

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	13
Einleitung <i>oder</i> der Fahrplan durch Ihr Handbuch.....	17
Teil I Grundlagen: Interkulturelle Kommunikation, Sozialverhalten, Motivation	
1 Das interkulturelle Spannungsfeld.....	27
1.1 Was sind interkulturelle Missverständnisse?.....	27
Erhalten Sie gerne Ohrfeigen?.....	27
1.2 Wie viel kosten interkulturelle Konflikte?.....	39
Verborgene Kosten.....	39
Der Unterschied zwischen Effizienz und Effektivität.....	41
Das Eisberg-Syndrom.....	43
Der Quantensprung.....	44
1.3 Drei grundsätzliche Irrtümer über interkulturelle Kompetenz.....	46
2 Der Autopilot.....	51
2.1 Wie wirklich ist die Wirklichkeit?.....	51
Wie erhält man die „Erlaubnis“?.....	61
2.2 Der Autopilot: Freund und Feind zugleich!.....	64
Was ist Kultur?.....	64
Kultur: eine Software!.....	65
Kultur macht uns effizient.....	66
Die vier Einflussfaktoren der Zusammenarbeit.....	68
Die Grenzen des Autopiloten.....	72
Erkennen Sie die negative Synergiespirale?.....	73
2.3 Der Schlüssel für die Lösung interkultureller Konflikte.....	75
Die drei Reflexe, mit denen der Autopilot unsere Wahrnehmung beeinflusst.....	76
3 Der Einfluss von Vorurteilen auf die Zusammenarbeit.....	80
3.1 „Ich habe keine Vorurteile“.....	80
3.2 Franzosen als Vorbild?.....	81
3.3 Die Rolle der Medien.....	83
3.4 Barbarische Deutsche – rücksichtslose Franzosen.....	84
3.5 Positive Vorurteile.....	89
3.6 Was deutsche und französische Manager aneinander schätzen.....	90

	Die Auswirkungen der positiven Vorurteile.....	91
	Negative Vorurteile.....	92
3.7	Was deutsche und französische Manager aneinander aussetzen.....	93
	Die Auswirkungen der negativen Vorurteile.....	95
	Brainstorming.....	96
3.8	Warum Vorurteile sich immer wieder bewahrheiten.....	100
3.9	Sympathie und Anerkennung.....	103
4	Der grundlegende Unterschied im Sozialverhalten.....	106
4.1	Der gemeinschaftliche Egoist.....	108
	Wie wird man zum gemeinschaftlichen Egoisten?.....	110
	Das deutsche Schulsystem.....	110
	Gemeinschaftlicher Egoismus ist kein Altruismus!.....	111
4.2	Der individualistische Egoist.....	114
	Wie wird man zum individualistischen Egoisten?.....	116
	Das französische Schulsystem.....	116
4.3	Der individualistische Egoist im Erwachsenenleben.....	120
	Auswirkungen auf die politischen Systeme.....	123
4.4	Auswirkungen auf das Konfliktverhalten.....	125
4.5	Auswirkungen auf die Zusammenarbeit.....	126
	„Partnerschaft“: ein Riesenmissverständnis in einem Wort.....	127
4.6	Auswirkungen auf das Management.....	130
4.7	Die Ventile des gemeinschaftlichen Egoisten.....	135
	Auslandsreisen.....	135
	„Feierabend“: Feiern, Alkohol und Sport.....	136
	Auto.....	137
4.8	Die Ventile des individualistischen Egoisten.....	138
	Humor und Satire.....	138
	Motzen und Streiks.....	139
	Gesetzesumgehung.....	139
4.9	Es kommt alles auf den Standpunkt an!.....	140
4.10	Vier Wege, wie man einen Franzosen als Partner gewinnt.....	141
	Das Dilemma deutscher Manager und Unternehmer.....	143
5	Motivation: der Schlüssel zur erfolgreichen Kooperation.....	146
5.1	Was ist Motivation?.....	147
5.2	Persönliche Motivationen.....	150
	Das interkulturelle Paradox.....	152
5.3	Der fundamentale Unterschied in der (De-) Motivation zwischen einem Franzosen und einem Deutschen.....	154

	Motivierte Deutsche und Franzosen.....	154
	Demotivierte Deutsche.....	154
	Demotivierte Franzosen.....	155
5.4	Analyse von Stellenanzeigen.....	156
	Wirkung von Form und Inhalt.....	159
	Motivation durch Grundwerte.....	159
5.5	Motivationsfaktor Grundwerte.....	162
5.6	Die französischen Grundwerte.....	165
	Macht (Pouvoir).....	165
	Originalität (L'originalité).....	168
	Herausforderung (Défi).....	171
	Bewunderung (Admiration).....	175
	Freiheit (Liberté).....	180
	Funktionalität.....	182
	Wechsel/Wandel (Mouvement).....	185
	Spaß.....	186
5.7	Die deutschen Grundwerte.....	188
	Geld.....	188
	Nutzen/Rentabilität.....	190
	Sicherheit.....	192
	Anerkennung.....	193
	Gleichheit.....	194
	Perfektion.....	196
	Beständigkeit.....	198
	Freizeit.....	199
5.8	Positive und negative Aspekte von Grundwerten.....	200

Teil II Anwendungen: Analysen, Lösungen, Checklisten

6	Auswirkungen der Grundwerte auf die Zusammenarbeit.....	204
6.1	Nutzen/Rentabilität versus Originalität.....	204
6.2	Sicherheit versus Herausforderung.....	208
6.3	Anerkennung versus Bewunderung.....	214
6.4	Geld versus Macht.....	216
	Verhältnis zur Macht.....	216
	Verhältnis zum Geld.....	217
6.5	Gleichheit versus Freiheit.....	220
6.6	Perfektion versus Funktionalität.....	223
	Auswirkungen auf die Kreativität.....	228
	Deutsche versus französische Kreativität.....	229
6.7	Beständigkeit versus Wechsel.....	232
6.8	Freizeit versus Spaß.....	235
7	Wie Sie Ihre französischen Partner richtig motivieren und deren Vertrauen gewinnen.....	239
7.1	Die Stärken und Schwächen der jeweiligen Grundwerte.....	239
	Die unvermeidliche Wirkung der jeweiligen Grundwerte auf die andere Kultur.....	241
7.2	Wie Sie diese Erkenntnisse konkret nutzen können.....	243
	Emotio versus Ratio.....	243
	Das Geheimnis, das Sie unweigerlich effizient macht!.....	245
	Intensität der Motivation im Laufe der Zeit.....	253
7.3	Was Deutsche und Franzosen lieben und fürchten.....	256
7.4	Wie Sie das Vertrauen Ihrer französischen Partner gewinnen.....	258
	Vertrauen: Produktivitätsfaktor Nummer Eins.....	258
	Vertrauensaufbau in Deutschland.....	261
	Vertrauensaufbau in Frankreich.....	262
	Auswirkungen des unterschiedlichen Vertrauensaufbaus auf die Zusammenarbeit.....	263
7.5	Nicht „besser-als“, sondern „anders-als“.....	267
8	Problemlösungen zur Beziehungsebene.....	271
8.1	Die wesentlichen Unterschiede.....	271
8.2	Lästige Geschäftsessen.....	272
8.3	Keine Unterstützung vom Werk in Frankreich.....	275
8.4	Die erste Ansprache.....	276

8.5	Französischer Partner kündigt einen Deutschlandbesuch an.....	277
8.6	Verhalten gegenüber französischen Managerinnen.....	279
8.7	Auftreten als deutsche Managerin.....	281
8.8	Franzosen missbrauchen unsere Hilfsbereitschaft.....	282
8.9	Allem, was aus Deutschland kommt, wird systematisch misstraut!.....	284
8.10	Entsander beim Frankreichpartner: die Schlüsselposition.....	285
8.11	Anrede: „Jean-Louis“ oder „Monsieur Convivial“?.....	287
8.12	Checklisten zur Beziehungsebene.....	289
	Kennzeichen eines motivierten, positiv eingestellten Franzosen.....	289
	Kennzeichen eines demotivierten, skeptischen Franzosen.....	290
	Einige Grundregeln für den Umgang (nicht nur) mit Franzosen.....	290
	So pflegen Sie die Beziehung zu Ihrem französischen Kollegen über die Distanz hinweg.....	291
	„Benimmregeln“: kleine Unterschiede, auf die es ankommen kann.....	293
9	Problemlösungen zur Kommunikation.....	296
9.1	Die wesentlichen Unterschiede.....	296
9.2	Franzosen kritisieren neues Produkt: untauglich für den französischen Markt.....	297
9.3	Chaotische, konzeptlose Besprechungen ohne konkrete Ergebnisse.....	298
9.4	Keine Kompromisse mit Franzosen.....	300
9.5	Der französische Kollege bestand darauf, das Besprechungsprotokoll zu schreiben. Trotz Nachhaken kam es nie!.....	302
9.6	Informationen gibt's nur vom Chef.....	304
9.7	Dringend erwartete Informationen kommen nicht.....	305
9.8	Nach sechs Monaten entdecken Sie, dass der Franzose gut Deutsch spricht.....	308
9.9	Neues Marketingbudget: Eine gut vorbereitete Präsentation wird ständig unterbrochen.....	310
9.10	Konzeptloser Vortrag oder französische Diskussionstaktik?.....	312
9.11	Vertrauliche Informationen an Sachbearbeiter.....	314
9.12	Kritischer Aktenvermerk schlägt wie eine Bombe in Frankreich ein.....	315

9.13	Eine mobilisierende Rede halten.....	317
9.14	Checklisten zur Kommunikation.....	319
	Besprechungen: Einstellung und Verhaltensweisen.....	319
	So bereiten Sie einen guten Vortrag vor.....	321
	Gewinner- und Verliererverhalten im Umgang (nicht nur) mit Franzosen.....	324
	Wie Sie ein diplomatisches „Ja“ von einem aufrichtigen „Ja“ unterscheiden können.....	325
	Dialog unter Gehörlosen: Wie Deutsche und Franzosen aneinander vorbeireden.....	327
	Falsche Freunde: gleiche Begriffe mit unterschiedlicher Bedeutung.....	328
10	Problemlösungen zu Management/Organisation.....	331
10.1	Die wesentlichen Unterschiede.....	331
10.2	Franzose will immer den obersten Chef sprechen.....	332
10.3	Französischer Chef duldet keinen Widerspruch.....	333
10.4	Deutsches Mutterhaus übernimmt ein gut funktionierendes französisches Verfahren.....	335
10.5	Zäher Entscheidungsprozess in der französischen Zentrale.....	336
10.6	Französische Filiale rebelliert gegen neue Produktionslinie.....	337
10.7	Was tun, wenn man einen französischen Mitarbeiter bei einem Fehler ertrapt?.....	339
10.8	Als Chef Autoritätsverluste vermeiden.....	341
10.9	Mitarbeiter immer wieder neu motivieren.....	342
10.10	Geschäftsführer widersetzt sich Anweisungen der französischen Muttergesellschaft.....	344
10.11	Checklisten zu Management/Organisation.....	346
	Entscheiden und Ziele setzen.....	346
	Delegieren.....	347
	Französischer und deutscher Führungsstil.....	349
	Kontrollieren.....	349
	Organisieren.....	351
	Informieren und informiert werden.....	354
	Ich bin zum neuen Chef in Frankreich ernannt worden. Wie gehe ich vor?.....	355
	Ich bin Chef einer französischen Filiale in Deutschland. Was gilt es, besonders zu beachten?.....	358
	Suchen Sie sich „la perle rare“: die ideale Assistentin.....	360

Die wesentlichen Fettnäpfchen, die Sie als Chef von Franzosen vermeiden sollten.....361

11	Problemlösungen zur Strategie.....	364
11.1	Die wesentlichen Unterschiede.....	364
11.2	Ausgefeiltes Kooperationskonzept bleibt ohne Reaktion.....	365
11.3	Gemeinsames Konzept wird immer wieder umgestoßen.....	366
11.4	Vereinbarungen werden nicht respektiert.....	368
11.5	Blockade bei der Vertragsverhandlung.....	370
11.6	Reklamationen bei der französischen Muttergesellschaft durchsetzen.....	372
11.7	Die französischen Kooperationspartner greifen Vorschläge nicht auf.....	373
11.8	Was für eine Partnerschaft wollen die Franzosen?.....	374
11.9	Glatte Erpressung!.....	376
11.10	Die Franzosen wollen ihr Know-how nicht weitergeben.....	378
11.11	Das Image einer französischen Tochtergesellschaft in Deutschland: ein Wettbewerbsnachteil?.....	379
11.12	Kauf einer französischen Firma: Die erste Verhandlung geht daneben.....	381
11.13	Auftreten des neuen Geschäftsführers nach der Übernahme.....	383
11.14	Verhandeln, wenn man in der schwächeren Position ist.....	384
11.15	Checklisten zur Strategie.....	387
	Gekonnt verhandeln.....	387
	Vier Punkte, die eine deutsche Muttergesellschaft unbedingt beachten sollte.....	389
	Zehn Maßnahmen, die Sie nach der Akquisition einer französischen Firma unbedingt treffen sollten.....	390
	So verhandeln Sie effizient mit französischen Gewerkschaften.....	393
	Die zehn Todsünden bei deutsch-französischen Fusionen und Joint Ventures.....	395
12	Problemlösungen zur Arbeitsweise.....	397
12.1	Die wesentlichen Unterschiede.....	397
12.2	Ständige Qualitätsprobleme in Frankreich.....	398
12.3	Ihr französischer Vertriebspartner nimmt Sie nicht zu seinen Kunden mit.....	400
12.4	Ständige Improvisation bei der Auftragsabwicklung.....	401
12.5	Termine werden nicht eingehalten.....	404

12.6	Französische Sonderwünsche werden deutschem Werk aufgezwungen.....	405
12.7	Hansdampf in allen Gassen.....	406
12.8	Franzose macht eine Rieseninszenierung, bevor er klar sagt, was er will.....	408
12.9	Deutsche Angebote übertreffen eigentliche Bedürfnisse.....	409
12.10	Die Franzosen wollen unser bewährtes Konzept nicht übernehmen.....	411
12.11	Brillanter französischer Manager passt nicht ins deutsche Team.....	412
12.12	Grande catastrophe! Wir brauchen einen Monteur!.....	414
12.13	Kundendienst mit deutsch-französischer Synergie.....	415
12.14	Unsere Konzeptpräsentation bleibt ohne Resonanz.....	417
12.15	Fehlender Teamgeist zwischen deutschen Spezialisten und französischen Generalisten.....	419
Autoren.....		422
Stichwortverzeichnis.....		424
Abbildungsverzeichnis.....		426
Literaturempfehlungen.....		428