



universität  
wien

# MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

## Interkulturelle Kompetenz und Sprachkompetenz in französischen Unternehmen

verfasst von / submitted by

Andrea Barcza, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of  
Master of Arts (MA)

Wien, 2017 / Vienna 2017

Studienkennzahl lt. Studienblatt /  
degree programme code as it appears on  
the student record sheet:

A 065 381 345

Studienrichtung lt. Studienblatt /  
degree programme as it appears on  
the student record sheet:

Masterstudium Dolmetschen Ungarisch Französisch

Betreut von / Supervisor:

Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Franz Pöchhacker



## Danksagung

Die Arbeit an dieser Masterarbeit war bisher eine der größten Herausforderungen in meinem Leben, die ich ohne Unterstützung nicht hätte meistern können. Ich möchte an dieser Stelle all jenen Personen meinen Dank aussprechen, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Mein besonderer und herzlicher Dank gilt meinem Betreuer, Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Franz Pöchhacker, für die konstruktive und geduldige Betreuung. Besonders seine Anregungen und die Möglichkeit des Austausches waren in den Phasen der Erstellung dieser Masterarbeit sehr hilfreich.

Für die Realisierung der Interviews möchte ich meiner „zweiten“ Familie in Paris danken, Sylvie und Nicolas Riboud, die mir die wertvollen Kontakte für den empirischen Teil meiner Masterarbeit vermittelt haben. Ohne ihrer Hilfe wäre die Durchführung der Interviews nicht möglich gewesen. *Merci à vous!*

Ein großes Dankeschön gebührt auch Beatrix Tóth, MA und Alexandra Soós, MA, die mit besonderer Detailgenauigkeit meine Arbeit korrekturgelesen haben.

Große Ziele benötigen auch große Unterstützung im privaten Umfeld. Besonders Danken möchte ich Clarissa Henry, die mich auf dem Weg meines Studiums mit ihren motivierenden Worten begleitet hat.

Mein allergrößter Dank gilt meiner lieben Mutter, Andrea Erdesz, die stets an mich glaubt. Sie hat es immer geschafft mich auf dem Weg zum Abschluss der Arbeit zurückzuführen. Ich habe ihr mehr als nur meinen erfolgreichen Abschluss der Masterarbeit zu verdanken. *Tiszta szívből köszönök mindent!*

# Inhaltsverzeichnis

<b>0. Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Interkulturelle Kompetenz</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1. Definitionen der interkulturellen Kompetenz</b> .....	<b>8</b>
1.1.1. Definition nach Barmeyer .....	9
1.1.2. Definition nach Gudykunst .....	10
1.1.3. Definition UNESCO .....	15
<b>1.2. Interkulturelle Kompetenz in der Wirtschaft</b> .....	<b>17</b>
<b>2. Sprachkompetenz in französischen Unternehmen</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1. Bedeutung der französischen Sprache</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2. Sprachbarrieren in Unternehmen</b> .....	<b>25</b>
<b>3. Unternehmensstrukturen in Frankreich</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1. Kulturstandards</b> .....	<b>35</b>
<b>3.2. Französische Kulturstandards</b> .....	<b>37</b>
3.2.1. Indirekter Kommunikationsstil .....	37
3.2.2. Personenbezogenheit .....	39
3.2.3. Autoritätsorientierung .....	40
3.2.4. Entscheidungsprozesse .....	42
3.2.5. Flexibilität .....	43
3.2.6. Polychrones Zeitverständnis .....	44
<b>4. Forschungsfragen und Methodik</b> .....	<b>46</b>
<b>4.1. Forschungsfragen</b> .....	<b>46</b>
<b>4.2. Auswahl der Methode</b> .....	<b>48</b>
<b>4.3. Expertenauswahl</b> .....	<b>48</b>
<b>4.4. Durchführung der Interviews</b> .....	<b>49</b>
<b>5. Analyse der Experteninterviews</b> .....	<b>51</b>
<b>5.1. Halbstrukturierte Leitfadeninterviews</b> .....	<b>51</b>
<b>5.2. Vorbereitung der Dienstreise</b> .....	<b>54</b>
<b>5.3. Umgang mit Sprachbarrieren</b> .....	<b>55</b>
<b>5.4. Besonderheiten des französischen Kommunikationsstils</b> .....	<b>58</b>
<b>5.5. Konflikte aufgrund sprachlicher Barrieren</b> .....	<b>61</b>
<b>5.6. Sprachkompetenz</b> .....	<b>63</b>
<b>5.7. Interkulturelles Problembewusstsein</b> .....	<b>66</b>
<b>5.8. Herausforderungen auf interkultureller Ebene</b> .....	<b>67</b>
<b>5.9. Umgang mit Missverständnissen und Auffassungsunterschieden</b> .....	<b>69</b>
<b>5.10. Optimierung der interkulturellen Kommunikation</b> .....	<b>71</b>
<b>5.11. Teilnahme an interkulturellen Trainings</b> .....	<b>73</b>
<b>6. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen</b> .....	<b>75</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>82</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>85</b>

## **0. Einleitung**

In Zeiten der Globalisierung zählt die interkulturelle Kompetenz zu einer der Schlüsselkompetenzen in der Wirtschaft, um international erfolgreich agieren zu können. Die Fähigkeit, angemessen und effektiv mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen zu kommunizieren, zeigt sich bereits bei der Verständigung, wo Kommunikationsprobleme zutage treten. Das Problempotenzial wird größer, wenn unterschiedliche Kulturen und Sprachen aufeinandertreffen. Mehr und mehr erweist sich, dass interpersonelle Kompetenzen und Sprachkompetenzen nicht mehr ausreichen, um als Unternehmen erfolgreich in einem multikulturellen Kontext zu agieren.

Für Unternehmen, die auf dem internationalen Markt vertreten sind, ist die Arbeit mit multikulturellen Teams, das heißt MitarbeiterInnen unterschiedlicher kultureller Zugehörigkeit und mit unterschiedlichen kulturellen Erfahrungen, unerlässlich. Hierbei ergeben sich Faktoren wie zum Beispiel Wertehaltungen, Denkweisen, unterschiedliche kulturelle Hintergründe sowie sprachliche Unterschiede, die das Konfliktpotenzial erhöhen. Für Unternehmen ist es wichtig zu unterscheiden, ob sie im eigenen Land oder international agieren, denn Werte und Bedürfnisse werden von Land zu Land unterschiedlich aufgefasst. Ist dieses Bewusstsein für die andere Kultur nicht vorhanden, so können sich daraus Verwirrungen, Missverständnisse und Konflikte ergeben. Hierbei spielt die interkulturelle Kommunikation eine wichtige Rolle, denn Kommunikationsvorgänge, an denen zwei oder mehrere GesprächspartnerInnen beteiligt sind, die aus unterschiedlichen Kulturkreisen stammen, wenden unterschiedliche Kommunikationscodes an (vgl. Gudykunst 2004). Durch eine höhere Sensitivität für Interkulturalität wird die Zusammenarbeit unter MitarbeiterInnen gestärkt; somit steigt auch die Produktivität, die sich wiederum positiv auf den Gewinn des Unternehmens auswirkt. Um dies zu erreichen, bedarf es an Bestreben zur Veränderung und an Offenheit zur Anpassung an die jeweilige Kultur.

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit der Thematik der interkulturellen Kompetenz und Sprachkompetenz in französischen Unternehmen. Da der Bereich der interkulturellen Kompetenz und Sprachkompetenz ein breites Spektrum darstellt, war es für diese Arbeit notwendig, eine sprachliche Eingrenzung vorzunehmen. Aus sprachlichen Gründen fiel die Entscheidung auf das französische Wirtschaftsumfeld. Für die Ausarbeitung war es von Bedeutung, dass Literatur herangezogen werden konnte, die auf Englisch, Französisch oder Deutsch zugänglich ist.

Wie aus den geführten Einzelinterviews hervorgeht, stellt das Bewusstsein über die Wichtigkeit interkultureller Kompetenz noch immer einen akuten Problembereich in französischen Unternehmen dar. Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt eine intensive Auseinandersetzung mit der Frage, aus welchen Gründen die Bedeutung von interkultureller Kompetenz im Wirtschaftsbereich keinen hohen Stellenwert einnimmt.

Sind sich französische Unternehmen, die im Ausland tätig sind, dessen bewusst, dass auf interkultureller Ebene Probleme auftreten können? Wenn ja, wie gehen sie damit um, wie sehen ihre Lösungsansätze aus? Treten sie mit anderen Unternehmen in Verbindung, die bereits einen Auslandseinsatz hatten? Wird eine Belegschaft vor Ort benötigt? Diese Fragen sollen im Laufe dieser Arbeit beantwortet werden.

Wichtige Faktoren sind Fremdsprachenkenntnisse und Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz. Aus diesem Grund soll der Bezug zum Dolmetschen hergestellt werden. TranslatorInnen können Sprachbarrieren sowie kulturellen Missverständnissen vorbeugen. Daraus ergibt sich die Frage, ob im Wirtschaftsumfeld, das einem stetigen Wandel unterworfen ist, auf TranslatorInnen zurückgegriffen wird oder ob der Einsatz von TranslatorInnen der Anwendung des Englischen als Lingua franca weichen muss.

Die vorliegende Arbeit besteht aus sieben Kapiteln. Um einen strukturierten Überblick über das Themengebiet zu geben, werden im ersten Kapitel unterschiedliche Definitionen der interkulturellen Kompetenz vorgestellt, die aufzeigen sollen, wie WissenschaftlerInnen interkulturelle Kompetenzen auffassen und beschreiben.

In einem Unterkapitel steht das Thema interkulturelle Kompetenz in der Wirtschaft im Mittelpunkt. Alexander Thomas (2006) beschreibt interkulturelle Kompetenz als komplexen Lern- und Entwicklungsprozess. Anhand seiner Grafik werden die sechs Phasen des Lernprozesses beschrieben. Thomas ist der Auffassung, dass interkulturelles Handeln nicht aus praktischen Erfahrungen entstehen kann. Er betont, dass eine solide Grundvoraussetzung die Offenheit und das Interesse gegenüber einer anderen Kultur sind. Erforderlich sind ebenfalls spezifisches Wissen über die jeweilige Kultur und ein ausgeprägtes Einfühlungsvermögen sowohl für die eigenen als auch für die fremden kulturellen Gegebenheiten.

Das dritte Kapitel befasst sich mit der Sprachkompetenz in französischen Unternehmen. In diesem Kapitel wird die Bedeutung der französischen Sprache erläutert, und zugleich soll der Frage auf den Grund gegangen werden, welche Barrieren Unternehmen aufgrund von sprachlichen Einschränkungen überwinden müssen und ob TranslatorInnen im Wirtschaftsbereich dem Englischen weichen müssen.

Das Hauptaugenmerk des vierten Kapitels liegt auf den Unternehmensstrukturen in Frankreich. Anhand einer „kulturellen Karte“, die Erin Meyer erstellt hat, sollen Missverständnisse auf Managementebene aufgezeigt werden, die durch kulturelle Unterschiede auftreten können. Des Weiteren werden einige Anhaltspunkte gegeben, um sich ein Bild machen zu können, wie in Frankreich Meetings abgehalten werden. Das Kapitel befasst sich außerdem mit den französischen Kulturstandards. Zugleich wird versucht herauszufinden, ob es Unterschiede zwischen Kulturstandards und Stereotypen gibt. Nach einem kurzen Überblick über Kulturstandards und Stereotypen werden die französischen Kulturstandards erläutert. In weiterer Folge richtet sich die Aufmerksamkeit auf den französischen Kommunikationsstil und seine Merkmale.

Das fünfte Kapitel widmet sich dem empirischen Teil der vorliegenden Masterarbeit. Es werden die Vorbereitungen, die angewendete Forschungsmethode und die Auswahl der ExpertInnen beschrieben. Das vorletzte Kapitel befasst sich ausführlich mit der Analyse und Zusammenfassung der Interviews. Die Darstellung der Ergebnisse der Interviews wurde in Themenbereiche gegliedert, um eine ausführliche Analyse durchführen zu können und um schließlich im letzten Kapitel Schlussfolgerungen ziehen zu können.

## **1. Interkulturelle Kompetenz**

Das erste Kapitel soll verschiedene theoretische Ansätze der interkulturellen Kompetenz darlegen. Seit den 1950er-Jahren besteht ein hohes Forschungsinteresse im Bereich der interkulturellen Kompetenz. Eine Vielzahl von theoretischen Modellen und Konzepten wurde ausgearbeitet, allerdings ist die Forschung stark von den westlichen Sichtweisen geprägt, da vor allem WissenschaftlerInnen aus den Vereinigten Staaten und Europa theoretische Grundsätze entwickelten.

### **1.1. Definitionen der interkulturellen Kompetenz**

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Definitionen für den Begriff der interkulturellen Kompetenz. Zu Beginn der Rechercharbeiten war es das Ziel, eine allgemeingültige Definition zu finden. Schnell wurde klar, dass es keine allumfassende Definition gibt, welche die interkulturelle Kompetenz in ihrer Gesamtheit erfasst.

Interkulturelle Kompetenz besteht, wie im folgenden Unterkapitel beschrieben wird, aus mehreren Komponenten. Für die vorliegende Masterarbeit wurden drei Definitionen herangezogen, die für das Verständnis als relevant erachtet werden. Das Forschungsfeld der interkulturellen Kompetenz ist wie auch die Globalisierung von ständigem Wandel betroffen. Im Laufe der Zeit kommen immer neue Erkenntnisse und Sichtweisen hinzu. Aus diesem Grund werden in diesem Kapitel Sichtweisen angeführt, die aufzeigen sollen, wie WissenschaftlerInnen interkulturelle Kompetenzen auffassen und beschreiben. Hinzu kommt eine Definition der UNESCO, die den Fokus der interkulturellen Kompetenz auf die Interaktion von unterschiedlichen Kulturen setzt.



### **1.1.1. Definition nach Barmeyer**

Laut Barmeyer (2012) bedeutet interkulturelle Kompetenz „die Fähigkeit einer Person, Werte, Denkweisen, Kommunikationsregeln und Verhaltensmuster einer anderen Kultur zu verstehen, um in interkulturellen Interaktionssituationen eigene Standpunkte transparent zu kommunizieren und somit kultursensibel, konstruktiv und wirkungsvoll zu handeln“ (vgl. Barmeyer 2012: 86). Demnach setzt sich interkulturelle Kompetenz aus persönlicher Einstellung, Sensibilität für andere Kulturen, Verhalten und Wissen zusammen. Barmeyer (2012) nennt drei Begriffe, die interkulturelle Kompetenz definieren. Diese sind Affektivität, Kognitivität und Verhaltensbezogenheit. Im Folgenden sollen diese drei Komponenten näher beschrieben werden.

Die Affektivität bezieht sich auf die persönliche Einstellung, die gefühlsbetont ist und Entscheidungen auf emotionaler Ebene treffen lässt. Die interkulturelle Kompetenz umfasst die soziale Kompetenz, wonach Eigenschaften der Persönlichkeit sowie Einstellungen eine tragende Rolle spielen. Auf dieser Ebene werden auch Eigen- und Fremdkultur unterschieden. Im nächsten Unterkapitel werden diese Begriffe näher erläutert. Barmeyer (2012) macht darauf aufmerksam, dass zwischen allgemeinen kulturellen Kompetenzen, die zu einer Verbesserung der Kommunikation einer beliebigen Kultur führen, und kulturspezifischen interkulturellen Kompetenzen eine Differenzierung vorgenommen werden soll. Denn kulturspezifische interkulturelle Kompetenzen beziehen sich auf eine bestimmte Zielkultur, die Wissen über kulturelle Werte und Regelsysteme umfasst. Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich vorrangig mit der kulturspezifischen interkulturellen Kompetenz, da sich die Thematik auf ein bestimmtes Land, nämlich Frankreich, bezieht. Die zweite Komponente umfasst die Kognitivität, die sich auf Kenntnisse des kulturspezifischen Wissens bezieht und erlernbar ist. Es geht um das Wahrnehmen und um das bewusste Erkennen von Kulturdimensionen, wie zum Beispiel Raum- und Zeitverhalten und Hierarchie. Diese basieren auf einem Orientierungsrahmen für das eigene und anderskulturelle Wertesystem und Verhalten. Die Aneignung von Kenntnissen über die Landeskunde und das kulturelle System, darunter Kommunikationsstile der Zielkultur, ermöglicht es, andere Kulturen zu verstehen und sich infolgedessen anzupassen. Die dritte und letzte Komponente ist verhaltensbezogen und setzt sich aus den beiden oben genannten Komponenten, der sozialen Kompetenz und den landeskundlichen Kenntnissen, zusammen. Diese erfordern eine Umsetzung in Situationen, die in einem interkulturellen Rahmen eingebettet sind. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Person dann interkulturelle Kompetenzen aufweist, wenn die oben genannten

Kenntnisse eine Symbiose bilden und erfolgreich umgesetzt werden, indem sich die Person der anderen Kultur anpasst. Im Idealfall werden die affektiven und kognitiven Kompetenzen verknüpft.

### **1.1.2. Definition nach Gudykunst**

In der Literatur, die sich mit interkultureller Kompetenz befasst, werden vier Fähigkeiten identifiziert, die als Voraussetzung erachtet werden, um in einer interkulturellen Situation effektiv und angemessen zu handeln (vgl. Pusch 2009):

1. Die Fähigkeit, mit psychologischem Stress umzugehen
2. Die Fähigkeit, effizient zu kommunizieren
3. Die Fähigkeit, die Schnittstelle zwischen verschiedenen Kulturen und das Wissen über unterschiedliche kulturelle Orientierungen zum eigenen Vorteil zu nutzen
4. Die Fähigkeit, mit Veränderungen umzugehen<sup>1</sup>

Diese Fähigkeiten bauen auf die von Gudykunst (vgl. 2004: 28-37) beschriebenen Fertigkeiten, die in der Literatur als die wichtigsten erachtet werden, auf. Sie können durch Ausbildung und persönlichen Erfahrungen erworben werden. Um die interkulturelle Kompetenz zu definieren, bedarf es nach Gudykunst (ebd.) vier Begriffe, die hier erläutert werden sollen.

Wenn man sich über die eigene Kommunikation bewusst ist, so kann man die Tendenz überwinden, das Verhalten der Gesprächspartnerin/des Gesprächspartners dem eigenen Referenzrahmen zugrunde zu legen und zu bewerten. Beim Kommunikationsprozess wird oft nur der eigenen Kommunikation Beachtung entgegengebracht. Der Fokus liegt hierbei auf der Auswirkung der Äußerungen, die getätigt wurden, und wie sie das Gegenüber aufnimmt und bewertet. Es besteht häufig die Angst, dass man aufgrund des Gesagten als voreingenommen wahrgenommen wird. Diese Einstellung trägt allerdings nicht zu einer vereinfachten Kommunikation bei, nach der gestrebt werden sollte. Um Kommunikation erfolgreich zu führen, muss der Fokus auf dem Gesprächsprozess liegen. Dies setzt voraus, dass während einer Kommunikation Achtsamkeit entgegengebracht wird. Wenn die Beteiligten dieses Verhalten einnehmen, so wird der Fokus auf den Prozess der Kommunikation gelegt und nicht auf die Auswirkung sämtlicher Äußerungen.

---

<sup>1</sup> Eigene Übersetzung

Gudykunst beschreibt Achtsamkeit wie folgt:

The concept of mindfulness revolves around certain psychological states that are really different versions of the same thing: openness to novelty; alertness to distinctions; sensitivity to different contexts; implicit, if not explicit, awareness of multiple perspectives; and orientation in the present. Each leads to the others and back to itself. Learning a subject or skill with an openness to novelty and actively noticing differences, contexts, and perspectives—sideways learning—makes us receptive to changes in an ongoing situation. In such a state of mind, basic skills and information guide our behavior in the present, rather than run it like a computer program (Gudykunst 2004: 253).

Für Gudykunst (vgl. 2004: 32) besteht eine Möglichkeit darin, nach Klarheit der Äußerungen während einer Konversation zu streben, wenn man merkt, dass ein Missverständnis aufgetreten ist. Das Bedürfnis, auftretende Irrtümer aus dem Weg zu räumen, kommt meistens von der Person, deren Muttersprache gesprochen wird, wenn der/die GesprächspartnerIn sich nicht in der Muttersprache äußert. Anders verhält es sich bei Unklarheiten, die zutage treten. Das Bedürfnis nachzufragen und um Wiederholung zu bitten, wenn die Botschaft nicht angekommen ist, kommt von der Person, die sich der Fremdsprache bedient. Achtsamkeit ist laut Gudykunst (2004: 32-35) die essenzielle Fähigkeit, um eine effektive Kommunikation führen zu können. Seines Erachtens ermöglicht es die Achtsamkeit in bestimmten Situationen, bewusste Entscheidungen zu treffen, um die Effektivität der Kommunikation zu gewährleisten und den Kommunikationsfluss aufrechtzuerhalten. Dabei geht man auf den/die GesprächspartnerIn ein und achtet nicht darauf, welchen Eindruck man persönlich bei seinem Gegenüber hinterlassen hat. Achtsamkeit wird hier als kognitives Bewusstsein für zwischenmenschliche Interaktionen definiert. Ist diese Fähigkeit nicht vorhanden, so können die anderen drei Fähigkeiten nicht erlangt werden, was sich wiederum negativ auf die interkulturelle Kompetenz auswirkt.

Demnach ist es besonders für Führungskräfte in international tätigen Unternehmen von Bedeutung, Unterschiede in der Kommunikation zu erkennen, herauszufinden, welche Bedeutung diese haben, um anschließend neue Wege zu erkunden, um die Erkenntnisse miteinander zu verknüpfen und die Kommunikationssituation nochmals zu reflektieren, um eigene Erfahrungen zu sammeln.

Führungskräfte vernachlässigen oftmals die Reflexion nach einem Gespräch, da sie dazu neigen, den Fokus immer auf das Vorankommen zu richten. So werden aber wichtige Erkenntnisse, die man aus einem Gespräch mit einem/einer Nicht-MuttersprachlerIn aus einer anderen Kultur erfährt, nicht aufgearbeitet, und sie verschwinden wieder, sodass man nicht

auf den Erfahrungen aufbauen kann. Wenn man sich für diesen Prozess nicht die notwendige Zeit nimmt, so kann man keine Schlüsse über das Verhalten ziehen, um diese in Zukunft anwenden zu können, falls eine ähnliche Situation auftritt.

Die Anpassung des eigenen Verhaltens gegenüber der Kommunikationspartnerin/des Kommunikationspartners ist wichtig, um erfolgreich interagieren zu können. Voraussetzung für die Anpassungsfähigkeit ist die in diesem Kapitel beschriebene Fähigkeit der flexiblen Kognitivität. Gemeint ist die Fähigkeit, gegenüber neuen Informationen offen zu sein, sich dessen bewusst sein, dass es mehr als nur eine Perspektive gibt und dass man selbst Botschaften anders interpretiert beziehungsweise wahrnimmt als andere. Zudem besteht die Annahme, dass Sichtweisen bezüglich des Kommunikationsprozesses auf beiden Seiten abweichen können. Gudykunst (2004: 46-56) definiert in seinem Werk zwei Arten von Persönlichkeiten, die im Zusammenhang mit der interkulturellen Kompetenz im Folgenden näher beleuchtet werden sollen, um ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmale zu schaffen. Für Gudykunst (ebd.) gibt es zum einen die IndividualistInnen und zum anderen die KollektivistInnen. Er nennt zahlreiche Methoden, wie sich IndividualistInnen und KollektivistInnen gegenseitig anpassen sollen, wenn sie miteinander kommunizieren. Zuerst wird die Kommunikation aus der Sichtweise der IndividualistInnen beschrieben, wenn sie mit KollektivistInnen interagieren. Für die Kollektivistin/den KollektivistIn steht die Gruppenzugehörigkeit im Vordergrund. Dieses Wissen über die Wichtigkeit der Gruppenzugehörigkeit nützt der Individualistin/dem Individualisten, um das Verhalten vorhersagen zu können. Ändert sich das Gruppenverhalten, ändert sich auch das Verhalten der Kollektivistin/des KollektivistIn. Des Weiteren ist es für die Kommunikation hilfreich zu wissen, dass Konkurrenz als Bedrohung angesehen wird. Demnach wird nicht nur auf die Gruppenharmonie und Kooperation Wert gelegt, sondern auch auf die öffentliche Wahrnehmung des Selbstbildes, das es zu wahren gilt. Da sich KollektivistInnen sehr stark als Teil der Gruppe sehen, wird Kritik an einer Person der Gruppe als allgemeingültige Kritik an der gesamten Gruppe gesehen. Wann immer es möglich ist, wird Konfrontation vermieden. Signifikant ist auch, dass langfristige Kontakte gepflegt werden und die Zusammenarbeit somit gestärkt wird. Es gilt zu beachten, dass anfängliche Interaktionen formeller erfolgen als gewöhnlich.

Um effektiv mit IndividualistInnen zu interagieren, müssen sich KollektivistInnen über bestimmte Verhaltensweisen bewusst sein. Zuerst kann das Verhalten der Individualistin/des Individualisten nicht aufgrund des Verhaltens der Kollektivistin/des KollektivistIn abgeleitet werden. IndividualistInnen sind stolz auf die eigenen Leistungen und

äußern sich oft negativ gegenüber anderen. Auf emotionaler Ebene distanzieren sie sich von der Gruppe. Anders als bei den KollektivistInnen verhält es sich mit der Wahrnehmung der Konkurrenz, denn diese wird nicht als Bedrohung wahrgenommen. Des Weiteren sind IndividualistInnen nicht von Argumenten zu überzeugen, die auf Harmonie und Kooperation basieren. Es werden keine langfristigen Kontakte gebildet, und eine anfängliche Freundlichkeit deutet auf keine enge Beziehung hin. Kontakte werden nur aufrechterhalten, wenn dadurch die persönliche Anerkennung steigt.

Das Ziel ist es, sich an das Verhalten der anderen anzupassen. Geht man bewusst mit Achtsamkeit auf eine Situation zu, so besteht die Möglichkeit festzulegen, welche Art von Anpassung nützlich und sinnvoll ist. Laut Gudykunst (ebd.) werden Anpassungen, die im Gespräch zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen stattfinden, oft als bevormundend und distanzierend wahrgenommen, und dies wirkt sich wiederum unbewusst auf das Verhalten und den Konversationsstil der RezipientInnen, der EmpfängerInnen der Botschaft, aus. Es gilt ein Feingefühl zu entwickeln, inwieweit man eine Anpassung vornimmt, um die Botschaft für alle Beteiligten verständlich zu formulieren.

Wenn die MitarbeiterInnen in einem Unternehmen das Gefühl haben, dass sie bevormundet werden, zieht dies ein defensives Verhalten seitens der MitarbeiterInnen mit sich. Eine Kommunikation kann demnach nicht als effektiv erachtet werden, wenn sich ein/eine KommunikationspartnerIn defensiv verhält. Um als Führungskraft effektiv zu kommunizieren, ist es unerlässlich, die Botschaft an die KommunikationspartnerInnen anzupassen. Doch wie lassen sich das Verhalten und somit auch die Vermittlung der Botschaft anpassen? Gudykunst spricht hier von der Verhaltensflexibilität, nämlich der Fähigkeit, das eigene Verhalten an das Verhalten anderer anzupassen. Hierbei können Fremdsprachen hilfreich sein, allerdings können durch Sprachkompetenzen alleine keine interkulturellen Kompetenzen erlangt werden. Vorrangig gilt es, die Kultur kennenzulernen, bevor man sich dem Erlernen der Fremdsprache widmet. Das zeigt auch die Studie, die Deardorff im Jahre 2006 veröffentlicht hat. In dieser Studie zeigt sich, dass ExpertInnen sich über die Rolle der Sprache in Bezug auf interkulturelle Kompetenzen nicht einig waren. Laut ExpertInnen fördert die Sprache allein kein kulturelles Wissen oder die Fähigkeit, sich an unterschiedliche Kommunikationsstile oder Kommunikationsverhalten anzupassen. Es ist anzunehmen, dass Sprache alleine nicht ausreicht, um erfolgreich in einem interkulturellen Kontext zu agieren. Die Aussage eines erfolgreichen Geschäftsmanns soll diese Ansicht untermauern. Er sagt aus, dass er früher angenommen hatte, dass Sprachkompetenzen wichtiger sind als kulturelle Anpassungsfähigkeit, aber durch seine jahrelangen Erfahrungen

hat sich seine Beurteilung geändert. Heute erachtet er die Anpassungsfähigkeit als weitaus bedeutender, denn er kann MitarbeiterInnen anstellen, die eine oder mehrere Fremdsprachen beherrschen. Andererseits mag sich im Laufe der Zusammenarbeit herausstellen, dass MitarbeiterInnen nicht in der Lage sind, sich gegenüber Neuem zu öffnen, und auch kein Interesse besteht, neue Kulturen kennenzulernen.

Ohne Aneignung einer Fremdsprache und das Wissen über die Kultur eines Landes, mit der Führungskräfte und MitarbeiterInnen eines international tätigen Unternehmens ständig konfrontiert sind, scheitert die Kommunikation, noch bevor sie begonnen hat. Dies lässt sich an einem Beispiel veranschaulichen, das an die Anpassungsfähigkeit von Gudykunst angelehnt ist. In einigen Kulturen wird von Reisenden erwartet, dass sie die lokale Sprache beherrschen. Wenn eine Französin/ein Franzose in die Vereinigten Staaten reist, ohne ein Wort Englisch zu sprechen, oder eine Amerikanerin/ein Amerikaner nach Frankreich reist, ohne ein Wort Französisch zu sprechen, werden sie laut Gudykunst in beiden Ländern auf Verständnislosigkeit stoßen und das jeweilige Verhalten als unhöflich empfinden. So verhielt es sich lange Zeit auch in Frankreich, wo den französischen Einheimischen Arroganz und Verständnislosigkeit nachgesagt wurde, da die Französinnen auf eine Frage, die man ihnen zum Beispiel auf Englisch stellte, im besten Fall die Antwort auf Französisch gaben oder die Frage sogar komplett ignorierten. TouristInnen, die einige Tage in Frankreich verbrachten und kein Französisch sprachen, berichteten oft, dass die Französinnen unhöflich seien, und sie während ihres Aufenthalts keine guten Erfahrungen gemacht hätten. Anders verhält es sich mit TouristInnen, die ein wenig Französisch sprachen. Diese empfanden die Französinnen als höflich und zuvorkommend.

Doch die Einstellung der Französinnen hat sich mittlerweile eindeutig geändert, wie durch viele Gespräche mit Einheimischen und aufgrund von persönlichen Beobachtungen festgestellt wurde. Als Grund für die Offenheit gegenüber anderen Sprachen können natürlich die voranschreitende Globalisierung und die damit verbundene Internationalisierung genannt werden. Allerdings hat sich die Einstellung zur Anpassung der Französinnen seit den Terroranschlägen, die sich in Frankreich im Jänner 2014 und im November 2015 ereigneten, stark verändert. Durch die Gefahr von Terroranschlägen ist die Zahl der TouristInnen stark gesunken, was zur Folge hat, dass man im wirtschaftlichen Sektor sehr darauf bedacht ist, mit einer gewissen Offenheit und Akzeptanz auf andere Sprachen einzugehen. Auch wenn man der französischen Sprache nicht mächtig ist, so verschafft man sich mit einem „*Bonjour*“ oder „*Au revoir*“ einen Zugang zur Bereitschaft der Französinnen, den weiteren Gesprächsverlauf

beispielsweise auf Englisch fortzuführen. Denn mit dieser Geste zeigt man selbst einen gewissen Anpassungswillen, auch wenn man kein Französisch spricht.

### **1.1.3. Definition UNESCO**

Die UNESCO<sup>2</sup> hat im Jahr 2013 in Paris ein Dokument zum Thema interkulturelle Kompetenz herausgegeben. In diesem Folder werden die Aspekte der Kommunikation und internationaler Verständigung auf kultureller Ebene beschrieben. Ein Kapitel widmet sich der Bedeutung von interkultureller Kompetenz. Trotz zahlreicher Studien und Publikationen, die von WissenschaftlerInnen verfasst worden sind, reicht ein Dokument nicht aus, um den Begriff in all seiner Komplexität zu erfassen, denn der Begriff ist in unterschiedlichen Disziplinen und in zahlreichen Kulturen verankert. Um eine Definition vorzunehmen, werden beide Wörter zuerst getrennt voneinander definiert und anschließend wird wieder der Begriff als Einheit formuliert.

Laut UNESCO beschreibt der Begriff Interkulturalität den Prozess, der eintritt, wenn Mitglieder von zwei oder mehreren Kulturen, unabhängig von der Größe der Gruppe, interagieren und sich zugleich gegenseitig beeinflussen. Eine breitere Definition dieses Begriffs umfasst Interaktionen auf internationaler und wirtschaftlicher Ebene. Eine direkte Interaktion der gesamten Kulturen ist logistisch nicht möglich. Organisationen, Wirtschaftseinheiten und politische Einheiten wie Nationalstaaten werden von Einzelpersonen vertreten, die ihre Interessen in einer Interaktion mit anderen Einzelpersonen kommunizieren, die wiederum die Interessen ebensolcher Organisationen beziehungsweise Instanzen repräsentieren. Doch dies zieht eine zusätzliche Problematik nach sich. Denn laut UNESCO gehört kein Individuum nur einer einzigen Kultur an. Jedes Individuum hat im Grunde genommen mehrere Identitäten und Zugehörigkeiten, auch wenn sich die anderen nicht der unterschiedlichen „Eigenkulturen“ bewusst sind, die sich im Schatten des Selbstbildes befinden und erst in einer bestimmten Interaktion sichtbar werden. Jede dieser unterschiedlichen Identitäten eines Individuums spielt eine bedeutende Rolle, ist in unterschiedliche Kontexte eingebettet oder tritt in verschiedenen Phasen des Lebens auf. Hierzu sollen nun Beispiele angeführt werden, um die Theorie zu veranschaulichen. Identitäten entstehen in einer Großfamilie, unter NachbarInnen in einem Wohnhaus, unter ArbeitskollegInnen, Menschen, die einen besonderen Sport ausüben, das gleiche Hobby oder dieselbe Religion haben. Alle diese Menschen haben ihre eigene Art, ihre Traditionen und

---

<sup>2</sup> Organisation der Vereinten Nationen für Bildung, Wissenschaft und Kultur

Ziele in ihrem Umfeld auszuprägen. Die intrakulturelle Kommunikation, das heißt die Kommunikation, die zwischen zwei Personen stattfindet, die derselben kulturellen Gruppe angehören, erfordert daher häufig die interkulturelle Kompetenz der Beteiligten (vgl. UNESCO 2013: 11-12).

Der zweite Begriff, der mit Interkulturalität einhergeht und von der UNESCO auch gesondert definiert wird, ist die Kompetenz. Diese bezieht sich auf die Fähigkeiten, auf Kapazitäten, Wissen und Bildung, um sich in einem bestimmten Kontext angemessen zu verhalten. Hierbei gilt zu beachten, dass dieses Verhalten nicht nur durch Wörter zum Ausdruck kommt, also durch das Gesagte, sondern auch durch das Handeln in gegebenen Situationen. Wie auch Gudykunst zählt die UNESCO Kognitivität zu einer der wichtigsten Fähigkeiten, wenn von den Kompetenzen der Interkulturalität die Rede ist, aber auch Beobachtung, Zuhören, Evaluierung, Analyse und Interpretation gehören dazu, um erfolgreich zu interagieren. Des Weiteren sind laut UNESCO ebenso funktionale (die Anwendung von Wissen erfordernde), personale (das Verhalten betreffende) und ethische (die das Verhalten leitenden Grundsätze) Kompetenzen erforderlich, denn diese ermöglichen es, das Wissen, das man erlangt hat, so anzuwenden, dass man sich der Situation angemessen verhält, sich ausdrückt und handelt. Ethik und die Beachtung der Menschenrechte beeinflussen das Verhalten sowohl auf verbaler als auch auf nonverbaler Ebene. Kompetenz hängt nicht alleine von einer einzigen Fähigkeit oder Einstellung ab. Vielmehr ist es das Ziel, diese Komponenten zu einer Synergie der Fertigkeiten zu verbinden, die es ermöglicht, kompetent und angemessen zu handeln (vgl. UNESCO 2013: 12-13).

Interkulturelle Kompetenzen werden als Synergie unterschiedlicher Fähigkeiten definiert. Denn wer interkulturelle Kompetenzen aufweist, verfügt nicht nur über ausreichendes Wissen über spezielle Kulturen, sondern auch über Allgemeinwissen über Probleme, die innerhalb einer Interaktion auftreten können, wenn Mitglieder verschiedener Kulturen miteinander interagieren. Es ist von Bedeutung, eine aufgeschlossene Haltung anzunehmen, um den Kontaktaufbau und schließlich das Aufrechterhalten des Kontaktes zu fördern. Es ist das Ziel, sich auf die bestehende Literatur und bereits durchgeführte Studien zu stützen, um einen breiten theoretischen Rahmen zu schaffen, um die theoretischen Ansätze weiterzuentwickeln. Da zahlreiche Fähigkeiten miteinander zusammenhängen, wird das Wort „Kompetenz“ zumeist in der Mehrzahl verwendet (vgl. UNESCO 2013: 16-17).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die UNESCO interkulturelle Kompetenzen als ein Geflecht von komplexen Fertigkeiten beschreibt. In zahlreichen Fällen gelingt es, eine erfolgreiche Interaktion zwischen unterschiedlichen Kulturen zu führen, da sich die



GesprächspartnerInnen dessen bewusst sind, dass Selbstwahrnehmung, kulturelles Bewusstsein und kulturspezifisches Wissen dazu führen, dass sie einander zuhören, sich verstehen und schließlich zu einer Übereinstimmung gelangen. Diese Übereinstimmung basiert auf den Ideen und Handlungen der GesprächspartnerInnen. Es gibt aber auch einige Fälle, wo die Interaktion scheitert. Das Scheitern einer Interaktion manifestiert sich in Missverständnissen und Konflikten. Eine weitere erforderliche interkulturelle Kompetenz besteht darin, schwierige und kritische Themen zu erkennen, wie zum Beispiel Werte, Meinungen und Haltungen gegenüber Mitgliedern anderer kultureller Gruppen. Dies setzt voraus, dass man unvoreingenommen agiert und eine gewisse Sensibilität aufbringt, die es einem erlaubt zu wissen, was man zu wem und zu welchem Zeitpunkt sagen kann. Die interkulturelle Kommunikation ist eng mit interkulturellen Kompetenzen verbunden. Der Kontext stellt ein wichtiges Element dar, denn dieser hat Einfluss darauf, wie Sprache und Verhalten interpretiert werden. Dies ist ein Aspekt, der aller Wahrscheinlichkeit nach am schwierigsten zu durchschauen ist, wenn man sich als Außenstehende in einer Gruppe befindet. Dasselbe Verhalten kann innerhalb unterschiedlicher Gruppen unterschiedliche Bedeutungen bekommen, Aussagen und Handlungen werden von jeder Gruppe anders interpretiert. Missverständnisse können nicht verhindert werden, wenn sie von jeder Gruppe auf eine ganz andere Art und Weise aufgefasst werden (vgl. UNESCO 2013: 13).

## **1.2. Interkulturelle Kompetenz in der Wirtschaft**

Im vorigen Kapitel wurde ein Überblick der Definitionen der interkulturellen Kompetenzen gegeben. Im folgenden Kapitel soll nun die interkulturelle Kompetenz im Wirtschaftsbereich näher betrachtet werden. Um in der Wirtschaft international erfolgreich zu sein, wird als Schlüsselkompetenz die interkulturelle Kompetenz genannt. Im folgenden Kapitel wird die Definition von Thomas (vgl. 2006: 114) herangezogen, da sie für die vorliegende Arbeit als wichtig erachtet wird. Alexander Thomas bezeichnet die interkulturelle Kompetenz als interkulturelle Handlungskompetenz:

Es geht darum, die kulturellen Besonderheiten von Menschen aus verschiedenen, zum Teil sehr unterschiedlichen Kulturen zu verstehen, zu respektieren, wertzuschätzen und als innovatives Potential zu nutzen. Das erfordert neben Kenntnissen über Kulturen und kulturelle Unterschiede im Denken und Verhalten auch die Fähigkeit, mit Menschen aus anderen Kulturen so umzugehen, dass einerseits Missverständnisse reduziert, Konflikte

vermieden und damit Stress abgebaut wird und andererseits eine produktive und für beide Seiten zufriedenstellende Kooperation zustande kommt. (Thomas 2006: 114)

Aus der Definition ist ersichtlich, dass bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten erforderlich sind. Welche Fertigkeiten Thomas meint, wird im Folgenden beschrieben. Thomas ist der Auffassung, dass „interkulturelles Handeln nicht einfach so nebenbei aus praktischen Erfahrungen in der Interaktion mit ausländischen PartnerInnen entstehen kann, sondern das Resultat eines komplexen Lern- und Entwicklungsprozesses darstellt“ (vgl. Thomas 2006: 114). Demnach basiert interkulturelle Kompetenz nicht nur auf persönlichen Erfahrungen, wie von vielen WissenschaftlerInnen postuliert wird, sondern ist eine Fertigkeit, die man bewusst erlernen kann. Die vorliegende Arbeit spezialisiert sich auf den Wirtschaftsbereich, dennoch muss dieser auch geografisch eingegrenzt werden, da die Auffassungen von Land zu Land variieren und unterschiedliche Einstellungen bestehen. Doch warum wird interkulturelle Handlungskompetenz in Unternehmen benötigt? Welche Gründe gibt es dafür? Jedes Unternehmen, das wirtschaftlich denkt, hat zum Ziel, am Ende eines Wirtschaftsjahrs einen möglichst hohen Gewinn zu verzeichnen. Dies setzt voraus, dass sich GeschäftsführerInnen wie auch MitarbeiterInnen eines Unternehmens dessen bewusst sind, dass, wenn man potenzielle Kunden für die eigenen Produkte oder Dienstleistungen gewinnen will, eine Anpassung an deren Erwartungen und ihre Anliegen unerlässlich sind.

Eine solide Grundvoraussetzung ist die Offenheit und das Interesse gegenüber einer anderen Kultur. Erforderlich sind ebenfalls spezifisches Wissen über die jeweilige Kultur und ein ausgeprägtes Einfühlungsvermögen sowohl für die eigenen als auch für die fremden kulturellen Bedeutsamkeiten. Dies ermöglicht, sich an die Bedürfnisse der KundInnen anzupassen und diese zu verstehen. Im Gegenzug erzeugt die Offenheit gegenüber der Geschäftspartnerin/des Geschäftspartners den Wunsch nach einer langfristigen Zusammenarbeit. Jedoch sollten Toleranz und Respekt in allen Alltagssituationen präsent sein. Wenn man sich der kulturellen Unterschiede bewusst ist, sich bereits Wissen darüber angeeignet hat und die andere Kultur bereits vertraut ist, erhöht dies die Akkommodationsfähigkeit, um ein besseres Feingefühl für den Umgang mit der GeschäftspartnerIn zu entwickeln. Das interkulturelle Verstehen und die Akzeptanz einer Fremdkultur werden durch den aktiven interkulturellen Lernprozess verstärkt. Eine gewisse Diskrepanz herrscht zwischen den eigenen interkulturellen Erwartungen und der tatsächlichen Wirklichkeit. Dies soll nun an einem Beispiel veranschaulicht werden.

Wenn eine deutsche Projektmanagerin geschäftlich zum ersten Mal nach Asien reist, um dort als Repräsentantin des Unternehmens Projekte zu besprechen, wird sie anfangs mit

gewissen Erwartungen an die für sie fremde Kultur herantreten. Sie erwartet Fremdes in einem ihr unbekanntem Land. Es wird zwar einige Zeit in Anspruch nehmen, doch wird sie Gemeinsamkeiten und Vertrautes entdecken. Anders verhält sich ihre Einstellung, wenn es geschäftlich in die Vereinigten Staaten geht. Denn mit den Vereinigten Staaten kann man sich leichter identifizieren, und durch die Berichterstattung in den Medien und diversen Kommunikationsmedien wird einem das Gefühl vermittelt, dass man mit der Kultur vertraut ist. Doch vor Ort wird schnell klar, dass weitaus mehr Fremdheit als Gemeinsamkeit empfunden wird, insbesondere wenn Prozesse nicht nach den eigenen Erwartungen ablaufen. An diesem Beispiel wird deutlich, dass sehr viel von der persönlichen Einstellung abhängig ist. In diesem Fall versucht die Projektmanagerin, die neu gewonnenen Eindrücke auf ihre bisher gemachten Erfahrungen zu reflektieren. Dies geschieht auf kognitiver und emotionaler Ebene. Betrachtet man die interkulturelle Handlungskompetenz wie auch Thomas (vgl. 2006: 118) als Lernprozess, so erleichtert die Vorbereitung solcher Auslandseinsätze das kompetente und effektive Handeln in unbekanntem beziehungsweise neuen Situationen. Wie der Lernprozess abläuft, wird hier anhand der Grafik von Thomas (vgl. 2006: 119) erläutert.

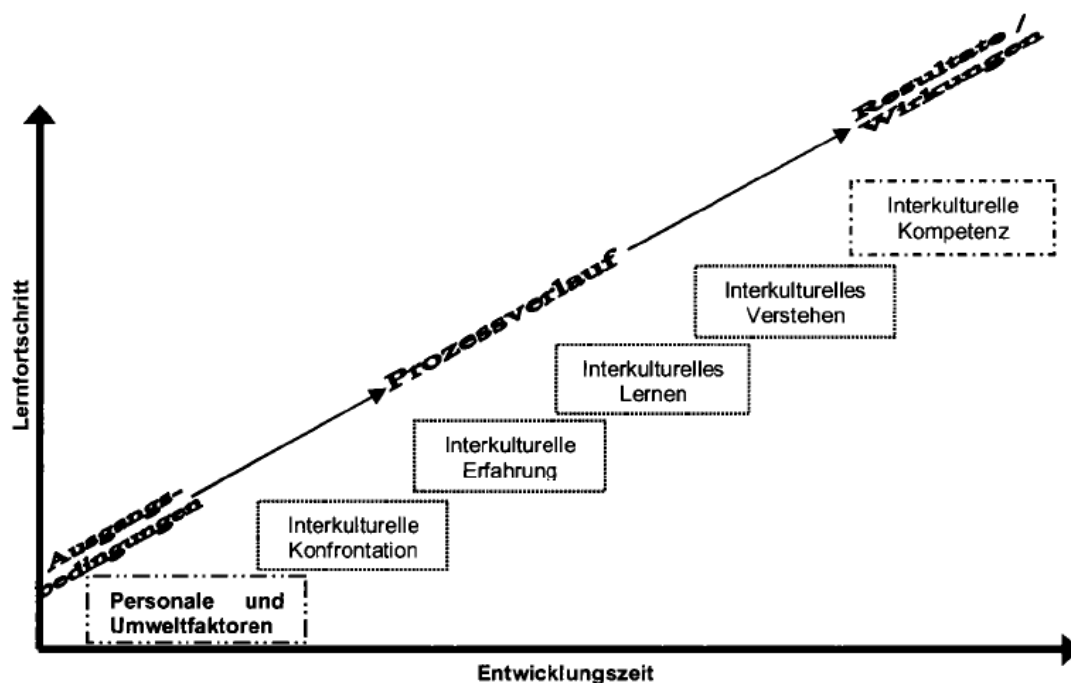


Abb. 1 Entwicklungsphasen interkulturellen Handelns

Die Prozesse durchlaufen mehrere Stufen, wobei sich, wie auch in der Grafik ersichtlich ist, eine schrittweise Steigerung vollzieht. Thomas (ebd.) unterteilt die Entwicklung der interkulturellen Handlungskompetenz in sechs Phasen. Die Entwicklungsphase beginnt mit den Ausgangsbedingungen und umfasst die persönlichen Erfahrungen, die im Laufe des Lebens gesammelt werden und auf die unbewusst zurückgegriffen wird. Diese Phase wird Enkulturation (vgl. Framson 2009: 18) genannt und ist Teil der Entwicklung des Menschen. Der Lernfortschritt steigert sich kontinuierlich, jedoch wird er nie ganz abgeschlossen, da im Leben immer wieder neue Situationen auftreten, in denen ein adäquates Verhalten erlernt wird. Sind Werte und Normen des eigenen Landes vertraut, kommt man wieder in eine Phase der Enkulturation, sobald man sich in einer Subkultur befindet. Ein Beispiel für den Wirtschaftsbereich wäre der Eintritt in ein neues Unternehmen. In einem neuen Arbeitsumfeld müssen gegebenenfalls nicht nur neue fachspezifische Tätigkeiten, sondern auch neue Werte und Normen des Unternehmens erlernt werden. In einem unbekanntem Umfeld greift der Mensch auf die Selbst- und Fremdbilder zurück, um sich leichter zu orientieren. Selbstbilder sind individuell verankert und sind Indikator des Bildes, das man von sich selbst hat und wie man sich selbst innerhalb einer Gruppe wahrnimmt. Zugleich dient es als Abgrenzung zu allem, was als anders eingestuft wird. Genauso wie man ein Bild über sich selbst hat, so hat man ein Bild über andere und grenzt sich davon ab. Im Laufe der Zeit entwickelt man Fremdbilder, die aufgrund von gesammelten Informationen entstehen. Anders als beim Selbstbild können Fremdbilder auch durch Meinungen von Dritten beeinflusst werden. Wenn Fremdbilder ohne Differenzierung auf eine Gruppe projiziert werden, so spricht man von Stereotypisierung (vgl. Framson 2009: 25).

Stereotypisierungen werden in der vorliegenden Arbeit erwähnt, da in vielen Fällen, wenn es um Verhalten und Anpassung an verschiedenen Kulturen geht, eine Stereotypisierung vorgenommen wird. Dies geht auch aus der Literatur hervor: Was die Literatur über den französischen Kommunikationsstil sagt, entspricht nicht dem, was FranzöSInnen über sich sagen beziehungsweise wie sie sich selbst sehen. Dieser Unterschied wurde durch die geführten Interviews bestätigt. Hier spielen wiederum Selbst- und Fremdbilder eine wichtige Rolle. Denn einer Gruppe wird oft ein Verhalten zugeschrieben, das nicht mit ihrem Selbstbild übereinstimmt. Von Stereotypisierungen ist daher Abstand zu nehmen.

Die zweite Phase des Prozessverlaufs beginnt bereits mit der Konfrontation mit interkulturellen Interaktionen. Dies kann häufig in Unternehmen beobachtet werden, wenn KollegInnen zweier unterschiedlicher Kulturen interagieren. Dieser Prozess verläuft

unbewusst. Offenheit ist die Voraussetzung für die Akzeptanz kultureller Unterschiede. Der Lernprozess wird in Gang gesetzt, und neue Erfahrungen werden gemacht, indem das Fremde beobachtet und mit dem Selbstbild verglichen wird. Es wird abgewogen, wo Unterschiede auftreten könnten. Diese Art von Konfrontation mit dem Ich führt zu neuen Wahrnehmungen des Selbstbildes.

Die dritte Phase stützt sich auf die interkulturellen Erfahrungen. Diese ist geprägt von interkulturellen Begegnungen, die zum einen durch direkte Kontakte entstehen, wenn mindestens zwei Personen aus unterschiedlichen Kulturen aufeinandertreffen, und zum anderen auf indirektem Wege, wie zum Beispiel durch medienvermittelte Informationen, die sich mit dem Vergleichen des Selbst- und Fremdbildes auseinandersetzen (vgl. Thomas 2006: 120). Dieser Prozess spielt sich auf der emotionalen, kognitiven und volitionalen Ebene ab. Letztere wird durch den persönlichen Willen bestimmt. Der Lernprozess wird besonders durch unerwartete Situationen vorangetrieben, wenn Personen sich anders verhalten als angenommen. Interkulturelle Erfahrungen umfassen nicht nur positive Erkenntnisse, sondern können auch negativ verlaufen. Menschen können ein bestimmtes Verhalten nicht interpretieren, wenn es gegenüber den eigenen Verhaltenskonventionen aus dem Rahmen fällt, somit nicht vertraut ist und infolgedessen nicht zugeordnet werden kann. Werden diese Unterschiede in ähnlichen Situationen unabhängig von der Person wiederholt wahrgenommen und lassen sich für diese divergierenden Verhaltensmuster keine Erklärungen finden, so kann dies zur Frustration führen.

Die vierte Phase umfasst das interkulturelle Lernen. Der Fokus richtet sich hierbei auf Akzeptanz und Achtsamkeit. Die Achtsamkeit erwähnt auch Gudykunst als Schlüsselkompetenz, die in Kapitel 1.1.2. ausführlich beschrieben wurde. Diese beiden Komponenten beziehen sich auf Unterschiede, die kultureller Herkunft sind. Demnach werden Informationen über kulturelle Unterschiede gesammelt und projiziert, um ein Verhalten ableiten zu können und zu lernen, mit den Unterschieden umzugehen. In dieser Phase wird eine Grundeinstellung entwickelt betreffend Wertschätzung der Eigenkultur und der Fremdkultur (vgl. Thomas 2006: 120). Die vorletzte Phase wird von Thomas in sechs Punkte gegliedert und definiert. Die Komponenten des interkulturellen Verstehens werden im Folgenden angeführt. Punkt eins umfasst die kulturadäquate Verhaltensattribution, in der die handelnde Person das Verhalten und die Denkweisen des Gegenübers genauso auffasst und versteht, wie es in der Fremdkultur des Gegenübers der Fall ist. Dabei werden dem Gegenüber Eigenschaften seines Verhaltens zugeschrieben. Den zweiten Punkt bildet die Erweiterung des Selbstkonzepts, indem das eigene Orientierungssystem bewusst betrachtet

wird, um dadurch das Bewusstsein für die Wichtigkeit der eigenen Wahrnehmung, des eigenen Denkens, Empfindens und Handelns zu erweitern.

Thomas (2006: 121) nennt als dritten Punkt die Erweiterung des Repertoires an Verhaltensalternativen, die es ermöglichen, die bereits abgespeicherten Verhaltensweisen der Eigenkultur nun so zu erweitern, dass man im Vorhinein die Reaktionen der PartnerIn einschätzen kann und dem Fremdverhalten mit Verständnis gegenübertritt. Der vierte Punkt umfasst die Erweiterung des Repertoires an Erklärungsalternativen. Ein wesentliches Element des interkulturellen Lernprozesses besteht darin, nicht mit den gewohnten Verhaltensweisen zu reagieren, die sich aus den eigenen kulturellen Erfahrungen ergeben, sondern, bevor man auf das Verhalten reagiert, zu hinterfragen, ob dies der Fremdkultur angemessen wäre. Es gilt eine Erklärung zu finden, die beide Kulturen gleichermaßen miteinschließt. Den vorletzten Punkt bildet die interkulturelle Orientiertheit. Ein wesentliches Bestreben der handelnden Person ist es, sich selbstbewusst in einem sozialen Umfeld zu bewegen und eine gewisse Sicherheit zu erlangen, um zukünftige Ereignisse adäquat zu antizipieren. Das kulturelle Verstehen schließt mit dem Potenzial zum kulturadäquaten Handeln ab. Ein gelungener Lernprozess gibt der handelnden Person das Gefühl, dass sie sich klar orientieren kann. Sie ist optimistisch, bei auftretenden kulturellen Konfliktsituationen über adäquate Lösungsansätze zu verfügen, wenn sie etwa mit einer Partnerin/einem Partner einer Fremdkultur interagieren muss und dabei Auseinandersetzungen stattfinden. Die letzte Phase des Entwicklungsprozesses zur interkulturellen Handlungskompetenz bildet die interkulturelle Kompetenz. In dieser Phase sind die vorangegangenen fünf Phasen automatisch abrufbar, und Perspektivenwechsel finden bereits unbewusst statt.

Der Fokus ist hierbei auf diverse Handlungsabläufe gerichtet, vor allem auf die individuelle Handlungssicherheit, die ein Maß an Sensibilität für kulturelle Ressourcen voraussetzt. Dies tritt bei Interaktionen zum Vorschein, bei denen etwaige Defizite angesprochen und partnerInnenorientierte Lösungsansätze getroffen werden. Jegliche interkulturelle Interaktion erfordert ebenfalls Flexibilität in Bezug auf die Erreichung von Zielen und auf eine Bestandaufnahme zu Sollwert-Istwert-Diskrepanzen (vgl. Thomas 2006: 122). Sobald Sicherheit und Flexibilität in die Handlungsabläufe einfließen, so ist ein weiteres wesentliches Element der interkulturellen Kompetenz die Kreativität, die laut Thomas (ebd.) die Basis für Interkulturalität in einem sozialen Umfeld ist. Situationen, in denen Begegnungen mindestens zweier Personen stattfinden und in denen eine Person noch nicht in Berührung mit einem Mitglied der anderen Kultur gekommen ist, können durch die

Anwendung der im Lernprozess erlangten Fähigkeiten und durch die Anpassung an die Sichtweisen der anderen Person gemeistert werden.

Aus der Grafik ist nicht ersichtlich, wie viel Zeit die einzelnen Phasen beanspruchen. Eine Erklärung wäre, dass die Phasen individuell, je nach bereits vorhandenen Erfahrungswerten, ablaufen. Daher kann kein Einheitsmaß genannt werden, da jede Person ihre Stärken und Schwächen hat und unterschiedlich viel Zeit braucht, um in die nächste Stufe zu gelangen.

## 2. Sprachkompetenz in französischen Unternehmen

### 2.1. Bedeutung der französischen Sprache

Weltweit wird Französisch von circa 274 Millionen Menschen auf fünf Kontinenten gesprochen, deren Zahl sich bis 2050 auf geschätzte 700 Millionen erhöhen wird. In 13 Staaten ist Französisch alleinige Amtssprache, in weiteren 16 eine von mehreren. In den meisten international agierenden französischen Unternehmen ist die Konzernsprache allerdings Englisch. Auch wenn viele FranzösisInnen ausgezeichnet Englisch sprechen, legen sie sehr viel Wert auf ihre eigene Sprache.

Die Anwendung der französischen Sprache ist seit 1994 durch das Gesetz *Loi Toubon* geregelt. Dies ist vor allem zu beachten, wenn ausländische Firmen in Frankreich Geschäfte machen wollen. Das *Toubon* Gesetz trat am 4. August 1994 in Kraft und dient mit seinen vierundzwanzig Artikeln dem Konsumentenschutz. Hierbei müssen Bezeichnungen, Werbungen und Informationen, die sich an die französischen Endverbraucher richten, in französischer Sprache angeführt werden. Wer dagegen verstößt, hat mit einer Geldstrafe zu rechnen (vgl. Seidel Lauer 2008: 5). So ist man in Frankreich verpflichtet, eine Werbung, die zum Beispiel einen englischen Slogan trägt, auf Französisch zu übersetzen. Durch das *Toubon* Gesetz werden drei Ziele angestrebt. Vorrangiges Ziel ist die Bereicherung der Sprache, gefolgt von der Verpflichtung, die französische Sprache in allen Bereichen anzuwenden, und zuletzt die Verteidigung der französischen Sprache als Sprache der Republik gemäß Artikel 2 der Konstitution von 1958, in der die französische Sprache als Sprache der Republik verankert ist. Ein weiteres Beispiel für die Bewahrung der französischen Sprache ist die Académie française, die 1635 von Kardinal Richelieu gegründet wurde. Die Gründung gilt als wichtiges Ereignis in der Geschichte der Kultur Frankreichs. Die Institution besteht aus französischen Gelehrten, die vor allem für das Erarbeiten eines normativen Wörterbuches sowie Rhetorik- und Grammatikwerke zuständig sind.

Die französische Sprache wird von FranzösisInnen nicht primär als Kommunikationswerkzeug angesehen, sondern als Kulturgut, das geschützt werden muss. Dieses Kulturgut wird unter anderem durch eine Quotenregelung geschützt, die Ausstrahlungen fremdsprachlicher Inhalte in audiovisuellen Medien regelt und durch die Förderung der einheimischen Filmproduktionen.



## 2.2. Sprachbarrieren in Unternehmen

Aus den geführten Interviews für die vorliegende Arbeit soll geklärt werden, ob DolmetscherInnen im Wirtschaftsbereich eingesetzt werden, da in den meisten Unternehmen die Konzernsprache Englisch ist und ob für rechtliche Belange eine ÜbersetzerIn hinzugezogen wird. Abgesehen von der Frage, ob TranslatorInnen im Wirtschaftsbereich eingesetzt werden, können auch andere Faktoren genannt werden, weshalb Sprachbarrieren in Unternehmen auftreten.

Zu Beginn des Kapitels werden drei Studien vorgestellt, mit deren Hilfe Sprachbarrieren in Unternehmen festgestellt werden können. Der *Sprachen-Leitfaden für europäische Unternehmen* wurde 2011 von der Generaldirektion für Bildung und Kultur der Europäischen Kommission veröffentlicht. Der Leitfaden ist „Teil der Informationsinitiative der Kommission, die auf die PIMLICO-Studie zu bewährten Praktiken in europäischen exportierenden KMU folgt und den stärkeren Gebrauch von Fremdsprachen und Sprachstrategien durch europäische Unternehmen in ihrem internationalen Geschäft fördern will.“ (Hagen 2011: 3) Die Zielsetzung des Leitfadens basiert auf Vermeidung von Konfliktsituationen in Unternehmen mit einem expandierenden Markt, die auf sprachlicher und kultureller Ebene auftreten können. Dementsprechend wurde der Fokus auf einen immer noch akuten Problembereich in der Interkulturellen Kommunikation in der Wirtschaft gelegt. Der Schwerpunkt liegt daher auf Anregungen und Ratschlägen, wie mit sprachlichen und kulturellen Problemen, die im internationalen Geschäft zutage treten, umzugehen ist (ebd.).

Die zweite Studie wurde von EURAC-research veröffentlicht. EURAC-research entstand 1992 mit nur zwölf MitarbeiterInnen, die in den Bereichen Sprache und Recht, Minderheiten und Autonomien forschen. Heute zählen 300 WissenschaftlerInnen aus über 30 Ländern zum Verein. EURAC-research hat 2013 den Leitfaden *Sprachliche Dienstleistungen im Unternehmen: Fachkräftebedarf und Bildungsbedürfnisse* herausgegeben. Dieser entstand im Zusammenhang des gemeinsamen ESF<sup>3</sup>-Projekts von EURAC und TIS<sup>4</sup> *Unternehmenskommunikation: für eine wettbewerbsfähigere Zukunft* und hat zum Ziel, Lösungsansätze zu präsentieren, um den Anliegen im Bereich Fremdsprachenkenntnisse, Dolmetschungen und Übersetzungen gerecht zu werden. Der Fokus wird auf die

---

<sup>3</sup> Europäischer Sozialfonds

<sup>4</sup> TIS innovation park ist ein Unternehmen, das für Innovation, Kooperation und Technologietransfer, vor allem im Raum Südtirol, steht.

Unternehmensterminologie gerichtet. Des Weiteren lassen sich Analogien mit dem *Sprachen-Leitfaden für europäische Unternehmen* feststellen.

Die dritte Studie, die hinzugezogen wurde, ist die PIMLICO- Studie. Die Generaldirektion für Bildung und Kultur veranlasste 2011 eine Informationskampagne, die zum Ziel hatte, Sprachenmanagementstrategien in Klein- und Mittelunternehmen zu verstärken und zu unterstützen. PIMLICO ist die englische Abkürzung für Promoting, Implementing, Mapping Language and International Communication Strategies (dt. Förderung, Umsetzung, Bestandsaufnahme von Strategien bezüglich Sprachen und internationaler Kommunikation). Die aus dieser Informationskampagne gewonnenen Daten wurden im sogenannten PIMLICO-Bericht zusammengefasst. Die daraus extrahierten Erkenntnisse stützen sich auf die 2016 veröffentlichte ELAN-Studie, die sich mit den Sprachbarrieren in Unternehmen und den daraus resultierenden Verlusten befasst.

Bei Geschäftsverhandlungen in Unternehmen stellt die englische Sprache für die meisten keine sprachliche Barriere dar. Wie oben bereits erwähnt, wird Englisch als globale Sprache angesehen und wird demnach global verwendet. Spricht aber ein/eine GeschäftspartnerIn kein Englisch, beziehungsweise verweigert er/sie den Gebrauch der englischen Sprache und zieht seine/ihre Muttersprache vor, so stellt dies die andere Geschäftspartnerin/den anderen Geschäftspartner vor ein Problem. Dieser Fall lässt sich häufig in russischen Unternehmen, wie dem weltweit größten Erdgasförderunternehmen Gazprom, beobachten. Das Unternehmen setzt DolmetscherInnen ein, um bei Verhandlungen, wie zum Beispiel Vertragsabschlüssen, den GeschäftspartnerInnen eine reibungslose Kommunikation zu ermöglichen, ohne dass diese in Bedrängnis geraten, weil sie einer Fremdsprache nicht mächtig sind. Hier stellt sich die Frage, ob ein/eine ProjektmanagerIn sich eine Verhandlung in russischer Sprache zutrauen würde, wenn er/sie seine/ihre Russischkenntnisse in der Schule erworben hat und mit den russischen Verhandlungskonventionen nicht vertraut ist. Aus diesem Grund werden von Unternehmen DolmetscherInnen eingesetzt, um die reibungslose Kommunikation von Geschäftsverhandlungen zu gewährleisten, wenn sich die GeschäftspartnerInnen nicht der gleichen Sprache bedienen.

Im Wirtschaftsbereich werden meistens keine DolmetscherInnen eingesetzt, da GeschäftspartnerInnen auch in einer Fremdsprache kommunizieren. Hierbei ergibt sich die Problematik, dass sich die ganze Konzentration der KommunikationspartnerInnen auf das Verstehen der GesprächspartnerIn richtet. Folglich kommt es zu einer Überforderung, die durch mangelnde sprachliche Kenntnisse ausgelöst wird und dazu führt, dass viele

Informationen verloren gehen. Im *Sprachen-Leitfaden für europäische Unternehmen* (2011) wird die Relevanz erfolgreicher Kommunikationsstrategien für das internationale Geschäft dargelegt. Für Unternehmen, die keine Erfahrung mit der Arbeit mit DolmetscherInnen haben, ist ein sogenannter Leitfaden für ProjektmanagerInnen hilfreich, wenn sie in Erwägung ziehen, einen/eine DolmetscherIn einzusetzen.

„If I am selling to you, then I speak your language, aber wenn du mir etwas verkaufst, dann musst du Deutsch sprechen.“ (Europäische Kommission 2011: 7) Dieses Zitat stammt vom ehemaligen deutschen Kanzler Willy Brandt, der Erfolg und Sprache als zusammenhängende Komponenten sieht. In Verkaufsgesprächen generiert die Sprache oftmals den Erfolg.

Wie bereits erwähnt hat sich Englisch als eine populäre Sprache im Wirtschaftsbereich etabliert. Kathryn Board, Geschäftsführerin des CILT National Centre of Languages mit Sitz in London, zählt aber nicht nur Englisch zu einer Lingua Franca. Englisch ist mitunter eine der wichtigsten Sprachen auf internationaler Ebene, sie wird sogar als die wichtigste Sprache tituliert. Laut Kathryn Board besitzen allerdings Arabisch, Urdu, in Osteuropa Deutsch oder Russisch und in China Mandarin denselben Stellenwert. Wenn Unternehmen exportieren, dann ist die Sprache vor allem in den Nachbarländern bedeutend, da die Sprachen der umliegenden Ländern gefragt sind und infolgedessen MitarbeiterInnen mit einer bestimmtem Sprachkombination bevorzugt angestellt werden. Im Sprachenleitfaden für europäische Unternehmen (vgl. Europäische Kommission 2011: 8) wird die finnische Firma *Golla Oy* angeführt, die auf diese Strategie aufbaut. *Golla Oy* stellt unter anderem Schutzhüllen für Mobiltelefone und Laptops her. Die Firma vertritt die Ansicht der totalen Anpassung, um die Anwendung der Sprache der GeschäftspartnerInnen anzupassen. MitarbeiterInnen, die fließend chinesisch sprechen, verschaffen laut der Firma *Golla Oy* einen Kommunikationsvorteil mit ihren Produktionsanlagen in China und Portugiesischkenntnisse vereinfachen die Geschäftskommunikation in Brasilien. (Europäische Kommission 2011: 8)

Diese regionalen *linguae francae*, wie sie Kathryn Board beschreibt, nehmen eine ausschlaggebende Rolle außerhalb der Hauptstädte ein. MitarbeiterInnen, die in Moskau, Warschau oder in Beijing ihrer beruflichen Beschäftigung nachgehen, treten öfters mit Führungskräften und ProjektmanagerInnen in Kontakt, die sich der englischen Sprache bedienen. Gegensätzlich verhält es sich in weiter entfernten Unternehmen. Meistens verfügen diese über kein mehrsprachiges Personal und werden häufiger mit Kommunikationsproblemen konfrontiert. Kathryn Board fügt hinzu, dass anhand der Studien, die in der Europäischen Union in Klein- und Mittelunternehmen durchgeführt worden sind,

nachgewiesen werden kann, dass Geschäfte, genauer betrachtet Verkaufsgespräche, in einem international wettbewerbsfähiges Umfeld eingebettet sind. Daher ist es vor allem für den Unternehmenserfolg unerlässlich, sich der die Wichtigkeit der Mehrsprachigkeit bewusst zu sein und die Macht der Sprache gezielt einzusetzen. Die Studie zeigt ebenfalls, dass Unternehmen sich dessen bewusst sind, dass durch die Einstellung von mehrsprachigem Personal die Möglichkeiten des Exports weitaus zunehmen. Daraus ziehen Unternehmen Vorteile und sie tragen dazu bei, sprachliche Barrieren abzubauen. Multinationale Unternehmen sind mit einem wechselnden länderspezifischen Umfeld konfrontiert. Deshalb müssen sie sich den Herausforderungen der interkulturellen Kommunikation, aber vor allem den Fremdsprachen stellen. Ist das Bewusstsein für die Wichtigkeit der Sprachen vorhanden, wirkt sich das positiv auf die Qualität des Unternehmens aus und dies führt wiederum zu einer möglichen Gewinnsteigerung.

Der Grund weshalb professionelle SprachmittlerInnen im Wirtschaftsbereich heutzutage nicht mehr in Anspruch genommen werden, ist auf den englischen Sprachgebrauch in Unternehmen zurückzuführen. Des Weiteren werden durch einheitliche Fachtermini Kosten und Zeit gespart. Den Kostenfaktor geben viele Unternehmen als Grund an, weshalb keine DolmetscherInnen beziehungsweise ÜbersetzerInnen eingesetzt werden. Allerdings lässt sich nach einem Gespräch mit einem Vertreter eines großen, international tätigen Pharmakonzerns feststellen, dass Übersetzungen von Broschüren oder Foldern ausschließlich von beeideten ÜbersetzerInnen angefertigt werden, auch wenn die Unternehmenssprache Englisch ist. Hier lässt sich auf ein hohes Qualitätsbewusstsein des Unternehmens schließen. Es ist unerlässlich, dass die beauftragten ÜbersetzerInnen über das Unternehmensprofil informiert sind und es wird vorausgesetzt, dass sie über ein umfassendes Wissen über Produkte verfügen, um dementsprechend eine Übersetzung für die TextrezipientInnen zu erstellen. Auf beide Faktoren wird in diesem befragten Unternehmen hoher Wert gelegt.

Bei der genauen Analyse der Zahlen, die 2016 in der ELAN-Studie veröffentlicht wurden, lässt sich deutlich feststellen, dass Unternehmen, die nicht in SprachmittlerInnen investieren, Aufträge verlieren und sich das ebenfalls auf die Umsätze auswirkt.

Von den fast 200 Unternehmen, die mögliche Aufträge aufgrund von mangelnden Fremdsprachkenntnissen verloren haben, schätzten gemäß der ELAN-Studie 37 Unternehmen das entgangene Geschäft auf ein Volumen zwischen 8 Millionen EUR und 13,5 Millionen EUR. Weitere 54 Unternehmen hatten Aufträge zwischen 16,5 Millionen EUR und 25,3 Millionen EUR verloren und 10 Unternehmen hatten Aufträge von über 1 Million EUR verloren. (Europäische Kommission 2011: 4)

Aus der ELAN-Studie (vgl. Europäische Kommission 2006) geht hervor, dass rund 11% von den befragten 200 Klein- und Mittelunternehmen aufgrund der mangelnden Sprachkenntnisse Aufträge entgangen sind (EURAC-research 2013: 4). Zahlreiche Unternehmen stellen fremdsprachiges Personal ein, um sich bewusst den Zielmärkten anzupassen. Dies bezieht sich nicht nur auf die zwischenmenschliche Kommunikation, sondern auch auf die Entscheidungsebene, wie zum Beispiel die Benennung eines bestimmten Produktes oder den Einsatz von grafischen Elementen in der Kommunikation (EURAC-research 2013: 10). Diese Faktoren entscheiden über Erfolg und Misserfolg auf der Kommunikationsebene.

Diesen Vorteil nutzt zum Beispiel das europäische Unternehmen *IKO Sales International*. Das Unternehmen hat seinen Sitz in Belgien und beschäftigt sich mit dem Verkauf von Dachschindeln. Die Homepage wurde in insgesamt 16 Sprachen übersetzt. Dies zeigt, dass sich das Unternehmen auf den internationalen Markt spezialisiert hat. Der Homepage ist zu entnehmen, dass das Unternehmen in Europa sowie in den USA und Kanada Fabriken besitzt. Sorgfältige Übersetzungen, vor allem von technischen Informationen, sind hierbei unerlässlich. Aus diesem Grund setzt IKO Sales International nur muttersprachliche ÜbersetzerInnen ein, die über eine translationswissenschaftliche Ausbildung verfügen und Fachwissen über die lokalen Terminologien aufweisen. Der Geschäftsführer ist darauf bedacht, von seinen KundInnen und HändlerInnen vor Ort über die sprachliche Qualität der angefertigten Broschüren Rückmeldungen einzuholen. Laut IKO Sales International steigert dies infolgedessen die Textqualität und vermittelt lokalen HändlerInnen, die mit dem Unternehmen verbunden sind, dass sich das Unternehmen um ihre Sprache kümmert (vgl. Europäische Kommission 2011: 24).

Für die Sprachen-Management-Strategie ist es folglich vorteilhaft, wenn Unternehmen lokale VertreterInnen für sprachliche Angelegenheiten einsetzen. Diese lokalen VertreterInnen, die spezifische translatorische Kompetenzen aufweisen müssen, stellen einen Mehrwert für das Unternehmen dar und vereinfachen in vielerlei Hinsicht die Arbeit in einem international agierenden Umfeld. In diesem Zusammenhang ist der Satz „*Think global, act local*“ zu erwähnen. Die Herkunft dieses Satzes ist unklar. Einige Fakten weisen darauf hin, dass David Brower diesen Slogan im Jahr 1969 zur Gründung der Umweltschutzorganisation „Friends of the Earth“ geprägt hat. Andere Quellen wiederum schreiben ihn dem Mediziner und Umweltaktivisten René Dubos zu, als er mit dem Slogan 1972 seine Rede als Berater auf der *United Nations Conference for the Human Environment* eröffnete. Die Herkunft dieses Slogans mag unklar sein, allerdings spiegelt er die Einstellung und Denkweise, die ein

Unternehmen in einem globalen Umfeld haben sollte, gezielt wieder. Wenn ProjektmanagerInnen von Unternehmen nach diesem Prinzip arbeiten, wird klar, dass ein globales Denken ohne lokalem Handeln undenkbar ist.

### 3. Unternehmensstrukturen in Frankreich

Kulturelle Unterschiede können in einem internationalen beruflichen Umfeld Ursprung von Missverständnissen sein. Erin Meyer (2014) hat ein Medium entwickelt, das helfen soll, Missverständnisse zu visualisieren, die zwischen Gemeinschaften zweier unterschiedlicher Länder auftreten können. Auch erfahrene ManagerInnen haben die Tendenz, sich nur auf eine oder zwei Dimensionen zu fokussieren. Diese sogenannte „kulturelle Karte“, die Meyer erstellt hat, soll es ermöglichen, Länder in acht Dimensionen miteinander zu vergleichen. Diese umfassen folgende Punkte:

- Kommunikationsebene
- Evaluierung
- Führungsebene
- Entscheidungsprozess
- Vertrauen
- Uneinigkeit
- Terminplanung
- Überzeugung

Auf der Karte wird Frankreich unter anderem mit Deutschland verglichen. Es ist deutlich zu erkennen, dass die Terminplanung in deutschen Managementstrukturen weitaus präziser als in Frankreich gehandhabt wird. Mit der Einhaltung von Fristen und Zeitplänen wird in Frankreich flexibler als in Deutschland umgegangen. Die Diskrepanz der Auffassungen kann dazu führen, dass die Nichteinhaltung einer Frist von Deutschen als ärgerlich empfunden wird. Sowohl in Deutschland als auch in Frankreich sind die Unternehmensstrukturen hierarchisch. Bestehende Meinungsverschiedenheiten werden unter ArbeitskollegInnen direkt angesprochen, nicht jedoch in Anwesenheit der Geschäftsführung. Beurteilungen werden direkt zum Ausdruck gebracht, auch wenn diese negativ ausfallen. Das Vertrauen in Unternehmen basiert auf Beziehungen, allerdings wird bei Uneinigkeiten ein sehr konfrontativer Dialog geführt. Die Terminplanung in französischen Unternehmen ist flexibel. Jedoch stehen Regeln an oberster Stelle, wenn es darum geht, seine Überzeugung darzustellen. In französischen Unternehmen wird in einem konzeptuellen Rahmen gedacht, bevor Entscheidungen getroffen werden. Indirekte Kritik wird von den FranzösisInnen als

unaufrichtig empfunden. Im Gegensatz hierzu können FranzöSInnen von Mitgliedern einer anderen Kultur als hart und unmotiviert wahrgenommen werden. FranzöSInnen bringen Kritik direkt zum Ausdruck, anders als JapanerInnen, die Konfrontationen meiden und Kritik diplomatisch äußern. Hier lässt sich ein Dissens zwischen der in der Literatur beschriebenen französischen Kulturstandards feststellen, in der der französische Kommunikationsstil als indirekt beschrieben wird (ebd.).

Die meisten ManagerInnen in französischen Unternehmen haben einen Abschluss an einer Eliteuniversität erworben, die in Frankreich als *Grandes Écoles* bezeichnet werden (vgl. Seidel Lauer 2008: 4). Die Aufgabe des Managements wird als intellektuelle Herausforderung angesehen, die es zu beherrschen gilt. Hinzu kommen komplexe Konzepte, und in manchen Fällen müssen rationale Entscheidungen getroffen werden. Pragmatische Themen wie zum Beispiel die Motivation von MitarbeiterInnen sind im französischen Management keine gewichtigen Faktoren. Alle Entscheidungen, die auf der obersten Führungsebene getroffen worden sind, werden zur Durchführung an die unmittelbar darunterliegende Ebene delegiert. Diese Vorgehensweise kann von Mitgliedern einer Kultur mit konsensorientiertem, nicht hierarchischem Hintergrund als übermäßig autoritär erachtet werden, zumal Teambuilding nicht als wichtig angesehen wird.

Laut Warburton (2017) befindet sich Frankreich auf einem schwierigen Scheideweg. Auslöser war die Wirtschaftskrise, von der Frankreich 2008 betroffen war. Mit einer Arbeitslosenrate von 9,5% im April 2017 wurde unter anderem die Forderung nach marktfreundlichen Reformen stärker. Hier stehen sich ModernisiererInnen konventionellen Interessengruppen gegenüber. Letztere sind historisch verankert und übten in der Vergangenheit einen beträchtlichen Einfluss auf die Entwicklung der nationalen Wirtschaftspolitik und auf das unternehmerische Handeln aus. Aus diesem Grund sind zwei wesentliche Elemente zu nennen, die in der Unternehmenspolitik eine maßgebliche Rolle spielen: die Regierung und die Art der Ausbildung.

Französische Unternehmensstrukturen werden als hierarchisch bezeichnet. Die Geschäftsführung gibt hierarchische Strukturen vor und hat großen Einfluss darauf, in welche Richtung sich ein Unternehmen entwickelt. Die Entscheidungen werden von der Geschäftsführung getroffen, für die Durchführung sind, wie oben bereits beschrieben, die hierarchisch darunterliegenden Managementebenen verantwortlich. Die untere Managementebene hat die Aufgabe, die von der Geschäftsführung vorgesehenen Ziele umzusetzen. Die Geschäftsführung nimmt in französischen Unternehmen eine explizit leitende Rolle ein, anders als in Schweden oder in den Niederlanden, wo eine



partnerschaftlichere Zusammenarbeit mit den Angestellten üblich ist (vgl. Warburton 2017). Klare hierarchische Strukturen regeln, welche Verantwortung der unteren Managementebene eingeräumt wird, und verlangen, dass die Geschäftsführung über alle Arbeitsprozesse in Kenntnis gesetzt wird. Dieses Konzept scheint auf den ersten Blick für eine klare Unternehmensstruktur zu sorgen, jedoch kommen in einem solchen System vor allem dann Schwachstellen zum Vorschein, wenn unerwartete Probleme auftauchen und eine rasche Entscheidungsfindung erforderlich ist (ebd.).

Dieses Verhalten ist auf die kartesische Verhandlungslogik der FranzösisInnen zurückzuführen (ebd.). Laut Warburton (2017) bezeichnet die sogenannte „kartesische Logik“ das Herzstück des französischen Denkens. Das Wissen, über das man verfügt, ist Ausgangspunkt aller Überlegungen. Von diesem Punkt aus wird nach einem logischen Weg gesucht, um ein bestehendes Problem zu lösen. Allerdings birgt diese Art des Denkens für andere GeschäftspartnerInnen in Verhandlungen oft Probleme, denn unterschiedliche Denkweisen erschweren es, gemeinsam an einer Lösung für ein bestehendes Problem zu arbeiten. FranzösisInnen sind darauf bedacht, Prinzipien aufzustellen, die den Denkprozess leiten. Dies wirkt sich auch auf den Verhandlungsstil der FranzösisInnen aus, denn sobald dieser Prozess einsetzt, ist es sehr schwer und nicht gerne gesehen, neue Einwände einzubringen. Dies geschieht meistens vor den Verhandlungen, denn während einer Verhandlung eingebrachte Einwände können den auf Prinzipien gestützten Denkverlauf erheblich beeinträchtigen und durcheinanderbringen.

Es muss festgehalten werden, dass die Abläufe von Meetings in französischen Unternehmen je nach Branche variieren können, jedoch sollen hier einige Anhaltspunkte gegeben werden, damit sich LeserInnen ein Bild machen können, wie in Frankreich Meetings abgehalten werden. Meetings der Führungsebene folgen einer strikten Agenda. Sie dienen meistens dazu, Informationen über Entscheidungen mitzuteilen, die bereits getroffen worden sind. Offizielle Meetings lassen keinen Raum für offene Diskussionen, und bei auftretenden Uneinigkeiten wird der Geschäftsführung sehr selten widersprochen. Die Klärung von Uneinigkeiten findet in einem inoffiziellen Rahmen statt, zumeist vor dem offiziellen Meeting. Dies bedingt jedoch, dass Fragen oder Unstimmigkeiten, die erst nach der Verkündung von Entscheidungen beziehungsweise der Verlautbarung von Informationen auftreten, nicht direkt besprochen werden. Meetings, die von der Geschäftsführung organisiert werden, dienen ausschließlich zur Weitergabe von Informationen; Angestellte haben keine Möglichkeit, Änderungen vorzuschlagen (vgl. Warburton 2017).

Anders verhält es sich in Meetings, die ohne Anwesenheit der Geschäftsführung stattfinden. Diese sind in der Regel weit offener und lockerer, allerdings können hitzige Diskussionen entstehen. Diese treten besonders dann zutage, wenn einzelne Angestellte auf ihrer Aussage beharren beziehungsweise eine von ihnen wertgeschätzte Idee durchbringen möchten. Hier sind Konfrontationen unvermeidbar. Dies reflektiert das stark wettbewerbsorientierte Verhalten unter KollegInnen in einem großen Unternehmen, wo sich alle zu behaupten versuchen (ebd.).

Im Folgenden soll der französische Kommunikationsstil beschrieben werden. Die Sprache nimmt in Frankreich einen besonderen Stellenwert ein. Die Art und Weise, wie man eine Botschaft vermittelt, ist sehr wichtig, zumal die niveauvolle sprachliche Darlegung von Gedanken zu einer Kunstform erhoben wurde. Wenn es um ihre Sprache geht, hegen Französinnen eine große Leidenschaft, sich elegant auszudrücken. Wenn jemand die französische Sprache nur wenig beherrscht, so wird heutzutage lieber auf Englisch zurückgegriffen, um vorzubeugen, dass ein *falsches* Französisch gesprochen wird. Hier zeigt sich, dass der Nationalstolz der Französinnen auch in der Sprache verankert ist (ebd.). Noch weitaus strenger wird die schriftliche Geschäftskorrespondenz gehandhabt. Doch bevor hier die Besonderheiten der schriftlichen Korrespondenz näher beschrieben werden, soll festgehalten werden, dass die Führung einer Diskussion in französischen Unternehmen von Kulturen, die nicht-konfrontative Diskussionsformen pflegen, als hochgradig konfrontativ wahrgenommen wird. Diese Art der als „theatralisch“ (vgl. Warburton 2017) bezeichneten Diskussion kann durchaus förderlich sein, wenn es darum geht, bestimmte Ziele oder Ergebnisse zu erreichen. Französinnen bevorzugen eine logische Darstellung von Ideen. Wenn etwas geäußert wird, das nicht logisch erscheint, kann es ein Indikator dafür sein, dass Probleme entstehen könnten. Einer solchen Äußerung wird demnach mit Kritik begegnet. Wenn ein Argument einer potenziellen Geschäftspartnerin/eines potentiellen Geschäftspartners nicht nachvollziehbar ist, so läuft das Geschäft Gefahr, zu scheitern.

Großes Augenmerk wird auch auf den geschäftlichen Schriftverkehr gelegt. Der Schriftverkehr in französischen Unternehmen ist sehr stark stilisiert, und die formelle Etikette kann bei einer Übersetzung in die eigene Sprache als altmodisch empfunden werden (ebd.). Der Höflichkeit in der Sprache wird große Bedeutung beigemessen. Dies lässt sich an der Grußformel am Ende einer E-Mail oder eines Briefes deutlich erkennen. Im deutschen Sprachraum wird die Höflichkeit meist durch ein „Hochachtungsvoll“ oder „Mit freundlichen Grüßen“ ausgedrückt. Anders verhält es sich im französischen Sprachraum, wo die Grußformel wie folgt lautet: „Nous vous prions d’agréer, Messieurs, l’expression de nos

sentiments les plus distingués". Übersetzt würde es bedeuten: „Wir bitten Sie, sehr geehrte Herren, den Ausdruck unserer hochachtungsvollsten Empfindungen anzunehmen" (vgl. Mayr & Thomas 2011: 164). Es ist wichtig, dass vor dem Absenden einer E-Mail die Nachricht gründlich auf Rechtschreibfehler sowie grammatikalische Fehler überprüft wird, denn die Fähigkeit, eine korrekt abgefasste Nachricht zu formulieren, wird in Frankreich als Zeichen der Bildung und Intelligenz angesehen.

### **3.1. Kulturstandards**

Bevor sich die vorliegende Arbeit den französischen Kulturstandards widmet, sollen im Folgenden Kulturstandards und Stereotype im Allgemeinen definiert werden. Thomas (1996: 112) versteht unter Kulturstandards „[...] alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns [...], die von der Mehrzahl der Mitglieder einer Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden“. Nach dieser Beschreibung werden Kulturstandards als wesentliche Erkennungsmerkmale einer Kultur angesehen. Das Bewusstsein über verschiedene Orientierungssysteme bildet laut Thomas (1996: 115) die Basis zur Entwicklung interkultureller Handlungskompetenzen und ermöglicht zugleich eine Wertschätzung fremder Kulturen. Das Wissen über Kulturstandards eines Landes hilft, Missverständnisse zu vermeiden. In der Literatur werden nicht nur positive, sondern auch negative Aspekte genannt. Einige WissenschaftlerInnen wie Bergmann (1996: 13-14) oder Nünning (1999: 346-347) postulieren, dass Kulturstandards umstritten sind, mit der Begründung, dass sie kein geeignetes Mittel darstellen, um sich in fremden Kulturen zurechtzufinden. Die Gründe für diese Annahme werden im Folgenden erläutert. In der wissenschaftlichen Literatur stellt man sich die Frage, ob Kulturstandards mit Stereotypen gleichzusetzen sind oder ob sie sich von diesen unterscheiden. Bei der Anwendung von Kulturstandards bewegt man sich auf einem schmalen Grat zwischen Orientierung und Stereotypisierung. Ziel ist es, Verständnis hervorzubringen, aber je nach persönlicher Auslegung können daraus auch Missverständnisse entstehen. Als zutreffende Definition kann jene von Kammhuber & Schroll-Machl (2003: 22) gelten:

Wer glaubt, mit einer bestimmten Anzahl von Kulturstandards eine andere Kultur im Sinne von ‚abschließenden Antworten‘ endgültig verstanden zu haben, wird an der Vielfalt und Komplexität menschlichen Lebens im interkulturellen Alltag scheitern. Interkulturelles Lernen ist ein fortdauernder, nicht abzuschließender Prozess.

Die Definition betont, dass Kulturstandards dazu verhelfen, fremde Kulturen aus einem anderen Blickwinkel wahrzunehmen. Darüber hinaus gilt zu beachten, dass sich Kulturstandards im Laufe der Zeit verändern können und bestehende Kulturstandards nicht implizieren sollen, dass es keine individuellen Divergenzen geben könnte (vgl. Kammhuber & Schroll-Machl 2003: 20ff). Bei der Fragestellung, ob Stereotype einen positiven oder einen negativen Wirkungsbereich haben, gehen die Meinungen auseinander. Von einigen WissenschaftlerInnen werden Stereotype mit Vorurteilen assoziiert, weil sie meist ein verzerrtes Bild der Realität darstellen. Andere WissenschaftlerInnen, die sich mit dem Thema Stereotypisierung auseinandersetzen, geben an, dass Stereotype nützliche Aufgabe erfüllen, was sich nicht nur auf die Kognition, sondern auch auf den Kontext interkultureller Kommunikation bezieht (vgl. Bergmann 1996: 13f; Nünning 1999: 346f). Letzten Endes ist entscheidend, wie mit ihnen umgegangen wird. Sie können sich mit der Realität decken, und es ist daher ausschlaggebend, wie viel Freiraum man einer weiteren Differenzierung gewährt (vgl. Kammhuber & Schroll-Machl 2003: 21). Quasthoff (1973: 31) hat sich bereits vor Zeiten der Globalisierung mit dem Begriff der Stereotypisierung auseinandergesetzt und beschreibt das Stereotyp wie folgt:

Ein Stereotyp ist der verbale Ausdruck einer auf soziale Gruppen oder einzelne Personen als deren Mitglieder gerichteten Überzeugung. Es hat die logische Form einer Aussage, die in ungerechtfertigt vereinfachender und generalisierender Weise, mit emotional-wertender Tendenz, einer Klasse von Personen bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensweisen zu- oder abspricht.

Ein wichtiger Aspekt von Kulturstandards ist, dass sie als „[...] ‚Denkwerkzeuge‘ zur Selbst- und Fremdrelexion in interkulturellen Prozessen [...]“ (vgl. Kammhuber & Schroll-Machl 2003: 22) angewendet werden können.

Aus den Definitionen ist ersichtlich, dass Kulturstandards und Stereotype klar ersichtliche Gemeinsamkeiten aufweisen, da beide fremde Kulturen kategorisiert darstellen. Wodurch sich Kulturstandards von Stereotypen unterscheiden, ist, dass sie „[...] nicht vereinfachte, unreflektierte Bemerkungen, Meinungen und Einstellungen über eine Zielkultur widerspiegeln, sondern aus der systematischen Analyse realer und alltäglich erlebter Handlungssituationen heraus konstruiert werden“ (vgl. Kammhuber & Schroll-Machl 2003: 21).

Neben Kammhuber & Schroll-Machl beschäftigt sich Heringer (2004: 196) eingehend mit der Unterscheidung von Kulturstandards und Stereotypisierungen. Gemäß seiner

Definition sind Kulturstandards und Stereotypisierungen kontrastiv zur fremden Kultur zu betrachten. Sie sind zudem das Resultat von Selektion und Verallgemeinerung. Diese Merkmale machen sie seines Erachtens zu einer Ansammlung von Stereotypen. Eine vereinfachte Form der Kulturstandards kann als Orientierungshilfe zur Anwendung gelangen und unterscheidet sich von Stereotypen insofern, als sie auf Reflexion und empirischen Resultaten beruht. Doch bergen Kulturstandards die Gefahr, dass sie die Stereotypisierung fördern, da sie unbewusst Generalisierungen vermitteln. Damit dies nicht geschieht, ist es wichtig, wie die Auslegung durch das Individuum erfolgt. Hierbei sollten Kulturstandards projiziert werden, um eine Unterscheidung vornehmen zu können (vgl. Heringer 2004: 196). Unter diesen Perspektiven können nun die französischen Kulturstandards in französischen Unternehmen näher beleuchtet werden.

## **3.2. Französische Kulturstandards**

### **3.2.1. Indirekter Kommunikationsstil**

In Frankreich wird in Unternehmen Kritik nicht direkt angesprochen, sondern es wird ein diplomatischer Weg gesucht, um Unstimmigkeiten aus dem Weg zu räumen, damit sich die andere Partei nicht angegriffen fühlt. Kritik zu äußern erfordert ein gewisses Maß an Feingefühl, wie die Botschaft vermittelt wird, denn wenn die Aussage falsch interpretiert wird, besteht die Gefahr, dass sich die Arbeitsmotivation, die Leistungsbereitschaft und das zwischenmenschliche Klima in der Arbeitsgruppe zum Negativen verändert. Um dem entgegenzuwirken, hat sich in vielen Kulturen die Methode etabliert, negative Kritik erst nach einer Anerkennung oder einem Lob oder durch Dritte zum Ausdruck zu bringen. Diese Methode, negative Kritik zu üben, bedeutet nicht, dass in Frankreich Kritik nicht ernst genommen wird. Vor allem ProjektmanagerInnen in Frankreich sind darauf bedacht, geeignete Lösungsansätze zu erarbeiten, um das auftretende Problem schnellstmöglich und effizient zu lösen (vgl. Mayr & Thomas 2011: 26-27).

In Meetings mit mehreren TeilnehmerInnen wird vermieden, direkte Kritik zu äußern, die sich auf eine bestimmte Person in der Gruppe bezieht. Genauso verhält es sich, wenn man Bedenken gegenüber der Führungskraft äußern möchte. Die Äußerung von Kritik erfolgt auf informellem Weg, um den anderen gegenüber Respekt zu zeigen und um die betroffene Person nicht vor der Öffentlichkeit in eine unangenehme Situation zu bringen. So wird nach dem Meeting das Privatgespräch gesucht. Wenn kritische Punkte angesprochen werden

sollen, so ist darauf zu achten, wie sie formuliert werden, sodass sie von den französischen KollegInnen akzeptiert werden, denn Kritik kann den weiteren Gesprächsverlauf beeinflussen. Des Weiteren ist es hier wichtig zu erwähnen, dass in Frankreich Meetings dazu dienen, bereits festgelegte Informationen und Entscheidungen der Führungsebene an die MitarbeiterInnen weiterzugeben. Wenn allerdings bei Besprechungen auf Managementebene Entscheidungen getroffen werden müssen, so werden diese von allen Beteiligten einvernehmlich beschlossen, auch wenn einige Bedenken haben. Um das Gesicht aller Beteiligten zu wahren, werden diese Einwände wie bereits erwähnt nach der Besprechung in einem informellen Rahmen und nicht in der öffentlichen Runde angesprochen. Wenn AbteilungsleiterInnen aus dem Ausland in französischen Unternehmen Meetings abhalten und nicht mit dem indirekten Kommunikationsstil der FranzösisInnen vertraut sind, kann dies zu Missverständnissen führen, da MitarbeiterInnen in einer Besprechung ihre Bedenken nicht mitteilen, auch wenn sie aufgefordert werden, etwaige Lösungsvorschläge zu liefern (vgl. Mayr & Thomas 2011: 36-37).

MitarbeiterInnen nehmen Lösungsvorschläge der Führungsebene zur Kenntnis. Die Autorität der Führungskraft ist maßgeblich, da die französische Unternehmensstruktur der obersten Ebene die absolute Verantwortung zuschreibt. Demnach werden MitarbeiterInnen der Führungskraft oder der Projektmanagerin/des Projektmanagers immer zustimmen, auch wenn sie in bestimmten Punkten Bedenken haben, und an der Realisierung der Entscheidung arbeiten.

Die Etikette schreibt vor, dass Bedenken und Zweifel vor allem dann nicht angesprochen werden dürfen, wenn die betreffende Person einen hohen öffentlichen Status hat. Die Geschäftsführung soll nicht vor vollendete Tatsachen gestellt werden und in keine Situation gebracht werden, in der sie ohne notwendige Detailkenntnisse argumentieren soll. Es besteht die Gefahr, dass womöglich Entscheidungen getroffen werden, die im Nachhinein revidiert werden müssen, da in der Umsetzung Schwierigkeiten und Missverständnisse auftreten (vgl. Mayr & Thomas 2011: 32).

Mayr und Thomas (2011: 36) betonen, dass man als Führungskraft eines französischen Unternehmens Führungsqualitäten zeigt, wenn man auf Wünsche und Anliegen der MitarbeiterInnen eingeht und ihnen gegenüber Wertschätzung bekundet. Dieses Verhalten wirkt sich auf das Vertrauen der MitarbeiterInnen gegenüber der Führungsebene aus. Die Führungsqualitäten werden in Frage gestellt, wenn nicht auf die Anliegen der MitarbeiterInnen eingegangen wird. Dies führt dazu, dass der Führungsebene Arroganz und mangelnde Flexibilität nachgesagt wird. Die Platzierung von Standpunkten ist bei indirekter

Äußerung von Kritik entscheidend, da man das Gegenüber in keine unangenehme Situation bringen möchte. Was vermutlich ein Problem in einem französischen Unternehmen darstellen könnte, ist die französische Sprache; wenn ein/eine MitarbeiterIn aus dem Ausland nur wenig Französisch spricht und die Kommunikation im Unternehmen ausschließlich auf Französisch verläuft, so können Sprachprobleme dazu führen, dass die Kritik beziehungsweise das Anliegen der Kollegin/des Kollegen aus dem Ausland anders interpretiert wird.

Die durch Mayr und Thomas (2011) durchgeführten Befragungen deutscher Fach- und Führungskräfte in Frankreich über Erfahrungen im Umgang mit französischen PartnerInnen ergeben, dass FranzöSInnen die indirekte Mitteilung von Informationen bevorzugen. Die Botschaft wird deshalb nicht explizit, sondern implizit vermittelt.

### **3.2.2. Personenbezogenheit**

In Frankreich wird viel Wert auf eine intensive KundInnenbindung gelegt. Die Aufrechterhaltung beziehungsweise das Knüpfen neuer geschäftlicher Kontakte erfolgt im Rahmen eines ausgedehnten Mittagessens. Hierbei muss allerdings beachtet werden, dass das Ansprechen von geschäftlichen Belangen erst gegen Ende des Mittagessens erfolgt. Zu Beginn werden Gedanken über allgemeine Themen ausgetauscht, wie zum Beispiel sportliche oder kulturelle Ereignisse (vgl. Seidel Lauer 2008: 10 ).

Das gemeinsame Mittagessen nutzen besonders KollegInnen aus dem Ausland, wenn sie zum Beispiel im Rahmen einer Fortbildung in Frankreich sind, um einerseits die Arbeitseffizienz zu erhöhen; andererseits bietet sich bei einem Mittagessen eine gute Gelegenheit, „Menschen kennenzulernen, mit ihnen vertrauter zu werden und eine persönliche Beziehung aufzubauen“ (Mayr & Thomas 2011: 52). Das gegenseitige Vertrauen bildet die Basis und Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und eine Steigerung der Produktivität.

Dies ist ein effizientes Mittel, um zwischenmenschliche Bindungen für die zukünftige Zusammenarbeit aufzubauen. Wenn Probleme zutage treten, fällt es zum Beispiel leichter, die KollegInnen um Rat zu bitten, mit denen man sich damals in Frankreich während des Mittagessens unterhalten hat. Geschäftsessen werden in Frankreich als Zeichen der Wertschätzung angesehen und zeichnen die Personenorientiertheit der FranzöSInnen aus. Französische Unternehmen bauen stark auf Beziehungen und Vertrauen auf, wie auch ein

Interviewteilnehmer bekräftigt: „On a une capacité de confiance qui est basé sur la relation<sup>5</sup>” (Anhang II. Interview, Frage 7). Das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen ist wichtig, um auftretende firmeninterne Probleme anzusprechen. In Frankreich herrscht eine strikte Trennung zwischen Berufs- und Privatleben. Im Berufsleben unterhält man sich nicht über private Angelegenheiten beziehungsweise mischt man sich in persönliche Angelegenheiten nicht ein, auch wenn viel Wert auf einen intensiven Austausch gelegt wird. Dieser bezieht sich allerdings auf den Arbeitsalltag. So wird ein direktes Nachfragen von der Seite der Führungskraft nach dem privaten Befinden als indiskret erachtet. Auch wenn zum Beispiel die Arbeitsleistung einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters nachgelassen hat und die Führungskraft in Erfahrung bringen möchte, welche Gründe dies hat, unterbleiben Fragen nach dem Privatleben (vgl. Mayr & Thomas 2011: 61).

Ein wichtiger Aspekt ist die Schaffung einer Vertrauensbasis seitens der Führungskräfte. In französischen Unternehmen werden die Angestellten von der Führungskraft mit einem Händedruck begrüßt, und diese Gelegenheit wird genutzt, um sich kurz über geschäftliche Angelegenheiten, bevorstehende Termine, aber auch allgemeine Gesprächsthemen wie Essen, Sport und Kultur auszutauschen. Mit dieser Geste werden persönliche Kontakte gepflegt, und gegenseitiges Vertrauen wird aufgebaut. Zudem werden Informationen, die sich auf die Arbeit beziehen, wie bereits erwähnt, auf persönlicher Ebene und in einem informellen Rahmen ausgetauscht. In einem Unternehmen ist es daher unerlässlich, in den Informationsaustausch eingebunden zu sein, persönliche Kontakte zu pflegen und sich nicht nur ein Netzwerk innerhalb der eigenen Abteilung, sondern auch außerhalb der Abteilung des Unternehmens aufzubauen. Dies ermöglicht es, stets auf dem Laufenden zu bleiben und auf schnellem Wege erforderliche Informationen zu erhalten (vgl. Mayr & Thomas 2011: 63).

### **3.2.3. Autoritätsorientierung**

Die Analyse von Problemen und das Erarbeiten von Lösungsansätzen obliegen ProjektmanagerInnen. In Frankreich weisen Unternehmen eine zentralisierte Führungsstruktur auf (vgl. Mayr & Thomas 2011: 75). Entscheidungen werden nur von Führungskräften beschlossen, und auf den unterschiedlichen hierarchischen Ebenen werden Entscheidungen nur nach vorheriger Absicherung und Absprache mit den Führungskräften getroffen. Der Führungskraft wird in französischen Unternehmen aufgrund der Entscheidungsgewalt und des

---

<sup>5</sup> Eigene Übersetzung: „Unsere Vertrauenswürdigkeit baut auf Beziehungen auf“.



damit verbundenen Autoritätsstatus seitens der MitarbeiterInnen Respekt entgegengebracht. Im Gegenzug wird von der Führungskraft erwartet, eigene Visionen zu haben, diese umzusetzen und wichtige Entscheidungen zu treffen. Somit übernimmt die Führungskraft jegliche Verantwortung für das unternehmerische Vorgehen. Da MitarbeiterInnen ihren Führungskräften Respekt entgegenbringen, nehmen sie Entscheidungen der Führungskraft an, ohne sich darüber zu äußern, auch wenn es Bedenken oder Einwände gibt. Diese werden wie bereits erwähnt in einem informellen Rahmen angesprochen oder durch Dritte geäußert.

Französische Unternehmensstrukturen sind durch eine externe Autorität definiert (vgl. Mayr & Thomas 2011: 86). Dies soll nun näher erläutert werden. Der strenge hierarchische Aufbau führt dazu, dass Führungskräfte in französischen Unternehmen als ferne Autorität wahrgenommen werden. Macht wird als Instanz definiert, die dem Individuum übergeordnet ist. Aufgrund der Stellung wird einer Führungskraft in Frankreich großer Respekt entgegengebracht, wobei Führungskräfte darauf achten, die Distanz zu den Angestellten zu wahren. Dies führt zu einer klaren Trennung der unterschiedlichen hierarchischen Ebenen (ebd.). Die Struktur eines französischen Unternehmens lässt sich mit der Form einer Pyramide vergleichen. An der Spitze steht der/die GeneraldirektorIn, *président directeur général*, kurz P.D.G., dem/der absolute Entscheidungsmacht eingeräumt wird, zumal er/sie Entscheidungen außerhalb der Meetings alleine und eigenverantwortlich treffen kann. In französischen Klein- und Mittelunternehmen wird der/die P.D.G. auch *patron* genannt. Das Weitergeben von Entscheidungen an eine untergeordnete Ebene wird als Führungsschwäche empfunden und aus diesem Grund seitens des/der P.D.G. vermieden. Durch ihre zentrale Stellung greift die Führungskraft auf allen Ebenen eines Unternehmens ein. Um auf dem Laufenden zu bleiben, stützen sich die oberste Führungsebene wie auch die Angestellten auf Informationsnetzwerke, die durch Beziehungen zustande kommen und dazu dienen, firmeninterne Informationen zu sammeln und auszutauschen. Diese werden in Meetings als Erweiterung der „informellen Kommunikation“ (vgl. Mayr & Thomas 2011: 88) genutzt. Folglich sind Angestellte eines französischen Unternehmens nicht mit der Aufgabe vertraut, Verantwortung zu übernehmen, und es liegt auch nicht in ihrem Kompetenzbereich.

Eine weitere wichtige Position in der französischen Unternehmensstruktur nimmt der/die *Cadre* ein. Der/Die *Cadre* zählt zu den Angestellten, hat aber eine höhere Position gegenüber den anderen MitarbeiterInnen. *Cadre*-Kräfte gelten als hochqualifizierte Fachleute, denen ein höheres Gehalt und eine höhere Pensionsversicherung gewährt werden. AbsolventInnen einer Eliteuniversität oder eines fünfjährigen Hochschulstudiums steigen in einem Unternehmen direkt in die Position eines/einer *Cadre* ein. Je nach

Unternehmensstruktur wird den *Cadres* auch Personalverantwortung eingeräumt. Allerdings ist es dem/der *Cadre* untersagt, alleine Entscheidungen zu treffen oder bei Entscheidungsprozessen mitzuwirken, auch wenn er/sie durch ihre Ausbildung die Voraussetzungen erfüllt, eigenständig Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen (ebd.).

#### **3.2.4. Entscheidungsprozesse**

Wenn in Unternehmen Entscheidungen getroffen werden müssen, sind diese auf die ökonomischen Interessen ausgerichtet. Hier hat jedes Land seine eigenen Verhandlungsstrukturen. Verhandlungen nehmen viel Zeit in Anspruch, und es werden keine Entscheidungen nach der ersten Verhandlung getroffen. Mayr & Thomas (2011: 99) beschreiben Entscheidungsprozesse in französischen Unternehmen wie folgt: „[...] das Geschäftsleben richtet sich nicht nach Vereinbarungen, sondern nach den Gegebenheiten, die sich aus der Alltagsrealität ergeben.“. Dieser Aussage ist zu entnehmen, dass Entscheidungen aufgrund von neuen Argumenten, Gesichtspunkten und Perspektivenwechsel oft überdacht, geändert und der aktuellen Situation angepasst werden. Somit obliegt der Führungskraft die Einschätzung, wann Nachverhandlungen stattfinden, wie sie zu führen sind und in welchem Rahmen sie abgehalten werden. Für KollegInnen aus dem Ausland können diese Änderungen von Entscheidungen nicht nachvollziehbar sein, aber in Frankreich wird diese Art, Entscheidungen zu treffen, als ein Zeichen von Engagement, Verantwortungsbewusstsein und Kreativität aufgefasst. Letztlich werden die Entscheidungen wie bereits erwähnt von dem/von der *P.D.G.* getroffen, und infolgedessen wird ein zeitlicher Rahmen und ein Ziel festgelegt, deren Einhaltung an die *Cadres* und die MitarbeiterInnen übergeben wird. Wenn eine Entscheidung noch nicht getroffen wurde, so obliegt es dem fachlich geschulten Personal, verschiedene Lösungsansätze auszuarbeiten, die anschließend dem/der *P.D.G.* vorgelegt werden, der schließlich die Entscheidung trifft. Wenn man in Frankreich Verhandlungen führt, muss bedacht werden, dass Verhandlungen in erster Linie nicht dazu dienen, alsbald eine Entscheidung zu treffen oder eine bereits verbindliche Entscheidung hervorzubringen, sondern dazu, sich einen Überblick über verschiedene Positionen zu verschaffen und die aktuelle Sachlage abzuwägen. Nach Mayr & Thomas (2011: 115) ist es für Frankreich kennzeichnend, Entscheidungen in Frage zu stellen und Vereinbarungen oder Pläne neu auszurichten. Entscheidungen werden als Prozess aufgefasst und sind demnach veränderbar und können jederzeit überdacht und der jeweiligen Situation angepasst werden:

In Frankreich dienen Meetings in erster Linie dem Informations- und Gedankenaustausch und dem Klären von Rahmenbedingungen. Sitzungen bieten die Möglichkeit, dass jeder seine Meinung äußern kann, ohne dass am Ende stets ein konkreter Beschluss gefasst werden muss. (Mayr & Thomas 2011:115)

Falls Tagesordnungen vorliegen, so dienen sie als Orientierung, aber nicht als festgelegter Ablauf, denn Ziel ist es, eine flexible Argumentation auszuarbeiten. Letztendlich muss die Führungskraft einen Konsens finden, wobei Vorschläge der MitarbeiterInnen miteinfließen können.

### **3.2.5. Flexibilität**

Einen wichtigen Aspekt der französischen Kulturstandards stellt die Flexibilität dar. In französischen Unternehmen wird erwartet, sich in kurzer Zeit an neue Situationen anpassen zu können. Diese Fähigkeit wird vor allem, wie im vorangegangenen Kapitel bereits ausführlich beschrieben, bei der Umsetzung von Entscheidungen und Regeln vorausgesetzt. Angestellte sind für die Ausführungen der getroffenen Entscheidungen zuständig, wobei ihnen viel Freiraum gelassen wird, da sie sich an die aktuellen Umstände anpassen müssen. Im Vordergrund steht die Erreichung eines Ziels, das von der Führungskraft vorgegeben wurde, aber abgeändert werden kann, falls sich die aktuellen Gegebenheiten ändern sollten. Wie das auszuführende Ziel erreicht wird, obliegt den Auszuführenden. Diese Vorgehensweise ist im Französischen auch sprachlich mit dem Ausdruck *se débrouiller* verankert und wird auch *Système D* genannt. *Système D* beschreibt

ein flexibles und zielgerichtetes Reagieren auf eine ungeplante und unvorhergesehene Situation mit Hilfe des gesunden Menschenverstandes. Die Kunst des *Système D* besteht darin, Arbeits- und Zeitaufwand zu reduzieren und trotzdem zu einem guten Ergebnis zu kommen. (Barmeyer 2012:175)

Eine andere Definition des *Système D* stammt von Hampden-Turner und Trompenaars (1993: 334): „What the French call *Système D* is the art of bending rules without breaking them“. Auch die geführten Interviews bestätigen die Beschreibungen, die in der Literatur verankert sind. Ein Teilnehmer bekräftigt die Spontaneität und Intuition der FranzösisInnen: „[...] on a une capacité de créativité, flexibilité et de se débrouiller au moment de présenter des choses et qui sont intéressants pour les clients, pour les interlocuteurs“ (Anhang II. Interview, Frage 4).

### 3.2.6. Polychrones Zeitverständnis

Rabelais beschreibt das Verhältnis der Zeit der Französischen wie folgt: „Jamais je ne m’assujettis aux heures: les heures sont faites pour l’homme, et non l’homme pour les heures” (zit. nach Mayr & Thomas 2011: 155).<sup>6</sup>

In der Literatur wird den Französischen eine polychrone Zeitauffassung zugeschrieben. Laut Mayr & Thomas (2011: 153) und Seidel-Lauer (2008: 11) gehen Französischen flexibel mit der Zeit um. Ihre Argumente für die flexible Anpassung an die Gegebenheiten werden im Folgenden dargelegt. Da sich zukünftige Ereignisse nicht vorhersehen lassen, ist eine genaue Zeitplanung grundsätzlich nicht möglich. Die Arbeit wird demnach nicht an zeitliche Vorgaben angepasst, sondern die Zeit wird durch den Arbeitsaufwand und etwaige Abänderungen bestimmt. Das polychrone Zeitverständnis spiegelt sich im Arbeitsrhythmus wider, da mehrere Arbeitsprozesse gleichzeitig erledigt werden und somit Zeitpläne flexibel angepasst werden können. Wenn MitarbeiterInnen zu einem Meeting verspätet erscheinen, so Bedarf es keiner Erklärung des Zuspätkommens. Gespräche unter MitarbeiterInnen finden zu nicht festgelegten Zeiten statt, da sie als zeitraubend und umständlich angesehen werden. Zudem werden wichtige Themen auch auf informellem Wege besprochen, wie zum Beispiel am Flur oder am Kaffeeautomaten. Damit möchte man umgehen, dass Probleme oder Themen angesprochen werden, für die bereits eine Lösung gefunden wurde und man nicht das Meeting abgewartet hat (vgl. Mayr & Thomas 2011: 143).

Im Gegensatz hierzu steht das monochrome Zeitverständnis, wobei ein Arbeitsschritt nach dem anderen ausgeführt wird. Ein neuer Arbeitsschritt wird erst aufgenommen, wenn der vorherige abgeschlossen wurde. Um mehrere Arbeitsprozesse simultan verrichten zu können, müssen Prioritäten gesetzt werden. Je nach Dringlichkeit, Zeitaufwand und hierarchischer Ebene wird entschieden, ob ein Arbeitsprozess, der gerade im Gange ist, unterbrochen wird, um dazwischen etwas anderes zu erledigen. Durch das polychrone Zeitverständnis steht die Person und nicht das Einhalten von Zeitplänen im Vordergrund. Daraus lässt sich schließen, dass der zwischenmenschlichen Ebene viel Beachtung geschenkt wird, was auf die im Kapitel 3.1.2 beschriebene Personenbezogenheit zurückzuführen ist.

Hinzu kommt, dass in Frankreich die Arbeitszeiten in Unternehmen von anderen europäischen Ländern ein wenig abweichen. In französischen Unternehmen beginnt der Arbeitstag meist zwischen neun Uhr und neun Uhr dreißig und endet zwischen neunzehn Uhr

---

<sup>6</sup> Eigene Übersetzung: „Niemals werde ich mich der Zeit unterwerfen, denn die Zeit ist für den Menschen bestimmt und nicht der Mensch für die Zeit.“

und neunzehn Uhr dreißig, da ausreichend Zeit für die Mittagspause eingeplant wird (vgl. Mayr & Thomas 2011: 154).

Anhand der geführten Interviews lässt sich zum polychronen Zeitverständnis ein Dissens feststellen. Drei der fünf Teilnehmer geben an, dass sie sich an feste Zeitpläne halten und es in der heutigen Zeit aufgrund des Termindrucks nicht möglich ist, keine zeitlichen Rahmen einzuhalten, besonders in international agierenden Unternehmen (Anhang I. Frage 11, Anhang III. Interview Frage 7, Anhang IV. Interview Frage 16).

## **4. Forschungsfragen und Methodik**

Der Forschungsgegenstand der vorliegenden Masterarbeit beschränkt sich auf das französische Wirtschaftsumfeld und die damit verbundenen Schlüsselkompetenzen: die interkulturelle Kompetenz und die Sprachkompetenz. Wie aus dem halbstrukturierten Leitfaden ersichtlich ist, wurden die Interviews in drei Hauptpunkte unterteilt, um eine bessere Übersicht zu gewährleisten. Diese Punkte umfassen Angaben zur Person, die Sprachkompetenz und die interkulturelle Kompetenz. Die Einteilung soll die gesetzten Schwerpunkte der vorliegenden Masterarbeit widerspiegeln. Um ein Bild von den interkulturellen Kompetenzen und Sprachkompetenzen in französischen Unternehmen zu vermitteln, wurde eine wissenschaftliche Untersuchung durchgeführt. Im Zuge der Masterarbeit sollen unter anderen folgende Fragen beantwortet werden:

### **4.1. Forschungsfragen**

Zur Sprachkompetenz:

- Wie geht das Unternehmen mit Sprachbarrieren (im Unternehmen/vor Ort im Ausland) um? Wird ein/eine DolmetscherIn in Anspruch genommen?
- Inwiefern ist die Beherrschung der Sprache eines Landes hilfreich, um kulturelle Differenzen zu überwinden?
- Können Besonderheiten des französischen Kommunikationsstils genannt werden, die im Zuge eines geschäftlichen Auslandsaufenthaltes bewusst festgestellt werden konnten (zum Beispiel Vermeidung von Äußerung direkter Kritik)?
- Wird Globish in französischen Unternehmen angewendet, um sprachliche Differenzen zu überwinden?
- Gab es schon Konflikte aufgrund von sprachlichen Barrieren? Wie ist das Unternehmen mit dieser Problematik umgegangen?
- Wird in französischen Unternehmen, die global agieren, gezielt mehrsprachiges Personal aufgenommen? Gibt es hierzu eine Überprüfung der Fremdsprachenkenntnisse?

## Zur interkulturellen Kompetenz:

- Sind sich französische Unternehmen, die im Ausland tätig sind, dessen bewusst, dass auf interkultureller Ebene Probleme auftreten können? Wenn ja, wie gehen sie damit um, wie sehen ihre Lösungsansätze aus? Treten sie mit anderen Unternehmen in Verbindung, die bereits einen Auslandseinsatz hatten? Wird eine Belegschaft vor Ort benötigt?
- Können besondere Herausforderungen in der interkulturellen Zusammenarbeit genannt werden?
- Welche Missverständnisse treten am häufigsten auf (auf sprachlicher oder kultureller Ebene, zum Beispiel im Alltag: Essgewohnheiten, Interaktionen; Nicht-Grüßen basiert in manchen Ländern auf Hierarchiestrukturen und nicht auf Unhöflichkeit)?
- Wie wird mit Missverständnissen umgegangen, wenn diese auftreten?
- Wie wichtig sind eigene Erfahrungen? Wird auf diese Erfahrungen zurückgegriffen?
- Wie könnte man interkulturelle Kommunikation in französischen Unternehmen optimieren?
- Bestand die Möglichkeit, an einem interkulturellen Training teilzunehmen? (Wenn ja: wo fand der Kurs statt, wie lange hat der Kurs gedauert, wieviele TeilnehmerInnen waren anwesend? Wurde der Kurs firmenintern organisiert? Hat es geholfen? Welche Themen wurden behandelt? Wenn nicht: Wäre ein IK-Training vor einem geschäftlichen Auslandseinsatz nützlich?)
- Werden interkulturelle Trainings in Anspruch genommen? Werden die Vorbereitungen als aufwändig erachtet?
- Werden interkulturelle Trainings auch innerhalb des eigenen Landes in der Firma angeboten, wenn das Team multikulturell ist? Wo kommt man mit Interkulturalität in Berührung?
- Werden interkulturelle Trainings in Anspruch genommen, wenn Probleme bereits präsent sind und die Arbeit darunter leidet? Oder kommen diese bereits präventiv zum Einsatz?
- Können französische Unternehmen alle Konflikte und Probleme mit einem einmaligen Training lösen?

Da nur ein Teilnehmer von den fünf Befragten an einem interkulturellen Training teilgenommen hat und die anderen vier Teilnehmer keine diesbezügliche Erfahrung hatten, wurden die Rubrik über IK-Trainings in Unternehmen nur mit Interviewteilnehmer Nummer fünf ausführlich besprochen (Anhang V. Interview, Fragen 17 – 20).

## **4.2. Auswahl der Methode**

Aus der Vielzahl von Forschungsmethoden fiel die Wahl auf das qualitative Interview. Es wurden fünf Einzelinterviews geführt, die sich an einen vorbereiteten Fragenkatalog anlehnten, um eine Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse gewährleisten zu können. Um die erhobenen Informationen, die dem Erkenntnisinteresse dieser Arbeit dienen, aus den Interviews systematisch zusammenzufassen, werden sie im nächsten Kapitel Themenblöcken zugeordnet, um die Antworten ausführlich zu analysieren. Zur Vorbereitung der Einzelinterviews dienten die Werke von Dresing & Pehl (2013) und Lehota (2001).

## **4.3. Expertenauswahl**

Um die Ergiebigkeit der Interviews gewährleisten zu können, mussten Personen ausgewählt werden, die zwei Anforderungen erfüllten. Zum einen war es für die Thematik dieser Arbeit von wesentlicher Bedeutung, dass die zu Befragenden für französische Unternehmen tätig sind und über eine langjährige Auslandserfahrung verfügen. Des Weiteren sollten die TeilnehmerInnen einen Bezug zur interkulturellen Kompetenz und einen realistischen Zugang zu diesbezüglichen Fragen haben. Deshalb galt es, bereits bei der Planung der Interviews zu klären, ob eine Kontaktaufnahme überhaupt sinnvoll ist, bevor ein Termin zum Interview vereinbart werden konnte.

Die Kontaktaufnahme erfolgte schriftlich via E-Mail. In der E-Mail waren wichtige Informationen enthalten. Zuerst wurde das Thema der vorliegenden Masterarbeit vorgestellt. Des Weiteren wurde in der E-Mail darauf hingewiesen, dass das geführte Interview mit Hilfe von Laptop und Mobiltelefon aufgenommen wird und voraussichtlich eine Stunde in Anspruch nehmen wird. Im Anhang wurde den Teilnehmern der Interviewleitfaden zugesendet, damit sie sich mit den Fragen vertraut machen konnten und die Möglichkeit hatten, zu entscheiden, ob sie Zeit für ein Interview aufbringen konnten/wollten. Nachdem



alle zugestimmt hatten, galt es, einen Termin zu vereinbaren. Es wurden mehrere Terminvorschläge gemacht. Nachdem die Interviewteilnehmer trotz geschäftlicher Auslandsaufenthalte sehr flexibel in ihrer Zeiteinteilung waren, wurden schnell passende Termine zur Durchführung der Interviews gefunden. Die Termine wurden von den Interviewteilnehmern eingehalten. Den Experten wurde Anonymisierung zugesichert. Da sich fast alle befragten Experten zum jeweiligen Zeitpunkt geschäftlich im Ausland aufhielten, wurden die Interviews mit ihnen aus logistischen Gründen via Skype durchgeführt. Zur Vorbereitung auf die jeweiligen Interviews wurden Informationen zu den Unternehmen eingeholt, die im Internet abrufbar waren, um bei Bedarf Zusatz- bzw. Ausweichfragen stellen zu können.

#### **4.4. Durchführung der Interviews**

Im Juli 2017 wurden in Paris und via Skype fünf halbstrukturierte Leitfadeninterviews mit Projektmanagern aus unterschiedlichen Branchen geführt. Da sich die Teilnehmer in einer anderen Zeitzone aufhielten, musste dies in die Zeitplanung miteinberechnet werden. Die Interviews dauerten durchschnittlich dreißig bis fünfundvierzig Minuten. Wie dem Anhang zu entnehmen ist, wurden vier der fünf Interviews auf Französisch geführt. Dies war auch der Grund, weshalb eine Vorbereitung nicht nur auf Deutsch, sondern auch auf Französisch erfolgen musste. Da sich viele Antworten der Interviews decken und die fünf Einzelinterviews ergiebig waren und ein klares Bild über die Forschungsfrage geben, wurde beschlossen, es bei den fünf Teilnehmern zu belassen.

Während der Interviews ist es vorgekommen, dass Antworten vorweggenommen wurden, was einen gewissen Grad an Flexibilität verlangte; vor allem musste die Interviewerin den Überblick über bereits gestellte und offene Fragen bewahren. Während des Interviews wurden zusätzlich Notizen gemacht. Von jedem Interview wurde eine Transkription angefertigt. Diese wurde nach Abfassen ein weiteres Mal angehört und gleichzeitig gelesen, um etwaige Fehler zu korrigieren. Danach wurde das Transkript auf Tippfehler untersucht und formatiert, damit alle aufgezeichneten Interviews ein einheitliches Bild ergeben. Dies hat in Folge die strukturierte Arbeit erheblich erleichtert. Im nächsten Schritt wurde das fertige Transkript den jeweiligen Teilnehmern zur Durchsicht und Kontrolle vorgelegt, um ihnen die Möglichkeit zu geben, Korrekturen vorzunehmen. Alle fünf

Teilnehmer waren mit der Abfassung einverstanden, sodass keine Änderungen vorgenommen werden mussten.

Das Ziel der Interviews bestand darin herauszufinden, ob sich im Ausland tätige französische Unternehmen dessen bewusst sind, dass auf interkultureller Ebene Probleme auftreten können, sowie diesbezügliche Lösungsansätze zu erfassen. Des Weiteren sollte die Frage geklärt werden, wie der Bedarf an DolmetscherInnen im Wirtschaftsbereich aussieht.

## **5. Analyse der Experteninterviews**

Zur besseren Übersicht werden die Antworten kategorisiert dargestellt. In diesem Kapitel werden die Aussagen der Teilnehmer analysiert. Anhand der geführten Interviews wird deutlich, dass sich die Aussagen der französischen Projektmanager nicht mit den Aussagen decken, die in der Literatur zu finden sind. Doch ist es auch das Ziel der vorliegenden Arbeit, etwaige Gemeinsamkeiten oder Gegensätze herauszufiltern, um Rückschlüsse daraus ziehen zu können.

Im Vergleich zur Literatur geht aus den Interviews deutlich hervor, dass sich FranzöSInnen selbst anders sehen, als sie von Angehörigen anderer Kulturen wahrgenommen werden. Um ein Beispiel herauszugreifen, kann hier die direkte Art der FranzöSInnen genannt werden. FranzöSInnen nehmen sich aus ihrer eigenen Perspektive als sehr direkt wahr. Im Gegensatz hierzu wird in zahlreichen Coaching-Ratgebern das Verhalten der FranzöSInnen als indirekt eingestuft, zumal es aus einer anderen Position wahrgenommen wird.

### **5.1. Halbstrukturierte Leitfadeninterviews**

Um die jeweiligen Standpunkte und Auffassungen der Teilnehmer besser zu verstehen, ist es wichtig, ihren beruflichen Hintergrund und ihre Sprachkenntnisse kurz vorzustellen.

Das erste Interview fand am 9. Juli mit dem ersten Teilnehmer um 18:30 Uhr via Skype statt. Er ist seit zwei Jahren Logistikmanager in einem französischen Unternehmen, das Logistiknetzwerke in weiten Teilen Afrikas entwickelt hat. Er ist bis zu zehn Mal im Jahr geschäftlich in Afrika unterwegs. Davor war er im selben Unternehmen als Manager für die Implementierung von Tools tätig. Er kann eine jahrelange Erfahrung im Bereich Managementberatung vorweisen, zudem war er Betriebsführer bei Apple und hat dort das Logistikgeschäft verwaltet. Seine Muttersprache ist Französisch, allerdings ist die Konzernsprache Englisch. Er erklärt, dass es in Afrika drei offizielle Amtssprachen gibt, je nachdem, in welchem Land man sich befindet. Im frankophonen Norden und Westen Afrikas ist die internationale Sprache Französisch. Im Osten und Süden Afrikas ist die offizielle Amtssprache Englisch. Die dritte offizielle Sprache ist Portugiesisch und wird in Angola und Mosambik gesprochen. Ein weiteres wichtiges Faktum ist, dass in Afrika in jedem Land chinesische Gemeinschaften sehr stark vertreten sind. Die Kommunikation mit den chinesischen GeschäftspartnerInnen erfolgt auf Englisch (Anhang I. Interview, Fragen 1–3.). Die genaue Kenntnis des Teilnehmers über die in Afrika gesprochenen Sprachen zeigt, dass er

sich mit dem Land und der Kultur auseinandergesetzt hat. Das zweite Interview fand am 19. Juli um 19:00 Uhr in Paris statt und wurde am Arbeitsplatz des zweiten Teilnehmers geführt. Der zweite Teilnehmer ist seit fünfzehn Jahren in der Kosmetikbranche tätig und hat Erfahrungen im Business Development und Marketing Management auf internationaler Ebene. Seit mehr als zwei Jahren ist er Geschäftsführer eines Unternehmens, das Beratungen für den Vertrieb von Kosmetik im Luxussektor für Unternehmen auf internationaler Ebene anbietet. Dienstreisen finden alle vierzehn Tage statt. Vor der Gründung seines eigenen Unternehmens war er als Vertriebsleiter für Hong Kong, China, Singapur, Japan und Zentraleuropa verantwortlich. Wie der erste Teilnehmer, hat auch er Französisch als Muttersprache. Deutsch- und Englischkenntnisse hat er in der Schule beziehungsweise im Laufe seines Studiums an der renommierten Universität HEC, der Hochschule für Wirtschaftswissenschaften in Paris, erworben. Während seiner Studienzeit studierte er im Rahmen eines Erasmusstipendiums ein Jahr an der Wirtschaftsuniversität in Wien (Anhang II. Interview, Fragen 1–3.).

Das dritte Interview wurde am 21. Juli um 19:30 Uhr via Skype geführt. Der dritte Experte, der zum Thema interkulturelle Kompetenz und Sprachkompetenz in französischen Unternehmen befragt wurde, ist Projektleiter in einem Agrarunternehmen. Um internationale Erfahrungen zu sammeln und unterschiedliche Kulturen kennenzulernen, hat er viele Jahre im Ausland gelebt. Er war zwei Jahre in Guadeloupe, um die EinwohnerInnen beim Betrieb einer Zuckerrohrplantage zu unterstützen. Nach Beendigung des dortigen Projekts beschloss er, mit seiner Ehefrau und seinen beiden Kindern nach Australien zu ziehen. Dort verbrachte die Familie vier Jahre, während der beide Ehepartner in einem australischen Unternehmen beschäftigt waren. 2002 kehrte der Teilnehmer nach Frankreich zurück und war ab diesem Zeitpunkt regelmäßig für einige Tage oder Wochen bis hin zu einigen Monaten geschäftlich unterwegs. Sein letztes Auslandsprojekt fand in Gambia und Ghana statt und dauerte drei Jahre. Nach seiner erneuten Rückkehr nach Frankreich 2012 arbeitete er für die Afrikanische Zentralbank. Durch seine Arbeit im Bankensektor hatte er regelmäßig in der Türkei, in der Ukraine, in Polen, in England, in Italien und in Holland zu tun. Er betont, dass er durch seine langjährigen Auslandsaufenthalte sehr viel über kulturelle Unterschiede und unterschiedliche Arbeitseinstellungen gelernt hat. Seine Fremdsprachenkenntnisse in Englisch hat er während seines vierjährigen Auslandsaufenthaltes in Australien vertieft, davor hatte er laut eigener Aussage schulisches Niveau. Im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit hat er sich ein fachspezifisches Vokabular angeeignet. Bezüglich der Fremdsprachenkenntnisse hält er fest, dass man eine Fremdsprache nie vollkommen beherrscht, denn „da gibt es immer zwei oder

drei Prozent, die fehlen, um sagen zu können, dass man die Sprache flüssig sprechen kann. Durch die Sprache erlangt man die Freiheit, eine neue Kultur kennen zu lernen<sup>7</sup>“ (Anhang III. Interview, Frage 2). Er nennt die Globalisierung als Grund, weshalb man sich heutzutage auf der ganzen Welt mit jedem Menschen auf Englisch unterhalten kann. Heute reist er nicht mehr ins Ausland. Doch noch vor drei Jahren war er das ganze Jahr in Afrika beziehungsweise von 2006 bis 2012 laufend im Ausland unterwegs. Er bereiste vor allem westafrikanische Länder wie Kamerun oder Guinea. Danach unternahm er öfters kleinere Dienstreisen an die Elfenbeinküste oder nach Senegal, um KundInnen zu betreuen (Anhang III. Interview, Fragen 1–3).

Das vierte Interview wurde am 24. Juli um 19:30 Uhr via Skype geführt. Der Teilnehmer ist Projektleiter in einem Unternehmen und beschäftigt sich als Ingenieur mit genetischen Merkmalen von Fischen, insbesondere in europäischen Gewässern. Die wissenschaftlichen Publikationen werden auf Englisch verfasst, und auch im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit wird Englisch gesprochen, auch in China. Im Gymnasium hat er auch Deutsch gelernt, allerdings kann er keine Konversationen auf Deutsch führen. Er ist in der Lage, einige Worte zu wechseln, aber seine deutschen Fremdsprachenkenntnisse reichen nicht aus, um in der deutschen Sprache zu arbeiten. Zu Forschungszwecken wird er von seinem Unternehmen fünf bis zehn Mal im Jahr ins Ausland entsendet (Anhang IV. Interview, Fragen 1–4).

Das letzte Interview wurde am 25. Juli um 14:00 Uhr via Skype geführt und lieferte ebenfalls aufschlussreiche Informationen, die für das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit von Bedeutung sind. Da der Teilnehmer zweisprachig aufgewachsen ist und vor seinem Umzug nach Frankreich in Österreich gelebt hat, wurde das Interview auf Deutsch geführt. Da in der Forschung und Entwicklung Englisch die vorherrschende Sprache ist, hat der Befragte bereits während des Studiums seine Englischkenntnisse vertieft. Um in seinem speziellen Fach Fuß fassen zu können, musste er sich ein fachspezifisches Englisch aneignen. Er ist Projektmanager und beschäftigt sich mit Soft- und Hardwareentwicklung unter anderem für Ultrakurzpulslasersysteme. Aufgrund seiner Entwicklungstätigkeit ist der bis zu zwanzig Mal im Jahr auf Dienstreise und betreut KundInnen in Amerika, Asien und einigen europäischen Ländern (Anhang V. Interview, Fragen 1–3).

---

<sup>7</sup> Eigene Übersetzung

## 5.2. Vorbereitung der Dienstreise

Wenn man in einem internationalen Wirtschaftsumfeld tätig ist und eine höhere Position innehat, zählen Dienstreisen zum Geschäftsalltag. Dienstreisen erfüllen je nach Branche unterschiedliche Zwecke und Ziele. Es können mehrere Gründe genannt werden, weshalb ProjektmanagerInnen ihr Unternehmen im Ausland vertreten müssen. Zum einen, um Projekte zu besprechen, den Kontakt zu den KundInnen aufrecht zu erhalten und ihnen beratend zur Seite zu stehen sowie zur Durchführung von Servicetätigkeiten; zum anderen erfüllen Dienstreisen einen sogenannten Eigenzweck, um zum Beispiel Forschungsarbeiten im Ausland durchzuführen, wobei die Wirtschaftlichkeit nicht im Fokus steht.

Es sollte geklärt werden, ob Vorbereitungen auf sprachlicher und kultureller Ebene getroffen werden, und welche Methoden zur Anwendung gelangen, um sich auf einen Auslandseinsatz vorzubereiten. Nach Durchführung aller fünf Interviews wurde deutlich, dass nur einer von den fünf Befragten sich bewusst auf sprachlicher und kultureller Ebene vorbereitet (Anhang V. Interview, Frage 4). Demzufolge kann angenommen werden, dass die Vorbereitungen für eine Geschäftsreise häufig nicht auf sprachlicher oder kultureller Ebene erfolgen, sondern zweckgerichtet sind.

Bei den befragten Projektmanagern liegt der Fokus auf der Zeitplanung. Ziel ist es, eine Dienstreise bis ins kleinste Detail zu planen und zu optimieren, damit die Reise maximal ausgenutzt werden kann und Zeitverlust vermieden wird. Die Vorbereitungen betreffen die Planung der Agenda, in der die zu besprechenden Themen erfasst sind, und die Auswahl der TeilnehmerInnen an einer Besprechung (Anhang I. Interview, Frage 4). Im Gegensatz zu Deutschland oder zur Schweiz laufen die Meetings in französischen Firmen sehr flexibel ab. Es wird betont, dass man sich in gewissen Situationen zu helfen wissen muss und im richtigen Augenblick jene Punkte präsentieren muss, die eine Kundin/ein Kunde oder ein/eine GeschäftspartnerIn interessieren. Durch die Interviews wurde die Annahme bekräftigt und bestätigt, dass die Konzernsprache in den Unternehmen meistens Englisch ist und ArbeitgeberInnen heutzutage in einem globalisierten Wirtschaftsumfeld den englischen Sprachgebrauch als Voraussetzung erachten. Lediglich ein Teilnehmer bereitet sich kulturell sowie sprachlich auf seine Dienstreisen vor. Seines Erachtens nach ist es wichtig, sich im Vorfeld über das Land, die Kultur, die Verhaltensregeln und die Konventionen zu informieren. Vor allem sind Begrüßungen und Verabschiedungen in der jeweiligen Landessprache kommunikationsfördernd (Anhang V. Interview, Frage 4).

Aus den Aussagen lässt sich schließen, dass der Vorbereitung auf sprachlicher und kultureller Ebene keine erhebliche Bedeutung beigemessen wird. Das liegt daran, dass die Konzernsprache in den befragten Unternehmen Englisch ist und es sich um sehr fachspezifische Branchen handelt. Vier von den fünf Befragten geben an, sich nicht im Vorhinein auf kultureller Ebene vorzubereiten. Dies geschieht, wenn überhaupt, durch die Belegschaft vor Ort in einem eher informellen Rahmen, zum Beispiel beim gemeinsamen Abendessen oder während der Fahrt. Hingegen betont ein Projektmanager, dass man der Sprache und der Kultur im jeweiligen Land mit einer gewissen Offenheit gegenüberzutreten sollte. Zumindest sollte man auf die Konventionen eingehen und die Begrüßung und Verabschiedung in der jeweiligen Fremdsprache beherrschen. Das fördert die Kommunikation und zeigt dem Gegenüber ein persönliches Interesse an der Sprache und an der Kultur.

### **5.3. Umgang mit Sprachbarrieren**

Mit der nächsten Frage galt zu klären, wie die befragten französischen Unternehmen mit Sprachbarrieren im Unternehmen und im Ausland umgehen beziehungsweise ob es ein Bewusstsein für eventuelle Auswirkungen von Sprachbarrieren gibt. Wichtig war auch herauszufinden, ob DolmetscherInnen in Anspruch genommen werden, um sprachlichen Barrieren und kulturellen Differenzen entgegenzuwirken.

Ein Teilnehmer teilte mit, dass DolmetscherInnen nicht eingesetzt werden, wenn die Konzernsprache Englisch ist. Wenn neue MitarbeiterInnen eingestellt werden, stellt die englische Sprache ein Aufnahmekriterium dar. Es ist wichtig, dass man sich im geschäftlichen Alltag auf Englisch verständigen kann. Es wird als gegeben hingenommen, dass die Feinheiten der französischen Muttersprache aufgrund eines weitaus vielfältigeren Wortschatzes stärker ausgeprägt sind, wohingegen man gezwungen ist, sich im Englischen einfacher auszudrücken. Der Vorteil, wenn man mit KollegInnen oder GeschäftspartnerInnen auf Englisch kommuniziert, besteht laut Auskunft der Befragten darin, dass man direkt zu den relevanten Gesprächsthemen kommt. Die Sätze werden vereinfacht formuliert, um sicherzugehen, dass die Botschaft auch verstanden und richtig interpretiert wird (Anhang I. Interview, Frage 5). Meistens werden Verhandlungen auf Englisch geführt. Der zweite Interviewteilnehmer macht darauf aufmerksam, dass in der Kosmetikbranche besondere Bedingungen herrschen, da dort die meisten Menschen Französisch sprechen. Das macht sich im Ausland stark bemerkbar, wo geschäftliche Termine auf Französisch abgehalten werden und auch ausländische KollegInnen Französisch sprechen.

Nach Einschätzung des zweiten Teilnehmers werden siebzig Prozent der Verhandlungen und Meetings auf Französisch und dreißig Prozent auf Englisch abgehalten. Deshalb gibt es für ihn keine Sprachbarrieren, da man entweder auf Französisch oder auf Englisch kommuniziert. Eine Methode, um sicherzugehen, dass die Botschaft verstanden und richtig interpretiert wurde, ist das sogenannte „rephrasing“ (Anhang II. Interview, Frage 4), wobei das Gesagte in anderen Worten wiederholt wird. Dies gibt den GesprächspartnerInnen die Möglichkeit, Rückfragen zu stellen, falls etwas unklar ist. Es ist die Aufgabe einer jeden Gesprächspartnerin/eines jeden Gesprächspartners sicherzustellen, dass das Gegenüber verstanden hat, wovon die Rede ist. Die Inanspruchnahme einer Dolmetscherin/eines Dolmetschers wird als umständlich erachtet, wenn man auf Englisch zurückgreifen kann. Die direkte Kommunikation wird bevorzugt. Wenn es in der Kosmetikbranche zu internationalen Vertragsunterzeichnungen kommt, dann wird eine englische Version vorgelegt, die für alle verständlich ist. Es wird auch kein/keine TranslatorIn für die Übersetzung der Verträge beauftragt; der in Französisch abgefasste Vertrag wird vom französischen Unternehmen unterschrieben, während die ausländischen GeschäftspartnerInnen eine englische Ausgabe des Vertrags unterzeichnen. Der englische Vertrag wird firmenintern in englischer Sprache verfasst (Anhang II. Interview, Frage 6).

Um im Ausland erfolgreich Geschäfte abwickeln zu können, sollte man mit den Gewohnheiten eines Landes vertraut sein, denn in jedem Land können die Prozesse der Geschäftsabwicklung variieren. Im Iran werden Geschäfte beispielsweise anders als in China abgewickelt. Im Nahen Osten gibt es ebenfalls beachtliche Unterschiede im Vergleich zum Fernen Osten, wie zum Beispiel die Hierarchiestrukturen auf Entscheidungsebene und wie mit dem Zeitbegriff umgegangen wird. Auf einer Geschäftsreise muss man diese Komponenten beachten und sich anpassen, um in keine unangenehme Situation zu geraten. In Japan verstreicht sehr viel Zeit, bevor eine geschäftliche Entscheidung getroffen wird. Zudem sind die Hierarchiestrukturen sehr klar definiert. In einem Land wie Russland muss man sich auf die direkte und konfrontative Kommunikationsführung der russischen Geschäftsleute einstellen (Anhang II. Interview, Frage 5).

Der dritte Interviewteilnehmer stellt sich die Frage, ob man heutzutage überhaupt von Sprachbarrieren sprechen kann, da im Wirtschaftsbereich alle Englisch sprechen. Er ist einer von zweien, der bereits eine Dolmetscherin in Anspruch genommen hat. Wie er berichtet, kam dies allerdings nur einmal in seiner beruflichen Laufbahn, und zwar 1976 in Rumänien, vor. Die an den Gesprächen beteiligten GeschäftspartnerInnen konnten sich nur in ihren jeweiligen Landessprachen – Englisch, Französisch und Rumänisch – verständigen. Damit



alle einwandfrei an den Gesprächen teilnehmen konnten, war eine Dolmetscherin für die rumänische Sprache anwesend. Der Gesprächsverlauf war trotz Dolmetscherin nicht einfach. Aufgrund der Reaktion des Gegenübers wusste der Teilnehmer, dass seine Frage nicht exakt so formuliert wurde, wie er sie gestellt hatte. Später stellte sich heraus, dass keine professionell ausgebildete Dolmetscherin, sondern eine Mitarbeiterin aus dem rumänischen Beratungsteam eingesetzt worden war. Alle Teilnehmer geben an, dass in der heutigen Zeit keine DolmetscherInnen mehr benötigt werden, da im heutigen Geschäftsalltag zumeist auf Englisch kommuniziert wird.

Allerdings wird eingeschränkt, dass bei Vertragsabschlüssen vor allem bei der Klärung kritischer Punkte sehr wohl ein/eine DolmetscherIn hinzugezogen wird. Neben der Sprache spielt hier der rechtliche Aspekt eine ausschlaggebende Rolle. Als Beispiel nennt der dritte Teilnehmer seine Geschäftsreise nach Ghana, wo Verträge unterzeichnet wurden, die nach ghanaischem Recht ausgelegt waren. Es war kein/keine DolmetscherIn vor Ort, und die französischen KollegInnen wussten nicht über den Ablauf Bescheid. Dies führte schließlich zu Konflikten. Die französischen KollegInnen empfanden ihre afrikanischen GeschäftspartnerInnen als korrupt, weil die Verträge anders als in westlichen Ländern üblich abgewickelt worden waren. Im Vertrag gab es einige heikle Punkte, und es war sehr unangenehm, dass dieser Vertrag nicht nach europäischem Recht aufgesetzt wurde. An diesem Beispiel wird deutlich, dass es neben der sprachlichen und kulturellen Ebene einen weiteren Aspekt gibt, der nicht außer Acht gelassen werden darf. Diese dritte, oft nicht ausreichend bedachte Ebene bildet das Recht. Wenn Konflikte entstehen, kann oft nur auf das Recht zurückgegriffen werden (Anhang III. Interview, Fragen 5 und 6).

Der vierte Teilnehmer hat die Erfahrung gemacht, dass Sprachen für die nicht frankophonen KollegInnen eine Barriere darstellen, auch wenn spezifische Themen in Meetings auf Englisch besprochen werden. Der Austausch vor beziehungsweise nach einem Meeting findet innerhalb eines informellen Rahmens statt. Auch wenn man versucht, sich auf Englisch zu unterhalten, fällt man dabei sehr schnell wieder ins gewohnte Sprachmuster – in diesem Fall ins Französische –, da die Konversation in der Muttersprache leichter fällt. Das gilt auch für die interne Kommunikation innerhalb der Firma. Da die Arbeitssprache im Unternehmen des vierten Teilnehmers Englisch ist, hat das Unternehmen noch kein/keine DolmetscherIn in Anspruch genommen, zumal der Teilnehmer nach persönlicher Einschätzung Englisch in jedem Bereich anwenden kann. Der Einsatz einer Dolmetscherin/eines Dolmetschers wäre seines Erachtens mit vielen Komplikationen verbunden (Anhang IV. Interview, Fragen 6 und 7). In diesem Fall wird ein/eine

DolmetscherIn nicht als Hilfe, sondern als zusätzliche Belastung angesehen, da man nicht direkt mit dem/der KommunikationspartnerIn, sondern nur durch eine dritte Person interagieren kann.

Der fünfte Teilnehmer gibt an, dass die Konzernsprache in der Branche der Soft- und Hardwareentwicklung und damit auch in seiner Firma Englisch ist, jedoch wird in asiatischen Ländern für Meetings von KundInnen ein/eine DolmetscherIn zur Verfügung gestellt. Allerdings ist der/die DolmetscherIn nicht die ganze Zeit anwesend, sondern dolmetscht nur bei wirtschaftlichen und finanziellen Angelegenheiten. Wenn es um die Wartung oder Reparatur diverser Lasersysteme geht, wird nur auf Englisch kommuniziert, ohne Beisein einer Dolmetscherin/eines Dolmetschers (Anhang V. Interview, Frage 5).

#### **5.4. Besonderheiten des französischen Kommunikationsstils**

Alle Interviewteilnehmer wurden gebeten, Besonderheiten des französischen Kommunikationsstils zu erläutern, die sie im Zuge ihrer geschäftlichen Auslandsaufenthalte bewusst festgestellt haben. Der französische Kommunikationsstil wird in der Literatur als implizit bezeichnet. Die Annahme ist weit verbreitet, dass FranzöInnen die Äußerung direkter Kritik vermeiden. Die Interviewteilnehmer wurden dahingehend befragt. Mit Hilfe der Interviews sollte festgestellt werden, ob sich Selbstbilder und Fremdbilder decken (siehe auch das zweite Kapitel der vorliegenden Masterarbeit zum Thema Selbst- und Fremdbilder).

Wie man der Einführung des ersten Kapitels entnehmen kann, wurden die Interviews mit ProjektleiterInnen oder GeschäftsführerInnen verschiedener Branchen geführt. Alle Teilnehmer sind in unterschiedlichen Fachbereichen tätig und haben demnach im Laufe ihrer beruflichen Karriere unterschiedliche Erfahrungen gesammelt. Das war auch ausschlaggebend für die Auswertung der Antworten, denn es lässt sich deutlich herauskristallisieren, wie FranzöInnen ihren Kommunikationsstil empfinden, im Gegensatz zu denjenigen, die die französische Kultur von außen, also von einem anderen Blickwinkel, wahrnehmen.

Nach Abschluss der Interviews war deutlich zu erkennen, dass die Wahrnehmungen und Einschätzungen der Selbst- und Fremdbilder deutlich auseinandergehen. Das ist auch ein Grund dafür, sich nicht nur auf Ratgeberliteratur zu stützen, weil diese oft nur auf standardisierte Verhaltensregeln aufbauen. Stereotypisierungen sollten nicht automatisch, also ohne vorherige kritische Hinterfragung, übernommen werden.

Hierfür lässt sich ein Beispiel die direkte Äußerung von Kritik anführen. Im Zuge der Recherchearbeiten über den französischen Kommunikationsstil war mehreren wissenschaftlichen Arbeiten zu entnehmen, dass in französischen Geschäftsbeziehungen Kritik nicht direkt geäußert wird, sondern im Laufe des Gespräches indirekt mitgeteilt wird, ohne dass die GesprächspartnerInnen die geäußerte Kritik als solche erkennt. Diese Wahrnehmung durch Außenstehende deckt sich nicht mit der Selbstwahrnehmung der FranzösisInnen. Alle fünf Interviewteilnehmer gaben an, dass der französische Kommunikationsstil sehr direkt ist und oft als unhöflich oder taktlos empfunden wird.

Zu diesem Thema erwähnte ein Teilnehmer beispielsweise:

*C'est un point de vue plutôt personnel. Je pense qu'il faut rester factuel, s'accrocher sur des faits qui sont des faits, critique positive ou négative, il faut rester dans l'explicite plutôt que dans l'implicit (Anhang I. Interview, Frage 6).*

Das ist eher eine persönliche Sichtweise. Ich denke, dass man sachlich bleiben und sich auf die Fakten beziehen muss, die auch wirklich Fakten sind, ob positive oder negative Kritik, man muss sich vielmehr explizit als implizit ausdrücken.<sup>8</sup>

Durch die Äußerung direkter Kritik, ganz gleich, ob diese positiv oder negativ ist, werden unter anderem Missverständnisse vermieden, da der/die GesprächspartnerIn sichergehen kann, dass die Botschaft richtig interpretiert wurde. Deshalb ist es wichtig, dass man sich ehrlich zum Gesprächsthema äußert, denn Kritik wird als konstruktiv empfunden. Selbstverständlich ist ausschlaggebend, auf welche Art sie geäußert wird und in welche Richtung man die Kritik bewusst lenkt. Das ist die Aufgabe derjenigen, die Kritik äußern. Allerdings hängt es laut dem ersten Teilnehmer oft von der persönlichen Auffassung ab, wie ein Kommunikationsstil empfunden wird (Anhang I. Interview, Frage 6).

Der französische Kommunikationsstil in Unternehmen wird vom zweiten Interviewteilnehmer als ehrlich, direkt, unkompliziert und entspannt bezeichnet. Bei den ausländischen GeschäftspartnerInnen wird dieser Kommunikationsstil als angenehm erachtet. Besonders im Managementbereich der Kosmetikbranche laufen Geschäftsverhandlungen sehr familiär und weniger formell ab. Dies bringt laut Aussage des Befragten mehr Vorzüge als Nachteile mit sich. Direkte Verhandlungsstrategien erschweren jedoch beispielsweise die Arbeit mit den US-amerikanischen GeschäftspartnerInnen, deren negative Kritik oft nicht deutlich wird, sodass das Gegenüber nur schwer einschätzen kann, ob die getroffene

---

<sup>8</sup> Eigene Übersetzung

Entscheidung von beiden Seiten wirklich angenommen wurde. Dieser indirekte Kommunikationsstil erschwert auch die Arbeit mit japanischen GeschäftskollegInnen beträchtlich. Der größte Unterschied lässt sich zwischen Frankreich und den asiatischen Ländern feststellen. In Verhandlungen müssen Formalitäten respektiert werden, die im Gegensatz zu den französischen Gewohnheiten stehen, wie zum Beispiel strikte Hierarchiestrukturen oder die Einhaltung eines festgesetzten Protokolls. Dies fällt den französischen GeschäftspartnerInnen schwer, zumal sie sehr flexibel agieren und eher zu Kreativität neigen als zu akribischen Vorbereitungen. Die Diplomatie Frankreichs spiegelt sich auch in der Kultur wider. Im Vergleich zu den Verhandlungsstilen in Israel und Russland sind die Französinnen in Verhandlungen weniger direkt, allerdings direkter, wenn man den französischen Kommunikationsstil dem japanischen gegenüberstellt, zumal die Hierarchiestrukturen in Japan auch in der Alltagskommunikation zum Ausdruck kommen. Laut Aussagen des zweiten Teilnehmers respektieren die japanischen GeschäftskollegInnen die Regeln innerhalb der Firma. Im Gegensatz dazu sehen sich Französinnen nicht gezwungen, sich strikt an die Regeln zu halten (Anhang II. Interview, Frage 7). Im direkten Vergleich wird deutlich, dass die Art des Kommunikationsstils von der Sichtweise einer Kultur abhängig ist, aus der sie betrachtet wird. Der Kommunikationsstil wird somit von jeder Kultur anders wahrgenommen.

Der dritte Teilnehmer betrachtet die direkte Äußerung von Kritik als treffendes Beispiel, um die Besonderheiten des französischen Kommunikationsstils vor allem im Vergleich mit anderen Kommunikationsstilen hervorzuheben. In Afrika und Asien wäre die Äußerung von direkter Kritik nicht möglich. In diesen Ländern wird dies als persönlicher Angriff angesehen und als respektlos erachtet. Auch wenn man im Recht ist, sollte man sich zurückhalten und sich der Kommunikation anpassen, denn dadurch zeigt man Respekt gegenüber seinem/seiner GesprächspartnerIn. Wenn man in ein Land reist und nicht mit den Kommunikationsabläufen und dem angemessenen Verhalten vertraut ist, so kann man auf KollegInnen zurückgreifen, die sich bereits über einen längeren Zeitraum im Land aufhalten. Es hat sich als hilfreich erwiesen, KollegInnen dabei zu beobachten, wie sie mit den Personen vor Ort interagieren und infolgedessen kann man die eigene Kommunikation entsprechend anpassen (Anhang III. Interview, Frage 7).

## 5.5. Konflikte aufgrund sprachlicher Barrieren

Laut Aussage des zweiten Interviewteilnehmers liegen Konflikte heutzutage nicht sprachlichen Barrieren zugrunde, sondern werden durch kulturelle Unterschiede hervorgerufen. Dies ist vor allem im Wirtschaftsbereich zu beobachten, vor allem auf Managementebene. Es gibt große Unterschiede zwischen Frankreich und Japan. In Frankreich basieren Geschäftsbeziehungen sehr stark auf persönlichen Kontakten, im Gegensatz zu Japan, wo sich geschäftliche Kontakte auf Hierarchiestrukturen stützen. Die besondere Rolle der Hierarchie muss in japanischen Unternehmen respektiert werden. Bestimmte Themen können nicht direkt mit dem/der GesprächspartnerIn besprochen werden, wie zum Beispiel Entscheidungsprozesse, die in Japan mehr Zeit in Anspruch nehmen. Dies ist bei der Planung einer Geschäftsreise miteinzuberechnen (Anhang II. Interview, Frage 9).

Der dritte Teilnehmer sagt aus, dass er bislang keine Konflikte aufgrund sprachlicher Barrieren erlebt hat. Für Europäer führen vor allem unterschiedliche Zeitauffassungen zu Konflikten. Das ganze Wirtschaftsumfeld ist auf den Faktor Zeit ausgerichtet. Das Ziel ist, die Wirtschaftlichkeit der Projekte zu gewährleisten und alles in einen begrenzten zeitlichen Rahmen einzubetten. Hierbei gestaltet sich die Zusammenarbeit mit GeschäftspartnerInnen aus Afrika äußerst schwierig, da diese eine völlig andere Zeitauffassung haben. In Afrika steht der Respekt einer Person an erster Stelle. Der dritte Interviewteilnehmer schildert eine Situation, die er im Zuge seiner vielen Geschäftsreisen nach Afrika beobachten konnte:

(...) quand j'étais en Afrique, la première fois, on y allait là pour une semaine, on travaillait avec la banque central. A notre premier rendez-vous avec le gouverneur du banque central, ils nous faisaient nous asseoir sur le canapé, propose un café, un thé, il nous demande des nouvelles, on parlait de choses un peu générales et puis, au moment où nous on voulait commencer à travailler sur les sujets il disait on verra ça à la prochaine fois. « Et la prochaine fois c'est quand? » « La semaine prochaine. » « Mais ce n'est pas possible. » Il nous disait: « vous voulez déjà partir, vous êtes juste arrivés?» (Anhang III. Interview, Frage 8).

(...) als ich das erste Mal in Afrika war, waren wir eine Woche dort, um mit der Zentralbank zu arbeiten. Bei unserem ersten Treffen empfing uns der Präsident der Zentralbank und bat uns, auf dem Sofa Platz zu nehmen. Er bot uns Kaffee und Tee an und fragte uns, wie es uns gehe. Wir unterhielten uns über allgemeine Themen, dann, in dem Moment, als wir zu den geschäftlichen Themen übergehen wollten, meinte er, dass wir dazu beim nächsten Mal kommen würden. „Und wann ist das nächste Mal?“ „Nächste Woche.“ „Aber das ist nicht möglich.“ „Sie sind doch gerade erst angekommen und wollen nun schon wieder abreisen?“<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Eigene Übersetzung

In dieser einen Woche war der Fortschritt gering, da die europäischen Geschäftsleute nicht genug Zeit eingeplant hatten und nicht darauf vorbereitet waren, dass die Abwicklungen von Geschäften in Afrika anders verlaufen und mehr Zeit beanspruchen. Um mit diesem Konflikt umzugehen, wurde bei der nächsten Reise mehr Zeit eingeplant. Man nahm sich die Zeit, um mit den KollegInnen vor Ort zu sprechen und ihnen zuzuhören. Die soziale Ebene ist unabdingbar, um in geschäftlichen Belangen voranzukommen, ansonsten kommt man nicht weit. Aus diesem Grund muss man strategisch vorgehen, indem man die Verhaltensweisen beobachtet, sich auf der zwischenmenschlichen Ebene weiterentwickelt und die eigene Vorgehensweise dem Gastland anpasst. Bei den darauffolgenden Reisen schritt die Arbeit schneller voran, da man bereits mit den kulturellen Gegebenheiten vertraut war (Anhang III. Interview, Frage 8).

Auch der vierte Interviewteilnehmer gab an, dass Sprachbarrieren zu keinen Konflikten führten, aber Schwierigkeiten innerhalb der Kommunikation verursacht hätten. Diese Erfahrung machte der vierte Teilnehmer mit asiatischen GeschäftspartnerInnen. Sie konnten sich zwar verständigen, allerdings stellte sich im Zuge des Gesprächs heraus, dass sie einander nicht richtig verstanden hatten. In dieser Situation ist es schwierig, einen Weg zu finden, um das Verständnisproblem zu lösen, da direkte Kommunikation in den asiatischen Ländern nicht vorgesehen ist. Hinzu kommt, dass die ältere Generation in Asien kaum Englisch spricht, was die Verständigung erschwert. Diese Verständigungsprobleme traten hier allerdings nicht innerhalb hierarchischer Unternehmensstrukturen auf, sondern auf internationalen Kongressen. Es ist sehr schwer, sich mit chinesischen KollegInnen zu unterhalten, obwohl man dieselbe Sprache, in diesem Fall Englisch, spricht. Der vierte Teilnehmer war im Jahr 2000 in China, um wissenschaftliche Kontakte aufzubauen, was ihm jedoch nicht gelang. Er nahm an, dass dies nicht nur auf Sprachbarrieren zurückzuführen war, sondern auch auf die Fachspezifik der Branche, zumal in China das Thema Genetik bei Fischen auf wenig Interesse stößt (Anhang IV. Interview, Fragen 10 und 11).

Auf die Frage, ob es aufgrund sprachlicher Barrieren Konflikte gab, bestätigt der fünfte Teilnehmer die Aussage des vorangegangenen Interviewpartners, da er dieselben Erfahrungen bezüglich Kommunikationsproblemen aufgrund mangelnder Englischkenntnisse in asiatischen Ländern gemacht hatte. Um diesem bestehenden Problem entgegenzuwirken, wäre seines Erachtens der Einsatz von DolmetscherInnen notwendig. Denn durch das mangelnde Verständnis kommt es zu Missverständnissen, die mit einem/einer DolmetscherIn vermieden hätten werden können. Des Weiteren kommt der kulturelle Aspekt hinzu: In der

asiatischen Kultur werden Probleme nicht angesprochen, auch wenn welche vorhanden sind (Anhang IV. Interview, Frage 9).

## **5.6. Sprachkompetenz**

Die Sprachkompetenz in französischen Unternehmen bildet das fünfte Unterkapitel. Durch die geführten Interviews wird deutlich, dass sich im französischen Wirtschaftsraum Englisch als Konzernsprache etabliert hat, zumal es die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Ländern erheblich vereinfacht. Hinzu kommt, dass in französischen Unternehmen, die sich auf ein Fachgebiet wie zum Beispiel die Entwicklung von Ultrakurzpulslasersystemen spezialisiert haben, intern fachspezifische Termini in englischer Sprache gängig sind (Anhang V, Interview Frage 5 und 8). Da die Branchen sehr fachspezifisch arbeiten, wird eine Dolmetschung als umständlich erachtet. ProjektmanagerInnen und GeschäftsführerInnen kommunizieren auf Englisch, um sprachliche Barrieren zu überwinden (Anhang II, Interview Frage 6).

An dieser Stelle ist es wichtig festzuhalten, dass die Frage des Interviewleitfadens, ob Globish in französischen Unternehmen angewendet wird, um sprachliche Barrieren zu überwinden, von den Teilnehmern nicht direkt, sondern unbewusst im Zuge der anderen Fragen beantwortet wurde.

Der erste Teilnehmer gibt an, dass im Zuge der Aufnahmeverfahren in seinem Unternehmen auch die Englischkenntnisse überprüft werden. Hierzu gibt es einen Fragenkatalog, mit dem grammatikalische Kenntnisse getestet werden. Anschließend wird ein Gespräch auf Englisch geführt, um die mündliche Sprachkompetenz des Kandidaten/der Kandidatin beurteilen zu können. Hier werden auch Situationen aus dem Arbeitsalltag des Unternehmens nachgestellt, wie zum Beispiel das Führen von Telefonaten mit ausländischen KollegInnen (Anhang I. Interview, Frage 9).

Der zweite Teilnehmer gibt an, dass in seinem Unternehmen nicht direkt Sprachtests durchgeführt werden. Er beschreibt, dass zwar ein Teil des Aufnahmegesprächs auf Englisch stattfindet, allerdings der Lebenslauf ausschlaggebend ist. Hier wird auf den Hochschulabschluss sehr viel Wert gelegt. Aus diesem lassen sich auch die Englischkenntnisse ableiten. Wer ein Wirtschaftsstudium an einer französischen Eliteuniversität abgeschlossen hat, dem/der stehen in jeder Hinsicht alle Türen offen. Englischkenntnisse werden in diesem Fall nicht geprüft, da angenommen wird, dass man mit

einem Abschluss von einer Eliteuniversität ein entsprechend hohes Fremdsprachenniveau vorweisen kann. In Frankreich werden im Vergleich zu anderen europäischen Ländern weniger Englischtests bei einem Aufnahmegespräch durchgeführt (Anhang II. Interview, Frage 9).

Heutzutage werden Englischkenntnisse bei einer Bewerbung vorausgesetzt und nicht in allen französischen Unternehmen überprüft. Einige international agierende französische Unternehmen haben ihre Geschäfte im Ausland in geografische Zonen unterteilt. Es gibt sogenannte Sprachgruppen: Arabisch sprechende KollegInnen sind zum Beispiel für Marokko verantwortlich, Deutsch sprechende KollegInnen für Deutschland (Anhang III. Interview, Frage 8).

In französischen Unternehmen, die im Wirtschaftsumfeld tätig sind, werden Englischkenntnisse ebenfalls vorausgesetzt. Um Sprachbarrieren entgegenzuwirken, stellt das Unternehmen des vierten Teilnehmers bewusst Personal mit spezifischen Fremdsprachenkenntnissen ein, damit sie das französische Unternehmen in dem jeweiligen Land, etwa in China, repräsentieren können. Wenn jemand als WissenschaftlerIn arbeiten möchte, stellen Englischkenntnisse eine allgemeine Anforderung dar. Diese werden vorausgesetzt und im Rahmen des Aufnahmegesprächs auch überprüft. Man möchte sichergehen, dass die KandidatInnen schnell und ohne Probleme ins Englische wechseln können. In der Wissenschaft werden Publikationen in der Regel auf Englisch verfasst. Da Publikationen zuweilen vom Direktor/von der Direktorin eines Institutes nachbearbeitet werden, können daraus oft keine Rückschlüsse auf das Fremdsprachenniveau des Verfassers/der Verfasserin gezogen werden. Deshalb werden in einem Aufnahmegespräch Dialoge geführt, in denen man sich über ein wissenschaftliches Thema austauscht und dabei feststellen kann, ob die Person bei ihren Antworten zögert. Eine Evaluierung in Form eines Tests gibt es nicht (Anhang IV. Interview, Frage 12).

Der fünfte Teilnehmer gibt an, dass in seiner Firma sechszwanzig Nationen vertreten sind und der sprachliche Bereich gut abgedeckt ist. Auch hier werden die Fremdsprachenkenntnisse nicht überprüft, da der Universitätsabschluss auf ein hohes Englischniveau hinweist (Anhang IV. Interview, Frage 10).

Wenn zwei oder mehrere GeschäftspartnerInnen mit unterschiedlichen Muttersprachen miteinander in einer gemeinsamen Sprache kommunizieren müssen, so ist dies in den meisten Fällen Englisch. Selbstverständlich verlaufen Gespräche unter KollegInnen mit Französisch als Muttersprache problemlos ab. Anders verhält es sich, wenn ein/eine Englisch-MuttersprachlerIn hinzukommt und sich möglicherweise zu Beginn ausdrücklich bemüht, um



für die anderen verständlich zu sein, aber in der Folge schnell wieder ihren gewohnten Redefluss und Rhythmus aufnimmt. Die anderen GesprächsteilnehmerInnen haben dann Schwierigkeiten, dem Gesprächsverlauf auf Englisch zu folgen, da ihr Gegenüber zwangsläufig einen vielfältigeren Wortschatz gebraucht als ein/eine Nicht-MuttersprachlerIn. Bezüglich der Sprache lassen sich Schwierigkeiten eher im Verständnis feststellen als in der Auslegung des Gesagten. Hierzu soll ein Beispiel des ersten Teilnehmers angeführt werden. Wenn es zu einem Vertragsabschluss kommen soll oder es um eine Erbringung einer Dienstleistung geht, so ist eine präzise Wortwahl ausschlaggebend. Man soll im Vorfeld bereits eine Vorstellung haben, was die KundInnen erwarten und welche Ansprüche sie haben. Besonders wenn sich die GeschäftspartnerInnen einer Fremdsprache wie zum Beispiel Englisch bedienen, wird die Aussage wiederholt und mit anderen Worten wiedergegeben, um sicherzustellen, dass das Gesagte bestätigt werden kann. Wenn eine Aussage beispielsweise lautet, dass die Ware jeden Tag geliefert wird, so muss der Businessplan so aufgestellt werden, dass die Ware tatsächlich jeden Tag geliefert werden kann und nicht nur einmal in der Woche oder einmal im Monat (Anhang I. Interview, Fragen 7 und 8).

Durch die Interviews geht hervor, dass zum Beispiel Englisch gesprochen wird, wenn japanische und französische ProjektmanagerInnen Verhandlungen führen. Fehler kommen im Gebrauch der Fremdsprache vor, allerdings geht man davon aus, dass das Englisch der ProjektmanagerInnen in französischen Unternehmen einem akademischen Niveau entspricht. Deshalb werden keine DolmetscherInnen hinzugezogen, denn letztendlich verstehen sich die Personen untereinander. Wie jemand beurteilt wird, hängt nicht von den Fremdsprachenkenntnissen ab, sondern von der Geschicklichkeit, eine Botschaft angemessen vermitteln zu können und ein überzeugendes Angebot vorlegen zu können, welche den Ansprüchen des Kunden bzw. der Kundin gerecht werden (Anhang II. Interview, Frage 8).

In europäischen Ländern ist das Bewusstsein für die Wichtigkeit der englischen Sprache vorhanden. Anders verhält es sich in asiatischen Ländern, wie jene Interviewteilnehmer bestätigen, die bereits geschäftlich ein asiatisches Land bereist haben. Doch wenn man die Position einem/einer ProjektmanagerIn oder GeschäftsführerIn innehat, wird vorausgesetzt, dass Englisch auf einem gehobenen Niveau gesprochen wird (Anhang V. Interview, Frage 8).

## 5.7. Interkulturelles Problembewusstsein

Ausschlaggebend für die Wahl des Themas der Masterarbeit war die Frage, ob sich im Ausland tätige französische Unternehmen dessen bewusst sind, dass auf interkultureller Ebene Probleme auftreten können, beziehungsweise wie sie damit umgehen und wie ihre Lösungsansätze aussehen: Treten sie mit anderen Unternehmen in Verbindung, die bereits einen Auslandseinsatz hatten? Wird eine Belegschaft vor Ort benötigt?

Laut Aussage des ersten Interviewteilnehmers werden interkulturelle Probleme in Betracht gezogen. Deshalb werden von französischen Unternehmen ManagerInnen angestellt, die mit den fremden Kulturen vertraut sind und eine gewisse Nähe zum Land haben. Dies bringt ein tiefgreifendes Verständnis für die kulturellen Gegebenheiten mit sich. Wenn ein/e MitarbeiterIn aus Europa für ein Team im Ausland verantwortlich ist, so ist es von Vorteil, wenn er/sie eine Person im Team hat, die einheimisch ist. Das ist zum Beispiel in Afrika der Fall, wie der erste Interviewteilnehmer berichtet. Wenn man in dem Land geschäftlich involviert ist, so ist es unabdingbar, mit den Regionen vertraut zu sein. In Afrika gibt es die Nationalsprachen Englisch und Französisch, die sogenannten „importierten“ Sprachen. Darüber hinaus werden in Afrika unzählige regionale Sprachen gesprochen, wie zum Beispiel Suaheli oder Wolof. Demnach muss ein Unternehmen über ManagerInnen verfügen, die in der Lage sind, diese Sprachen zu sprechen, um den MitarbeiterInnen vor Ort das Gefühl zu geben, dass jemand ihre Sprache spricht und sie in die Gespräche miteinbezogen werden (Anhang I. Interview, Frage 10).

Heute sind sich Unternehmen dessen bewusst, dass auf interkultureller Ebene Probleme auftreten können, da das Thema Interkulturalität immer mehr an Bedeutung gewinnt. Das Unternehmen, für das der dritte Interviewteilnehmer arbeitet, ist in Zonen eingeteilt. Dieses System kam aber erst nach einem Wechsel in der Führungsebene zustande, als das Unternehmen von einem amerikanischen Konzern aufgekauft wurde. Davor war das Konzept ein offeneres. Es wurden Anstrengungen unternommen, alle Länder, in denen man Niederlassungen hatte, kennenzulernen, Gemeinschaften zu bilden und ein Netzwerk aufzubauen. SpezialistInnen für ein bestimmtes Thema reisten in alle europäischen Länder, um über dieses Thema zu sprechen. Es wurden Kurse und Vorträge über kulturelle Differenzen in den unterschiedlichen Ländern abgehalten. Zu diesen Vorträgen reisten KollegInnen aus England, Holland, Deutschland, Frankreich und Italien an, um sich auszutauschen und neue Erfahrungen zu sammeln (Anhang III. Interview, Frage 9).

Das wissenschaftliche Institut, für das der vierte Interviewteilnehmer tätig ist, hat eigens Personal in China angestellt, um den interkulturellen Problemen entgegenzuwirken. Für den Kontaktaufbau zu chinesischen Instituten wurden eigens chinesische MitarbeiterInnen angestellt. Das Anliegen war präsent, allerdings wurde das Vorhaben eingestellt, als das französische Institut die Zusammenarbeit mit europäischen Instituten fortsetzte. Es wird erläutert, dass es innerhalb der europäischen Länder ebenfalls Unterschiede gibt, allerdings weichen die Systeme, mit denen man arbeitet, nicht allzu sehr voneinander ab, und Themen lassen sich viel leichter besprechen (Anhang IV. Interview, Fragen 13 und 14).

Unternehmen sind sich der interkulturellen Problematik zwar durchaus bewusst, allerdings nicht der Tragweite der Probleme, die vermieden hätten werden können. Unternehmen, die sich wirtschaftlich gegen andere behaupten müssen und am Ende eines Wirtschaftsjahres möglichst viel Profit verzeichnen möchten, halten die finanziellen Mittel zurück, um beispielsweise DolmetscherInnen einzusetzen, um Missverständnisse in der Kommunikation zu vermeiden. Das ist allerdings ein Teufelskreis, denn an der Stelle, wo Einsparungen vorgenommen werden, kann es schließlich im Nachhinein zu Mehrkosten kommen, da zum Beispiel Missverständnissen auf sprachlicher Ebene nicht rechtzeitig entgegengewirkt wurden (Anhang V. Interview, Frage 11).

## **5.8. Herausforderungen auf interkultureller Ebene**

Die Interviewteilnehmer wurden gebeten, besondere Herausforderungen in der interkulturellen Zusammenarbeit zu erläutern.

Der zweite Teilnehmer nennt zwei Länder als Beispiele, die im Vergleich zu Frankreich Herausforderungen in der interkulturellen Zusammenarbeit darstellen. Zum einen führt er Saudi-Arabien an, wo religiöse Gepflogenheiten für europäische Begriffe Probleme bereiten können. Zum Beispiel werden Verhandlungen abgebrochen, wenn die saudischen KollegInnen (fünf Mal am Tag) beten. Während dieser Zeit muss die Arbeit ruhen. Das Vorankommen von Besprechungen gestaltet sich als schwierig, da die Leute mit ihrem Gebetsteppich den Verhandlungsraum verlassen. Russland ist das zweite Land, das als Beispiel genannt wird. Die Zusammenarbeit droht aufgrund des Verhandlungsstils der russischen KollegInnen oft zu scheitern, da sie als sehr konfliktfreudig gelten und die Verhandlungen nicht wie in Frankreich diplomatisch geführt werden (Anhang II. Interview,

Frage 12). In einem interkulturellen Kontext erweist es sich als Herausforderung sicherzustellen, ob das Gesagte wirklich von jedem/jeder verstanden wurde. Als Beispiel nennt der vierte Teilnehmer seine Erfahrungen in Madagaskar, die er mit jenen in Asien vergleicht: auf beiden Kontinenten werden Verständnisprobleme nicht zum Ausdruck gebracht. Wenn man MitarbeiterInnen fragt, ob sie alles verstanden haben, wird diese Frage mit einem *Ja* oder mit einem Kopfnicken beantwortet, auch wenn nichts verstanden wurde (Anhang IV. Interview, Frage 15).

In asiatischen Ländern wird das Kopfnicken als Ausdruck der Verneinung benutzt. Geht es um wichtige Detailfragen, ist man sich als ProjektleiterIn aus einem westlichen Land nie sicher, ob das Gesagte auch wirklich verstanden wurde, vor allem, wenn sprachliche Barrieren einen reibungslosen Kommunikationsfluss verhindern. Dies stellt die europäischen Unternehmen vor eine schwierige Situation, da durch Sprachbarrieren und kulturellen Unterschiede Missverständnisse entstehen, die nicht bereinigt werden können. Hier wäre der Einsatz einem/einer DolmetscherIn von Vorteil, der/die beide erforderlichen Sprachen beherrscht, mit den kulturellen Gegebenheiten eines Landes vertraut ist und mit Einfühlungsvermögen das Gespräch lenken könnte (Anhang V. Interview, Frage 11).

Als weitere Herausforderung in der interkulturellen Zusammenarbeit wird der Umgang mit kulturellen Unterschieden angeführt. ProjektmanagerInnen, die in einem international agierenden Unternehmen tätig sind, sind mehrmals im Monat auf Dienstreise. Auch wenn man sich der kulturellen Unterschiede bewusst ist, wird es als herausfordernd erachtet, sich innerhalb kürzester Zeit auf eine andere Kultur umzustellen. Durch die Globalisierung des Wirtschaftsraumes lassen sich laut dem fünften Teilnehmer kaum Unterschiede zwischen Europa und den Vereinigten Staaten feststellen. Dennoch gibt es Kleinigkeiten, die eine Verhandlung erschweren können, wie zum Beispiel der indirekte Kommunikationsstil der amerikanischen Geschäftsleute. Oft besteht auf Seite der europäischen KollegInnen Unsicherheit, wie die Äußerungen der amerikanischen KollegInnen tatsächlich aufzunehmen sind. Eine weitere Herausforderung stellt der Umgang mit Problemen in den asiatischen Ländern dar. Wie bereits erwähnt ist es schwierig festzustellen, ob es Probleme gibt und wie man sie lösen könnte. Meistens werden Probleme ignoriert, obwohl diese vor allem im Wirtschaftsbereich erhebliche Kosten verursachen können, wenn sie nicht geklärt werden. Im Gegensatz dazu werden Probleme in europäischen Ländern direkt angesprochen, und es wird versucht, gemeinsam an Lösungsansätzen zu arbeiten, um das Problem zu beheben und etwaige Schäden rechtzeitig zu vermeiden (Anhang V. Interview, Frage 12).

## 5.9. Umgang mit Missverständnissen und Auffassungsunterschieden

Missverständnisse und Auffassungsunterschiede können innerhalb eines international agierenden Unternehmens häufig auftreten. Der erste Teilnehmer nennt hier die Anforderungen bestimmter GesprächspartnerInnen und vor allem das unterschiedliche Zeitverständnis. Wenn zum Beispiel eine Telefonkonferenz um achtzehn Uhr geplant ist, so ist man in französischen Unternehmen bereits um siebzehn Uhr siebenundfünfzig bereit. In neun von zehn Fällen ist der/die GeschäftspartnerIn im Ausland erst mit einer fünf bis fünfzehnminütigen Verspätung am anderen Ende der Leitung. Auch wenn man abschließend höflich auf die Verspätung hinweist und für die nächste Telefonkonferenz um Pünktlichkeit bittet, ist das keine Garantie, dass sich das Verhalten ändert (Anhang I. Interview, Fragen 11 und 12).

Als Strategie zur Vermeidung von Missverständnissen werden in den Interviews das Zuhören und das Beobachten genannt, da man sich vorzugsweise eher anpasst, als die Dinge zu erzwingen. Die Erfahrungen, die man während der Dienstreise sammelt, ermöglichen es, sich leichter an neue Kulturen und Gegebenheiten anzupassen. Es ist wichtig, gegenüber unseren Mitmenschen offen zu bleiben, was als Frage des Respekts und der Integration erachtet wird (Anhang III. Interview, Fragen 11 und 12).

Um Missverständnisse vor allem im interkulturellen Kontext gar nicht aufkommen zu lassen, ist es sehr wichtig, sich zu vergewissern, dass alle GesprächspartnerInnen das Gesagte verstanden haben. Wenn ein/eine GesprächspartnerIn das Gefühl hat, dass die Kommunikation ins Stocken gerät, so wird versucht, das bereits Gesagte zu wiederholen und in anderen Worten wiederzugeben. Wichtig ist hierbei, dass man sich klar ausdrückt und versucht, sich sensibel voranzutasten, allerdings das Wort ergreift, um die Kommunikation zu lenken, wenn man das Gefühl hat, dass etwas unklar ist. Es ist wichtig, Verständnisprobleme direkt anzusprechen, denn wenn Unklarheiten unausgesprochen bleiben, kann es für eine nachträgliche Klarstellung bereits zu spät sein. Der vierte Teilnehmer, der von seinem Unternehmen ins Ausland entsendet wurde, gibt an, dass er die alleinige Verantwortung dafür trägt, im Rahmen seines Forschungsauftrags ein Programm zu erstellen, das streng nach einem Protokoll verlaufen muss. Die Einhaltung des Protokolls ist für die weiteren Forschungen unabdingbar. Wären einige Punkte des Protokolls unklar und würde man dies erst nach sechs Monaten oder einem Jahr feststellen, so hätte man bereits sehr viel Zeit verloren. Hält man sich nicht hundertprozentig an das Protokoll und führt die Arbeit nicht genau nach Plan aus, kann sie nicht als erledigt betrachtet werden. Deshalb muss man sich zu

Beginn sehr viel Zeit für Auslandseinsätze nehmen, um sicherzugehen, dass jeder Kollege/ jede Kollegin die Abläufe versteht und es keine Verständnisprobleme gibt (Anhang IV. Interview, Frage 16).

Aus den geführten Interviews geht hervor, dass Missverständnisse vermehrt auf sprachlicher Ebene anzutreffen sind und nicht außer Acht gelassen werden dürfen. Wenn man sich über länderspezifische Interaktionen nicht im Klaren ist, so können diese leicht zu Missverständnissen führen, die einen negativen Einfluss auf einen zukünftigen Gesprächsbeziehungsweise Verhandlungsverlauf haben können. Als Beispiel wird der Austausch von Visitenkarten in asiatischen Ländern angeführt. In Frankreich werden Visitenkarten zwar ausgetauscht, allerdings ist das nur eine rein formale Geste, der keine größere Beachtung geschenkt wird. Im Vergleich dazu ist der Austausch von Visitenkarten in asiatischen Ländern ein Zeichen von Respekt. Die Visitenkarten werden mit beiden Händen übergeben, und anschließend wird erwartet, dass man sich die Visitenkarte detailliert ansieht und nicht gleich in die Anzugtasche steckt. Der Umgang mit Missverständnissen wird individuell gehandhabt. Es sind allerdings Überschneidungen festzustellen. Bei technischen Meetings in asiatischen Ländern besteht, wie oben bereits erwähnt, oft eine sprachliche Barriere. In diesem Fall wird versucht, mit Handzeichen auf das Problem hinzuweisen, um wirklich sicherzugehen, dass alles verstanden wurde (Anhang V. Interview, Fragen 13 und 14).

Um Missverständnissen vorzubeugen, können sich persönliche Erfahrungen als sehr nützlich erweisen. Dies bestätigt auch der fünfte Teilnehmer:

Man gewinnt mit jeder Dienstreise oder Geschäftsreise Erfahrungen von der jeweiligen Kultur und dem Verhalten von anderen Leuten oder Geschäftspartnern gerade in Meetings oder in Problemfällen, und man lernt immer wieder neue Lösungsansätze kennen, wie man mit Problemen umgeht, wie man lernt, diese zu verarbeiten und sich an die jeweiligen Kulturen oder Landesgegebenheiten anzupassen (Anhang V. Interview, Frage 16).

Bei bestehenden Problemen wird versucht, gemeinsam Lösungsansätze zu erarbeiten, um zum Ziel zu kommen, das in den meisten Fällen in einer erfolgreichen Durchführung des Projektes besteht. Durch die Analyse der Interviews hat sich ergeben, dass französische Unternehmen es bevorzugen, Unklarheiten direkt anzusprechen, um die Kommunikation zu lenken. In asiatischen Ländern besteht die Problematik, dass Unklarheiten nicht angesprochen werden und Problemen vorzugweise aus dem Weg gegangen werden. Diese kulturelle Einstellung erschwert die Zusammenarbeit, da in weiterer Folge durch Missverständnisse ganze Projekte scheitern können oder Unternehmen finanziell schwer belasten. Durch Missverständnisse

können auch Verzögerungen entstehen. Um denen entgegenzuwirken, versuchen französische ProjektmanagerInnen, ihre Anliegen mehrmals und in anderen Worten zu erklären, um etwaige Fehldeutungen möglichst gering zu halten. Man muss sich darauf verlassen können, dass sich MitarbeiterInnen vor Ort auskennen, da es nicht im Sinn der Wirtschaftlichkeit liegt und logistisch auch nicht durchführbar wäre, ProjektmanagerInnen Tausende Kilometer zum Zielort zu fliegen, um Unklarheiten zu bereinigen (Anhang V. Interview, Frage 16).

Der fünfte Teilnehmer gibt an, dass unterschiedliche Zeitzonen heutzutage kein Hindernis mehr sind, denn die voranschreitende Technik es erlaubt, zu jeder Tages- beziehungsweise Nachtzeit GeschäftspartnerInnen um den ganzen Globus zu erreichen (Anhang V, Interview Frage 16).

### **5.10. Optimierung der interkulturellen Kommunikation**

In französischen Unternehmen sind Schwierigkeiten in der interkulturellen Kommunikation präsent, allerdings sind diese meistens nicht im Bewusstsein verankert. Der erste Interviewteilnehmer begründet dies mit der Erklärung, dass sich in westlichen Ländern der/die GesprächspartnerIn mehr an die französischen GeschäftspartnerInnen anpasst als umgekehrt. Anders verhält es sich bei chinesischen KollegInnen. Zumeist gestalten sich die chinesischen Geschäftsbeziehungen schwierig, da die chinesischen KollegInnen oft nicht verstanden werden. Laut den Erfahrungen des ersten Teilnehmers passen sich seine chinesischen GeschäftskollegInnen nicht an. Die Kommunikation kann sich als schwierig erweisen, wenn ein anspruchsvoller Kunde/eine anspruchsvolle Kundin aus China sein/ihr Gesicht wahren möchte und er/sie verneint, etwas nicht verstanden zu haben. Um die interkulturelle Kommunikation zu optimieren, bedarf es der Anpassungsfähigkeit. Man sollte höflich bleiben, aber sich doch ganz auf die Fakten konzentrieren. Somit bleibt die Kommunikation ehrlich und wird nicht von Emotionen geleitet. Man versucht, Auseinandersetzungen aus dem Weg zu gehen, allerdings kommt der Moment, wo man entschlossen handeln muss, denn im Vordergrund stehen die wirtschaftlichen Interessen eines Unternehmens, für die man eintreten muss. Auch wenn es sich um einen anspruchsvollen Kunden/einer anspruchsvollen Kundin handelt, muss man verhandeln und erklären können, warum etwas nicht möglich ist. Die einzige Lösung ist, die Sachen rational zu erklären (Anhang I. Interview, Frage 14).

Wenn es um die Optimierung der interkulturellen Kommunikation in französischen Unternehmen geht, dann ist das Unternehmen *L'Oréal* hervorzuheben. Mit zweiundvierzig Betrieben auf der ganzen Welt ist *L'Oréal* mit der Internationalisierung vertraut und hält weltweit regelmäßig interkulturelle Seminare für ihre MitarbeiterInnen ab. Ein weiteres Beispiel ist *Marionnaud*. In Hongkong wurden für die MitarbeiterInnen jeden Monat Newsletter erstellt, die einen Überblick in Form von Berichten über Aktivitäten und Veranstaltungen der Filialen in aller Welt gaben. Die Newsletter waren auf Englisch verfasst, und man konnte nachvollziehen, was in den anderen Filialen weltweit passiert und dass in jedem Land unterschiedlich gearbeitet wird. Somit war die Herausgabe eines solchen Newsletters ein gutes Mittel, um die interkulturelle Kommunikation zu fördern. Nachdem *Marionnaud* von einem chinesischen Unternehmen aufgekauft worden war, wurden die Newsletter eingestellt (Anhang II. Interview, Frage 13).

Aus einem anderen Blickwinkel sieht der dritte Teilnehmer die Optimierung der interkulturellen Kommunikation in französischen Unternehmen. Für ihn beginnt die Bewusstseinsbildung der interkulturellen Kommunikation bereits in der Ausbildung beziehungsweise im Studium. Zu seiner Zeit war es in Frankreich möglich, die zweijährige Zivildienerausbildung im Ausland zu absolvieren. Heute besteht diese Möglichkeit zwar nicht mehr, allerdings gibt es Studienaustauschprogramme wie Erasmus, die es ermöglichen, einen Teil des Studiums im Ausland zu absolvieren. Er ist der Ansicht, dass StudentInnen davon profitieren sollten, da sich eine Auslandserfahrung im späteren Berufsleben als großer Vorteil erweist. Darüber hinaus muss bereits in der Ausbildung ins Bewusstsein gerufen werden, dass Fremdsprachen für die Leistungsbeurteilungen sehr wichtig sind (Anhang III. Interview, Frage 13).

Für eine gelungene Kommunikation sollten laut dem vierten Teilnehmer alle GesprächsteilnehmerInnen ihre Anstrengungen einbringen, um die Haltung und den Standpunkt der anderen zu verstehen. Das geschieht auch innerhalb einer Kultur, denn Personen derselben Kultur können ebenfalls unterschiedliche Auffassungen über dasselbe Thema haben und unterschiedlich reagieren. Um Unklarheiten zu vermeiden, muss man jede Äußerung überprüfen und abklären, damit es nicht zu Missverständnissen kommt. Auf der Ebene der interkulturellen Kompetenz gestaltet sich diese Vorgehensweise oft als schwierig, wenn zum Beispiel Personen nicht im Stande sind, *Nein* zu sagen oder negative Aspekte anzusprechen. In Frankreich ist laut viertem Teilnehmer so etwas nicht möglich (Anhang IV. Interview, Frage 17).



## 5.11. Teilnahme an interkulturellen Trainings

Genauere Informationen zum Thema interkulturelle Trainings konnten aus den Interviews nicht erhoben werden, da nur ein Teilnehmer firmenintern an einem interkulturellen Training teilgenommen hat. Daraus lässt sich schließen, dass die Inanspruchnahme von Trainings in französischen Unternehmen nicht weit verbreitet ist und diese kaum angeboten werden. Der erste Teilnehmer gibt an, dass er im Zuge seiner Ausbildung einen Kurs absolvieren musste, in dem kulturelle Aspekte in asiatischen Ländern besprochen wurden, wie zum Beispiel der Austausch von Visitenkarten, wie bereits vom fünften Teilnehmer weiter oben erwähnt wurde (Anhang I. Interview, Frage 13).

Der zweite Teilnehmer hat seinen Master of Business Administration auf der HEC (École des hautes études commerciales de Paris) absolviert. Im Zuge seines Studiums besuchte er einen achtzehnmonatigen Kurs zum Thema kulturelle Kompetenzen. An diesem Kurs nahmen StudentInnen aus fünfzig Nationen teil. Während dieser Zeit sprachen alle Englisch. Durch diesen im Rahmen des Studiums angebotenen Kurs hatten sie die Möglichkeit, ein Bewusstsein für interkulturelle Themen zu entwickeln (Anhang II. Interview, Frage 14).

Von allen Teilnehmern, mit denen das Interview geführt wurde, hat nur der fünfte Teilnehmer Erfahrungen im Rahmen eines firmeninternen interkulturellen Trainings gesammelt und konnte somit einige Anhaltspunkte für die vorliegende Masterarbeit liefern. Das interkulturelle Training wurde direkt von der Firma organisiert und nahm einen Tag in Anspruch. Der fünfte Teilnehmer gab an, dass ein Tag nicht ausreichen würde, um auf komplexe Problembereiche einzugehen, jedoch wurde eine solide Basis für einen Auslandseinsatz vermittelt. Innerhalb eines Tages lassen sich nicht alle Konfliktpotenziale lösen, dazu müsste man öfters ein interkulturelles Training besuchen. Die Themen des Kurses beinhalteten Begrüßungsformen und die Gepflogenheiten des jeweiligen Landes sowie Hinweise, wie Meetings ablaufen, wie man sich beim Abendessen verhalten soll und welche Themen man anspricht und welche nicht. Der Kurs war an neue MitarbeiterInnen gerichtet, die kurz vor ihrer ersten Dienstreise standen. Wenn man im jeweiligen Land noch nicht geschäftlich zu tun hatte, ist ein interkulturelles Training sehr hilfreich und bietet eine solide Basis, vor allem, um sich ein wenig vorzubereiten und um sicher auf dem internationalen Parkett aufzutreten. Ein erweitertes Kursangebot gibt es im Bereich des Managements, wo die MitarbeiterInnen mit wichtigen GeschäftspartnerInnen agieren müssen. Diese nehmen öfters an interkulturellen Kursen teil. Anders verhält es sich bei den ServicetechnikerInnen, die

weniger mit Menschen interagieren. Allerdings muss auch das Personal, das für Servicetätigkeiten verantwortlich ist, ein gewisses Maß an kulturellem Verständnis vorweisen können. Schließlich hält der fünfte Teilnehmer fest, dass man mit seiner Erfahrung und mit jeder Dienstreise wächst und persönliche Erfahrungen die wichtigsten Mittel sind, um sich Feinheiten der jeweiligen Kulturen anzueignen (Anhang V. Interview, Fragen 17–20).

## 6. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die Zielsetzung der Masterarbeit bestand darin, die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz und Sprachkompetenz in französischen Unternehmen zu untersuchen. Hierbei wurde der Fokus auf französische Unternehmen gelegt, die im Ausland tätig sind. Es galt herauszufinden, ob sich ProjektmanagerInnen dessen bewusst sind, dass auf interkultureller Ebene Probleme auftreten können, und wie ihre Lösungsansätze aussehen. Zu diesem Zweck wurden anhand eines halbstrukturierten Leitfadens fünf Interviews mit französischen Projektmanagern geführt.

Um einen strukturierten Überblick zu gewährleisten, wurden im ersten Kapitel der vorliegenden Arbeit unterschiedliche Definitionen der interkulturellen Kompetenz vorgestellt. Da es keine Definition gibt, welche die interkulturelle Kompetenz in ihrer Gesamtheit erfasst, wurden drei Definitionen herangezogen, die zumindest einen Teil des Themengebietes beleuchten sollen. Für die Arbeit war es von Bedeutung, nicht nur Ansichten von WissenschaftlerInnen zu präsentieren, sondern auch zu zeigen, dass sich internationale Organisationen mit dem Thema befassen. Die UNESCO beschreibt die Aspekte der Kommunikation und internationaler Verständigung auf kultureller Ebene. Eine weitere Definition stammt von Christoph Barmeyer, der die interkulturelle Kompetenz durch drei Komponenten definiert: Affektivität, kognitive Fähigkeiten und Verhaltensbezogenheit. Laut Barmeyer (2012) versteht man unter kulturspezifischen interkulturellen Kompetenzen das Wissen über kulturelle Werte und Regelsysteme einer bestimmten Zielkultur. Das vierte Kapitel widmet sich daher den französischen Kulturstandards, um die Kulturspezifität in französischen Unternehmen darzustellen. Eine Person weist nach Barmeyer (2012) dann interkulturelle Kompetenzen auf, wenn die drei Komponenten eine Symbiose bilden und erfolgreich umgesetzt werden. Die Umsetzung kann als erfolgreich erachtet werden, wenn sich die Person der anderen Kultur anpasst.

Ähnlich wie Barmeyer, stützt sich Gudykunst bei der Frage nach der Erlangung interkultureller Kompetenz ebenfalls auf die persönliche Einstellung und auf das bewusste Erlernen. Diese Aussage lässt sich durch die geführten Interviews bekräftigen. Die Interviewteilnehmer geben an, sich mit der Thematik der interkulturellen Kompetenz während ihrer universitären Ausbildung auseinandergesetzt zu haben. Allerdings kritisiert Gudykunst, dass beim Kommunikationsprozess oft nur der eigenen Kommunikation Beachtung entgegengebracht wird. Die Interviewteilnehmer widerlegen diese Aussage, da sie ihres Erachtens darauf bedacht sind, sich der KommunikationspartnerInnen anzupassen und den

Fokus auf den Gesprächsprozess und nicht auf die Auswirkung einzelner Äußerungen zu legen. Des Weiteren nennt Gudykunst die Akkommodationsfähigkeit als wichtige Komponente, wenn man interkulturelle Kompetenz zu definieren versucht. Hier ist das eigene Verhalten gegenüber des Kommunikationspartners/der Kommunikationspartnerin wichtig, um erfolgreich interagieren zu können. Voraussetzung hierfür ist die flexible kognitive Fähigkeit. Es gibt mehr als nur eine Perspektive, und man selbst interpretiert Botschaften anders beziehungsweise nimmt sie anders wahr als andere. Um die unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmale zu verdeutlichen, stellt Gudykunst die IndividualistInnen den KollektivistInnen gegenüber. Ihre unterschiedlichen Verhaltensweisen auf dieselbe Situation lassen schließen, dass man sich der Unterschiede bewusst sein muss, um sich anpassen zu können beziehungsweise um als Führungskraft vor allem Offenheit zu zeigen und zu entscheiden, inwieweit man eine Anpassung vornimmt, um die Botschaft für alle Beteiligten verständlich zu formulieren. Um die Botschaft erfolgreich an die KommunikationspartnerInnen anzupassen, bezeichnet Gudykunst Verhaltensflexibilität als die Fähigkeit, das eigene Verhalten an das Verhalten anderer anzupassen. Fremdsprachen sind hilfreich, allerdings können durch Sprachkompetenzen alleine keine interkulturellen Kompetenzen erlangt werden. Ohne Aneignung einer Fremdsprache und das Wissen über die Kultur eines Landes, mit welcher Führungskräfte und MitarbeiterInnen eines international tätigen Unternehmens ständig konfrontiert sind, scheitert die Kommunikation, noch bevor sie begonnen hat. Diese Erkenntnis soll zum Bewusstsein über die Wichtigkeit der interkulturellen Kompetenz führen. Das Scheitern von Kommunikation ist die Ursache für Probleme, die auf interkultureller Ebene Probleme entspringen können. Aus den Interviews geht deutlich hervor, dass sich die befragten Projektmanager dessen durchaus bewusst sind, allerdings die sprachliche Komponente im Vordergrund steht.

Kompetenzen werden als auf Kapazitäten, Wissen und Bildung aufbauende Fähigkeiten bezeichnet, um sich in einem bestimmten Kontext angemessen verhalten zu können. Hierbei gilt zu beachten, dass dieses Verhalten nicht nur durch Wörter zum Ausdruck kommt, also durch das Gesagte, sondern auch durch das Handeln in gegebenen Situationen.

Da sich die vorliegende Arbeit mit der interkulturellen Kompetenz im Wirtschaftsbereich befasst, wurde auch die Definition von Alexander Thomas (2006) herangezogen, da er die interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation für einen erfolgreichen beruflichen Einsatz im Ausland sieht.

Einen weiteren wichtigen Teil der Masterarbeit bildet die Sprachkompetenz in französischen Unternehmen. Während der Auseinandersetzung mit dem Thema hat sich die

Annahme bestätigt, dass der französischen Sprache große Bedeutung beigemessen wird. Dies zeigt sich vor allem in der gesetzlichen Verankerung, der *Loi Toubon*, die seit 1994 die Anwendung der französischen Sprache im Bereich Konsumentenschutz regelt.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde ebenfalls versucht, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Sprachbarrieren in französischen Unternehmen überwunden werden. Dabei ist während der Analyse der Interviews deutlich geworden, dass die Antworten teilweise sehr verschieden sind und kein einheitliches Bild über die Lösungsansätze gegeben werden kann. Die Ursachen dafür liegen in der unterschiedlichen Auffassung von Sprachbarrieren. Demnach stellt sich ein Interviewteilnehmer die Frage, ob man noch von Sprachbarrieren sprechen kann, oder eher von Barrieren, die kulturell bedingt sind.

Dennoch konnten anhand der Aussagen Erkenntnisse gewonnen werden. Es sollte vor allem der Frage auf den Grund gegangen werden, ob heutzutage TranslatorInnen im Wirtschaftsbereich eingesetzt werden. Diese Frage lässt sich mit einem klaren Nein beantworten. Denn im Wirtschaftsbereich müssen TranslatorInnen dem Englischen als *lingua franca* weichen. In den befragten französischen Unternehmen hat sich Englisch als Konzernsprache durchgesetzt. Heutzutage wird bei ProjektmanagerInnen in französischen Unternehmen vorausgesetzt, dass sie aufgrund ihrer universitären Ausbildung ein hohes Englischniveau vorweisen können. Da Englisch als Unternehmenssprache in der früheren Generation während der universitären Ausbildung noch nicht verbreitet war, ist es für ProjektmanagerInnen der früheren Generation unerlässlich, sich die englische Sprache anzueignen, auch wenn das Englische in vereinfachter Form Anwendung findet. Dies wird allerdings eindeutig nicht als Nachteil angesehen. Die Vorteile von Englisch als *lingua franca* sehen die Interviewteilnehmer darin, sich einfach auszudrücken und somit schnell zum Wesentlichen zu kommen. Zugleich wird dadurch auch sichergestellt, dass die Botschaft beziehungsweise das Gesagte von allen verstanden wird. Schwierigkeiten ergeben sich hingegen bei der Kommunikation mit einem/einer Englisch-MuttersprachlerIn. Im Laufe der Konversation fällt die Person schnell ins gewohnte Sprechtempo, wodurch es den Nicht-MuttersprachlerInnen schwer fällt, dem Gesprächsverlauf zu folgen. Dies kann Verständnisprobleme zur Folge haben, allerdings wird das Hinzuziehen von TranslatorInnen nicht in Erwägung gezogen. DolmetscherInnen in Verhandlungsgesprächen werden als umständlich angesehen, da die direkte Kommunikation zwischen GeschäftspartnerInnen bevorzugt wird, auch wenn sich beide einer Fremdsprache bedienen müssen.

Ein weiterer wichtiger Punkt sind französische Kulturstandards, die im Zusammenhang mit französischen Unternehmensstrukturen dargestellt werden. Wenn man

Kulturstandards heranzieht, ist darauf zu achten, dass sie die Stereotypisierung nicht fördern, indem sie unbewusst Generalisierungen vermitteln. In Bezug auf französische Kulturstandards wird unter anderem in Kapitel 5.4. der indirekte Kommunikationsstil innerhalb von Unternehmen anhand der geführten Interviews beschrieben. In Meetings mit mehreren TeilnehmerInnen wird direkte Kritik vermieden, die sich auf eine bestimmte Person in der Gruppe bezieht, oder wenn man Bedenken gegenüber der Führungskraft äußern möchte. Kritik wird auf informellem Weg geäußert, um den anderen gegenüber Respekt zu zeigen und um die betroffene Person nicht öffentlich in eine unangenehme Situation zu bringen.

In Frankreich wird viel Wert auf eine intensive KundInnenbindung gelegt. Ein wichtiger Aspekt ist die Schaffung einer Vertrauensbasis, die im Rahmen eines ausgedehnten Mittagessens besiegelt wird. Geschäftsessen werden in Frankreich als Zeichen der Wertschätzung angesehen und sind ein Zeichen für die Personenorientiertheit der FranzöInnen.

Bestehende Meinungsverschiedenheiten werden unter ArbeitskollegInnen direkt angesprochen, nicht jedoch in Anwesenheit der Geschäftsführung. Beurteilungen werden direkt zum Ausdruck gebracht, auch wenn diese negativ ausfallen. Das Vertrauen in Unternehmen basiert auf Beziehungen. Indirekte Kritik wird von den FranzöInnen als unaufrichtig empfunden. Im Gegensatz hierzu können FranzöInnen von Mitgliedern einer anderen Kultur als hart und unmotiviert wahrgenommen werden. FranzöInnen bringen Kritik direkt zum Ausdruck, anders als JapanerInnen, die Konfrontationen meiden und Kritik diplomatisch äußern. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass es von der jeweiligen Sichtweise abhängt, ob in einer Kultur die Kommunikation als direkt oder indirekt bezeichnet wird. Aus Sicht der FranzöInnen wird Kritik, verglichen mit dem japanischen Kommunikationsstil, der eher zurückhaltend ist, direkt geäußert, wohingegen der russische Kommunikationsstil als noch weit direkter und konfrontativ wahrgenommen wird. Je nach Standpunkt ändern sich die Sichtweisen in Bezug auf die Wahrnehmung eines Verhaltens. Einen wichtigen Aspekt der französischen Kulturstandards stellt die Flexibilität dar. In französischen Unternehmen wird erwartet, sich in kurzer Zeit an neue Situationen anpassen zu können. Die Terminplanung in französischen Unternehmen ist flexibel. Regeln stehen jedoch an oberster Stelle, wenn es darum geht, seine Überzeugung darzustellen. In französischen Unternehmen wird in einem konzeptuellen Rahmen gedacht, bevor Entscheidungen getroffen werden. In der Literatur wird den FranzöInnen eine polychrone Zeitauffassung zugeschrieben. Diese spiegelt sich in der Flexibilität der FranzöInnen wider. Da sich zukünftige Ereignisse nicht vorhersehen lassen,

ist eine genaue Zeitplanung grundsätzlich nicht möglich. Die Arbeit wird demnach nicht an zeitliche Vorgaben angepasst, sondern die Zeit wird durch den Arbeitsaufwand und etwaige Abänderungen bestimmt. Das polychrone Zeitverständnis spiegelt sich im Arbeitsrhythmus wider: Mehrere Arbeitsprozesse werden gleichzeitig erledigt und Zeitpläne flexibel angepasst. Die befragten Interviewteilnehmer geben an, dass sie in Auslandseinsätzen unter sehr hohem Termindruck stehen und sich an einen geregelten Ablauf halten müssen, um das geplante Zeitmanagement einzuhalten, daher bleibt wenig Raum für Flexibilität. Anders verhält es sich intern im Unternehmen. Im geregelten Arbeitsalltag nehmen Verhandlungen viel Zeit in Anspruch, und es werden keine Entscheidungen nach der ersten Verhandlung getroffen. Anders als im Ausland, werden in Frankreich in erster Linie Verhandlungen geführt, um sich einen Überblick über verschiedene Positionen verschaffen und die aktuelle Sachlage abzuwägen.

Im empirischen Teil konnte durch die Interviews ein Einblick in französische Unternehmen bezüglich der Bedeutung interkultureller Kompetenz und Sprachkompetenz gewonnen werden. Die Ergebnisse zeigen, dass sie sich der Problematik durchaus bewusst sind, allerdings gibt es unterschiedliche Lösungsansätze, um diesem Problem entgegenzutreten. Auffällig war, dass die Tragweite dieser Problematik unterschiedlich aufgefasst wird. Es werden unter anderem Missverständnisse in der Kommunikation erwähnt. Treten Missverständnisse auf und werden diese nicht beseitigt, so kann es dazu führen, dass enorme Kosten für das Unternehmen entstehen. Um Missverständnissen entgegenzuwirken würden sich ProjektmanagerInnen wünschen, dass ihnen ein/eine DolmetscherIn zur Verfügung gestellt wird. Oft werden TranslatorInnen nicht beansprucht, da Unternehmen Einsparungen vornehmen und der Einsatz einer TranslatorIn auf den ersten Blick keinen sichtbaren Nutzen hat. Nach Ansicht der Autorin entsteht hierbei ein Teufelskreis, da Unternehmen auf einer Seite Kosten einsparen möchten, auf der anderen Seite viel Geld verlieren, da Missverständnisse auftreten, die sprachlichen Ursprungs sind. Somit kann der Kostenfaktor auch als Grund genannt werden, weshalb es zu Missverständnissen in der Kommunikation kommt und Probleme auf interkultureller Ebene auftreten. Zwei der fünf befragten Projektmanager gaben an, dass ihr Unternehmen bereits mit TranslatorInnen gearbeitet hat, diese Erfahrung wurde allerdings eher enttäuschend als hilfreich eingestuft. In beiden Fällen wurde ein/eine DolmetscherIn ohne fundierter Ausbildung eingesetzt. Dieser Umstand hat dazu geführt, dass Fachtermini nicht richtig gedolmetscht wurden und das Gesagte nur knapp wiedergegeben wurde. Infolgedessen waren die AuftraggeberInnen mit der translatorischen Leistung nicht zufrieden und somit wurden weitere Verhandlungen ohne

Beisein eines/einer DolmetscherIn geführt. Wenn es allerdings um rechtliche Belange geht, werden im Wirtschaftsbereich TranslatorInnen eingesetzt, um beispielsweise Verträge zu übersetzen. In französischen Unternehmen gibt es bereits vorgefertigte Verträge, die auch auf Englisch verfasst sind. ProjektmanagerInnen sehen das als Selbstverständlichkeit an und reflektieren nicht darüber, dass der Vertrag höchstwahrscheinlich von einem/einer TranslatorIn angefertigt wurde. An diesem Beispiel lässt sich erkennen, dass auch wenn TranslatorInnen eingesetzt werden, ihre Arbeit nicht wahrgenommen wird.

Im Zuge der Interviews wurde klar, dass sich Probleme weniger auf der sprachlichen Ebene, sondern vielmehr auf kultureller Ebene erstrecken. Um dieser Problematik entgegenzuwirken wäre eine Überlegung der Autorin, in Unternehmen vermehrt interkulturelle Trainings anzubieten. Ein weiterer Lösungsansatz, der bereits in französischen Unternehmen Anwendung findet, ist – wie aus den geführten Interviews hervorgeht – Personal vor Ort zu beschäftigen, damit sich ProjektmanagerInnen in weiterer Folge an die Erfahrungswerte anlehnen können. Die Interviews belegen, dass die unterschiedlichen Lösungsansätze von der Organisation des Unternehmens abhängig sind. Abgesehen von den Problemen, die auf interkultureller Ebene auftreten können, wird von ProjektmanagerInnen erwartet, dass sie mit derartigen Herausforderungen umgehen können. Im Vordergrund von Geschäftsverhandlungen steht meistens das Produkt, das es zu vermarkten gilt. Das Interesse der KundIn/des Kunden zu wecken und gegebenenfalls Lösungen für KundInnen zu finden obliegt der Verantwortung der ProjektmanagerInnen.

Um Probleme auf interkultureller Ebene zu vermeiden, werden von Unternehmen unterschiedliche Anstrengungen unternommen. Um Angestellte eines Konzerns, der in verschiedenen Ländern Niederlassungen hat, näher zu bringen, wurden beispielsweise die Länder in geographische Zonen eingeteilt. Ziel war es, Angestellte zu haben, die mit der Sprache und Kultur des jeweiligen Landes vertraut sind. Dadurch kann ein kultureller sowie sprachlicher Austausch zwischen den Zonen gewährleistet werden. Schließlich kann festgehalten werden, dass in französischen Unternehmen das Bewusstsein durchaus vorhanden ist, die Ergebnisse allerdings zeigen, dass diese Problematik nicht so tief verankert ist, wie zuvor angenommen.

Ein Kritikpunkt, der zu Lasten der vorliegenden Arbeit geht, ist, interkulturelle Trainings in französischen Unternehmen in den Blick zu nehmen. Diese Frage bleibt in dieser Arbeit wegen mangelnder Erfahrungswerte seitens der befragten Interviewteilnehmer offen. Allerdings wäre diese Fragestellung, warum interkulturellen Trainings in französischen



Unternehmen beziehungsweise im Wirtschaftsbereich wenig bis gar keine Beachtung entgegengebracht wird, ein Anstoß für weiterführende Arbeiten.

## Bibliographie

- Barmeyer, Christoph (2012) *Taschenlexikon Interkulturalität*. Stuttgart: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bergmann, Jörg (1996) Ein Engländer, ein Franzose und ein Bayer. Über ethnische Stereotypen in der Alltagskommunikation. In: Bredella, Lothar & Christ, Herbert (Hg.) *Begegnungen mit dem Fremden*. Gießen: Ferber, 1-19.
- Deardorff, Darla K. (2006). The identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 241-266.
- Dresing, Thorsten & Pehl, Thorsten (2013) *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. 5. Auflage. Marburg. <http://www.audiotranskription.de/downloads.html#praxisbuch> [Stand: 12.06.2017].
- Europäische Kommission (2006) „ELAN: Auswirkungen mangelnder Fremdsprachenkenntnisse in den Unternehmen auf die europäische Wirtschaft.“ [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/repository/languages/policy/strategic-framework/documents/elan\\_de.pdf/](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/languages/policy/strategic-framework/documents/elan_de.pdf/) [Stand: 21.02.2017].
- Europäische Kommission (2011) „Sprachen- Leitfaden für europäische Unternehmen. Erfolgreiche Kommunikationsstrategie für das internationale Geschäft.“ <http://bookshop.europa.eu/de/sprachen-leitfaden-fuer-europaeische-unternehmen-pbNC3110923/> [Stand: 18.04.2017].
- Framson, Elke Anna (2009) *Transkulturelle Marketing- und Unternehmenskommunikation*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandlungs AG.
- Gudykunst, William B. (2004) *Bridging differences: Effective Intergroup Communication*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hampden-Turner, Charles & Trompenaars, Fons (1993) *The seven cultures of capitalism*. New York: Currency and Doubleday.
- Heringer, Hans Jürgen (2004) *Interkulturelle Kommunikation. Grundlagen und Konzepte*. Tübingen: A. Francke.

- Kammhuber, Stefan & Schroll-Machl, Sylvia (2003) Möglichkeiten und Grenzen der Kulturstandardmethode. In: Thomas, Alexander & Kammhuber, Stefan & Schroll-Machl, Sylvia (Hg.) *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 19-23.
- Lehota, József (2001) *Marketingkutatás az agrárgazdaságban*. Budapest: Mezőgazda Kiadó.
- Mayr, Stefan & Thomas, Alexander (2011). *Beruflich in Frankreich. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Meyer, Erin (2014) „Comparing Management Cultures.“ <https://hbr.org/web/infographic/2014/04/comparing-management-cultures> [Stand: 19.07.2017].
- Nünning, Ansgar (1999) Englische Bilder von Deutschland und den Deutschen: Zur Bedeutung von Nationalstereotypen für das kollektive Gedächtnis und das Verstehen fremder Kulturen. In: Bredella, Lothar & Delanoy, Werner (Hg.) *Interkultureller Sprachunterricht*. Tübingen: Narr, 323-351.
- Pusch, Margaret D. (2009) The Interculturally Competent Global Leader. In: Deardorff, Darla K. (Hg.) *The SAGE handbook of intercultural competence*. Los Angeles: Sage Publications, 68-69.
- Quasthoff, Uta (1973) *Soziales Vorurteil und Kommunikation. Eine sprachwissenschaftliche Analyse des Stereotyps*. Frankfurt am Main: Athenäum.
- Seidel Lauer, Alexandra (2008) „Erfolgreich auf dem französischen Markt: deutsch-französische Mentalitätsunterschiede.“ [https://www.frankfurt-main.ihk.de/imperia/md/content/pdf/international/AHK\\_Paris\\_Mentalitaetsunterschiede-Deutschland-Frankreich.pdf](https://www.frankfurt-main.ihk.de/imperia/md/content/pdf/international/AHK_Paris_Mentalitaetsunterschiede-Deutschland-Frankreich.pdf) [Stand; 12.06.2017].
- Thomas, Alexander (1996) Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In: Thomas, Alexander (Hg.) *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen: Hogrefe, 107-135.
- Thomas, Alexander (2006) Interkulturelle Handlungskompetenz. Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt. *Arbeit* 15 (2), 114-125.
- UNESCO (2013) „Intercultural Competences. Conceptual and Operational Framework.“ <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002197/219768e.pdf> [Stand: 22.07.2017].

Warburton, Keith (2017) „French Management Style.“  
<https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/france/management-style/>  
[Stand: 10.06.2017].

### **Gesetz**

Loi Toubon von 1994: Loi n° 94-665 du 4 août 1994 relative à l'emploi de la langue française  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000005616341>  
[Stand: 23.08.2017].

## **Anhang**

### **Anhang I.**

#### **Interview – Teilnehmer (T-1)**

**1. Andrea Barcza: Je vous remercie d’avoir pris le temps pour cette interview. Comme j’ai déjà mentionné dans le courriel, je rédige ma mémoire de master sur la compétence interculturelle et linguistique dans les entreprises françaises.**

**Je voudrais vous demander de vous présenter. Quelle est votre profession et votre position dans l’entreprise?**

**T-1:** Je suis donc directeur logistique chez une entreprise qui a développé un réseau de logistique intégrée sur la partie Afrique, ça fait depuis deux ans que j’occupe ce poste: Précédemment j’étais au niveau de la direction de système d’information en charge de l’implémentation des outils chez la même entreprise. C’est une poste que j’ai occupé pour pendant cinq ans et préalablement j’étais dans le conseil. J’ai fait une quinzaine d’années dans le conseil en management et en organisation, l’expérience en conseil était sur le territoire français. Je travaille maintenant sur l’international et plus particulièrement avec l’Afrique. Au tout début de ma carrière j’étais opérationnel, j’ai géré une activité logistique pour Apple en France.

**2. AB: Quelles langues parlez-vous? Avez-vous acquis ces langues suite à votre activité professionnelle au sein de l’entreprise?**

**T-1:** Ma langue natale c’est le français, pour le travail, pour le business c’est l’anglais. En Afrique, ce qu’il faut comprendre, il y a trois langues: il y a une langue internationale, le français pour toute l’Afrique francophone qui plus situé à l’est africain, l’anglais pour l’Afrique anglophone à l’ouest africain, vous avez deux pays l’Angola et le Mozambique où on parle le portugais. Pour ça, je vous parle de l’Afrique subsaharienne. Sur le continent africain vous avez l’Afrique du Nord avec tout le Maghreb où on parle effectivement le français. En Maroc, en Algérie, en Lybie, en Tunisie, puis l’ Egypt qui est beaucoup plus anglophone. Ensuite, vous avez l’Afrique sub saharienne qui correspond à partir de la bande sub saharienne: Mauritanie, Mali, Niger, Tchad et Soudan avec la partie ouest qui parle français avec quelques exceptions. Après, tout ce qu’on appelle l’Afrique australe: Namibie, Botswana, Zimbabwe et Zambie qui sont anglophones. C’est le français sur l’Afrique francophone donc ça c’est pour tout ce qui est interne quand on parle entre collègues et puis

l'anglais avec les pays anglophones évidemment, la langue du business c'est l'anglais. Par exemple, en Afrique vous avez dans chaque pays une présence chinoise très importante. Dans chaque pays d'Afrique vous avez des communautés chinoises très représentatives et évidemment c'est l'anglais avec les chinois.

**3. AB: Combien de fois par an êtes-vous en déplacement professionnel à l'étranger? Voyagez-vous toujours dans les mêmes pays?**

**T-1:** Une dizaine de fois par an à peu près.

**4. AB: Lorsque vous voyagez à l'étranger pour vos affaires, vous y préparez vous de façon ciblée? (Si oui: comment? au niveau linguistique, au niveau culturel? Si non: pourquoi? Est-ce lié à des questions de temps?)**

**T-1:** Alors par rapport à mes interlocuteurs ce sont des clients internationaux soit des employés de notre entreprise, des collaborateurs. Si on voyage on se prépare du point de vue agenda. Lorsqu'on va dans un pays il faut préparer sa mission, savoir le timing savoir qui on rencontre pour quel sujet. Après, ça reste une relation professionnelle essentiellement. Par rapport à la préparation: il est clair qu'il faut cadrer au maximum la mission, peut-être plus effectivement avec un pays francophone et d'avoir un cadrage du niveau du temps. Afin d'optimiser le voyage, afin d'être le plus efficace possible, il est clair qu'il faut organiser en avance son voyage et bien cadrer les réunions, les thèmes de la réunion pour éviter de perdre du temps.

**5. AB: Comment votre entreprise gère-t-elle les barrières linguistiques (dans l'entreprise/ à l'étranger)? Est-ce que vous avez recours à un (e) interprète? Dans quelle mesure la maîtrise de la langue du pays est utile pour surmonter les différences culturelles?**

**T-1:** Non, en fait l'anglais est mandatorique, il est obligatoire. Donc, l'anglais est obligatoire, c'est une critère de recrutement et nous devons parler l'anglais, savoir faire se comprendre au point de vue business. Il est clair qu'entre français les subtilités du langage sont plus simples, il faut qu'on se comprenne forcément plus simplement. Après, l'avantage de l'anglais c'est qu'on va directement au but. On simplifie les messages, les phrases pour être sûr d'être compris.

**6. AB: Est-ce que vous pouvez citer quelques particularités dans le style de communication français dont vous avez bien conscience p.ex. pendant les conclusions du contrat (par exemple: éviter la critique directe)**

**T-1:** La particularité de la communication française quand vous dites éviter la critique directe (...) non je ne sais pas. Après, c'est un point de vue plutôt personnel. Je pense qu'il faut rester factuel, s'accrocher sur des faits qui sont des faits, critique positive ou négative, il faut rester dans l'explicite plutôt que dans l'implicite. Être bien sûr de se faire comprendre, je pense qu'il est mieux de dire les choses franchement. La critique pour moi, c'est quelque chose constructif. Je ne pense pas qu'il faut éviter la critique. Après, il est une façon de l'amener cette critique. Il est préférable d'être plutôt dans l'explicite qu'en l'implicite.

**7. AB: Est-ce que les entreprises françaises utilisent le „Globish“ pour surmonter les différences linguistiques?**

**T-1:** Il est clair que pour les autres français il est très facile de communiquer avec un non anglais qui parle anglais qu'avec un anglais qui parle anglais. Il est aussi clair que c'est plus simple finalement de communiquer entre nationalités autre que l'anglais qu'avec un anglais qui va potentiellement faire des efforts au démarrage, mais qui rapidement va reprendre son flux, son rythme de discussion. Il devient difficile à suivre et utilisera forcément un vocabulaire beaucoup plus riche qu'un étranger tout simplement. Par rapport à la langue, il y a des difficultés de compréhension plutôt d'interprétation.

**8. AB: Pouvez-vous me donner un exemple?**

**T-1:** Je vous donne un exemple sur la compréhension: par exemple l'explication d'un business. Lorsqu'on communique avec un pays qui nous offre un nouvel business qui est potentiellement avec un nouvel client, le choix des mots sont très importants sur les détails, sur un type de prestation. Ça peut changer de tout en tout. Par exemple, ça peut-être un service qu'on lui apporte. Il faut bien comprendre le service qu'on va offrir au client pour pouvoir avoir une vision de déjà savoir ce que le client attend de nous. C'est où la reformulation est très importante avec nos équipes. C'est de redire, répéter ce qu'on a compris pour pouvoir valider la compréhension de sujet. L'objectif est lorsqu'on dit le client: « je vous livre des marchandises tous les jours ». Il faut que le business plan correspond de livrer des marchandises tous les jours et non pas une fois par semaine ou une fois par mois. Vous voyez, par exemple je vous stocke vos marchandises, il faut bien comprendre quelle est la nature du besoin du client pour pouvoir avoir un stockage de marchandise adapté au client et donc

derrière, vous voyez c'est un impact sur la solution technique qui on va mettre en place, mais les coûts sont différents et les rentabilités sont différentes. Il est important de se bien comprendre avec nos équipes qui sont sur place.

**9. AB: Est-ce que les entreprises françaises qui agissent globalement recrutent du personnel plurilingue? Est-ce qu'il y a une évaluation des connaissances linguistiques?**

**T-1:** Oui forcément lors du recrutement il y a des tests d'anglais qui sont réalisés: les tests d'anglais comprennent un outil de questionnement sur quatre-vingts questions, qui vont valider un peu la grammaire, le vocabulaire et puis après il y a un entretien: une conversation à l'orale pour valider la compréhension, valider si la personne qui parle est compréhensible ou pas. Ensuite, on fait des communications orales, faire des téléphoniques, des mail ou des émissions. On les valide, on évalue le niveau d'anglais d'interlocuteur.

**10. AB: Si des entreprises françaises vont à l'étranger, sont-elles conscientes de certains risques/problèmes au niveau interculturel? Si oui: comment les gèrent-elles, quelles sont les solutions possibles? Est-ce que les entreprises sont en contact avec d'autres entreprises qui ont déjà passé du temps à l'étranger? Est-ce qu'on a besoin de personnel sur site?**

**T-1:** Effectivement il faut en tenir compte, bien évidemment ce qu'on appelle les locaux, les cultures locales. Et effectivement embaucher des managers locaux du pays qui justement pourront tout en gardant leur statut de manager avoir une certaine proximité. C'est surtout une compréhension peut-être plus fine. Si un européen aura des équipes ce qu'il faut comprendre aussi sur le territoire africain vous avez la langue nationale, on parle le français et l'anglais, mais ce sont des langues „importées” et vous avez la langue du pays que ce soit des langues régionales comme le suaheli ou le wolof. Donc le fait d'avoir des managers qui puissent comprendre ces langues permet aussi de faire un sens que l'employé sait que son manager comprend la langue et peut avoir des discussions parallèles où le manager est écarté.

**11. AB: Quels sont les malentendus qui apparaissent le plus souvent (au niveau linguistique ou culturel, p.ex. dans la vie quotidienne: habitudes alimentaires, interactions: ne pas saluer relève par exemple dans certains pays des structures hiérarchiques et non de l'impolitesse)**

**T-1:** Aux malentendus on peut faire face assez souvent. Le niveau des exigences en fonction des certains interlocuteurs et surtout le rapport du temps. On planifie une réunion téléphonique



avec un pays. On va donner une heure: à dix-huit heures. Donc on va se connecter à dix-sept heures cinquante sept et à dix-huit heures on est prêt, moi je suis prêt et quasiment neuf fois sur dix mon interlocuteur va arriver entre cinq et quinze minutes en retard.

**12. AB: Comment reagissez-vous?**

**T-1:** Il faut gentiment leur remarquer qu'ils sont en retard et leur dire tout simplement que le rendez-vous était à dix-huit heures et pas à dix-huit heures quinze et que la prochaine fois ce sera important qu'ils soient à l'heure.

**AB: Et ça fonctionne?**

**T-1:** Ils vont pas dire non, mais c'est pas gagné que la prochaine fois ils soient à l'heure.

**13. AB: Est-ce que vous avez déjà participé à une formation interculturelle? (Si oui: lieu du cours, durée du cours, participants, organisé par votre entreprise (en interne)? Cela vous a-t-il aidé? Quels sujets étaient traités? Sinon: selon vous, est-ce qu'un tel cours serait utile avant une voyage d'affaires?)**

**T-1:** Non. Ce n'est pas répandu. Je me souviens, à l'école on a eu quelques cours pour voir les différences vies culturelles des pays d'Asie: par exemple les échanges des cartes visites, il faut prendre une demande, bien lire la carte de visite. Deux, trois petits trucs comme ça et c'est très très loin, c'était à l'école.

**14. AB: Selon vous, comment peut-on optimiser la communication interculturelle dans les entreprises françaises?**

**T-1:** Il y a des difficultés, mais on n'est pas forcément conscience. En fait la différence est que l'interlocuteur s'adapte plus à nous, que nous adaptons à lui. Après, il est clair par exemple que la relation qu'on va avoir avec les chinois, c'est une relation où on ne les comprend pas toujours. C'est à dire qu'on est un client chinois qui est très exigeant qui a l'horreur qu'on lui dit *non* et il croit qu'on n'est pas d'accord avec lui. Ça je crois, c'est très asiatique. Je crois on ne dit pas *non*. C'est une relation de sortie en fait. Ce sont des difficultés auxquels nous sommes confrontés. On essaie d'optimiser la communication interculturelle si on s'adapte évidemment. On va rester de tout façon courtois, mais l'idée c'est de factueliser et revenir aux faits. D'être dans le factuel il faut rester factuel. On reste dans une communication honnête, plutôt que basculé sur l'émotionnel. Les chinois par exemple ne s'adaptent pas du tout. Ils créent des crises épidermiques. On l'évite, mais il y a un moment nous devons être déterminés parce que nous sommes une entreprise avec des intérêts économiques à défendre,

même si c'est un client. Il faut pouvoir négocier, expliquer pourquoi, pourquoi on ne peut pas faire quelque chose. Il faut juste expliquer rationnellement.

**AB: Merci beaucoup pour vos réponses.**

**T-1:** Si vous avez des nouvelles questions n'hésitez pas de me contacter. Vous pouvez m'appeler ou m'envoyer un courriel.

**AB: Merci Monsieur.**

## **Anhang II.**

### **Interview – Teilnehmer (T-2)**

**1. Andrea Barcza: Je vous remercie d’avoir pris le temps pour cette interview. Comme j’ai déjà mentionné dans le courriel, je rédige ma mémoire de master sur la compétence interculturelle et linguistique dans les entreprises françaises.**

**Je voudrais vous demander de vous présenter. Quelle est votre profession et votre position dans l’entreprise?**

**T-2:** Depuis plus de deux ans je suis directeur général d’une entreprise dans le secteur de beauté qui est spécialisé dans le secteur d’activité du conseil pour les affaires et autres conseils de gestion. Avant que j’ai fondé mon propre entreprise, j’étais responsable commercial pour Hong Kong, la Chine, le Singapour, le Japon et l’Europe centrale. Et tous dans le secteur de beauté. Alors, j’ai plus de quinze ans d’expérience dans le secteur de beauté de luxe et le développement de business dans la gestion du marketing à l’international.

**2. AB : Quelles langues parlez-vous? Avez-vous acquis ces langues suite à votre activité professionnelle au sein de l’entreprise?**

**T-2 :** Le français est ma langue maternelle et je parle l’anglais et l’allemand. J’ai appris ces deux langues au collège et à l’université. J’ai fait des études à l’École des Hautes Études Commerciales à Paris et j’ai eu la chance de passer une année à Vienne au cours de mes études. Quelques années après, j’ai travaillé pour une marque cosmétique très connue comme directeur responsable en Autriche.

**3. AB : Combien de fois par an êtes-vous en déplacement professionnel à l’étranger?**

**T-2 :** Le déplacement est une fois toutes les deux semaines.

**4. AB: Lorsque vous voyagez à l’étranger pour vos affaires, vous y préparez vous de façon ciblée? (Si oui: comment? au niveau linguistique, au niveau culturel? Si non: pourquoi? Est-ce lié à des questions de temps?**

**Quelle est à votre avis l’importance des expériences personnelles? Vous vous référez – vous à ces expériences?**

**T-2:** Il y a bien sûr l’enseignement, mais c’est l’expérience qui fait un bon directeur export. Plus on travaille à l’étranger plus on est capable de s’adapter plus facilement. L’export est vraiment un travail d’adaptation et de flexibilité. On est flexible, on est créatif on n’est pas

forcement des très très bons préparateurs par rapport à l'Allemagne, par rapport à l'Autriche ou par rapport à la Suisse. En revanche, on a une capacité de créativité, flexibilité et de se débrouiller au moment de présenter des choses et qui sont intéressantes pour les clients et pour les interlocuteurs.

**5. AB : Comment votre entreprise gère-t-elle les barrières linguistiques (dans l'entreprise/ à l'étranger)? Dans quelle mesure la maîtrise de la langue du pays est utile pour surmonter les différences culturelles?**

**T-2:** D'abord la plupart du temps les négociations sont en anglais avec une petite particularité dans le monde du cosmétique parce qu'il y a quand même beaucoup de gens qui parle français et il y a beaucoup de français dans ce secteur d'activité. Même quand on va à l'étranger par exemple mes homologues souvent parlent français. Alors, on peut dire soixante-dix pourcents est en français à l'étranger et trente pourcents en anglais. Pour moi, ils ne sont pas vraiment des barrières linguistiques parce qu'on communique soit en français soit en anglais. Mais ce que j'essaie de faire, c'est une principe de communication qui est tout simplement *rephrase* – redire d'une manière différente. Ça assure avec vos interlocuteurs d'être compris et vous poser des questions et s'il n'a pas compris on l'explique. Pour moi ça fait partie du business d'assurer que la personne en face de vous comprend ce que vous racontez.

**6. AB: Est-ce que vous avez recours à un (e) interprète?**

**T-2:** Je jamais recours à une interprète parce que je trouve c'est plus facile de discuter directement avec quelqu'un. Dans nos jours je pense qu'on fait beaucoup moins appel à un traducteur qu'avant. Quand on signe un contrat international, il y a toujours une version anglaise qui est compréhensible pour les autres et une traduction dans la langue origine. Le contrat dans la version française: moi, quand je signe des contrat étrangers il y a la version anglaise qui est soit signé par la personne étrangère et la version française qu'il faut voir. Voilà. C'est sûr qu'évidemment qu'on est armé et connaît des coutumes d'un pays où on va parce qu'on ne fait pas le business en Iran comme on fait en Chine. Par exemple: en Israël il y a en particulier au niveau du temps- c'est-à-dire du tempo- la manière dont les affaires sont faites. Moi, je travaille beaucoup avec le Proche et Moyen Orient. Il y a des grandes différences de travail entre la manière d'appréhender le temps, l'hierarchie et prendre des décisions si on travaille par exemple en Asie avec le Japon où le temps est très longue et c'est très hiérarchisé. Tourne le monde vers le CEO par exemple dans un pays comme Israël où les israéliens sont très pragmatiques (...) très rapides à prendre des décisions. Pour moi, ce sont

deux pays qui sont complètement différents. Il y a aussi la Russie qui est très directe et assez conflictuelle. Voilà, ce sont des différences interculturelles que j'ai pu voir dans le quotidien avec les pays que je travaille.

**7. AB: Est-ce que vous pouvez citer quelques particularités dans le style de communication français dont vous avez bien conscience p.ex. pendant les conclusions du contrat (par exemple: éviter la critique directe)?**

**T-2:** Il fait la différence de la France avec l'Asie. On est aussi beaucoup plus familier. On est peut-être beaucoup moins formels dans nos présentations et ça je dirai est plus d'un avantage qu'un inconvénient parce que très souvent il y a un côté de français qui va dire la manière de travailler qui est franche, directe, décomplexé, décontracté, qui plaît beaucoup. Après, on a une manière directe. Il est très compliqué de travailler en Japon, il faut respecter d'état du forme, il faut respecter l'hierarchie, il faut respecter une espèce de protocole- nous on est beaucoup plus directe. On a une culture de la diplomatie en France. C'est à dire qu'on est clairement moins directe que les israéliens et les russes, mais beaucoup plus directe que les japonais. Après, on a des gens où encore une fois, je pense qu'on n'aime pas trop la hiérarchie en France. Notre manière de faire passer un message : on n'aime pas respecter les règles au contraire des japonais. On n'est pas très protocolaire. En management, on a un discours familier aussi comparable aux pays asiatiques, aussi on est plus proche des chinois dans la manière de faire du business que des russes par exemple. On est aussi proche des gens du Moyen-Orient dans la manière de faire le business. Mais on est beaucoup plus direct dans le feedback négatif que les Etats-Unis. Je trouve on a une capacité de décider assez rapide par rapport encore une fois au Japon. On a une capacité de confiance qui est basé sur la relation.

**8. AB: Est-ce que les entreprises françaises utilisent le „Globish“ pour surmonter les différences linguistiques?**

**T-2:** Si une filiale française parle avec un japonais qui parle pas très très bien en français, on parle en anglais, on fait des fautes. Je n'ai jamais faire appel à un interprète: en France peu de gens recours à un interprète parce que pour faire le business ce n'est pas simple. On parle l'anglais de niveau maturité, qui sont au niveau académique. Évidemment, tout le monde peut faire des fautes, moi, je les fais aussi, mais à la fin tout le monde se comprend quand même et encore une fois, on ne va pas juger le niveau d'anglais, mais on juge sur la capacité de faire passer un message, de convaincre et faire une offre qui correspond aux besoins d'un client.

**9. AB: Est-ce qu'il y a déjà eu des conflits en raison de barrières linguistiques? Comment l'entreprise a-t-elle géré (cette problématique) ces difficultés?**

**T-2:** Aujourd'hui, ce n'est pas la cause de la langue, c'est à cause du type de management et la culture. Pour moi, ce n'est pas la langue, mais la culture. Par exemple: récemment on avait un conflit avec la France et le Japon: encore une fois on a un type de business de relation qui est basée sur l'individu sur le *relationship*, or au Japon c'est très hiérarchique. Si on travaille avec les japonais, il y a toujours un processus hiérarchique à respecter et il y a des choses qu'on ne peut pas dire à son interlocuteur directement. Il y a des choses qu'on ne peut pas dire directement au grand patron. Donc il faut faire attention parce que ça prend plus du temps.

**10. AB : Est-ce que les entreprises françaises qui agissent globalement recrutent du personnel plurilingue? Est-ce qu'il y a une évaluation des connaissances linguistiques?**

**T-2:** Moi quand je fais passer les entretiens, il y a toujours une partie en anglais après ce que je regarde effectivement c'est le curriculum vitae pour savoir le score. J'ai passé des entretiens où j'ai eu des tests en anglais mais c'est assez rare en fait. Je trouve dans la société française on a envie de test moins le niveau d'anglais qu' à l' étranger. Je pense que ça dépend aussi des diplômes parce que moi, je suis diplômé d'un MBA les gens parlent de toute façon très bien anglais.

**11. AB: Si des entreprises françaises vont à l'étranger, sont-elles conscientes de certains risques/problèmes au niveau interculturel? Si oui: comment les gèrent-elles, quelles sont les solutions possibles? Est-ce que les entreprises sont en contact avec d' autres entreprises qui ont déjà passé du temps à l'étranger? Est-ce qu'on a besoin de personnel sur site?**

**T-2:** Ça dépend de manière comment la société est organisée. S'il y a une filiale à l' étranger, elle travaille d'abord avec sa filiale directe qui peut donner des salariés, des gens qui peuvent être locaux, des gens du pays (...) expliquer la culture locale et la manière dont on procède. Je pense encore une fois qui travaille comme directeur, c'est dans le travail de business de tous les jours de gérer ces différentes interculturelles s' il n'est pas capable, il n'est pas capable de faire l'export. Ce qui est le plus important, c'est le projet qu'on présente, c'est ton produit, c'est ton offre, c'est ton prix et puis ensuite s'il y a un intérêt c'est la solution que vous allez porter au client en étranger, le but dans le business. Bien sûr il y a parfois des incompréhensions . Si le type est pragmatique aussi en face de lui, il va dire qu'il veut travailler avec toi si tu as une bonne réponse à son besoin.

**12. AB: Est-ce que vous pourriez nommer des défis spécifiques dans les collaborations/coopérations interculturelles?**

**T-2:** J'ai plusieurs exemples qui sont récents: quand j'étais le dernier mois en Arabie saoudite il y avait des problèmes religieux qui sont compliqués parce qu'ils prient cinq fois par jour. Quand ils prient cinq fois par jours tout s'arrête: vous ne pouvez pas travailler, si on a des gens qui sortent avec ses tapis de prière. Un autre exemple c'est la Russie, récemment quand je suis parti pour la Russie, j'ai trouvé que les russes sont toujours dans la recherche de conflit, le rapport de force (...) pas forcément dans la nuance de diplomatie. Ça je trouvais très frappant comme exemple aussi.

**13. AB: Selon vous, comment peut-on optimiser la communication interculturelle dans les entreprises françaises?**

**T-2:** Les champions de la communication interculturelle en France, c'est une société comme L'Oréal, en particulier très très internationalisé avec des filiales partout. L'Oréal a quarante-deux usines dans le monde: ils ont l'habitude de faire des séminaires interculturelles, des newsletters. Je vous donne un exemple: quand j'étais dans l'entreprise en Autriche qui était racheté par une société chinoise il y avait un petit bulletin d'information qui était créé à Hong Kong et qui était envoyé à tous les salariés tous les mois avec des différents news d'activités qui s'étaient passés dans les filiales au monde entier en anglais avec des photos et je pense c'est pas mal pour voir comment ça se passe en étranger. Il y a des filiales qui avaient une manière de travail un peu différente. C'était bien pour améliorer les communications interculturelles.

**14. AB: Est-ce que vous avez déjà participé à une formation interculturelle? (si oui: lieu du cours, durée du cours, participants, organisé par votre entreprise (en interne)? Cela vous a-t-il aidé? Quels sujets étaient traités? si non: selon vous, est-ce qu'un tel cours serait utile avant un voyage d'affaires?**

**T-2:** En fait dans les sociétés non, mais moi, j'ai fait une MBA à HEC et on avait un cours des compétences culturelles qui a duré dix-huit mois où on fait que ça. J'étais avec cinquante nationalités différentes et pendant ces dix-huit mois on a parlé anglais tous le temps. C'était une formation très simple parce que je l'ai appris à l'école.

**AB: Merci d'avoir pris le temps de répondre aux questions.**

**T-2:** Bonne chance pour la rédaction de votre mémoire de master.

## Anhang III.

### Interview – Teilnehmer (T-3)

**1. Andrea Barcza : Je vous remercie d’avoir pris le temps pour cette interview. Comme j’ai déjà mentionné dans le courriel, je rédige ma mémoire de master sur la compétence interculturelle et linguistique dans les entreprises françaises.**

**Je voudrais vous demander de vous présenter. Quelle est votre profession et votre position dans l’entreprise?**

**T-3 :** Alors, mon expérience internationale: j’ai habité à l’étranger et je suis parti à l’étranger parce que j’avais envie de vivre à l’étranger et faire des expériences différentes, connaître des cultures différentes. Alors, je suis revenue en France et j’ai fait des missions à l’étranger, des missions longues. On peut dire que j’ai une double expérience. Aujourd’hui ça fait cinq ans que je suis revenu à Paris. J’ai plutôt l’expérience à l’international, j’ai fait beaucoup de voyages.

Mon passé en fait j’ai travaillé dans le secteur agricole, j’ai passé deux ans au Guadeloupe pour faire de l’assistance auprès de plantation de canne à sucre.

Je suis revenu et j’ai travaillé pour le cabinet conseil. J’avais envie de bouger et travailler à l’international et travailler en anglais. Donc avec ma femme et mes enfants nous sommes partis en Australie, on a vécu pendant quatre ans en Australie. Nous avons totalement immergé, on a travaillé chez les entreprises australiennes, les enfants sont allés aux écoles australiennes. Là, on a eu des amis français, les amis australiens, mais on était quand même assez immergé.

Puis, je suis revenue en France en 2002 et à partir de ce moment j’ai travaillé à l’international, les missions étaient plus ou moins courtes, ils ont duré de quelques jours, quelques semaines jusqu’à plusieurs mois. La dernière mission, je l’ai faite à l’ouest d’Afrique Gambie et Ghana, pendant trois ans. Puis, je suis revenu en 2012. Là, j’ai travaillé pour la banque centrale africaine. Au secteur bancaire j’ai travaillé en Turquie en Ukraine, en Pologne, en Angleterre, en Italie et en Hollande. Voilà un peu mon expérience à l’international et effectivement j’ai expérimenté les différences des cultures, le sens du travail dans les différents pays.

Aujourd’hui, je travaille chez une société qui ont des départements de conseil avec qui je fais beaucoup de direction des projets, alors le pilotage des projets.



**2. AB : Par rapport vos connaissances linguistiques : Quelles langues parlez-vous? Avez-vous acquis ces langues suite à votre activité professionnelle au sein de l'entreprise?**

**T-3 :** Ma langue maternelle c'est le français, je parle l'anglais parce que j'ai passé quatre ans en Australie. Quand je suis parti en Australie j'avais le niveau scolaire, puis j'ai pratiqué pendant quelques années, mais on n'est jamais totalement fluent, il y a toujours un deux ou trois pourcent qui manque et puis, si on connaît la langue on est énormément libre de connaître la culture. Quand on reste chez le professionnel on a une vocabulaire plutôt technique. Tout le monde se comprend aujourd'hui. Avec la mondialisation on se retrouve avec des gens de partout. Ils parlent l'anglais parfaitement. Par contre, côté sociale c'est la référence culturelle de l'enfance, de l'adolescence. On peut très bien parler l'anglais si on n'a pas de connaissance de la culture, du pays, les émissions au télé que j'ai regardé, des chansons que j'ai écouté... on est limité quelque part socialement dans la communication. Et donc l'anglais que j'ai appris comme je dirais dans le cadre de ma profession, depuis quelques années je pratique moins, mais ça revient assez vite quand je pratique. Je peux revenir assez rapidement.

**3. AB : Combien de fois par an êtes-vous en déplacement professionnel à l'étranger? Voyagez-vous toujours dans les mêmes pays?**

**T-3 :** Depuis que je suis en France zéro, mais les trois années avant j'étais tout les ans en déplacement en Afrique. On peut dire pendant six ans, ça veut dire de 2006 à 2012 j'ai voyagé tous les mois, j'étais à l'étranger. Comme je disais j'étais dans différents pays, j'ai fait plusieurs pays en Afrique donc à l'ouest- Cameroun, Guinée, en fait j'ai eu un grand projet pendant trois ans qui était financé par la Banque Africaine de Développement. Et après j'ai fait des petits trajets pour des visites à la Côte d'Ivoire et Sénégal, on a visité des clients.

**4. AB : Lorsque vous voyagez à l'étranger pour vos affaires, vous y préparez vous de façon ciblée? (Si oui: comment? au niveau linguistique, au niveau culturel? Si non: pourquoi? Est-ce lié à des questions de temps?)**

**T-3 :** Pas du tout. Alors la grande mission quand on était en Afrique on était une équipe avec sept personnes et il y avait deux personnes qui ont travaillé longtemps en Afrique qui nous ont sensibilisés, mais c'était pas vraiment une préparation c'était pendant le voyage, pendant les repas, on discute un peu. C'était d'une façon très informelle. On a appris petit à petit comment ça fonctionne. Pour moi effectivement l'expérience africaine était très intéressante, l'expérience australienne était aussi très intéressante.

Pour revenir au questionnaire: on est vraiment parti sans préparation, alors le niveau linguistique, il fallait effectivement avoir un niveau d'anglais suffisant, les gens qui partaient aux missions ont fait des petits tests pour savoir comment ils se débrouillent en anglais. Aujourd'hui, dans notre métier on considère que l'anglais est acquis et donc il y a des gens qui se débrouillent pas en anglais et ils ont des problèmes, mais dans quelques semaines, un mois il était au niveau. La langue elle même n'a pas été un problème, moi je trouve en Afrique il y a des petites différences : on doit s'habituer de travailler avec les gens qui parlent pas parfaitement la langue eux mêmes ou ont un accent qui est difficile à comprendre. Quand j'étais en Australie je remarqué que l'Australie est d'abord un pays d'immigration. Alors ils ont habitués, ils se mélangent, il y a des gens qui ne maîtrisent pas à cent pourcent la langue, mais qui peut avoir un accent différent à comprendre. Je trouve par exemple que les Anglais ou les Hollandais sont beaucoup plus difficiles et ils sont moins tolérants par rapport au niveau d'anglais des gens.

**AB : Alors on peut dire que c'est à cause de la culture?**

**T-3 :** Oui tout à fait, c'est vraiment culturel.

**5. AB : Comment votre entreprise gère-t-elle les barrières linguistiques (dans l'entreprise/ à l'étranger)? Est-ce que vous avez recours à un (e) interprète?**

**Dans quelle mesure la maîtrise de la langue du pays est utile pour surmonter les différences culturelles?**

**T-3 :** Par rapport la barrière linguistique: aujourd'hui, tout le monde parle l'anglais. Ne pas parler l'anglais n'est pas possible. Les gens qui parlent pas l'anglais restent en France, il ne peuvent pas travailler à l'étranger. Par rapport à l'interprète: ça m'est arrivé une fois dans ma carrière en 1976. Une fois, une mission on a fait en Roumanie. Les gens parlent bien l'anglais, le français et le roumain- il y avait un conflit ce serait faire l'entretien soit en français soit en anglais soit en roumain. On avait un interprète roumain: ce n'est pas facile de tout quand même sans parler le roumain. Je sais on a posé des question à la personne et ce n'était pas traduit forcément ce que j'avais dit exactement. Ce n'était pas un interprète professionnel- on avait un cabinet qui avait des divers cabinets internationaux, aussi à Bucarest. Il n'était pas un interprète professionnel, il était un consultant roumain.

Aujourd'hui non, les interprètes n'existent plus. Aujourd'hui, la langue étrangère reste l'anglais.

**6. AB : Et si il y a un contrat dont on a besoin d'une traduction? On recourt à une traductrice ou traducteur?**

**T-3 :** Alors, il y a un moment où j'étais en mission en Italie. Une banque italienne qui faisait une session. Là, c'était passé avec des avocats c'était évidemment pointu alors on est tous passé avec un interprète, le recours à un interprète si on arrive aux aspects contractuels ils sont très importants. Au-delà de la langue, c'est l'aspect législatif qui est important. Quand on était en Afrique: je pilotais à Ghana, on travaillait avec trois pays: le Gambie, la Guinée, le Serengeti- en fait le contrat était signé sous le droit ghanéen. De coup c'était très important et très évident parce que tout se passé au Ghana, avec le pouvoir justice ghanéen, c'était quelque chose on maîtrisait encore moins, on ne sait absolument pas comment se passe. Cela gère aux conflits : les juges sont corrompus, c'était difficile parce que ce n'est pas un pays occidental. Il y a des moment ou on était très délicat sur ce projet aux aspects contractuels et on était excessivement embêté d'avoir un contrat qui n'était pas sous un droit d'un pays pas occidental. A l'étranger, il y a la langue bien sûr, ensuite l'aspect culturelle. Tout le monde aujourd'hui, en a conscience. Mais aussi une troisième volet ça concerne le droit. Notamment quand on commence à avoir des conflits, la cité légale va être très déterminante.

**7. AB : Est-ce que vous pouvez citer quelques particularités dans le style de communication français dont vous avez bien conscience p.ex. pendant les conclusions du contrat (par exemple: éviter la critique directe)**

**T-3 :** L'exemple que vous avez cité c'est vraiment très frappant en France. On dit vraiment des choses, on est très direct et je sais qu'en Afrique et en Asie attaquer les gens ça ne va pas, aussi quand c'est vous qui avez raison parce que culturellement vous êtes pas permis d'attaquer les gens. Le respect d'une personne c'est vraiment important dans ces pays là. C'est vous qui vous adaptez.

Oui, on apprend, on apprend. Moi, j'ai appris, je l'écoute, je le regarde, j'écoute ce que les personnes qui ont déjà l'expérience me disent. Puis, moi même j'ai vu comment ça c'est passé avant que j'adapte ma communication. Les gens qui savent comment comporter dans la communication étaient dans mes équipes et ils ont fait passer le message.

**8. AB : Est-ce qu'il y a déjà eu des conflits en raison de barrières linguistiques? Comment l'entreprise a-t-elle géré (cette problématique) ces difficultés?**

**T-3 :** Typiquement en Europe, c'est le temps. On a toujours discuté le timing.

L'objectif est pour une raison économique. Il faut que le projet avance, les relations soient aisées sur les temps. En Afrique, c'est complètement différent. Le temps n'a aucune valeur. Quand vous demandez à quelqu'un de prendre un taxi et lui demande il faut combien du temps pour aller là bas, les gens ne savent pas dire en avance parce que le temps n'est pas important. Ce qui est important en Afrique, c'est le respect de la personne. Je sais quand j'étais en Afrique, la première fois, on y allait là pour une semaine, on travaillait avec la banque central. A notre premier rendez vous avec le gouverneur du banque central, ils nous faisaient nous asseoir sur le canapé, propose un café, un thé, il nous demande des nouvelles, on parlait de choses un peu générales et puis, au moment où nous voulait commencer à travailler sur les sujets il disait on verra ça à la prochaine fois. Et la prochaine fois c'est quand? La semaine prochaine. Mais ce n'est pas possible. Il nous disait vous voulez déjà partir, vous êtes juste arrivés. Les premières semaines on n'a pas avancé parce qu'on ne reste pas assez longtemps. Il faut deux ou trois semaines pour faire avancer les sujets. Il fallait avant de commencer de prendre le temps et de parler avec les gens, les écouter. Le côté social est impératif pour pouvoir avancer et réussir. Si on ne fait ça, on ne va pas loin. Voilà on s'adapte et on développe sur l'aspect des relations humaines, on essaye de nous adapter et faire avancer sur ces aspects de timing et puis adapter notre approche. La prochaine fois c'était plus facile, il prend un mois, deux mois de bien comprendre comment tout ça fonctionne, mais c'était un projet qui a duré trois ans, alors, voilà.

**9. AB : Est-ce que les entreprises françaises qui agissent globalement recrutent du personnel plurilingue? Est-ce qu'il y a une évaluation des connaissances linguistiques?**

**T-3 :** Alors aujourd'hui, tout le monde parle l'anglais. Dans l'entreprise dans laquelle je suis aujourd'hui en fait on privilégie des filiales par zone géographique. Ce qu'on fait en général, chaque groupe géographique s'occupe d'une zone. Ils ont des compétences en internes. Au Maroc, les gens parlent arabe, pour l'Allemagne on a des gens qui parlent allemand.

**10. AB : Si des entreprises françaises vont à l'étranger, sont-elles conscientes de certains risques/problèmes au niveau interculturel? Si oui: comment les gèrent-elles, quelles sont les solutions possibles? Est-ce que les entreprises sont en contact avec d'autres entreprises qui ont déjà passé du temps à l'étranger? Est-ce qu'on a besoin de personnel sur site?**

**T-3 :** Aujourd'hui, je dis oui parce que c'est plus en plus connu. On se spécialise par zone géographique. Dont en général les gens qui sont dans une zone géographique connaissent la

culture de la zone, parlent la langue. Mais à l'époque, il y avait quelques années on avait eu une formation. Il y avait une société anglo-irlandaise qui en fait a été rachetée par une entreprise canadienne et c'est cette société canadienne ce qui a mis la culture par zone. Avant on a eu une approche assez ouverte, on essayait que tous les pays se connaissent, de faire des communautés, les gens qui connaissent bien les sujets et qui peuvent aller dans tous les pays en Europe pour parler de ce sujet. La stratégie a complètement changé, c'était une formation de cinq jours sur les différences culturelles entre différents pays. Ils faisaient venir des gens d'Angleterre, d'Hollande, de l'Allemagne, de France et d'Italie pour échanger. Mais il y avait un changement dans l'entreprise, un changement de direction sur ce sujet là.

**11. AB : Quels sont les malentendus qui apparaissent le plus souvent (au niveau linguistique ou culturel, p.ex. dans la vie quotidienne: habitudes alimentaires, interactions: ne pas saluer relève par exemple dans certains pays des structures hiérarchiques et non de l'impolitesse)**

**T-3 :** A l'exemple par rapport les habitudes alimentaires: en Afrique, si on travaille les employés vont manger tout le midi, alors tout le monde est arrivé avec des grands plats et c'était très agréable. Au niveau hiérarchique: l'aspect hiérarchique est très important. On ne voit jamais un subalterne qui va au patron pour se plaindre.

C'est une société très hiérarchisée par rapport à notre culture à nous, on est plus revendicatif, c'était assez étonnant de voir cette différence.

**12. AB : Comment réagissez-vous personnellement face aux malentendus?**

**T-3 :** C'est ma personnalité, j'ai la tendance à écouter, à observer, comment ça se passe et je m'adapte plutôt avant que je forçai les choses. Ce que je veux aussi pendant mes voyages, c'est découvrir une nouvelle culture et savoir de m'adapter à cette culture. Comment je pourrai évaluer les choses avec mes expériences. C'est important de rester ouvert et c'est une question de respect: on est dans leur pays on doit s'adapter à leur culture. C'est une question d'intégration.

**13. AB : Selon vous, comment peut-on optimiser la communication interculturelle dans les entreprises françaises?**

**T-3 :** Alors aujourd'hui, on a une génération. J'ai eu la chance, à l'époque on pouvait faire un service civil et travailler pendant deux ans à l'étranger. Ça a disparu, mais aujourd'hui, je dirai que ce qui est un peu équivalent c'est l'Erasmus. Je pense qu'aujourd'hui les programmes d'Erasmus sont fantastiques. Ils créent une dynamique européenne fantastique et

aujourd'hui les gens qui ont la chance de bénéficier de ça- ont vraiment l'avantage. Je pense que c'est important et je pense que la communication interculturelle se fait pendant les études. Il faudra apprendre que la langue est vraiment importante dans une évaluation de la performance. Il faut les faire à mon avis pendant ses études.

**AB : Merci beaucoup pour vos réponses. Vous m'avez donné beaucoup d'informations qui me seront très utiles pour rédiger ma mémoire.**

**T-3:** Volontiers. Si vous avez des questions n'hésitez pas à me contacter.

## **Anhang IV.**

### **Interview – Teilnehmer (T-4)**

**1. Andrea Barcza : Je vous remercie d’avoir pris le temps pour cette interview. Comme j’ai déjà mentionné dans le courriel, je rédige ma mémoire de master sur la compétence interculturelle et linguistique dans les entreprises françaises.**

**Je voudrais vous demander de vous présenter. Quelle est votre profession et votre position dans l’entreprise?**

**T-4:** Je suis ingénieur dans la recherche, je fais la recherche sur les génétiques des poissons. En particulier dans des contextes européens, surtout européens.

**2. AB: Par rapport vos connaissances linguistiques: Quelles langues parlez-vous? Avez-vous acquis ces langues suite à votre activité professionnelle au sein de l’entreprise?**

**T-4:** Je parle anglais, j’ai appris l’allemand, mais je ne suis pas capable de discuter en allemand. L’allemand, j’ai appris au lycée, mais j’ai jamais pratiqué (...) depuis je suis capable d’échanger quelques mots, mais pas de travailler en allemand.

**3. AB: Combien de fois par an êtes-vous en déplacement professionnel à l’étranger?**

**T-4:** Je travaille dans la recherche donc la langue de la publication scientifique c’est l’anglais, je travaille beaucoup en anglais, même en Chine et sinon les déplacements professionnels à l’étranger sont entre cinq et dix fois par an à peu près.

**4. AB: Voyagez-vous toujours dans les mêmes pays?**

**T-4:** Beaucoup dans les mêmes pays, mais ça change aussi un petit peu. Les pays où je vais le plus c’est la Belgique, la Norvège, la République Tchèque, le Royaume-Uni, l’Espagne, l’Italie, Madagascar, voilà.

**5. AB: Lorsque vous voyagez à l’étranger pour vos affaires, vous y préparez vous de façon ciblée? (Si oui: comment? au niveau linguistique, au niveau culturel? Si non: pourquoi? Est-ce lié à des questions de temps?**

**T-4 :** Pas du tout.

**6. AB: Comment votre entreprise gère-t-elle les barrières linguistiques (dans l'entreprise/ à l'étranger)?**

**Dans quelle mesure la maîtrise de la langue du pays est utile pour surmonter les différences culturelles?**

**T-4:** Je pense il y a des barrières linguistiques pour les gens qui viennent travailler chez nous et qui ne sont pas francophones même si on peut travailler en anglais dans les réunions des travaux spécifiques. Les gens qui ne sont pas francophone par contre c'est difficile parce que dans tous les échanges informels on parle beaucoup plus facilement en français et même si on essaie de parler en anglais, on repasse au français. Alors, pour eux je pense que ce n'est pas facile. Il y a des gens qui essaient. Par exemple on a un étudiant vietnamien qui est chez nous depuis presque trois ans et il parle un tout petit peu le français, alors avec lui on ne peut pas travailler en français.

**7. AB : Est-ce que vous avez recours à un (e) interprète?**

**T-4:** Non, jamais. On parle anglais, pour moi vraiment l'anglais c'est la langue du travail. Je peux consulter, l'utiliser dans toutes les conditions. Travailler avec un interprète ce serait plus compliqué. Pour le travail on n'a pas besoin d'un interprète.

**8. AB: Est-ce que vous pouvez citer quelques particularités dans le style de communication français dont vous avez bien conscience p.ex. Pendant les conclusions du contrat (par exemple: éviter la critique directe)**

**T-4:** Franchement, je pense que le français sont relativement directs, beaucoup plus que les anglais. Je pense que quand je réfléchisse des choses qui doivent être particulières aux français c'est que souvent ils ne respectent pas beaucoup le cadre comme les horaires. On voit ça toujours avec une certaine souplesse et on a des collègues étrangers qui ne sont pas du tout comme ça.

**9. AB: Comment l'entreprise a-t-elle gérer (cette problématique) ces difficultés?**

**T-4:** J'essaie de revenir au cadre, mais on ne peut pas contrôler tout le monde.

Les français sont aussi assez arrogants dans une manière générale. On a tendance d'expliquer à leur collègues de l'étranger les choses que les autres savent déjà. J'essaie d'éviter de faire ça parce que je trouve ça désagréable, mais j'ai des collègues qui font ça et j'essaie de les calmer.



**10. AB: Est-ce qu'il y a déjà eu des conflits en raison de barrières linguistiques? Comment l'entreprise a-t-elle géré (cette problématique) ces difficultés?**

**T-4:** Conflits en raison barrière linguistique (...) Non, je ne pense pas. Difficultés oui parce qu'on disait qu'on parle en anglais et après avec les collègues asiatiques, japonais, ou chinois-vraiment on n'arrive pas à se comprendre. Je pense à la fois linguistique et culturelle parce que chez eux on ne peut pas être direct et donc ici en France ça va pas. Les asiatiques d'un certain âge, les gens aujourd'hui, ce n'est plus pareil. Les gens asiatiques qui ont aujourd'hui cinquante ans ils parlent très très mal l'anglais et on n'arrive pas à les comprendre. Je n'arrive pas à dire pourquoi. Peut être c'est parce qu'on ne réfléchit pas la même façon ou parce que c'est la barrière linguistique. Ça ce n'est pas au niveau de l'entreprise, c'est plus des échanges qu'on peut avoir aux congrès à l'étranger.

**11. AB: Comment vous essayez de faire vous comprendre aux vos collègues chinois?**

**T-4:** C'est très difficile. Effectivement, j'ai fait une mission en Chine au début des années 2000 où on a cherché à établir des contacts scientifiques et je n'ai pas réussi (...) peut être parce que la discipline donc dans laquelle je travaille est peu étudiée en Chine. Donc c'est parfois dur de se comprendre même si on parle le même langage. J'ai des collègues qui travaillent dans le domaine de la nutrition qui est une discipline plus répandue. Ils sont arrivés à établir des contacts, mais sur la génétique je n'ai pas réussi. Je pense la génétique tels que nous la pratiquons, il est très peu pratiqué en Chine.

**12. AB : Est-ce que les entreprises françaises qui agissent globalement recrutent du personnel plurilingue? Est-ce qu'il y a une évaluation des connaissances linguistiques?**

**T-4:** Chez nous, quand on recrute au niveau chercheur il faut que les gens sachent bien parler l'anglais. On n'a pas au delà de ça, alors, après c'est mon institut à recruter des représentants dans certains pays comme en Chine. Il y a des représentants pour essayer d'éviter ces barrières. Mais sinon, l'exigence générale c'est quand on recrute quelqu'un comme chercheur, il faut donc qu'il parle anglais. Et on le test. Il y a toujours dans les entretiens un petit moment où on parle l'anglais pour voir s'il est capable de changer directement en anglais simplement et facilement. Après si quelqu'un travaille comme chercheur on a l'obligation d'écrire des publications scientifiques et ces publications sont forcément en anglais. Donc il y a un niveau de compétence minimum qui n'est pas toujours simple à évaluer parce que parfois le directeur passe derrière l'étudiant et donc on ne peut pas être complètement sûr à partir de la publication que les gens savent s'exprimer en anglais. C'est pourquoi souvent on fait des

petits tests juste échanger quelques mots sur un sujet scientifique pour voir si la personne hésite ou pas, mais il n'y a pas d'évaluations.

**13. AB : Si des entreprises françaises vont à l'étranger, sont-elles conscientes de certains risques/problèmes au niveau interculturel? Si oui: comment les gèrent-elles, quelles sont les solutions possibles? Est-ce que les entreprises sont en contact avec d'autres entreprises qui ont déjà passé du temps à l'étranger?**

**T-4:** Oui, enfin je pense justement à mon institut qui voulait créer des liens avec des instituts chinois. Ils ont pris des personnes chinoises. Ils avaient cette préoccupation c'est sûr, mais après on est quand même beaucoup plus au niveau européen et la même s'il y a des différences parfois importantes, on est dans des systèmes moins éloignés et c'est quand même plus facile de s'échanger.

**14. AB : Est-ce qu'on a besoin de personnel sur site?**

**T-4:** Pour la Chine oui, mais pour les autres pays non. Si, il y a du personnel à Brussels, mais pour faire le lobbying. En tout cas, dans le métier de la recherche on n'a pas de bureau sur site. Seulement dans les pays très très particuliers comme la Chine.

**15. AB: Est-ce que vous pourriez nommer des défis spécifiques dans les collaborations/coopérations interculturelles?**

**T-4 :** C'est un défi assez – donc c'est un problème quand même ce n'est pas interculturel. C'est d'être sûr d'entendre quelque chose et que chacun comprend la même chose quand on n'est pas capable de s'exprimer clairement. Ça c'est encore plus compliqué dans une contexte interculturelle. Par exemple quand j'ai travaillé à Madagascar, les malgaches –ils sont un peu comme les asiatiques- ils ne savent pas dire *non*. Donc quand on leur demande s'ils ont tout compris, si tout est clair, ils disent toujours oui, même s'ils n'ont rien compris. Ils hésitent à s'adresser voilà quand on est un chef français, ils ne s'adressent pas à lui directement.

**16. AB : Comment réagissez-vous personnellement face aux malentendus?**

**T-4:** Bon pour moi, c'est vraiment quelque chose qui est très importante même dans le contexte interculturel. C'est à dire que je dois être toujours sûr que la personne qui est en face de moi a compris et on est d'accord sur son avis. Donc c'est quelque chose très sensible, mais j'essaie quand j'ai l'impression que la communication n'est pas fluide, je reviens et j'essaie de dire les choses autrement. Dire les choses clairement ça aussi veut dire que „*non, tu dis que*

*tu as compris, mais tu n'as pas compris*” on n'est pas forcément d'accord. Je pense qu'il faut le faire parce que sinon si on laisse des choses incomprises, ça peut être plus tard. Dans mon cadre de recherche que je fais, moi je travaille en étranger, je vais mettre en place des programmes de recherches, on va mettre en place un protocole et donc si ce n'est pas très clair et quand on revient six mois après ou un an après, rien est fait. Rien n'a été fait comme il le fallait. Quand on a rien fait ça sera rien, donc je prends beaucoup de temps pour être sûr qu'on comprend la même chose.

**17. AB: Selon vous, comment peut-on optimiser la communication interculturelle dans les entreprises françaises?**

**T-4 :** Je pense que chacun passe son effort à essayer de comprendre la position de l'autre, mais comme je dirais, c'est quelque chose qui se passe aussi dans la même culture parce que les gens de la même culture ne réagissent pas de la même façon et finalement vérifier et clarifier les choses, c'est toujours bon sauf quand on a envie que certaines choses se passent. Au niveau des compétences interculturelles c'est difficile, mais finalement c'est aussi peut être un peu le fait que certaines personnes sont incapables de dire non, ici en France, on n'a pas l'habitude.

**18. AB: Est-ce que vous avez déjà participé à une formation interculturelle? (Si oui: lieu du cours, durée du cours, participants, organisé par votre entreprise (en interne)? Cela vous a-t-il aidé? Quels sujets étaient traités? Si non: selon vous, est-ce qu'un tel cours serait utile avant une voyage d'affaires?**

**T-4:** Jamais non.

**AB :** Merci beaucoup, ce sont toutes mes questions.

**T- 4 :** Avec plaisir. Je vous souhaite une bonne fin de journée.

## **Anhang V.**

### **Interview – Teilnehmer (T-5)**

**1. Andrea Barcza: Ich danke Ihnen, dass Sie sich Zeit für das Interview genommen haben. Wie ich bereits in der E-Mail geschrieben habe, verfasse ich meine Masterarbeit zum Thema interkulturelle Kompetenz und Sprachkompetenz in französischen Unternehmen. Dürfte ich Sie bitten, sich vorzustellen? Was machen sie beruflich und was ist Ihre Position im Unternehmen?**

**T-5 :** Ich bin als Projektmanager im Bereich Embedded Systems, also integrierte Systeme, im Bereich Soft- und Hardwareentwicklung tätig. Meine Projekte befassen sich mit der Entwicklung spezieller Steuerungssoftware und Steuerungselektronik von Ultrakurzpulslasersystemen. Die von mir entwickelten Lasersysteme werden nach Asien, Amerika und in einige europäische Länder verkauft. Sie dienen vor allem der Grundlagenforschung. Unter anderem werden sie auch für medizinische und industrielle Anwendungen eingesetzt. Sie dienen vor allem der Forschung an wissenschaftlichen Instituten.

**2. AB: Welche Fremdsprachen sprechen Sie? Haben Sie Ihre Fremdsprachenkenntnisse aufgrund Ihrer beruflichen Tätigkeit im Unternehmen erworben?**

**T-5 :** Ich bin zweisprachig aufgewachsen. Ich habe bis zu meiner Matura in Österreich gelebt und um zu studieren bin ich dann nach Frankreich gezogen, wo ich bis heute lebe. Also sind meine Muttersprachen Französisch und Deutsch. In der schulischen Laufbahn, ist dann auch noch als lebende Fremdsprache Englisch hinzugekommen. Im Studium habe ich meine Englischkenntnisse vertieft und im Zuge meiner Arbeit habe ich mir ein fachspezifisches Englisch Vokabular angeeignet, ohne dem ich allerdings auch nicht im Unternehmen tätig sein könnte, da die Konzernsprache Englisch ist.

**3. AB : Wie oft sind Sie im Jahr geschäftlich im Ausland unterwegs? Bereisen Sie die gleichen Länder?**

**T-5 :** Ich bin bis zu zwanzig Mal im Jahr auf einer Dienstreise, die immer zwischen einen Tag und fünf Tage dauern, manchmal aber auch länger. Ich bereise mehrmals dieselbe Destination. Auf meinen Dienstreisen bin ich für diverse Projektbesprechungen, die Abwicklung von Projekten, Managementaufgaben und für Besprechungen über Projektentwicklungen bei den Kunden verantwortlich. Hinzu kommen diverse hochgradige Servicetätigkeiten beziehungsweise Inbetriebnahmen.

**4. AB : Wenn Sie vor einer geschäftlichen Auslandsreise stehen, bereiten Sie sich gezielt darauf vor? (Wenn ja: wie? Auf sprachlicher Ebene, auf kultureller Ebene? Wenn nein: warum nicht? Hat dies zeitliche Gründe?)**

**T-5 :** Ja, ich bereite mich vor, sowohl sprachlich als auch kulturell.

**AB : Wie sehen Ihre Vorbereitungen aus ?**

**T-5:** Ich recherchiere über das Land, die Gepflogenheiten, die Kultur, das Miteinander, wie man sich begrüßt, wie man sich kennen lernt, ein paar kurze Worte und Sätze von der Landessprache, damit man zumindest *Hallo* und *Auf Wiedersehen* sagen kann, um einfach ein bisschen die Kommunikation zu fördern.

**5. AB : Wie geht Ihr Unternehmen mit Sprachbarrieren (im Unternehmen/ vor Ort im Ausland) um? Wird eine DolmetscherIn in Anspruch genommen?**

**T-5 :** Die Unternehmenssprache ist Englisch. Bezüglich Ausland und Dienstreisen variiert es je nach Unternehmen oder Land und je nach Gegebenheiten, was die Sprache betrifft. Vor allem in asiatischen Ländern, wurde meistens ein Dolmetscher zur Verfügung gestellt, zumindest für die Meetings. Bei den Serviceeinsätzen oder technischen Meetings war leider kein Dolmetscher dabei. Eher nur bei finanziellen und wirtschaftlichen Meetings, also wenn es um finanzielle Sachen gegangen ist. Der Dolmetscher wurde immer vom Kunden zur Verfügung gestellt, wobei man muss dazu sagen, dass er meistens nicht in die eigene Sprache übersetzt hat, sondern nur das Englische. Wenn wir auf Französisch gesprochen haben, wurde das nicht übersetzt, sondern nur was auf Englisch gesprochen wurde.

**6. AB: Inwiefern ist die Beherrschung der Sprache eines Landes hilfreich, um kulturelle Differenzen zu überwinden?**

**T-5:** Ich sage mal die grundlegenden Sachen, wie eben Begrüßungen und Verabschiedungen können überhaupt nicht schaden. Das zeigt auch dem Gegenüber, dass man interessiert ist an der Kultur beziehungsweise an dem Land, auch an den jeweiligen Geschäftsterminen. Man bereitet sich auch vor, um einfach dem Gegenüber zu zeigen, dass man ihn mit Respekt behandelt.

**7. AB: Können Sie mir Besonderheiten des französischen Kommunikationsstils nennen, die Ihnen im Zuge Ihrer geschäftlichen Auslandsaufenthalte bewusst festgestellt haben? (zB. Vermeidung von Äußerung direkter Kritik)**

**T-5:** Kritik ist sehr oft am Platz, nur sehr oft ist keine offene Kommunikation möglich. Meetings laufen ziemlich verschlossen ab. Diese sind oftmals auch nicht problem-beziehungsweise lösungsorientiert. Der französische Kommunikationsstil kann aber auch sehr ignorant und arrogant sein. Die Franzosen fühlen sich immer auf eine gehobene Position- da spreche ich jetzt vielleicht gegen uns Franzosen, aber das ist auch was ich öfters von Arbeitskollegen, die aus einem anderen Land kommen, höre. Durch meinen Hintergrund und meine Lebensumstände elterlicherseits und meiner Familienkonstellation, ist man auch an andere Kulturen und Verhaltensweisen gewohnt.

**8. AB: Wird Globish in französischen Unternehmen angewendet, um sprachliche Differenzen zu überwinden?**

**T-5:** Ich habe das noch nie gehört. Der Terminus sagt mir nichts und würde auch meinen Kollegen nichts sagen. Es gibt glaube ich ein Grundrepertoire der englischen Sprache, der man mächtig sein sollte, wenn man sich in diesen Kreisen bewegt, vor allem international. Das ist sehr oft leider in asiatischen Ländern nicht der Fall gewesen, aber in Europa kann man sich eigentlich schon gut darauf verlassen, dass die Leute ein recht hohes Niveau an Business Englisch besitzen. Das sie sich zumindest über die grundlegenden Sachen verständigen können, auf einem gehobenen Niveau, aber nicht mit einem vereinfachten Englisch. Ich denke nicht, dass es in den Kreisen ein Vorteil wäre, wenn man sich mit einem einfachen Englisch zu helfen versucht.

**9. AB: Gab es schon Konflikte aufgrund von sprachlichen Barrieren? Wie ist das Unternehmen mit dieser Problematik umgegangen?**

**T-5:** Es gab sehr oft Probleme, vor allem in den asiatischen Ländern, weil die Kommunikation sehr schwierig ist ohne Dolmetscher, da das Englischniveau bei der älteren Generation von asiatischen Ländern noch nicht vorhanden ist, speziell in China oder in Korea. In Japan sieht es ein bisschen anders aus. Da beherrscht die ältere Generation das Englischniveau auch. Aber es wäre sicher ein Vorteil gewesen, wenn ein Dolmetscher bei den Meetings, oder den Besprechungen anwesend gewesen wäre. Aufgrund der Sprache sind Missverständnisse, oder Unklarheiten entstanden, die einfach nicht bereinigt wurden, oder eben Missverständnisse die aufgekomen sind aufgrund von falschen Übersetzungen oder falschem Verständnis, also falsches Verständnis für die Problematik.

**AB: Könnten Sie das näher erläutern?**

**T-5 :** Die Sprachkompetenz war meiner Meinung nach nicht ausreichend, wenn es in Meetings technisch wurde, so hat der Dolmetscher sich nicht ausgekannt, er hat zwar gedolmetscht, aber er wusste nicht von was er redet. Er hat falsche Begriffe verwendet und als Experte weiß ich, wie zum Beispiel gewisse Teile eines Lasers heißen und was die Probleme sein könnten.

**10. AB: Werden in französischen Unternehmen, die global agieren gezielt mehrsprachiges Personal aufgenommen?**

**T-5:** Ich kann jetzt nur von meinem eigenen Konzern sprechen. Bei uns sind Leute aus 26 Nationen vertreten und es ist eigentlich von jeder Sprache etwas dabei: aus dem asiatischen Raum, aus dem indischen Raum, sowohl Amerika als auch Übersee, auch von Südamerika sind einige Leute dabei. Aus Europa natürlich auch viele.

**AB: Gab es hierzu eine Überprüfung der Fremdsprachenkenntnisse?**

**T-5:** Bei den Einstellungen der Leute nicht, weil einfach aufgrund des Bildungsniveaus, die meisten Universitätsabgänger sind oder aktuell noch auf der Universität ihren Ph.D. Titel machen. Da nimmt jeder an, dass das englische Sprachniveau, vor allem Englisch als Fremdsprache, auf einem sehr hohen Niveau ist. Diese Einstellung kommt auch dadurch, dass man annimmt, dass die Leute im Arbeitsalltag kaum eine andere Sprache verwenden.

**11. AB: Sind sich französische Unternehmen, die im Ausland tätig sind dessen bewusst, dass auf interkultureller Ebene Probleme auftreten können? Wenn ja, wie gehen sie**

**damit um, wie sehen ihre Lösungsansätze aus? Treten sie mit anderen Unternehmen in Verbindung, die bereits einen Auslandseinsatz hatten? Wird eine Belegschaft vor Ort benötigt?**

**T-5:** Das Problem ist die Wirtschaftlichkeit und dass die Unternehmen oft versuchen Geld einzusparen für einen Dolmetscher und einfach aufgrund der Annahme, dass die meisten irgendeine gemeinsame Sprache finden- wie ich gesagt habe, ist es im meisten Fall Englisch- aber oft versuchen Unternehmen Geld zu sparen und setzen keine Dolmetscher ein, aber oft wäre es gut gewesen, weil man viele Missverständnisse oder Misskommunikationen vermeiden hätte können. Das Unternehmen ist sich der Problematik absolut bewusst und es werden auch bewusst Meetings abgehalten, ohne Dolmetscher, obwohl sie notwendig gewesen wären, um eben Probleme zu vermeiden, die uns im Nachhinein sogar sehr viel Geld gekostet haben und die vermeidbar gewesen wären mit einer vernünftigen Übersetzung. Im Speziellen, wenn es um Vertragsverhandlungen ging. Im Nachhinein wurde immer nur versucht das Übel gering zu halten, vielleicht die Verträge im Nachhinein von einem Dolmetscher übersetzen zu lassen, aber von beiden Seiten, also nicht von nur einer Vertragspartei, um hier die schlimmsten Sachen zu vermeiden, die passieren hätten können. Aber in den meisten Fällen war es schon viel zu spät.

**12. AB: Können Sie mir besondere Herausforderungen in der interkulturellen Zusammenarbeit nennen?**

**T-5:** Immer auf die jeweiligen Personen oder Länder einzugehen. Wenn man so viel unterwegs ist, ist es oft sehr schwer, oft trennen diese Kulturen nur ein paar Flugstunden voneinander und sind doch total verschieden. Man muss sich doch stark umstellen auf die kulturellen Unterschiede und auf die Gepflogenheiten, die vor Ort vorherrschen und wie die Leute damit umgehen. Dadurch, dass alles so global ist, von Europa zu den USA gibt es wenig Unterschiede und meist auch wenig Probleme, bis auf vielleicht die indirekte Art der Amerikaner. Das ist ein bisschen schwer damit umzugehen, weil sie vor einer versteckten Maske agieren. In der nächsten Woche ist man dann schon vielleicht im asiatischen Raum. Die Leute gehen dort ganz unterschiedlich mit Problemen um. Es wird sehr viel nicht verneint, sondern sehr oft mit *Ja* beantwortet, obwohl Sachen noch immer unklar sind. Das führt im Nachhinein auch oft zu Problemen. Und in Japan zum Beispiel sind die Leute sehr zurückhaltend auch wenn es um Probleme geht. Sie versuchen wirklich den Problemen aus dem Weg zu gehen und nicht direkt Lösungsansätze oder Probleme anzusprechen, sondern sie versuchen immer ihr Gesicht zu wahren, was bei uns im europäischen Raum nicht der Fall ist.



Da spricht man Probleme wirklich sehr direkt an, weil man weiß, was für Konsequenzen das haben könnte und man Probleme auch zusammen lösen könnte und man ist nicht allein mit dem Problem dasteht, wie es zum Beispiel in asiatischen Ländern der Fall ist, dass die Mitarbeiter dann in Japan zum Beispiel mit dem Problem alleine gelassen werden und das dann auch zu Problemen führen kann.

**13. AB: Welche Missverständnisse treten am häufigsten auf (auf sprachlicher oder kultureller Ebene, zum Beispiel im Alltag: Essgewohnheiten, Interaktionen: Nicht-Grüßen: basiert in manchen Ländern auf Hierarchiestrukturen und nicht auf Unhöflichkeit)?**

**T-5:** Ich würde sagen Sprachliche sind das größere Problem, kulturell eher weniger, dadurch das die asiatischen Länder auch viel mitbekommen, was in Europa passiert. Sie wissen auch, dass man sich die Hände schütteln kann und dass das kein kompletter Fauxpas ist. Oft bieten die asiatischen Leute oder Geschäftspartner an die Hand zu schütteln, man muss sich vor ihnen nicht verneigen. Weiters ist in asiatischen Ländern sehr wichtig, wie Visitenkarten übergeben werden. Das ist ein Zeichen von Respekt. Sowohl der Geschäftspartner übergibt mit beiden Händen die Businesskarten und man sieht sich die offensichtlich an, liest, was auf dieser Karte steht, akzeptiert das und gibt dann seine eigene Businesskarte auf dieselbe Weise dem asiatischen Kunden. Bei uns in Frankreich werden Visitenkarten schnell ausgetauscht, man bedankt sich und steckt diese ein, ohne wirklich einen Blick darauf zu werfen. In asiatischen Ländern steckt man sie sich nicht einfach ein, so etwas wäre respektlos.

Wenn wir in ein fremdes Land gekommen sind, waren die Leute immer sehr zuvorkommend, auch wenn sie von den Hierarchiestrukturen normale Arbeiter beziehungsweise Fabriksarbeiter waren. Sie waren trotzdem sehr freundlich und zuvorkommend. Auch die Chefetage immer sehr freundlich. Also man wusste, dass die Hierarchie da ist. Das ist in asiatischen Ländern sehr häufig der Fall, aber das ist ja bei uns auch nicht anders. Aber man wurde von jeder Position respektvoll behandelt.

**15. AB: Wie gehen Sie persönlich mit Missverständnissen um, wenn diese auftreten?**

**T-5:** Man versucht auch, wenn es nicht mehr anders geht sich mit Zeichnungen oder Handzeichen zu verständigen. Den Leuten vor Ort vielleicht die Probleme zu zeigen, gar nicht darüber zu sprechen, sondern wirklich zu zeigen, was das Problem ist. Ich würde sagen, Symbole sind international in den meisten Fällen und dann kann man sich vielleicht hier noch aushelfen, falls es wirklich kommunikationstechnisch ein kompletter Misserfolg ist.

**16. AB: Wie wichtig sind eigene Erfahrungen? Greifen Sie auf diese Erfahrungen zurück?**

**T-5:** Ja natürlich. Man gewinnt mit jeder Dienstreise oder Geschäftsreise Erfahrungen von der jeweiligen Kultur und dem Verhalten von anderen Leuten oder Geschäftspartnern gerade in Meetings oder in Problemfällen und man lernt immer wieder neue Lösungsansätze kennen, wie man mit Problemen umgeht, wie man lernt diese zu verarbeiten und sich an die jeweiligen Kulturen oder Landesgegebenheiten anzupassen. Man ist in Meetings nicht euphorisch oder man beginnt zu schreien. Das ist überhaupt kein Thema, das macht man einfach nicht. Man versucht es immer professionell zu lösen. Von meiner Warte aus, ich versuche immer gemeinsam ein Problem anzupacken und eine Lösung dafür zu finden und nicht die Schuld jemand anderen zuzuschieben. Meistens ist es so, dass beide Parteien wollen, dass ein Projekt zu Ende geht oder funktioniert und nicht eine Partei nach Hause fliegt und mit dem Problem alleine gelassen wird. Davon haben beide Geschäftspartner nichts, wenn das nicht funktioniert. Man versucht natürlich die Sachen direkt anzusprechen und die Leute vor Ort zu erziehen, damit sie wissen wie es läuft und man schneller zu einem Ergebnis kommt, weil man hat oft nicht viel Zeit bei Projektaufgaben Lösungen zu finden, wenn es Probleme gibt oder Verzögerungen. Da kommt es oft nur auf einige Tage an und man kann sich auch nicht leisten, jede Woche zwanzigtausend Meilen um den halben Erdball zu fliegen, nur um ein paar Sachen zu besprechen. Dadurch dass die meisten Unternehmen von globalen Konzernen getrieben werden, diese Zeitpläne die sind alle so eingeschränkt und in der heutigen Zeit mit der weltweiten Kommunikation gibt es keine Ausflüchte mehr irgendwo langsam zu arbeiten, irgendwie Zeit einzusparen und die Zeit zu verschwenden. Es steht heutzutage jeder unter sehr starkem Termindruck und man kann es gar nicht mehr so sagen, dass zum Beispiel nur die Deutschen für ihre Genauigkeit und ihren engen Zeitpläne bekannt sind. Das ist absolut nicht mehr der Fall und man kann das mittlerweile auf einer globalen Skala bewerten. Dadurch dass der Termindruck so stark geworden ist und die Zeiten immer kürzer werden. Man kann mittlerweile zu jeder Tages- und Nachtzeit mit jedem auf der Welt kommunizieren. Also ich würde nicht sagen, dass es da einen speziellen französischen Stil gibt.

**17. AB: Haben Sie schon an einem Interkulturellen Training teilgenommen? (wenn ja: Kursort, Kursdauer, TeilnehmerInnen, firmenintern organisiert? Hat es Ihnen**

**geholfen? Welche Themen wurden behandelt? wenn nicht: wäre Ihrer Ansicht nach ein IK-Training vor Ihrem geschäftlichen Auslandseinsatz nützlich gewesen?**

**T-5:** Ja, der Kurs wurde direkt von der Firma organisiert und fand bei uns in der Firma statt. Es war ein Kurs mit mehreren Teilnehmern speziell für den asiatischen Bereich eben um Begrüßungen zu lernen, die Gepflogenheiten des jeweiligen Landes und der Kultur zum Beispiel wie man sich begrüßt, wie man Visitenkarten übergibt, was man bei Meetings, auch wenn es um private Dinge geht ansprechen darf und was nicht, oder eben bei gemeinsamen Abendessen, was sich gehört und was nicht, damit man bisschen ein Gefühl bekommt da nicht zu weit in die Privatsphäre einzudringen von den jeweiligen Geschäftsleuten. Der Kurs hat einen Tag gedauert, um einfach die grundlegenden Sachen zu lernen. Dieser Kurs war sehr hilfreich, weil man viele Sachen nicht weiß und man bringt es auch nicht in Erfahrung, wenn man noch nicht in dem jeweiligen Land war und dort ein bisschen vorbereitet hinzugehen mit einem Kollegen der aus dem Land kommt, ist das sehr von Vorteil.

**18. AB: Warum werden nicht öfters interkulturelle Trainings angeboten? Werden die Vorbereitungen als aufwändig erachtet?**

**T-5:** Nein nicht aufwändig, aber meistens passiert das einmal, wenn man neuer Mitarbeiter wird bekommt man eines oder zwei solcher kulturellen Trainings, je nach dem für welche Sparte man auf der Welt unterwegs ist. Die im Managementbereich sind und viel mit Verträgen arbeiten oder Vertragsarbeiten durchführen, werden wahrscheinlich öfters an so einem Training teilnehmen, weil sie viel mehr mit wichtigeren Leuten agieren und da kommt es bei diesen Meetings auf sehr viel Feingefühl an würde ich sagen, speziell im zwischenmenschlichen Bereich. Hingegen die Servicetechniker oder Leute die wirklich hands on sind und die wirklich auch am Produkt arbeiten, da ist es eher nicht so wichtig, aber da gehört natürlich ein gewisses Grundverständnis dazu, damit man weiß, wie man sich im jeweiligen Land verhalten soll.

**19. AB: Werden Interkulturelle Trainings in Anspruch genommen, wenn Probleme bereits präsent sind und die Arbeit darunter leidet? Oder kommen diese bereits präventiv zum Einsatz?**

**T-5:** Nein, im Vorfeld. Wie gesagt, wenn man in die Firma eintritt, dann ist meistens der erste Schritt vor der Dienstreise dieses interkulturelle Training.

**20. AB: Können französische Unternehmen Ihrer Meinung nach mit diesen Trainings alle Konflikte und Probleme mit einem Training lösen?**

**T-5:** Nein, das ist nicht möglich. Wie gesagt, meistens gibt es ein grundlegendes Training oder Kennenlernen der jeweiligen Kultur, aber da jetzt speziell auf nähere Probleme einzugehen oder einen tiefer greifenden Kurs zu machen, muss man es öfters wiederholen oder beziehungsweise in dem jeweiligen Land mal vor Ort sein, um es selbst ein bisschen besser kennen zu lernen. Aber wie gesagt, man wächst mit seiner Erfahrung. Interkulturelles Training muss jetzt nicht speziell in einem Kurs abgehalten werden, man wächst mit der Erfahrung.

**AB: Vielen Dank für Ihre Antworten. Wir haben alles besprochen.**

**T-5:** Sehr gerne. Ich wünsche Ihnen noch viel Erfolg beim Schreiben Ihrer Arbeit.

## **Anhang VI.**

### **Abstract (Deutsch)**

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema der interkulturellen Kompetenz und Sprachkompetenz in französischen Unternehmen. Das Ziel der Masterarbeit ist, mithilfe von ExpertInneninterviews zu untersuchen und Besonderheiten aufzuweisen, inwiefern ProjektmanagerInnen die international agieren, sich dessen bewusst sind, dass auf interkultureller Ebene Probleme auftreten könnten und wie ihre Lösungsansätze aussehen. Es besteht die Annahme, dass die Bedeutung von interkultureller Kompetenz im Wirtschaftsbereich keinen hohen Stellenwert einnimmt. Um die Bedeutung von interkultureller Kompetenz in der Theorie darzulegen, werden im ersten Kapitel die Definitionen von Barmeyer (2012), Gudykunst (2004) und der UNESCO (2013) angeführt. Im zweiten Kapitel steht der Bereich Sprachkompetenz in französischen Unternehmen im Fokus. Hierbei wird nicht nur die Bedeutung der französischen Sprache untersucht, sondern auch der Umgang mit Sprachbarrieren in französischen Unternehmen. Kapitel drei befasst sich mit den Unternehmensstrukturen in Frankreich. Hierbei liegt das Hauptaugenmerk auf den kulturellen Unterschieden, da diese in einem internationalen beruflichen Umfeld Ursprung von Missverständnissen sein können. Dabei werden verschiedene Themen wie etwa französische Kulturstandards näher betrachtet und in Folge mit den Aussagen der Interviewteilnehmer verglichen. Das vierte Kapitel widmet sich den Forschungsfragen und der Methodik. Im fünften Kapitel erfolgt eine Analyse der Experteninterviews, indem die Antworten in Themenblöcken gegliedert wurden. Es galt beispielsweise herauszufinden, wie die befragten Manager mit Sprachbarrieren umgehen, welche Besonderheiten der französische Kommunikationsstil aufweist, welchen interkulturellen Herausforderungen sich ProjektmanagerInnen stellen müssen und wie sie mit Missverständnissen umgehen. Die Interviews bestätigen zum großen Teil die Annahme, dass die Bedeutung von interkultureller Kompetenz im Wirtschaftsbereich keinen hohen Stellenwert einnimmt. Die Analyse der Interviews ergab außerdem, dass die französische Sprache im Wirtschaftsbereich zumeist der englischen Sprache weichen muss, da auch französische Unternehmen sich der zunehmenden Internationalisierung anpassen.

## **Abstract (English)**

The present thesis deals with intercultural and language proficiency in French companies. The aim of the master's thesis is to examine by means of interviews of experts in their fields to what extent project managers are aware of problems that can occur on an intercultural level and how solutions can be found. It is assumed that the importance of intercultural competence in the economic sphere is not a high priority. The first chapter provides an overview of the definitions by Barmeyer (2012), Gudykunst (2004) and UNESCO (2013) to explain theoretically the significance of intercultural proficiency. The second chapter focuses on language proficiency in French companies. The following section not only examines the importance of French but also the handling of language barriers in French companies. Chapter three deals with company structures in France. Attention is focussed mainly on cultural differences because these are often the causes of misunderstanding in an international professional environment. In this context different topics such as French cultural standards were investigated and as a result compared to the responses of the interviewees. The fourth chapter is devoted to the methodology and research issues. Furthermore, chapter five encompasses the interviews of experts. The answers were divided into sections to enable analysis. This chapter aims to explore how managers deal with language barriers, the characteristics of the style of French communication, the kind of challenges project managers face and how they deal with misunderstandings. The interviews confirm the assumption that the importance of intercultural competence in the economic sphere is not a high priority. The analysis of the interviews also shows that French in the economic sphere has given way to English because French companies have had to adapt to the increasing globalisation.