

**- Internationales Management -
Unternehmensführung in Frankreich**

Seminar SS 2001

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Organisation

Prof. Dr. Andreas Remer

Universität Bayreuth

"The French constitute the most brilliant and the most dangerous nation in Europe and the best qualified in turn to become an object of admiration, hatred, pity or terror, but never of indifference."

Alexandre de Toqueville,

zitiert aus HARRIS, P. R. / MORAN, R. T., 1991, S. 465.

Gliederung

Inhaltsverzeichnis	S. 3
Abkürzungsverzeichnis	S. 4
A) <u>Kulturanalyse am Beispiel Frankreichs</u>	S. 5
B) <u>Der Kulturbegriff</u>	S. 6
1.) Kulturdefinition	S. 6
2.) Ebenen von Kultur	S. 7
3.) Notwendigkeit interkulturellen Vergleichs	S. 7
C) <u>Kulturtheoretische Betrachtung Frankreichs</u>	S. 9
1.) Diskussion kulturtheoretischer Ansätze	S. 10
2.) Frankreich im Hofstede'schen Kulturansatz	S. 10
a) Machtdistanz	S. 10
b) Individualismus vs. Kollektivismus	S. 12
c) Maskulinität vs. Femininität	S. 13
d) Unsicherheitsvermeidung	S. 14
3.) Dimensionserweiterung	S. 15
a) Zeitliche Orientierung	S. 15
b) Entscheidungsfindung	S. 15
c) Ausbildung	S. 16
d) Politisches System	S. 16
4.) Implikationen des "Gesellschaftswandels"	S. 17
D) <u>Management in Frankreich</u>	S. 18
1.) Konzept eines kulturell fundierten Managementsystems	S. 18
b) Politik	S. 19
aa) Ziele als Handlungsnormen	S. 19
bb) Verteilungspolitik	S. 19
c) Planung	S. 20
aa) Strategische Planung	S. 20
bb) Operative Planung	S. 20
d) Organisation	S. 20
aa) Rollen als Handlungserwartungen	S. 21
bb) Instruktionen	S. 21
d) Potential	S. 22
aa) Potentialgestaltung	S. 22
bb) Beitragsgestaltung	S. 22
e) Managementkonfiguration	S. 23
2.) Synergiepotential	S. 24
F) <u>Resumé</u>	S. 25
Grafik: Merkmalsausprägungen Frankreichs (nach Hofstede)	S. 26
Literaturverzeichnis	S. 27

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
Diss.	Dissertation
f.	folgende
ff.	fortfolgende
frz.	französisch
Hrsg.	Herausgeber
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
S.	Seite
u. a.	und andere
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

A) Kulturanalyse am Beispiel Frankreichs

Europa wächst zusammen, und mit der Einführung des Euro nimmt die ohnehin schon hohe Mobilität zwischen Gütern und Arbeitskräften weiter zu. Besonders intensive politische und wirtschaftliche Beziehungen werden zwischen Frankreich und Deutschland gepflegt; beide Länder sind untereinander erste Wirtschaftspartner.¹

Nur selten rückt bei diesen zur Selbstverständlichkeit gewordenen Beziehungen jedoch in Bewußtsein, daß es eine europäische Mentalität (noch) nicht gibt. Beide Länder sind aufgrund der Unterschiedlichkeit von historisch gewachsenen wirtschaftlichen und sozialen Strukturen und der durch sie bedingten divergierenden Interessenlagen, Denkgewohnheiten und politischen Mechanismen in vollständig anderen Kulturen verwurzelt. Ziel dieser Arbeit ist, die französische Kultur zu beschreiben und Managementempfehlungen für Aktivitäten in Frankreich heraus zu arbeiten.

Die Auffassungen über und die Abgrenzungen von Kultur weichen in der wissenschaftlichen Literatur stark voneinander ab.² Darin widerspiegeln sich zugleich Problematik und Herausforderung der Kulturforschung: einerseits gibt es nicht die Kultur per se - Kultur ist subjektiv und vielschichtig.³ Zum anderen verdeutlicht die Begriffsvielfalt aber auch den Reichtum verschiedenartiger Kulturen, die sich durch Kombination untereinander gewinnend zur Optimierung von Managementprozessen einsetzen lassen.⁴

Nach einer kurzen Einführung in den Begriff und die unterschiedlichen Ebenen von Kultur und das Eingehen auf die Notwendigkeit interkultureller Vergleiche soll im folgenden insbesondere mit Hilfe von HOFSTEDES Kulturansatz dargestellt werden, was französische Kultur kennzeichnet.

Eine Erweiterung dieser Betrachtung erfolgt durch die Skizzierung von Dimensionserweiterungen wie zeitlicher Orientierung, Entscheidungsfindung, Ausbildung und politischem System. Auf Grundlage dieser Informationen wird im Anschluß versucht, ein kulturell fundiertes Managementsystem auszuführen sowie Synergiepotentiale zwischen der französischen sowie der deutschen Kultur aufzuzeigen.

¹ Vgl. RENFERT, C., 1991, S. 1.

² Vgl. MENDENHALL, M. E. / PUNNETT, B. J. / RICKS, D. A., 1995, S. 70.

³ Vgl. HASENSTAB, M., 1999, S. 44.

⁴ Vgl. APFELTALER, G., 1999, S. 26.

B) Der Kulturbegriff

1.) Kulturdefinition

Ethymologisch entstammt "Kultur" dem lateinischen Wort "cultus", das mit Anpflanzung bzw. im übertragenen Sinne mit Schmuck, Bildung oder Lebensweise übersetzbar ist.⁵ Als Kern von Kultur werden traditionelle (d. h. in der Geschichte begründete und von ihr ausgewählte) Ideen und insbesondere ihre zugehörige Werthaltungen gesehen,⁶ die in Form von Symbolen innerhalb eines Kulturkreises tradiert werden.⁷

In abstrakter Form definiert APFELTHALER Kultur als artifizielles Konzept einer Annahme darüber, wie Menschen in einem beliebig gewählten Rahmen von Zeit und Raum tendenziell nicht-unikate Handlungen gestalten.⁸

HOFSTEDE differenziert plastischer zwischen Kultur im weiteren und Kultur im engeren Sinne. Unter Kultur im engeren Sinne versteht er die Verfeinerung des Geistes, etwa in Form von Bildung, Kunst und Literatur. Kultur im weiteren Sinne wird von ihm als "mentale Programmierung" beschrieben.⁹ Von frühester Kindheit an rezipiert, manifestiert sich Kultur demnach in Mustern des Wahrnehmens und Interpretierens der Außenwelt sowie des potentiellen Handelns eines Individuums und findet Ausfluß in Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Recht, Sitte, Brauch und gleichartigem, vorhersagbarem Verhalten einer Gesellschaft, Nation, Organisation oder Gruppe.¹⁰

WHITELY / ENGLAND heben in ihrer Kulturdefinition zudem die externe Differenzierungsfunktion gegenüber anderen Kulturkreisen hervor,¹¹ während HARRIS / MORAN auf die im Innenverhältnis wirkende Sinnstiftung von Kultur verweisen.¹² Schließlich wird Kultur eine der Problembewältigung einer Gruppe ermöglichende Orientierungsfunktion zugemessen, ohne der ihr langfristiges Überleben nicht möglich sei.¹³

⁵ Vgl. HASENSTAB, M., 1999, S. 45, Fn. 80.

⁶ Vgl. DÜLFER, E., 1995, S. 189.

⁷ Vgl. THOMAS, A., 1996, S. 35.

⁸ Vgl. APFELTALER, G., 1999, S. 29.

⁹ Vgl. HOFSTEDE, G., 1997, S. 2ff.

¹⁰ Vgl. DÜLFER, E., 1995, S. 189; MEAD, R., 1994, S. 18.

¹¹ Vgl. HASENSTAB, M., 1999, S. 46.

¹² Vgl. HARRIS, P. R. / MORAN, R. T., 1991, S. 12.

¹³ Vgl. MENDENHALL, M. E. / PUNNETT, B. J. / RICKS, D. A., 1995, S. 70.

Dieser all die aufgezeigten Merkmale berücksichtigende breite Definitionsansatz der mentalen Programmierung soll nachstehender Analyse zugrunde gelegt werden, denn er vermag die Komplexität von Kultur aufzuzeigen und darzulegen, *wie* sie wirkt.

Wo indes Kultur wirkt und unser Denken und Tun beeinflusst, kann durch Betrachtung der Ebenen von Kultur verdeutlicht werden.

2.) Ebenen von Kultur

Kultur läßt sich nicht verallgemeinern, sondern sie bedeutet für jedes Individuum etwas anderes. Die mentale Programmierung im Sinne HOFSTEDES wird auf unterschiedlichen Ebenen unterschiedlich stark geprägt. Strukturierbar sind diese durch Abheben auf die nationale, regionale und gegebenenfalls kommunale Ebene, Geschlecht, Generation oder die soziale Klasse. Ebenfalls wird Kultur durch Sprache, ethnische Zugehörigkeit, Religion und Sozialsysteme wie Firma oder Verein Prägung verliehen.¹⁴ MEAD weist darauf hin, daß auch erbliche Veranlagungen und die individuelle Entwicklung des einzelnen die Kultur beeinflusst.¹⁵

Systematisierung finden diese Einflußfaktoren in DÜLFERS Schichtenmodell. Natürliche Gegebenheiten (wie z.B. Klima, Ressourcen) und fünf Ebenen von Kultur zusammenfassend (Aufgaben-Umwelt, rechtlich-politische Normen, soziale Variablen, kulturell bedingte Wertvorstellungen sowie Stand von Realitätserkenntnis und Technologie) liefert es eine Beschreibung der Tun und Denken determinierenden Umwelt.¹⁶

Das kulturelle Schichtenmodell nach SCHEIN kommt hingegen mit drei Ebenen aus: es unterteilt Kultur in Symbole, Werte und Normen sowie im Unterbewußtsein verankerte Grundannahmen.¹⁷

3.) Notwendigkeit interkulturellen Vergleichs

Generell gilt bei einem Engagement im Ausland, daß sich Managementtechniken/-theorien nicht ohne Rücksicht auf den Wert-Zusammenhang, in dem sie entstanden sind, in andere Länder exportieren lassen. Aus den im Ausland in der Regel andersartigen natürlichen und kulturellen Umwelteinflüssen resultieren besondere Risiken, aber auch Chancen.

¹⁴ Vgl. HOFSTEDE, G., 1997, S. 11ff.

¹⁵ Vgl. MEAD, R., 1994, S. 10.

¹⁶ Vgl. DÜLFER, E., 1995, S. 218; MENDENHALL, M. E. / PUNNETT, B. J. / RICKS, D. A., 1995, S. 77f.

¹⁷ Vgl. FISCHER, M., 1996, S. 21.

Menschen sind auf Verallgemeinerung angewiesen, um effizient zu arbeiten und ihre Umwelt zu verstehen. Manager im Ausland kommen nicht umhin, Verallgemeinerungen über das Verhalten der Mitglieder der "fremden" Kultur zu machen. Hierdurch wird eine graduelle Reduktion der Umweltkomplexität herbeigeführt, die ein leichteres Anpassen ermöglicht.¹⁸ Dieses Vorgehen schlägt jedoch mittelfristig dann fehl, wenn Werte bzw. typische Verhaltensweisen falsch oder nicht verstanden werden.

Ethnozentrische Manager tendieren dazu, allein solches Verhalten als rational zu erachten, das sie aus ihrer eigenen Kultur her kennen. Wenn sich Mitglieder einer anderen Kultur nicht gemäß diesen Maßstäben verhalten, wird dieses Verhalten schnell als irrational eingestuft.¹⁹ Derart unzureichende kulturelle Sensibilität am Arbeitsplatz kann sich jedoch produktivitäts- und profitabilitätsmindernd auswirken und in Demotivation, Streiks und Sabotage münden.²⁰

Stereotypenbildung sollte daher schnell abgelegt werden, da diese von Natur aus statisch ist und mithin nicht auf Dauer als aktuell gelten kann.²¹ Mittels "Kreativen Generalisierens" durch permanentes Infragestellen und Readjustieren des bisherigen Kulturverständnis indes können neue Informationen besser verarbeitet werden.²²

Im Optimalfall aber wird eine Identifikation kultureller Unterschiede bereits im Vorfeld eines Engagements im Ausland mit Hilfe einer interkulturellen Analyse betrieben. Sie vermag, sich der für eine betriebswirtschaftliche Organisation im Rahmen direkten Zusammenwirkens von Angehörigen unterschiedlicher Kulturkreise ergebenden Vor- und Nachteile rechtzeitig bewußt zu werden.²³

Ebenso wie ein Unternehmen eine Strategie mit strukturellen Änderungen und neuen Managementmethoden nur unter Berücksichtigung der historisch gewachsenen Managementstruktur durchsetzen kann, kann sich interkulturelle Kompetenz bei Managern nur über die Schaffung eines Bewußtseins darüber entwickeln, wie die gegenwärtigen Werte und Normen der für ihn "fremden" Gesellschaft langfristig geprägt sind.²⁴

¹⁸ Vgl. DÜLFER, E., 1995, S. 205.

¹⁹ Vgl. MEAD, R., 1994, S. 26.

²⁰ Vgl. HARRIS, P. R. / MORAN, R. T., 1991, S. 22; SCHNAPPER, M., 1996, S. 274f.

²¹ Vgl. MEAD, R., 1994, S. 21.

²² Vgl. MEAD, R., 1994, S. 24; HARRIS, P. R. / MORAN, R. T., 1991, S. 130.

²³ Vgl. DÜLFER, E., 1995, S. 177; HASENSTAB, M., 1999, S. 123; HOFSTEDE, G., 1997, S. 53.

²⁴ Vgl. FISCHER, M., 1996, S. 200f.

Diese Sensibilität soll im folgenden durch die kulturtheoretische Analyse für den französischen Kulturkreis vermittelt werden.

B) Kulturtheoretische Betrachtung Frankreichs

1.) Diskussion kulturtheoretischer Ansätze

Kulturtheoretische Modelle versuchen, (Landes-)Kultur zu beschreiben und vergleichbar zu machen. Mit dem Abstraktionsgrad der Definition des zugrundeliegenden Kulturbegriffs steht und fällt seine Verwendbarkeit für interkulturellen Vergleich.

Das an sechs unterschiedliche kulturelle Einstellungen anknüpfende Erklärungsmuster von KLUCKHOHN / STRODTBECK berücksichtigt aufgrund ungenauer Definition von Abweichungen und Orientierungen sowie Subjektivität bei der Merkmalermittlung und -einordnung die Managementinteressen nur unzureichend.²⁵

Indem THOMAS sogenannte Kulturstandards als für die Mitglieder einer bestimmten Kultur typische Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns stets aus "bikulturellen Interaktionssituationen" herleitet, verfolgt er mit seinem Ansatz erst gar nicht das Ziel einer Vergleichbarkeit von Kulturen. Auch DOUGLAS' Grid-Group-Modell zielt mit der Einordnung in die Charakteristika Individualismus, Hierarchie, Egalitarismus und Fatalismus auf eine auf einzelne, konkrete Situationen anwendbare Kulturbeschreibung ab, nicht aber auf das Treffen globaler Aussagen.²⁶

Bei DÜLFERS Kulturanalyse, der das Schichtenmodell zugrunde liegt,²⁷ ist der Fokus auf die der Kultur inhärente Dynamik positiv hervorzuheben. Seine Auffassung von Kultur als spezifische Form der Anpassung an äußere Bedingungen indes vernachlässigt, daß sich mit derartigem Kulturverständnis letztlich jeder Bereich auf den Faktor "Kultur" zurückführen ließe.²⁸ Der Nutzen bzw. die Praktikabilität von DÜLFERS Ansatz erschließt sich wegen des mithin fehlenden Vergleichsmaßstabs nicht vollkommen.

HOFSTEDES Kulturmodell setzt an den vier Kategorien Machtdistanz, Individualismus, Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung an. Auf der Basis zwischen 1969 und 1971 getätigter Umfragen von 116 000 IBM-Mitarbeitern versucht HOFSTEDE, Kulturen von

²⁵ Vgl. MEAD, R., 1994, S. 55.

²⁶ Vgl. APFELTALER, G., 1999, S. 93ff.

²⁷ Vgl. DÜLFER, E., 1995, S. 220f.; 270.

50 Ländern und drei Regionen in diese Rubriken einzupassen und sie somit untereinander vergleichbar zu machen.²⁹

Kritisiert wird an HOFSTEDES Kulturmodell, daß von den Einstellungen der Beschäftigten einer Firma nicht auf die Kultur einer ganzen Nation geschlossen werden könne.³⁰ Ferner wird vorgeworfen, die Annahme übereinstimmender Landesfläche und Landeskultur vernachlässige die Existenz gemischter Kulturen und Subkulturen.³¹ Fehlende Verhaltensrelevanz, nicht vollkommene Unabhängigkeit der vier Dimensionen sowie mangelnde Reliabilität der Untersuchung aufgrund des rein auf europäische Werte abzielenden zugrundeliegenden Fragenkatalogs bilden weitere Angriffspunkte.³²

Trotz aller Kritik aber bietet HOFSTEDE letztlich aufgrund der geringen Zahl der betrachteten Dimensionen und der sehr breiten zugrundeliegenden Stichprobe einen guten, greifbaren Ansatz, um kulturelle Unterschiede zwischen Ländern ausfindig und ansatzweise vergleichbar zu machen.

Um einen grundlegenden Überblick über französische Kultur zu vermitteln, wird HOFSTEDES Kulturansatz daher nachstehend zugrunde gelegt.

2.) Frankreich im Hofstede'schen Kulturansatz

e) *Machtdistanz*

HOFSTEDE definiert Machtdistanz als das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, daß Macht ungleich verteilt ist.³³

In Frankreich ist Machtdistanz sehr ausgeprägt. Niederschlag findet sie in stark fragmentierten sozialen Schichten, im elitären Bildungswesen sowie in zentralistischen Strukturen in der Wirtschaft und "liberalem Dirigismus"³⁴ der Politik.

Franzosen sind sehr statusbewußt, soziale Klassen haben in Frankreich einen hohen Stellenwert. Soziale Beziehungen werden durch diese Stereotypen beeinflußt und Identität durch sie geformt. Status ist abhängig von der Herkunft. Aufgrund der verbrei-

²⁸ Vgl. APFELTALER, G., 1999, S. 33.

²⁹ Vgl. HOFSTEDE, G., 1997, S. 25ff., 63ff., 107ff., 151ff.

³⁰ Vgl. MENDENHALL, M. E. / PUNNETT, B. J. / RICKS, D. A., 1995, S. 296; MEAD, R., 1994, S. 75; APFELTALER, G., 1999, S. 61f.

³¹ Vgl. MEAD, R., 1994, S. 73.

³² Vgl. MEAD, R., 1994, S. 74f., 476; APFELTALER, G., 1999, S. 32; PATEAU, J., 1998, S. 155.

³³ Vgl. HOFSTEDE, G., 1997, S. 27.

teten statusmäßigen Stereotypenausprägung kann ein Franzose nur schwerlich allein durch Erfolg und Leistung Anerkennung in höheren sozialen Klassen finden.³⁵

Die aus diesem System resultierende Orientierung an höchster Instanz und Autorität mündet tendenziell in Obrigkeitsdenken. Zwar neigen Franzosen vordergründig oft zum Widerspruch gegen Autorität, gleichzeitig bringen sie ihr aber Respekt, Anerkennung entgegen und akzeptieren organisationale Ungleichheiten weitgehend.³⁶

Hierdurch wird ein die französische Wirtschaft prägender autoritärer, zentralistischer Führungsstil begünstigt - oft konzentriert sich Macht auf nur wenige Köpfe, und den Mitarbeitern wird gesagt, was sie zu tun haben.³⁷ Besonders deutlich tritt dieses "Überbleibsel des mit dem französischen Geist tief verbundenen Feudalismus"³⁸ in der Industrie noch verbreiteten Familienimperien mit paternalistischer Tradition hervor.³⁹

Auch auf politischer Ebene ist zentralistisches und intervenistisches Gedankengut noch omnipräsent. "In wenigen Gesellschaften hat die Staatsgewalt einen derart sakralen Charakter wie in Frankreich (...) Die Macht, wenn sie ausgeübt wird, ist (...) immer göttlichen Rechts geblieben. Die Revolution hat (...) wohl den jahrhundertalten Zauber der Monarchie brechen können, nicht aber den Jahrhunderte alten Zauber des Staates."⁴⁰ TOCQUEVILLE zufolge hat sich zwar der absolutistische Zentralismus in einen demokratischen verwandelt; die zentralistische Komponente aber sei gestärkt aus den Umwälzungen hervorgegangen.⁴¹

FISCHER identifiziert in diesem Phänomen ein trotz des verbreiteten Atheismus in der französischen Kultur verwurzeltes Fortleben katholischer Prädestinationslehre.⁴² Glaube an externe Bestimmung und die eigene Machtlosigkeit lasse autoritären Führungsstil als Idealkonzept erscheinen, um Demotivation und Orientierungslosigkeit vorzubeugen.

An ROUSSEAU anknüpfend kann Zentralismus sogar als notwendiger Bestandteil französischen Gesellschafts- und Wirtschaftsstils gesehen werden. Ihm zufolge lassen sich Freiheit und Gleichheit nämlich nur dann verwirklichen, wenn die in einem conse-

³⁴ Vgl. HERTERICH, K. W., 1972, S. 14f.

³⁵ Vgl. HARRIS, P. R. / MORAN, R. T., 1991, S. 466f; SCHNEIDER, S. C. / BARSOUX, J.-L., 1997, S. 145.

³⁶ Vgl. HERTERICH, K. W., 1972, S. 90; HOFSTEDE, G., 1997, S. 55f.

³⁷ Vgl. MÜLLER, C. / DUCHENESS, P., 1991, S. 117.

³⁸ Vgl. HARRIS, P. R. / MORAN, R. T., 1991, S. 83f.

³⁹ z.B. Michelin, Bouygues.

⁴⁰ Vgl. AMMON, G., 1989, S. 148, den französischen Soziologen Peyrefitte zitierend.

⁴¹ Vgl. AMMON, G., 1989, S. 112.

⁴² Vgl. FISCHER, M., 1996, S. 69ff.

quenten Verfahren ermittelte "volonté générale" regiert. Diesem Gedanken aber kann am ehesten dadurch Rechnung getragen werden, daß Gemeinwille aus dem Zentrum heraus durch Gesetze und Verordnungen exekutiert wird.⁴³

f) *Individualismus vs. Kollektivismus*

Individualismus charakterisiert Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind und von jedem erwartet wird, daß er für sich selber und seine unmittelbare Familie sorgt. In kollektiven Gesellschaften hingegen ist der Mensch von Geburt an in "starke, geschlossene Wir-Gruppen" integriert.⁴⁴

Ähnlich wie in Deutschland läßt sich in Frankreich ein relativ stark ausgeprägter Individualismus vorfinden. "Franzosen sind stolz auf die Errungenschaften der Vergangenheit und sehen sich als *Grande Nation* im Sinne des Ausgangspunktes für das schöne, kultivierte und zivilisierte."⁴⁵ Dieses (Selbst)Bewußtsein findet auch Niederschlag in ethnozentrischer Konzentration auf die französische Sprache.

Französischer Individualismus manifestiert sich z. B. in Streiks, die als Ausdruck latenter Auflehnung gegen ungebetene Autorität teilweise das ganze Land blockieren. Auch am Arbeitsplatz herrscht Individualismus vor. Abseits ihrer jeweiligen Hierarchieebene arbeiten Franzosen nicht gerne im Team und schätzen auch nicht den für kooperatives und partizipatives Management unentbehrlichen Informationsaustausch.⁴⁶

D'IRIBARNE beschreibt das französische Organisationsprinzip als eine "Logik der Ehre". Zwar habe jedermann einen (sozialen) Rang. Die Rechte und Pflichten, die mit diesem Rang verbunden seien, würden allerdings weniger von der Gruppe festgelegt als vielmehr durch Tradition bestimmt. Insoweit sei das frz. Rollenverständnis als hierarchische Form des Individualismus verstehbar.⁴⁷

Widersprüchlich erscheint, daß einerseits abhängige persönliche Beziehungen im kulturellen Umfeld Frankreichs als schwer zu ertragen gelten, andererseits jedoch autoritäre und zentralistische Strukturen weitverbreitet sind. Zumindest auf politischer Ebene aber lassen sich diese beiden Gegenpole im vorherrschenden demokratischen System offensichtlich in Einklang bringen. Unpersönliche Regeln und die Zentralisation

⁴³ Vgl. AMMON, G., 1989, S. 214; so auch FISCHER, M., 1996, S. 157f.

⁴⁴ Vgl. HOFSTEDE, G., 1997, S. 66.

⁴⁵ Vgl. MÜLLER, C. / DUCHENESS, P., 1991, S. 14.

⁴⁶ Vgl. ZUBERBIER, I., 1991, S. 408.

⁴⁷ Vgl. D'IRIBARNE, P., 1989, S. 73.

ermöglichen es hier, eine "absolutistische Vorstellung von Autorität mit der Beseitigung der deutlichsten Abhängigkeitsbeziehungen zu vereinbaren."⁴⁸

g) Maskulinität vs. Femininität

Eine maskuline Gesellschaft ist gemäß HOFSTEDE dadurch gekennzeichnet, daß die Rollen der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt sind. Als typische Charakteristika finden das Streben nach hohem Verdienst, Anerkennung für erbrachte Leistung, Karrieremöglichkeiten sowie Arbeit als sinnstiftendes Element Aufzählung.⁴⁹

Auf Frankreich passen diese Beschreibungen jedoch nur sehr eingeschränkt. Im Vergleich zu Deutschland ist die französische Kultur feminin ausgeprägt. Die geschlechterrollenspezifische Typisierung maskuliner Gesellschaften, Männer hätten bestimmt und materiell orientiert zu sein, während Frauen bescheiden und sensibel seien und Wert auf Lebensqualität legten, ist für Frankreich nicht einschlägig.

Ebenso wenig ist die amerikanische Ideologie, man könne sich durch eigene Schaffenskraft vom Tellerwäscher bis zum Millionär "hocharbeiten", in Frankreich ausgeprägt. Das an asiatisches Kastenprinzip erinnernde Statusdenken führt zu Fatalismus. Allenfalls glaubt man, mit Glück und ein, zwei Stufen in der sozialen Rangordnung aufsteigen zu können.⁵⁰ Im Vergleich zu Deutschland wird Materiellem weniger, einfachem, natürlichem Leben indes mehr Bedeutung zugemessen.⁵¹

Falsch ist aber, aus französischer Femininität Stereotypen abzuleiten wie "in Frankreich arbeite man, um zu leben - nicht umgekehrt."⁵² Umfragen zufolge stellt Arbeit nämlich einen "sehr wichtigen Teil" französischen Lebens dar.⁵³ Zurückgeführt werden kann dies auf die in Frankreich über den in Deutschland liegenden Lebenshaltungskosten. Vor allem aber ist zu beachten, daß "Arbeit" in Frankreich - bedingt durch ein religiös verwurzelt divergierendes Selbstverständnis⁵⁴ - einen gänzlich anderen Stellenwert einnimmt als in Deutschland. Dies spiegelt sich in der in Frankreich kaum vorhandenen

⁴⁸ Vgl. CROZIER, M., 1964, S. 222.

⁴⁹ Vgl. HOFSTEDE, G., 1997, S. 112f.

⁵⁰ Vgl. HARRIS, P. R. / MORAN, R. T., 1991, S. 466; SCHNEIDER, S. C. / BARSOUX, J.-L., 1997, S. 58.

⁵¹ Vgl. RIFFAULT, H., 1998, S. 112.

⁵² So aber HOFSTEDE, G., 1997, S. 128; MÜLLER, C. / DUCHENESS, P., 1991, S. 169.

⁵³ Vgl. RIFFAULT, H., 1998, S. 113f.

⁵⁴ Vgl. FISCHER, M., 1996, S. 63ff.

betrieblichen Mitbestimmung wider.⁵⁵ Während Arbeit von Deutschen als Selbstverwirklichung gesehen wird, verstehen Franzosen Arbeit eher als Selbstaufgabe und Pflichterfüllung.⁵⁶

h) Unsicherheitsvermeidung

Der Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekanntere Situationen bedroht fühlen, wird als Unsicherheitsvermeidung definiert. Ausdruck findet dieses Gefühl in nervösem Streß und einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit.⁵⁷

In Frankreich läßt sich eine hohe Unsicherheitsvermeidung feststellen. So wird Arbeitsplatzsicherheit als sehr bedeutend empfunden.⁵⁸ Auch stehen viele Franzosen Wandel und Wechsel skeptisch bis ablehnend gegenüber und klammern sich stattdessen an den status quo.⁵⁹ Weitere Indikatoren für Unsicherheitsvermeidung sind die verbreitete Einnahme von Psychopharmaka sowie hohe Alkoholismus- und Selbstmordraten.⁶⁰

Charakteristisch für Frankreich als Land mit starker Unsicherheitsvermeidung ist das Verlangen nach einem hierarchischen System mit festen Regeln.⁶¹ Die vergleichsweise niedrige Toleranz für unstrukturierte Situationen entspringt dem elementaren Sicherheitsbedürfnis gegenüber dem Unbekannten.⁶² Ausprägung findet die starke Abneigung gegenüber Uneindeutigkeit und das Bedürfnis nach Präzision ebenso im langwierigen, auf streng logischen Grundsätzen aufbauenden französischen Verhandlungsstil.

Gerade in dem strengen Orientieren an der Lehre DESCARTES' zugrundeliegenden Werten "Logik", "Vernunft" und "Rationalismus" und den großen darauf aufbauenden Theorien in Philosophie und Wissenschaft reflektiert sich die das französische Denken prägende Suche nach absoluter Wahrheit und universellen Gesetzmäßigkeiten.⁶³ Auf Basis der durch dieses Denkmuster begründeten Suche nach der *stets besten Lösung* erwächst bei der Umsetzung von Entscheidungen teilweise Widerstand von Mitarbeitern.

⁵⁵ Vgl. MEULEMANN, H., 1998, S. 150; FELDMANN, K.-D., 1982, S. 221, 225.

⁵⁶ Vgl. MEULEMANN, H., 1998, S. 135f., 145.

⁵⁷ Vgl. HOFSTEDE, G., 1997, S. 156.

⁵⁸ Vgl. DREESMANN, H., 1996, S. 101.

⁵⁹ Vgl. MÜLLER-ARMACK, A., 1981, S. 144; MÜLLER, C. / DUCHENESS, P., 1991, S. 80.

⁶⁰ Vgl. HOFSTEDE, G., 1997, S. 159.

⁶¹ Vgl. BOLLINGER, D. / HOFSTEDE, G., 1987, S. 226.

⁶² Vgl. HOFSTEDE, G., 1997, S. 204.

⁶³ Vgl. AMMON, G., 1989, S. 94f.; HARRIS, P. R. / MORAN, R. T., 1991, S. 465.

Wurzeln hierzu können ebenso im französischen Individualismus gesehen werden, der sich erst durch Auflehnung gegen die Autorität in Solidarität verwandelt.⁶⁴

Der Bedarf an Gesetzen und Regeln gründet aber nicht nur auf formeller Logik, sondern auch auf psychologischen Zusammenhänge. Selbst ineffektive Regeln vermögen, dieses emotionale Bedürfnis nach formellen Strukturen zu befriedigen.⁶⁵

3.) Dimensionserweiterung

Obwohl sich die vier aufgezeigten Dimensionen HOFSTEDES bereits relativ gut zur Beschreibung französischer Kultur und zur Abgrenzung gegenüber anderen Kulturkreisen eignen, soll im folgenden auch kurz auf zeitliche Orientierung, Entscheidungsfindung, Ausbildung sowie das politische System in Frankreich eingegangen werden. Dadurch gewinnen die Kulturunterschiede im Vergleich zu Deutschland an Kontur und Operationalisierbarkeit für den Managementeinsatz.

e) *Zeitliche Orientierung*

In HOFSTEDES Kulturmodell stellt die langfristige vs. kurzfristige Orientierung als fünfte Dimension eine wesentliche Neuerung dar.⁶⁶ Frankreich findet jedoch in der HOFSTEDE'schen Analyse diesbezüglich keine gesonderte Berücksichtigung. In der Literatur indes finden sich Aussagen dahingehend, daß für französische Unternehmen nicht kurzfristige Ziele, sondern langfristige Visionen im Vordergrund stünden.⁶⁷

Französische Zeitauffassung ist auf der Handlungsebene durch geringere Strukturierung geprägt als in Deutschland. Polychrones Zeitverständnis führt zu gleichzeitiger Erledigung von Aufgaben verschiedener Priorität innerhalb eines zeitlichen Rahmens, was schnelles Reagieren auf Umweltveränderungen ermöglicht. Notwendige Voraussetzungen hierfür sind Kreativität, Schnelligkeit und abstraktes Denkvermögen.⁶⁸

Der Hang zum Perfektionismus bringt mit sich, daß eine Arbeit eher längere Zeit als ursprünglich geplant in Anspruch nimmt, anstatt mit Kompromissen hinsichtlich der Qualität rechtzeitig abgeliefert zu werden.⁶⁹

f) *Entscheidungsfindung*

⁶⁴ Vgl. PATEAU, J., 1998, S. 159ff.; BARMAYER, C. I., 2000, S. 247.

⁶⁵ Vgl. HOFSTEDE, G., 1997, S. 168.

⁶⁶ Vgl. HOFSTEDE, G., 1997, S. 18, 230ff.

⁶⁷ Vgl. LEWIS, R. D., 1996, S. 74; HAMPDEN-TURNER, C. / TROMPENAARS, F., 1993, S. 338.

⁶⁸ Vgl. BARMAYER, C. I., 2000, S. 235ff.; FISCHER, M., 1996, S. 53.

⁶⁹ Vgl. FERRARO, G. P., 1994, S. 163; FISCHER, M., 1996, S. 62.

Der in Frankreich für Entscheidungsfindung wesentliche Faktor ist der cartesianische Rationalismus. Im Gegensatz zur dialektischen KANT'schen Vernunft steht nicht das Verstehen von Gegensätzen und Schaffen von Ausgleich (Kompromiß) im Mittelpunkt, sondern gesucht wird nach absoluter Gewißheit durch Deduktion geometrisch-mathematischer Analysen. Demnach existiert für jede Situation stets nur eine Lösung.⁷⁰

Entscheidungsfindung vollzieht sich in Frankreich zentralisiert und mithin recht schnell, da Elite-Manager wenig Vertrauen in die Fähigkeiten des mittleren Managements haben.⁷¹ Langwierig kann sich aber der Realisierungsprozeß gestalten. Wenn in Deutschland eine Entscheidung getroffen worden ist, dann steht sie fest. In Frankreich indes müssen Entscheidungen permanent überdacht und veränderten Bedingungen angepaßt werden, sie haben somit nur bedingt dauerhafte Geltung.⁷²

g) *Ausbildung*

Dem Vorwurf, das französische Schulsystem leide an Praxisferne,⁷³ wird seit ca. 30 Jahren durch Förderung alternierender Ausbildungswege zu begegnen versucht. Dennoch führt der typische Ausbildungsweg nach wie vor sehr oft über das Abitur hin zum Besuch von Fachhochschulen oder Universitäten.⁷⁴

Einen Gegenpol zu den gering eingeschätzten Universitäten bilden Eliteschulen, die sogenannten Grandes Ecoles. Sie stellen ein garantiertes "Karrieresprungbrett" dar. Auch das hierin erfolgende Herausfiltern der besten Studenten gilt als objektives Prinzip im Sinne cartesianischen Rationalismus.⁷⁵ Trotz dieses hehren Zieles aber bleibt die Herkunft aufgrund hoher Ausbildungskosten letztlich bestimmender Faktor für die schulische und berufliche Laufbahn. Mit den Absolventen werden die Schaltstellen in Politik, Administration und Privatwirtschaft besetzt. Folgeerscheinung solchen Vorgehens ist, daß die Grenzen zwischen diesen verschiedenen Bereichen verwischen und das System von Staatsintervenismus und Zentralismus immer weiter tradiert wird.⁷⁶

⁷⁰ Vgl. FISCHER, M., 1996, S. 45, 78.

⁷¹ Vgl. HODGETTS, R. M. / LUTHANS, F., 1997, S. 300; FISCHER, M., 1996, S. 159.

⁷² Vgl. BARMAYER, C. I., 2000, S. 227ff.; FISCHER, M., 1996, S. 161.

⁷³ Vgl. HERTERICH, K. W., 1972, S. 25.

⁷⁴ Vgl. ZETTELMEIER, W., 1999, S. 156ff.

⁷⁵ Vgl. AMMON, G., 1989, S. 159, 167; LASSERRE, R. / NEUMANN, W. / PICHT, R., 1981, S. 368.

⁷⁶ Vgl. AMMON, G., 1989, S. 165, 214; FISCHER, M., 1996, S. 112.

Im Bewußtsein ihrer exzellenten Fachkenntnis neigen Eliteabsolventen im Unternehmen zu "Napoleonismus". Tiefe Hierarchien unterbinden formlose Beziehungen und produzieren eine klare Situation, in der Mitarbeiter die Befehle "von oben" ausführen.⁷⁷

h) Politisches System

Trotz seiner ständigen Bereitschaft zur Revolution ist Frankreich ein konservatives Land geblieben, in dem das ökonomische nie vollständig aus dem politischen herausgetreten ist.⁷⁸ Die administrative Struktur des sehr entwickelten Staatsapparats ist darauf ausgelegt, zentralistisch geführte Entscheidungen auf allen Ebenen durchzusetzen. Oft greift der Staat auch in die Wirtschaft ein. Dies beruht aber nicht allein auf Gestaltungswillen, sondern ebenso auf der schnellen Bereitschaft, den Staat als vermittelnde Instanz zur Lösung gesellschaftlicher Probleme anzusehen.⁷⁹ Zudem entsteht ein interventionistischer Automatismus dadurch, daß der Staat aufgrund der begrenzten Vertragsfähigkeit der Sozialpartner zu gesetzgeberischer Intervention veranlaßt wird, was mittelbar wiederum die Tarifautonomie einschränkt und jede Initiative behindert.⁸⁰

Ausfluß der herausgehobenen Bedeutung der Politik findet sich darin, daß betriebliche Entscheidungen nicht nur nach ökonomischen, sondern oft nach politisch-strategischen Gesichtspunkten gefällt werden.⁸¹ Wenngleich mittels des vor zwanzig Jahren begonnenen Dezentralisierungsprogramms die vormals von Paris ausgehende Allmacht gebremst wurde, könnte das System der Eliteschulen auch in Zukunft für eine enge Vernetzung wirtschaftlicher und politischer Interessen sorgen.⁸²

4.) Implikationen des "Gesellschaftswandels"

Durch antizentralistische Regionalisierungstendenzen und dem Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft gewinnen in Frankreich zunehmend auch "alternative Wirtschaftsstile" an Bedeutung. Die Dezentralisierung des Staates wirkt flexibilisierend.⁸³ Fraglich ist, ob hieraus auch Veränderungen für die französische Kultur resultieren, deren hier dargestellte Ausprägung auf einer bereits vor 30 Jahren erhobenen Analyse beruht.

⁷⁷ Vgl. MENDENHALL, M. E. / PUNNETT, B. J. / RICKS, D. A., 1995, S. 25.

⁷⁸ Vgl. AMMON, G., 1989, S. 116.

⁷⁹ Vgl. LEBAS, Y., 1981, S. 112.

⁸⁰ Vgl. LASSERRE, R., 1981, S. 185.

⁸¹ Vgl. FISCHER, M., 1996, S. 133ff., 178; SCHNEIDER, S. C. / BARSOUX, J.-L., 1997, S. 118.

⁸² Vgl. AMMON, G., 1989, S. 151.

⁸³ Vgl. AMMON, G., 1989, S. 222; HOFSTEDE, G., 1997, S. 11ff.

Obwohl sich Kulturen mit der Zeit langsam verändern können, sind sie laut KLUCKHOHN / STRODTBECK doch grundsätzlich als stabil anzusehen.⁸⁴ Auch HOFSTEDE sieht bis auf eine Zunahme an Individualismus keine Anhaltspunkte für eine internationale Annäherung von Kulturen.⁸⁵

Es ist daher nicht davon auszugehen, daß sich durch den spürbaren Veränderungen der französischen Gesellschaft binnen der letzten Jahre die französische Kultur an sich geändert hätte, die herausgestellten Charakteristika also an Bedeutung eingebüßt hätten.

D) Management in Frankreich

1.) Konzept eines kulturell fundierten Managementsystems

Bei unternehmerischem Engagement im Ausland stößt man regelmäßig auf Schwierigkeiten dabei, Managementkonzepte aus einer gänzlich anderen Kultur ohne weiteres übertragen zu wollen.⁸⁶ Nahegelegt wird deshalb eine "Kulturadaptation", die entweder bürokratisch (durch Umerziehung) oder kulturell (durch Anpassung) erfolgen kann.⁸⁷

Organisationskultur wird definiert als kollektive Programmierung des Geistes, die Mitglieder einer Organisation von einer anderen unterscheidet.⁸⁸ Sie stiftet Identität, Zugehörigkeitsgefühl und dient als Rahmen, innerhalb dessen Realität verarbeitet, mithin Verhalten gesteuert werden kann.⁸⁹ HOFSTEDE verweist darauf, daß Organisationskultur nicht wie nationale Kultur auf Werten, sondern auf Praktiken beruht.⁹⁰

Fraglich ist, inwieweit Unternehmenskultur von nationaler Kultur abhängig ist. Während BURACK davon ausgeht, daß sich organisationelle Werte tief in dem Denken und Handeln zur Organisation Gehörender verwurzeln und ihnen somit Eigenständigkeit zukomme, sieht LAURENT nationale kulturelle Werte als nicht durch Organisationskultur veränderbar an.⁹¹ Auch MEAD kommt zu dem Schluß, daß Organisationskultur nicht vollkommen unabhängig existieren kann. Er betrachtet sie als abhängig von nationaler Kultur, Umweltfaktoren (z.B. Marktposition und Marketing), dem Organisationsprofil

⁸⁴ Vgl. MEAD, R., 1994, S. 50; AMMON, G., 1996, S. 137, kommt zu dem gleichen Ergebnis.

⁸⁵ Vgl. HOFSTEDE, G., 1997, S. 331.

⁸⁶ Vgl. HARRIS, P. R. / MORAN, R. T., 1991, S. 13.

⁸⁷ Vgl. MEAD, R., 1994, S. 158f.

⁸⁸ Vgl. HOFSTEDE, G., 1997, S. 249.

⁸⁹ Vgl. MEAD, R., 1994, S. 140; HARRIS, P. R. / MORAN, R. T., 1991, S. 24.

⁹⁰ Vgl. HOFSTEDE, G., 1997, S. 252.

⁹¹ Vgl. MEAD, R., 1994, S. 141f.

(z.B. Geschichte, Unternehmensgröße), Erfahrung mit formalen Systemen, Kommunikationsstil untereinander sowie offiziellen Zielen und der Firmenphilosophie.⁹²

Französische Kultur kann dem folgend als wesentlicher Beeinflussungsfaktor für kulturell fundiertes Management in Frankreich gesehen werden. Sie ist aber nur ein Faktor. Ferner wird die Organisationsstruktur auch stark beeinflusst durch Unternehmenspersönlichkeit und -einstellungen, Finanzbedarf/-kontrolle sowie der Unternehmenskultur. In Einzelfällen kann es daher durchaus gelingen, erfolgreich Organisationsformen zu implementieren, die dem nationalen Kulturbild komplett zuwider laufen.⁹³

Da sich in einer Kulturgemeinschaft nicht alle Mitglieder stets gleich verhalten, sondern sich in ihren Werten und Verhaltensweisen unterscheiden, existiert nicht *das optimale Managementkonzept*.⁹⁴ Nicht nur unterschiedliche geographische, religiöse oder ethnologische Wurzeln bedingen innerhalb einer Nation sich voneinander abhebende Subkulturen, sondern auch in verschiedenen Industrie- oder Dienstleistungssektoren lassen sich gänzlich unterschiedliche Wertskalen antreffen.⁹⁵ Dennoch soll im folgenden versucht werden, als Leitfaden Typizitäten französischer Kultur aufzugreifen und in die Unterpunkte Politik, Planung, Organisation und Potential einzupassen.

a) *Politik*

cc) Ziele als Handlungsnormen

In französischen Unternehmen stellt oft nicht die Gewinnerzielung oberstes Ziel dar, sondern sozialpolitische sowie auch Prestigeziele stehen ebenfalls im Mittelpunkt. Dies könnte darin begründet sein, daß viele Großunternehmen sich bis vor kurzem noch in staatlichen Hand befanden und viele mittelständische Betriebe paternalistischer Führung unterliegen. In diesem Zusammenhang sind aber auch der Intervenismus des Staates sowie die durch das Ausbildungssystem resultierende, Außenorientierung implizierende enge Vermaschung von Staat und Wirtschaft bedeutsam. Der Grad politischer Ziele ist folglich durch hohe Extensität geprägt. Große Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung erlauben es, Standardisierung und Formalisierung hochgradig auszugestalten.

dd) Verteilungspolitik

⁹² Vgl. MEAD, R., 1994, S. 153f.

⁹³ Vgl. MEAD, R., 1994, S. 83f., 157; WIRTH, E., 1992, S. 43.

⁹⁴ Vgl. MEAD, R., 1994, S. 54ff; APFELTALER, G., 1999, S. 65.

⁹⁵ Vgl. HOFSTEDE, G., 1997, S. 201.

Die finale französische Lohnstruktur ist gekennzeichnet durch große Ungleichheiten,⁹⁶ wofür die seit bereits 30 Jahren sehr verbreiteten Stock-Option-Programme ein Beispiel sind.⁹⁷ Aufgrund des ausgeprägten Statusdenkens sind diese Ungleichheiten allgemein akzeptiert, obgleich die staatliche Mindestlohnpolitik nur einen niedrigen Grundlohn garantiert.⁹⁸ Die auf Femininität und Machtdistanz beruhende geringe intrinsischen Arbeitsmotivation⁹⁹ favorisiert eine hochgradig außenorientierte, durch enges Ineinandergreifen von Qualifikation und Erfolg geprägte Verteilungspolitik.¹⁰⁰

e) *Planung*

aa) *Strategische Planung*

Strategische Planung in Frankreich sollte trotz hochgradiger Zielorientierung durch Außenorientierung und geringe Standardisierung gekennzeichnet sein, um mittels starker Marktorientierung Markteintrittsbarrieren bewältigen und den im Vergleich zu Deutschland aggressiveren Marketinganforderungen gerecht werden zu können.

Dienlich ist einer schnellen Marktpenetration ein niedriger Formalisierungsgrad, wobei die Entscheidung über die Verbindlichkeit der Strategie aufgrund der hohen französischen Unsicherheitsvermeidung im Zweifelsfall dem Planungssubjekt zufällt.

bb) *Operative Planung*

Franzosen haben eine Affinität für Produkte, die aus Frankreich kommen oder französisch klingen. Das Prädikat "Made in Germany" genießt allenfalls im Industriesektor Anerkennung. Allgemein sollte daher bei einer Aktivität in Frankreich der Gewährleistung offener, anpassungsfähiger operativer Planung Rechnung getragen werden.

Hierzu kann ein niedriger Strukturierungsgrad beitragen. Dieser entspräche dem französischen polychronen Zeitverständnis sowie dem Widerstreben gegen zu genaue Strukturierung. Eine geringe Standardisierung und Formalisierung optimaler Planung vermag, mit der situativ anpassenden cartesianischen Denkweise konform zu gehen.

f) *Organisation*

Das für Frankreich "typische" Organisationsmodell wird oft beschrieben mit dem Bild einer stark vertikal differenzierten Pyramide, von deren Spitze aus der autoritäre Direktor

⁹⁶ Vgl. BACHY, J.-P., 1981, S. 234; FISCHER, M., 1996, S. 152f.

⁹⁷ Vgl. HARRER, H., 2000, S. 29.

⁹⁸ Vgl. BACHY, J.-P., 1981, S. 226.

⁹⁹ Vgl. HODGETTS, R. M. / LUTHANS, F., 1997, S. 344.

sein Unternehmen mit Hilfe straffer Programmierung steuert.¹⁰¹ In der Tat liefert die französische Kultur mit den Merkmalen hoher Machtdistanz, ausgeprägtem Individualismus und Unsicherheitsvermeidung Nährboden für autokratische Bürokratie, die auch vom durch cartesianischen Rationalismus geprägten Denken favorisiert wird.

cc) Rollen als Handlungserwartungen

Hinsichtlich Rollen als Handlungserwartungen bietet sich in Frankreich eine straffe Struktur an. Organisationen sind im Gegensatz zur in Deutschland verbreiteten Potentialorientierung eher programmorientiert.¹⁰² Hohe Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung begünstigen hochgradig vertikal differenzierte Strukturen mit starker Segmentierung, deren Form regelmäßig innenorientiert ist.

Eine starke Standardisierung und Formalisierung der Rollenerwartungen trägt dem Umstand Rechnung, daß Mitarbeiter aufgrund der hohen Unsicherheitsvermeidung und aus der Machtdistanz resultierender Angst vor persönlicher Verantwortung ein hohes Bedürfnis nach einer strukturierten Arbeitsumwelt haben.¹⁰³

Dieser Umstand erklärt, warum es französischen Führungskräften schwer fällt, zu dezentralisieren und zu delegieren, aber ebenso auch, warum ihre Mitarbeiter dies gar nicht erwarten.¹⁰⁴ Ein Konzept wie Management by Objectives ist daher schwerlich mit französischer Kultur vereinbar, postuliert es doch eine Dezentralisierung von Autorität durch Internalisierung von Zielen.¹⁰⁵ Franzosen wachsen indes in einer Umwelt von Machtdistanz und stark personalisierter Autorität auf. Auch der für kooperatives/partizipatives Management unentbehrliche Informationsaustausch gestaltet sich wegen des ausgeprägten Individualismus schwierig.¹⁰⁶

dd) Instruktionen

¹⁰⁰ Vgl. MAURICE, M., 1990, S. 115.

¹⁰¹ Vgl. MEAD, R., 1994, S. 173, 346; MENDENHALL, M. E. / PUNNETT, B. J. / RICKS, D. A., 1995, S. 572; HARRIS, P. R. / MORAN, R. T., 1991, S. 469f.; LEWIS, R. D., 1996, S. 73.

¹⁰² Vgl. HOFSTEDE, G., 1997, S. 214.

¹⁰³ Vgl. MEAD, R., 1994, S. 102; LAURENT, A., 1985, S. 50; HOFSTEDE, G., 1997, S. 171, 249.

¹⁰⁴ Vgl. HARRIS, P. R. / MORAN, R. T., 1991, S. 87; MÜLLER, C. / DUCHENESS, P., 1991, S. 185.

¹⁰⁵ Vgl. HOFSTEDE, 1997, S. 45; PATEAU, J., 1998, S. 157.

Aufgrund des ausgeprägten Individualismus besteht für Betriebsangehörige ein Bedürfnis, sich gegen das rationale System straffer Organisation "zu verteidigen".¹⁰⁷ Wenngleich klare, eindeutige Strukturen ausdrücklich erwünscht sind, widerstrebt Franzosen Obrigkeit und Beschneidung durch Zwänge. Prägnant bringt das Ergebnis einer Analyse des INSEE diesen Widerspruch auf den Punkt: "Der Franzose haßt die Obrigkeit, aber er erwartet alles von ihr."¹⁰⁸

Eine verminderte Strenge organisatorischen Instruktionen ist in der Lage, dieses Spannungsfeld zu relativieren und der Organisation dauerhafte Stabilität und zugleich Flexibilität hinsichtlich Markt- und Mitarbeiterbedürfnissen zu verleihen.¹⁰⁹ Zwar dürften sich auch hier im Regelfall vor allem intentionale, innenorientierte Rolleninstruktionen wiederfinden. Auffällig sind aber eine relativ niedrige Standardisierung und Formalisierung, die etwa eine Mißachtung praxisferner bürokratischer Regelungen und Vorschriften zugunsten einer Flexibilisierung des Systems durchaus tolerieren.¹¹⁰

Zwischen der offiziellen bürokratischen, auf ein Machtzentrum fixierte Struktur und der tatsächlichen Ablauforganisation herrscht also eine große Diskrepanz.

Niederschlag findet diese für französische Unternehmen übliche Systemöffnung in dem sprichwörtlichen "Système D", der sogenannten "Débrouillardise".¹¹¹ Mit Hilfe des gesunden Menschenverstands ist dem einzelnen Mitarbeiter dadurch ein flexibles und zielgerichtetes Reagieren auf ungeplante und unvorhergesehene Situationen möglich.¹¹²

g) *Potential*

Insbesondere bezüglich Führungsmitarbeitern wird in französischen Unternehmen die Bedeutung kulturell verankerten Statusdenkens sowie elitärer Ausbildung deutlich.

cc) Potentialgestaltung

Die Art des Potentialbestandes ist in Bezug auf Führungspersonal rollenorientiert. Der vorweisbare Abschluß an einer Elitehochschule gilt im Vertrauen auf den im Schulsystem bewirkten elitären Selektionsprozeß als allgemeiner Nachweis für hohe Qualifikation.

¹⁰⁶ Vgl. FISCHER, M., 1996, S. 161.

¹⁰⁷ Vgl. HOFSTEDE, G., 1997, S. 249; HARRIS, P. R. / MORAN, R. T., 1991, S. 181.

¹⁰⁸ Vgl. HERTERICH, K. W., 1972, S. 90.

¹⁰⁹ Vgl. PATEAU, J., 1998, S. 163; BARMAYER, C. I., 2000, S. 245; CROZIER, M., 1963, S. 341.

¹¹⁰ Vgl. D'IRIBARNE, P., 1989, S. 22f.; HERTERICH, K. W., 1989, S. 58.

¹¹¹ Vgl. HAMPDEN-TURNER, C. / TROMPENAARS, F., 1993, S. 334.

¹¹² Vgl. BARMAYER, C. I., 2000, S. 246.

Wer aber einen derartigen Abschluß nicht vorweisen kann, für den sind selbst trotz Befähigung gewisse Positionen für immer unerreichbar.

Von dieser Logik sind auch der hohe Grad der Personalstrukturierung und die hohe Standardisierung getragen. Die Form ist des Personalbestandes ist außenorientiert. Französische Unternehmen rekrutieren ihren Führungsnachwuchs aus Elitehochschulen, während deutsche Führungskräfte oft aus dem eigenen Unternehmen stammen.¹¹³

dd) Beitragsgestaltung

Da sich die Beitragsgestaltung nach den jeweiligen Unternehmenszielen richtet, wird an dieser Stelle auf einen Typisierungsversuch verzichtet.

h) Managementkonfiguration

"Nicht nur Organisationen, sondern auch Organisationstheorien sind kulturbestimmt."¹¹⁴ Dieser These HOFSTEDES zufolge könnte sich französische Organisationskultur in den Ergebnissen FAYOLS' Administrativfindung¹¹⁵ wiederfinden lassen. Dessen bereits 80 Jahre alter Organisationsansatz weist tatsächlich starke Parallelen zu dem Aufbau aktueller französischer Managementsysteme auf, in dem alle Managementelemente logisch aus dem Grundprinzip rationaler Zweckherrschaft abgeleitet werden.¹¹⁶

In der Zentralisation begründete Einheitlichkeit von Weisung und Planung, Arbeitsteilung, Autorität und Verantwortlichkeit finden sich ebenso in den genannten Rollenbildungen und Instruktionen wie Disziplin und Ordnung. Der schwache Standardisierungs- und Formalisierungsgrad hinsichtlich der Instruktionen schließlich eröffnet Raum für das von FAYOL herausgestellte Merkmal der "Initiative".

Herausgestellt werden muß aber ebenfalls, daß organisationelle Strukturierung in Frankreich offenbar nicht denselben Stellenwert einnimmt wie in Deutschland. Im Vordergrund steht die Erreichung eines bestimmten Zieles; der Weg dorthin aber ist zweitrangig und muß nicht bereits im voraus auf das genaueste geplant werden, wie sich an der schnellen französischen Entscheidungsfindung zeigt.¹¹⁷

¹¹³ Vgl. HASENKAMP, N. / LEE, A., 1997, S. 348.

¹¹⁴ Vgl. HOFSTEDE, G., 1997, S. 205.

¹¹⁵ Vgl. REMER, A., 2000a, S. 142ff.

¹¹⁶ Vgl. SCHNEIDER, S. C. / BARSOUX, J.-L., 1997, S. 78.

¹¹⁷ Vgl. BARMAYER, C. I., 2000, S. 140.

Informelle Strukturen führen in Frankreich dazu, daß Organigramme wenig über die eigentlichen Beziehungs- und Informationsgeflechte sowie die treibenden Kräfte des Unternehmens und ihre hierarchischen Positionen aussagen.¹¹⁸ Die Rollen sind durch starke Programmierung festgeschrieben, letztlich lebt aber das System von Stellenübertretungen sowohl durch Führungskräfte als auch in unteren Hierarchieebenen sowie von parallelen, informellen Kommunikationsnetzen,¹¹⁹ woraus sich schlußfolgern läßt, daß französische Unternehmen modernen, offenen Organisationen näher sind, als dies der streng-hierarchische Deckmantel vermuten läßt.

2.) Synergiepotential

Synergetische Forschung hat zum Ziel, durch Untersuchung der Arbeitsbeziehungen von Menschen unterschiedlicher Kulturzugehörigkeit eine optimale Balance zwischen kulturspezifischen und kulturunabhängigen Mustern des Managements zu finden.¹²⁰ Ein größtmöglicher Nutzen entsteht also dann, wenn Vorteile der französischen und Vorteile der deutschen Kultur miteinander vereint werden können.

Für eine Zusammenarbeit mit französischen Partnern spricht die klare staatliche Unterstützung von politisch-strategischen Schlüsselindustrien. Insbesondere bei technologischen Neuentwicklungen von strategischer Bedeutung ist in Frankreich nicht mit ökonomisch oder moralisch bedingten Verzögerungen zu rechnen.¹²¹

Ein anderer Vorteil des französischen Systems kann darin gesehen werden, daß in bestimmten Situationen durch Ablehnung gegenüber Autorität kollektive Entgleisungen verhindert sowie Korrekturen und Adaptationen ermöglicht werden.¹²² Management à la française weist aufgrund der zentralisierten bürokratischen Organisationsstruktur eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf und erleichtert zügige Entscheidungsfindung. Dem Denken in cartesianischen Mustern entspringt zudem Improvisation und Kreativität.¹²³

¹¹⁸ Vgl. BARMAYER, C. I., 2000, S. 247.

¹¹⁹ Vgl. BOLLINGER, D. / HOFSTEDE, G., 1987, S. 232.

¹²⁰ Vgl. WIRTH, E., 1992, S. 26; APFELTALER, G., 1999, S. 123.

¹²¹ Vgl. FISCHER, M., 1996, S. 148, 180, wo beispielhaft Atomenergie oder Gentechnik angeführt wird.

¹²² Vgl. PATEAU, J., 1998, S. 163.

¹²³ Vgl. PATEAU, J., 1998, S. 169.

Positive Aspekte deutscher Managementkultur stellen die Strukturiertheit von Arbeitsabläufen und die Klarheit von Anweisungen dar. Durch die weniger ausgeprägte vertikale Differenzierung ist eine verbesserte Nutzung geistigen Humankapitals und erleichterte Mitarbeitermotivation möglich. Die Mitbestimmungsregelung erlaubt eine Kompromißsuche zwischen den Tarifpartnern, wodurch Massenstreiks weitestgehend vorgebeugt wird. Hervorzuheben ist desweiteren, daß die Ausbildung dank des dualen Systems und einem frei zugänglichen Bildungssystem qualifikationsfördernder wirkt und somit den Bedürfnissen der Wirtschaft eher zugute kommt.

Aufgrund des Nicht-Anzweifeln bereits getroffener Entscheidungen liegt eine Stärke deutscher Unternehmenspolitik in schneller Entscheidungsumsetzung.¹²⁴

F) Resumé

Wie aufgezeigt werden konnte, bestehen trotz der geographischen Nähe teilweise deutliche Unterschiede zwischen deutscher und französischer Kultur, deren Nichtberücksichtigung wirtschaftliche Kooperation beeinträchtigen kann. Bei KAYSER¹²⁵ aufgeführte Probleme von Unternehmensgründungen in Frankreich sind symptomatisch für eine unreflektierte Übernahme in Deutschland verbreiteter Managementkonzepte wie partizipativer Führung oder Management by Objectives.

Auffallend sind in Frankreich im Vergleich zu Deutschland eine höhere Machtdistanz, stärkere Unsicherheitsvermeidung, weniger Teamgeist sowie eine feminine Gesellschaftsausprägung, ebenso aber auch ein anderes Zeitmaß, eine abweichende Logik und schließlich die dominierende Rolle des Staates, der durch das elitäre Ausbildungssystem mittelbar in alle Funktionsbereiche hineinwirkt.

Autokratische, streng vertikal differenzierte Bürokratien sind charakteristisch für französische Managementsysteme. Öffnung erfahren sie durch eingeschränkte Formalisierung auf unteren Hierarchieebenen. Die zur Führung der Mitarbeiter typischerweise sehr bürokratische Organisationsstruktur schließt zudem nicht aus, daß sich auf der Führungsebene französischer Großunternehmen durchaus sehr progressive Managementkonzepte antreffen lassen.

¹²⁴ Vgl. FISCHER, M., 1996, S. 180.

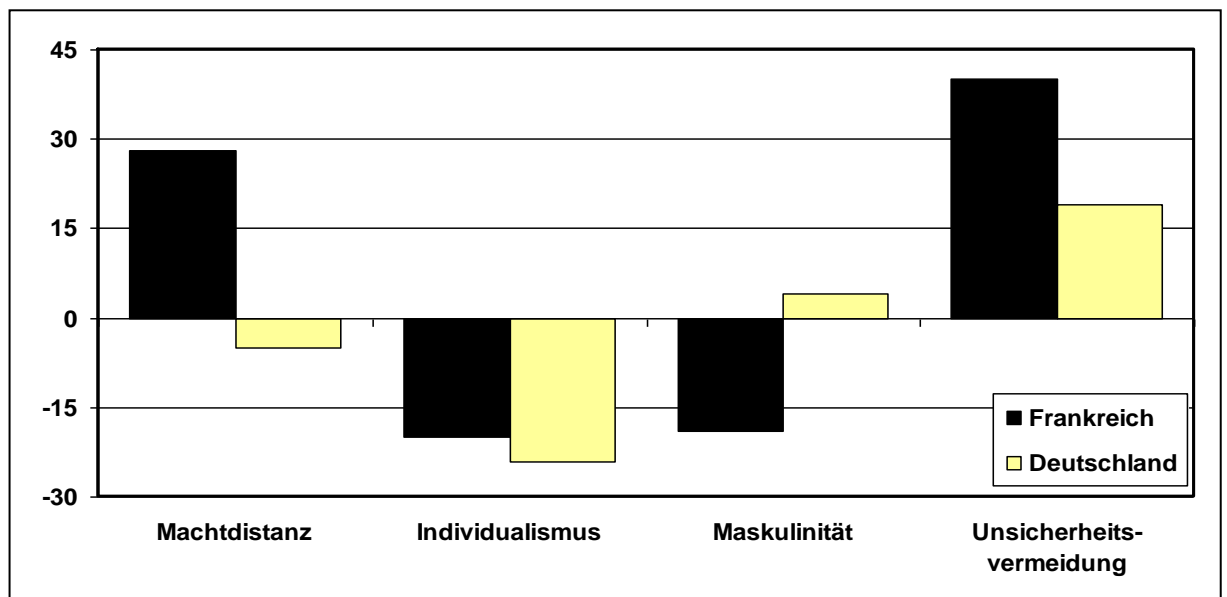
¹²⁵ Vgl. KAYSER, G., 1981, S. 106.

Heute präsentiert sich die französische Wirtschaft in Europa als führend in den Bereichen Telekommunikation, High-Tech, Multimedia, Luft- und Raumfahrt sowie Handel. Hierzu haben zum einen weitsichtige staatliche Förderprogramme wichtige Voraussetzungen geliefert. Zum anderen ist der tertiäre Sektor aber auch durch den femininen Charakter der französischen Kultur begünstigt.¹²⁶

Letztlich ist diese "Vorreiterrolle" aber auch auf die systeminhärente Flexibilität zurückführbar. Antrieb findet diese durch das französische Kultur stark beeinflussende cartesianische Denken, demzufolge eine Entscheidung keinen Anspruch auf dauerhafte Gültigkeit erheben kann, sondern bei Umweltveränderungen stetiger Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung bedarf.

Die Berücksichtigung dieses Kerngedankens ist überdenkenswert. Vermutlich stellt er nicht nur in der französischen Managementumwelt einen Erfolgsfaktor dar.

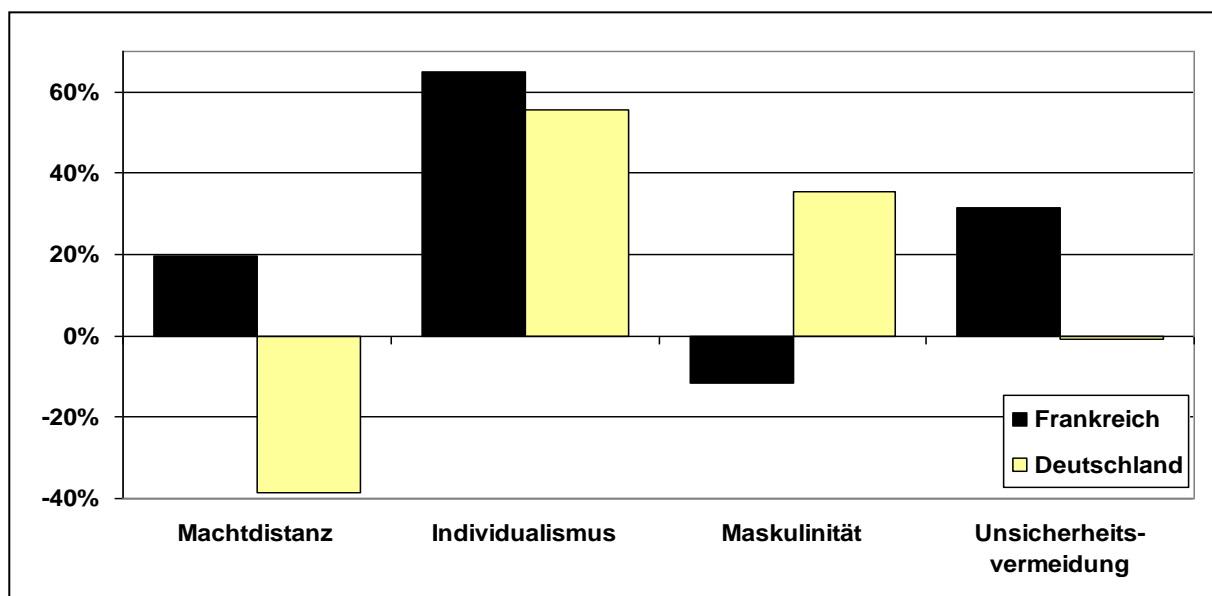
**Unterschiedliche Merkmalsausprägungen
Deutscher und Französischer Kultur
(nach Hofstede)
Absolute Abweichungen, Vergleichsmaßstab: USA**



Unterschiedliche Merkmalsausprägungen

¹²⁶ Vgl. HOFSTEDÉ, G., 1997, S. 131.

Deutscher und Französischer Kultur
(nach Hofstede)
Relative Abweichungen, Vergleichsmaßstab: Durchschnitt



Literaturverzeichnis

- AMMON, G.** (1989): Der französische Wirtschaftsstil, München 1989.
- AMMON, G.** (1996): Der französische Wirtschaftsstil: eine Bestandsaufnahme nach 12 Jahren Liberalisierung, in: KLUMP, R. (Hrsg.): Wirtschaftskultur, Wirtschaftsstil und Wirtschaftsordnung, Marburg 1996, S. 125-139.
- APFELTALER, G.** (1999): Interkulturelles Management, Wien 1999.
- BARMEYER, C. I.** (2000): Interkulturelles Management und Lernstile, Frankfurt u. a. 2000.
- BACHY, J.-P.** (1981): Ansätze zur Unternehmensreform, in: LASSERRE, R. / NEUMANN, W. / PICHT, R. (Hrsg.): Deutschland – Frankreich: Bausteine zum Systemvergleich, 2. Teilband: Wirtschaft und soziale Beziehungen, Gerlingen 1981, S. 213-263.
- BOHR, M.** (1992): Rechtliche Regelungen des Streikes und wirtschaftliche Auswirkungen in der Bundesrepublik Deutschland, Österreich, Belgien, Frankreich und Italien, Diss., Würzburg 1992.
- BOLLINGER, D. / HOFSTEDÉ, G.** (1987): Les différences culturelles dans le Management, Paris 1987.

- CROZIER, M.** (1963): Le phénomène bureaucratique, Paris 1963.
- DREESMANN, H. .** (1996): Motivation im interkulturellen Kontext, in: BERGEMANN, N. / SOURISSEAUX, A. L. J. (Hrsg.): Interkulturelles Management, 2. Aufl., Heidelberg 1996, S. 269-282.
- D'IRIBARNE, P.** (1989): La logique de l'honneur, Paris 1989.
- DÜLFER, E.** (1995): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 3. Aufl., München u. a. 1995.
- FELDMANN, K.-D.** (1982): Die betriebliche Willensbildung in Deutschland und Frankreich, Diss., Aachen 1982.
- FERRARO, G. P.** (1994): The cultural dimension of international business, Englewood Cliffs, New Jersey 1994.
- FISCHER, M.** (1996): Interkulturelle Herausforderungen im Frankreichgeschäft, Diss., Erlangen 1995.
- FUCHS, R. G.** (1992): Leitfaden zur Gründung eines Unternehmens in Frankreich, Heidelberg 1992.
- HAMPDEN-TURNER, C. / TROMPENAARS, F.** (1993): The Seven Cultures of Capitalism - Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands, New York 1993.
- HARRER, H.** (2000): Mitarbeiterbeteiligungen und Stock-Option-Pläne, München 2000.
- HARRIS, P. R. / MORAN, R. T.** (1991): Managing Cultural Differences, 3. Auflage, Houston u. a. 1991.
- HASENKAMP, N. / LEE, A.** (1997): Das deutsche Rätsel: Lösbar?, in: HOFSTEDE, G.: Lokales Denken, globales Handeln, München 1997, S. 345-356.
- HASENSTAB, M.** (1999): Interkulturelles Management, Diss., Sternenfels 1999.
- HERTERICH, K. W.** (1972): Erfolgreich im Frankreich-Geschäft, Gauting b. München 1972.

- HERTERICH, K. W.** (1989): Das Frankreich-Geschäft, 2. Aufl., Wiesbaden 1989.
- HODGETTS, R. M. / LUTHANS, F.** (1997): International Management, 3. Aufl., New York u. a. 1997.
- HOFSTEDE, G.** (1997): Lokales Denken, globales Handeln, München 1997.
- HOROVITZ, J. H.** (1980): Top Management Control in Europe, London u. a. 1980.
- KAYSER, G.** (1981): Kayser, G. u. a. [Hrsg.]: Erfahrungen deutscher Auslandsinvestoren in ausgewählten Industrieländern, Göttingen 1981.
- KREMER, T.** (1994): Unternehmenssanierung in Frankreich, Köln 1994.
- LARÇON, J.-P.** (1988), Regional Industrial Cultures and Entrepreneurship in a Centralized Country: The Case of France, in: WEISS, J. W.: Regional cultures, managerial behavior, and entrepreneurship, New York u. a. 1988, S. 77-86.
- LASSERRE, R.** (1981), Tarifpolitik zwischen sozialem Konflikt und staatlicher Intervention, in: LASSERRE, R. / NEUMANN, W. / PICT, R. (Hrsg.): Deutschland – Frankreich: Bausteine zum Systemvergleich, 2. Teilband: Wirtschaft und soziale Beziehungen, Gerlingen 1981, S. 159-186.
- LASSERRE, R. / NEUMANN, W. / PICT, R.** (1981): Ergebnisse und offene Fragen, in: LASSERRE, R. / NEUMANN, W. / PICT, R. (Hrsg.): Deutschland – Frankreich: Bausteine zum Systemvergleich, 2. Teilband: Wirtschaft und soziale Beziehungen, Gerlingen 1981, S. 363-378.
- LAURENT, A.** (1985): The cultural diversity of Western conceptions of management, in: JOYNT, P. / WARNER, M. (Hrsg.): Managing in Different Cultures, London u. a. 1985, S. 41-56.
- LEBAS, Y.** (1981): Die Internationalisierung der französischen Wirtschaft, in: LASSERRE, R. / NEUMANN, W. / PICT, R. (Hrsg.): Deutschland – Frankreich: Bausteine zum Systemvergleich, 2. Teilband: Wirtschaft und soziale Beziehungen, Gerlingen 1981, S. 81-105.
- LEWIS, R. D.** (1996): When cultures collide, London 1996.

- MAURICE, M.** (1990): Das japanische Personalmanagementmodell: Ein Vergleich mit der Bundesrepublik Deutschland und Frankreich, in: DEUBNER, C. / KIBLER, L. / LASSERRE, R. (Hrsg.): Modell Japan?, Frankfurt u. a. 1990, S. 112-118.
- MEAD, R.** (1994): International Management - Cross Cultural Dimensions, Cambridge, Massachusetts u. a., 1994.
- MENDENHALL, M. E. / PUNNETT, B. J. / RICKS, D. A.** (1995): Global Management, Cambridge u. a. 1995.
- MEULEMANN, H.** (1998): Arbeit und Selbstverwirklichung in der Balance, in: KÖCHER, R. / SCHILD, J. (Hrsg.): Wertewandel in Deutschland und Frankreich, Opladen 1998.
- MÜLLER, C. / DUCHENESS, P.** (1991): Frankreich für Manager, Düsseldorf u. a. 1991.
- MÜLLER-ARMACK, A.** (1981): Religion und Wirtschaft, 2. Aufl., Bern u. a. 1981.
- PATEAU, J.** (1998) Arbeitswerte und Managementstile in deutschen und französischen Unternehmen: ein interkulturell vergleichender Ansatz, in: KÖCHER, R. / SCHILD, J. (Hrsg.): Wertewandel in Deutschland und Frankreich, Opladen 1998, S 151-170.
- PETERS, T. J. / WATERMAN, R. H.** (1982): In search of excellence, New York u. a. 1982.
- REMER, A.** (2000): Allgemeine Managementlehre, Bayreuth 2000.
- REMER, A.** (2000a): Organisationslehre, 5. Auflage, Bayreuth 2000.
- RENFERT, C.** (1991): Die deutsch-französischen Wirtschaftsbeziehungen, in: VON BÖHMER, H. (Hrsg.): Deutsche Unternehmen in Frankreich, Stuttgart 1991, S. 1-5.
- RIFFAULT, H.** (1998): Arbeitswerte in Deutschland und Frankreich, in: KÖCHER, R. / SCHILD, J. (Hrsg.): Wertewandel in Deutschland und Frankreich, Opladen 1998.
- RONEN, S.** (1986): Comparative and multinational management, New York u. a. 1986.
- SCHLEBUSCH, G. / KUNZE, H.-P.** (1983): Leitfaden des deutschen Frankreich-Exporteurs, 3. Auflage, Paris 1983.
- SCHMIDT, I. / BINDER, S.** (1994): Wettbewerbspolitik im internationalen Vergleich: Die Erfassung wettbewerbsbeschränkender Strategien in Deutschland, England, Frankreich, den USA und der EG, Stuttgart 1994.

- SCHNAPPER, M.** (1996): Multicultural/Multinational Teambuilding after international Mergers and Acquisitions, in: BERGEMANN, N. / SOURISSEAU, A. L. J. (Hrsg.): Interkulturelles Management, 2. Aufl., Heidelberg 1996, S. 269-282.
- SCHNEIDER, S. C. / BARSOUX, J.-L.** (1997): Managing across cultures, London u. a. 1997.
- SCHOLZ, J.** (1987): Wertwandel und Wirtschaftskultur, München 1987.
- SCHRAMM, H.** (1993): Frankreich, Unternehmenskauf, Köln u. a. 1993.
- SCHUPPERT, D. / PAPMEHL, A. / WALSH, I.** [Hrsg.](1994): Interkulturelles Management - Abschied von der Provinzialität, Wiesbaden 1994.
- SORGE, A.** (1983): Culture's consequences for Management and Organization, Berlin 1983.
- SORGE, A.** (1993): Management in France, in: HICKSON, D. J. (Hrsg.): Management in Western Europe, Berlin u. a. 1993, S. 65-87.
- THOMAS, A.** (1991): Kulturstandards in der internationalen Begegnung, Saarbrücken u. a. 1991.
- THOMAS, A.** (1996): Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens, in: BERGEMANN, N. / SOURISSEAU, A. L. J. (Hrsg.): Interkulturelles Management, 2. Aufl., Heidelberg 1996, S. 35-56.
- USUNIER, J.-C.** (1998): International and cross-cultural management research, London u. a. 1998.
- USUNIER, J.-C.** (1993): International Marketing - A Management Approach, New York u. a. 1993.
- UTTERWEDE, H.** (1979): Wirtschaftsstruktur und -politik in Frankreich und der Bundesrepublik - ein Leitfaden, Tübingen 1979.
- VON HELMOLT, K. / MÜLLER-JACQUIER, B.** (1991): Französisch-deutsche Kommunikation im Management-Alltag, Bayreuth 1991.
- WIRTH, E.** (1992): Mitarbeiter im Auslandseinsatz, Wiesbaden 1992.

ZETTELMEIER, W. (1999): Bildungssystem im Wandel, in: CHRISTADLER, M. /
UTTERWEDE, H. (Hrsg.): Länderbericht Frankreich, Bonn 1999, S. 139-163.

ZIMMERER, C. / ROGER, E. (1991): Frankreich als Investitionsstandort, in: VON
BÖHMER, H. (Hrsg.): Deutsche Unternehmen in Frankreich, Stuttgart 1991, S. 7-19.

ZUBERBIER, I. (1991): Werbung in Frankreich, in: VON BÖHMER, H. (Hrsg.): Deutsche
Unternehmen in Frankreich, Stuttgart 1991, S. 405-423.