

MANAGEMENT UND GLOBALISIERUNG

UNTERSCHIEDE UND VERÄNDERUNGEN IN DEN UNTERNEHMEN

Die Arbeitsorganisation und die Hierarchien innerhalb der Unternehmen waren in Frankreich und Deutschland traditionell sehr verschieden. Durch die Globalisierung werden diese Fundamente grundsätzlich verändert.

VON JACQUES PATEAU, ÜBERSETZUNG: ULRICH SCHÖNLEBER



Unsere beiden Systeme legen nach wie vor sehr ungleiche Merkmale an den Tag. Deutschland zeigt meist stark ausgeprägte Abgrenzungen, die zu einer geringen Reaktionsbereitschaft führen und zu der Neigung, sich auf bewährte Systeme zu stützen. In Frankreich sind das bisweilen willkürliche Sicheinmischen des Chefs, die Unbestimmtheit und die zu häufigen Wechsel der Orientierung für Deutsche schwer zu ertragen. Die Neigung, eher die Ziele als die Entscheidungen zu delegieren, kann ein echter Bremsklotz für die Effizienz von Organisationen und die Entwicklung der Individuen sein. Wenn man hingegen die jeweiligen Vorteile der beiden Kulturen beobachtet, die zahlreich sind, so stellt man fest, dass das deutsche System Überraschungen ausschaltet und einen starken Zusammenhalt schafft. Die Verteilung der Aufgaben sorgt für klar definierte Funktionen, kompetente Fachleute und eine Aufwertung der langfristigen Kompetenz. Das französische Modell besitzt den enormen Vorteil großer Reaktionsfähigkeit, lässt dem Individuum einen bedeutenden Spielraum, erlaubt einen globalen Ansatz und regt zu Improvisation und Kreativität an. Die deutsche Kultur der Gemeinschaft (*communauté*) ist aufgabenorientiert, gründet auf einer verinnerlichten Autorität, ist funktionell und nah, begünstigt die Identifizierung mit den Vorgehensweisen und sucht ständig die konstruktive Auseinandersetzung, den Konsens und die Formalisierung. Die französische Kultur der Gesellschaft (*société*) ist stärker dem Spiel der Personen untereinander zugewandt, der Einzelne hängt oft von einer Autorität ab, die ihm äußerlich bleibt, und findet seinen Spielraum in der gewandten Auslegung der Regel. Diese Tendenzen sind das Resultat der Geschichte, religiöser Einflüsse, familiärer Strukturen und der unterschiedlichen Bildungssysteme. Auch wenn diese kulturellen Dimensionen von entscheidender Bedeutung bleiben, reichen sie nicht mehr aus, um den neuen Gegebenheiten in den Unterneh-

men gerecht zu werden. Es geht heute nicht mehr darum, sich allein durch die Qualität der vollbrachten Aufgaben Anerkennung zu verschaffen – die traditionelle deutsche Variante – und genauso wenig geschieht dies allein durch die Qualität der mit den Mächtigen unterhaltenen persönlichen Beziehung oder die geschickte Regelauslegung der Franzosen. Im Zeitalter der Globalisierung wird der Einzelne zuallererst durch die schnelle, quantitativ messbare Leistung anerkannt und er pflegt eine ausgeprägte Kultur des Ergebnisses. Diese neue Realität führt in Deutschland dazu, dass die lange Zeit der Konsensfindung reduziert und der Perfektionismus in Frage gestellt wird. Die Notwendigkeit vernetzt zu arbeiten reduziert die traditionelle Konzeption der Aufgabenverteilung. Im ans Multitasking gewohnten Frankreich ist der Einzelne noch stärker der Rhythmus-Beschleunigung ausgesetzt. Die implizite Kommunikation, die auf Komplizenschaft und heimlichem Einverständnis beruht, muss mangels Zeit und fehlender Präsenz einer klaren und sachlichen expliziten Kommunikation weichen. Mit den unbegrenzten Möglichkeiten der Virtualisierung, ist die Beschleunigung omnipräsent in allen Bereichen und führt die Teams zu einer „situationgebundenen Reaktionsfähigkeit“ auf Kosten einer „organisierenden Führung“. Langfristige industrielle Strategie verschwindet zugunsten finanzieller Logik. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gehören zum großen Katalog der Management-Zauberformeln. Es ist also höchste Zeit in ein deutsch-französisches oder multikulturelles Team „Inseln der Entschleunigung“ einzubauen, sich die Zeit zum Zuhören zu nehmen, das Reale dem Virtuellen vorzuziehen und die Zwänge, Logik und Intelligenz des Anderen zu entdecken. Der Weg zum Erfolg führt immer durch die Entwicklung eines gemeinsamen Bezugssystems, das ebenso sehr eine Frage des Vertrauens wie des „Prozesses“ ist. Mehr denn je muss uns heute Goethes Weisheit inspirieren: „Niemand wird jemals Zugang zur eigenen Kultur finden, wenn er sich nicht die Zeit nimmt, die des Anderen kennenzulernen.“

BIO EXPRESS

Jacques Pateau lehrt interkulturelles Management an der Universität von Compiègne. Er ist Autor des Buches *Une étrange alchimie. La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*. CIRAC, 1998, 3. Ausgabe 2003.