetzung von Entscheidungen. – Sie sehen, der Begriff „Entscheidung“ hat im Französischen einen anderen kulturellen Beiklang als in Deutschland. Es ist damit nichts Endgültiges gemeint, das fest ist wie Beton.

*Frau Schenzer, vielen Dank für das Gespräch.*

Das Gespräch führte Dieter Korgner.

**Das vollständige Interview finden Sie auf der Intranet-Seite „Fakten und Argumente“ der Unternehmenskommunikation.**



Wo Helga Schenzer vor Mitarbeitern spricht, ist ihr Aufmerksamkeit sicher: Das Thema Unternehmenskultur in Deutschland und Frankreich beschäftigt alle.