

Zentrum für Europäische Integrationsforschung
Center for European Integration Studies
Rheinische Friedrich Wilhelms-Universität Bonn



Valérie Guérin-Sendelbach (Hrsg.)

Interkulturelle
Kommunikation in der
deutsch-französischen
Wirtschaftskooperation

Discussion Paper

C 90
2001

Sabine Urban, geboren 1935, ist Professorin für Verwaltungswissenschaften an der Universität Robert Schuman in Straßburg. Sie studierte dort Recht, Politikwissenschaft und Volkswirtschaft. Neben zahlreichen Tätigkeiten nach der Promotion 1965 ist sie seit 1981 Direktorin des Centre d'Etude des Sciences Appliquées à la Gestion (CESAG) an der Universität Robert Schuman. Weiter ist sie Mitglied des Centre d'Information et de Recherche sur l'Allemagne Contemporaine (CIRAC) und der European International Business Academy (EIBA) sowie Präsidentin der Jury der Académie du Commerce International (ACI) in Paris.

Publikationsauswahl: L'industrie allemande: poids, structures, performances, in: L'état de l'Allemagne, Paris 1995; L'économie industrielle en France, in: LUISS International Journal, Vol. 2, 1999; Globalisation et société multiculturelle, Paris 2000.

Gerhard Meier, geboren 1956, trat als Diplom-Handelslehrer 1986 in die Daimler-Benz AG ein. Er ist seit Anfang 1999 Leiter der Internationalen Management- und Organisationsentwicklung der DaimlerChrysler Aerospace AG (DASA) und wurde mit Gründung der European Aerospace, Defence and Space Company (EADS) im Sommer 2000 Mitglied der Corporate Business Academy.

Valérie Guérin-Sendelbach, geboren 1965, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Europäische Integrationsforschung (ZEI) in Bonn mit Zuständigkeit für das Forschungsprogramm „Deutsch-Französische Beziehungen“.

Dokumentation des 7. Europakolloquiums des
Zentrums für Europäische Integrationsforschung
am 17./18. November 2000

Gefördert mit Mitteln
der Hanns Martin Schleyer-Stiftung

Inhalt

<i>Valérie Guérin-Sendelbach</i>	4
Vorwort	
<i>Sabine Urban</i>	5
Globalisation et société multiculturelle: fin ou reconfiguration des modèles socio-économiques nationaux? L'économie sociale de marché allemand, vs. le Colbertisme français	
<i>Gerhard Meier</i>	23
Die Handhabung der interkulturellen Problematik bei internationalen Mergern am Beispiel der Bildung der European Aerospace, Defence and Space Company (EADS)	

Vorwort

Der alte, aus dem agrarisch orientierten Weltverständnis des ‚cultus‘ – der Pflege, Verehrung und des „Kultivierens“ - abgeleitete Begriff der „Kultur“ hat nicht erst seit Huntington eine erstaunlich erfolgreiche Karriere als Schlüsselwort der internationalen Beziehungen begonnen. Die beiden vorliegenden Diskussionsbeiträge konzentrieren sich auf den hermeneutischen Kern des Kulturbegriffs. ‚Kultur‘ wirkt als gemeinschaftsbildende Sphäre, deren Gemeinschaftlichkeit auf gegenseitigem Verstehen beruht.

Inwieweit „verstehen sich“ also Deutschland und Frankreich, Deutsche und Franzosen, spricht man *eine* Sprache, und wäre diese eine andere als die neue lingua franca, ein gebrochenes englisch? Welche Konnotationen schwingen mit, wenn kulturell verschieden besetzte Begriffe wie Staat, Republik, soziale Marktwirtschaft, aber auch Freihandel, Globalisierung („mondialisation“) oder Liberalismus ins Feld der Diskussion geführt werden? Welche Schwierigkeiten ergeben sich aus den verschiedenen geeichten Begriffen und den Differenzen gewachsener Traditionen auf dem Gebiet der Ökonomie, der Wirtschaftspolitik und des internationalen Managements? Und welche praktischen Lösungen können etwa Culture-Awareness – Seminare in multinationalen Konzernen bieten?

Sabine Urban, Professorin für Verwaltungswissenschaften an der Universität Straßburg und Gerhard Meier, Leiter der Internationalen Management – und Organisationsentwicklung der DASA, gehen diesen Fragen im vorliegenden Discussion Paper nach. Beide Ansätze sollen die deutschen und französischen, begriffstheoretischen und pragmatischen Perspektiven gleichermaßen repräsentieren.

V. G.-S.

Sabine Urban

Globalisation et société multiculturelle: fin ou reconfiguration des modèles socio-économiques nationaux?

L'économie sociale de marché allemand,
vs. le Colbertisme français

A la fin de l'année 2000 l'Allemagne et la France sont confrontées à des problèmes communs, résultant d'un triple constat:

- La *globalisation* est un processus qui se développe à l'échelle mondiale et qui touche donc, aussi, l'Allemagne et la France. Comment caractériser ce processus? Est-il susceptible d'exercer un effet d'homogénéisation sur les modes de comportement, jusque là distincts, des acteurs socio-économiques? En tout état de cause le processus de globalisation stimule les rapprochements d'entreprises que ce soit sous forme de coopération, d'alliances stratégiques ou de fusions-acquisitions.
- L'intégration *européenne*, en dépit de quelques hésitations ou difficultés, progresse, stimulée par les traités (notamment celui d'Amsterdam), par l'action des institutions (supra-nationales ou intergouvernementales) et par la volonté politique. Depuis les années 50, le "moteur franco-allemand" a joué dans ce sens un rôle décisif. On peut observer que la coopération économique a été au départ un effet de cette volonté politique, mais par la suite elle en est aussi devenue une cause qui a soutenu le mouvement.

- Toute politique de coopération, ou à plus forte raison d'intégration, bute sur des problèmes de *résistance culturelle*, et donc de *communication interculturelle*. La culture est un ensemble structuré, un cadre de référence (législatif, religieux, linguistique, de normes, etc.), un système de valeurs, qui exercent une influence à la fois profonde et durable sur les individus et les organisations. La mise en relation de ces ensembles structurés, façonnés par l'histoire, pose donc inévitablement des problèmes de "cohabitation", de compréhension, de pouvoirs réciproques, susceptibles de conduire à des tensions, des mésententes, ou des dysfonctionnements dommageables. Que faire pour les éviter?

Ces trois thèmes qui ont été placés au cœur de la discussion de cette rencontre méritent d'être approfondis dans la perspective du dialogue franco-allemand, toujours d'actualité et qui concerne les deux partenaires économiques les plus puissants d'Europe. Les éléments d'information et de discussion que je voudrais livrer sont articulés autour de deux axes de réflexion:

- I. Quels sont les fondements traditionnels des difficultés de communication interculturelle dans la coopération économique franco-allemande?
- II. Comment se présentent aujourd'hui les convergences culturelles?

I. Les fondements traditionnels des difficultés de communication interculturelle dans la coopération économique franco-allemande

Une conférence ne se prête évidemment pas à des analyses exhaustives! Je voudrais ici évoquer seulement deux facteurs qui me paraissent particulièrement importants: le rôle dévolu à l'Etat d'une part, les comportements sociaux, d'autre part.

1. *Le rôle dévolu à l'Etat dans la vie économique, et le développement industriel plus particulièrement*

Au démarrage du processus d'industrialisation, le rôle de l'Etat (ou des pouvoirs publics) nous paraît assez comparable en France et en Allemagne: Colbertisme et Bismarckisme ne sont pas très éloignés dans leur conception (1.1).

Après la fin de la Deuxième Guerre mondiale, les divergences des modèles d'industrialisation sont par contre nettes aussi bien dans le discours (la doctrine) que dans les faits (1.2).

1.1. Colbertisme et Bismarckisme: même combat (il s'agit de soutenir la puissance de l'industrie nationale naissante)

A une époque où le libéralisme ("néo"-libéralisme?) est devenue une doctrine omnipotente, et où le rôle de l'Etat est dès lors présenté comme préjudiciable, ou a tendance à oublier le rôle de l'Etat, essentiel, à des moments décisifs de l'histoire économique des pays.

L'industrialisation de la *France* doit beaucoup à l'Etat et elle est ancienne : elle s'inscrit antérieurement à la première révolution industrielle (que les historiens font habituellement remonter à 1769 c'est-à-dire quand l'Anglais James Watt développe la machine à vapeur), dans la mouvance mercantiliste des XVI^e et XVII^e siècles. A cette époque apparaît en Europe le règne des marchands-fabricants, puis l'éclosion plus particulièrement en France, de "manufactures". C'est Colbert, fils d'un marchand-drapier de Reims, bourgeois, ministre de Louis XIV, qui est le promoteur le plus éminent de ces industries naissantes qu'il soutient par des subventions, privilèges commerciaux, appel à la main d'œuvre et aux artistes étrangers (en grande partie italiens). Colbert sut élever ces pratiques d'appui (ou d'aide) à la hauteur d'une grande politique économique. Il fonda des "entreprises-modèles" destinées à donner l'exemple de la qualité: *Manufactures du Roi* dont certaines subsistent encore aujourd'hui (Sèvres, Gobelins...) et *manufactures royales*, entreprises privées, auxquelles le souverain accordait des privilèges, à condition qu'elles se soumettent à certains règlements. On peut dire que la naissance de la grande industrie

française date de cette époque (Creusot, Saint-Gobain, etc.). C'est donc une erreur de penser que l'origine de l'industrie en France est liée au libéralisme; elle a au contraire été impulsée par un pouvoir politique qui a voulu en faire un instrument de puissance nationale et de prestige, de rayonnement international, et à visée monétaire. L'or était sous domination espagnole; la vente de "biens manufacturés" (dentelles, draperies, verreries, porcelaines, tapisseries...) constituait un moyen d'accéder à l'or et d'acquérir des réserves, indispensables pour partir belliqueusement à la conquête du monde!

En *Allemagne* le "Zollverein" (1834) c'est-à-dire une union douanière conclue entre la plupart des Etats allemands, a sans doute joué un rôle initial important. Puis ce sont les percées techniques du milieu du XIX^e siècle (avec les Krupp, les Siemens, Borsig, Henschel, Hartmann, etc) qui assurent à l'Allemagne de brillantes réussites industrielles dans la sidérurgie, la construction électrique, la construction mécanique, mais c'est la politique de Bismarck, appuyée sur l'ambition de "Weltpolitik" de Guillaume II qui va être la force de propulsion la plus importante. Grâce à lui, à son action fédératrice entre politique, banque, industrie et science, l'Allemagne devient une puissance économique mondiale, le leader de la seconde révolution industrielle (appuyée sur la chimie et l'électricité) et le premier fournisseur mondial de biens d'équipement. Le capitalisme allemand, à la différence du capitalisme anglo-saxon, reconnaît un rôle tutorial à l'Etat.

"Ce dernier [Bismarck] ne se contente pas de légiférer en matière douanière. Il arbitre les différends entre groupes rivaux et entretient des relations personnelles au plus haut niveau avec les dirigeants des grandes banques, les armateurs et les magnats de l'industrie lourde. Dans le cadre d'une répartition tacite des tâches, il prend en charge lui-même les secteurs d'intérêt stratégique. Bismarck nationalise progressivement les compagnies privées de chemin de fer en Prusse à partir de 1876, imité en cela par les gouvernements des autres Etats allemands. L'Etat reçoit, comme en France, le monopole des télécommunications. L'Etat prussien continue à posséder des mines de charbon et des hauts-fourneaux et gère l'essentiel de l'économie forestière. En 1904, il prend la moitié du capital d'une des plus

grosses sociétés minières de la Ruhr, Hibernia. L'Etat prend en charge également la réalisation des canaux et des ports. Ce sont des sociétés nationalisées ou des sociétés d'économie mixte qui gèrent la distribution de l'eau, du gaz ou de l'électricité." (Michel Hau: *Histoire économique de l'Allemagne XIX^e - XX^e siècles*, Economica, Paris, p. 66).

Au plan de la doctrine, l'Allemagne prône un "interventionnisme libéral" (l'expression est de Alexander Rüstow, discours au Verein für Sozialpolitik, 1932) où l'Etat est mis en avant, au XIX^e comme au XX^e siècles.

Si l'engouement pour les idées libérales a été très vif en Allemagne dans les premières décennies du XIX^e siècle, il a par la suite connu bien des vicissitudes. Il a d'abord été écrasé par un puissant courant nationaliste, nourri des idées de philosophes tels Johann Fichte (auteur de l'Etat commercial fermé) et Georg Hegel. L'Etat était alors analysé comme une réalité première et permanente, préexistant et survivant aux individus. Sur ce substrat, l'impérialisme allemand wilhelmien se mit en place tout naturellement. Vers 1872, un groupe d'économistes dont l'audience sociale était considérable (Schmoller, Brentano, Wagner), fonda une Association ("Verein für Sozialpolitik") qui milita pour l'intervention de l'Etat dans la vie sociale, afin de corriger les conséquences négatives de la révolution industrielle. Sur le plan de la doctrine, on contestait la prétention de l'économie politique classique à définir des lois universelles, applicables en tous temps et en tous lieux.

1914-1933 fut une période perturbée par des désordres économiques profonds qui ont laissé dans la mémoire du peuple allemand une trace durable: l'inflation vertigineuse qui a marqué la République de Weimar au début des années vingt, hante toujours encore l'esprit des Allemands (la *Stabilitätskultur*). Cette époque de cauchemar a aussi été nourrie par le chômage qui, comme l'inflation, a pris en Allemagne une ampleur qu'il n'a revêtu nulle part ailleurs en Europe. Plus de 6 millions de travailleurs étaient sans emploi en 1932, ils représentaient environ 20% de la population active. L'appareil économique allemand était paralysé par la crise et le chômage. Schacht, précurseur de Keynes, a pu "intervenir"

comme Président de la Banque Centrale, puis comme Ministre de l'Economie de Hitler de 1934 à 1937. Sous le régime nazi, l'économie planifiée a atteint une efficacité redoutable, tout particulièrement entre 1942 et 1944. Mais de ce fait même, la planification s'est mise à "sentir mauvais" lorsque, après la défaite de 1945, on voulut marquer une rupture avec le passé. L'anéantissement politique, puis la tutelle américaine (et celle du capitalisme d'outre-Atlantique) ont amené l'Allemagne à faire peau neuve: le Reich étatique et autarcique est devenu une démocratie libérale.

1.2. Une bifurcation radicale en 1945

En *Allemagne* le changement a été brutal. L'économie de marché, libérée de la domination de l'Etat, a triomphé selon le modèle des Ecoles de Fribourg et de Cologne animées par Walter Eucken et A. Müller-Armack. C'est l'"ordo-libéralisme" qui s'est imposé avec force, a modelé les esprits, inspiré la politique économique et forgé une image qui a impressionné le monde entier. L'Allemagne est un pays libéral et efficace, c'est cela que l'opinion retient. On ne voit que les bienfaits d'un système libéré des empiètements de l'Etat.

Cependant, en raison de ses racines dans l'"économie sociale de marché". L'école libérale allemande autorise et sollicite même les interventions concernant le "cadre", les "structures" du système socio-économique, mais elle est, en revanche, très réservée sur les manipulations éventuelles des "processus", c'est-à-dire des règles de fonctionnement dans le cadre établi.

En *France*, les données contextuelles et notamment politiques, ne sont pas les mêmes: la modernisation de l'industrie française après la fin de la Deuxième Guerre mondiale est impulsée par une volonté politique nationale. La période de reconstruction (1945-1958) s'organise selon une politique volontariste d'intervention, complétant les mécanismes du marché, selon le mode de la "planification indicative" ou "incitative" préparée par le Commissariat Général du Plan. Avec l'aide du Plan Marshall, six secteurs de base sont privilégiés: charbon, électricité, ciment, machinisme agricole, transport et acier. Les pouvoirs publics interviennent

directement (EDF, GDF, Houillères, Air France, Renault...) tout en concédant des aides importantes aux entreprises privées, en particulier en termes de soutien aux investissements.

La signature du traité de Rome (1957) marque l'ouverture de l'économie française à la concurrence internationale. L'action volontariste des pouvoirs publics s'accroît; ils affirment aussi l'idée que la taille des entreprises est un gage d'efficacité. Ces analyses inspirent "l'impératif industriel" qui se traduit par des aides en faveur des concentrations et des incitations à la croissance externe (entraînant une vague de concentrations: PUK, Péchiney-Ugine-Kuhlmann; Saint-Gobain et Pont-à-Mousson, etc.). Dans le même objectif, les pouvoirs publics mettent en œuvre des "tactiques d'action" en créant de grands programmes de développement et définissant des politiques sectorielles: nucléaire militaire et civil, recherche spatiale, aéronautique civile (programme Concorde), informatique (Plan Calcul), électronique (Plan Composants). Ces actions permettent à la France de s'approprier la maîtrise de certaines technologies de la nouvelle génération industrielle. La recherche scientifique publique et les commandes publiques favorisent la conception et le développement de ces nouveaux produits, process, et services.

Au début des années 70, l'accentuation de l'ouverture internationale révèle la faiblesse de l'appareil productif français, trop diversifié ou spécialisé dans des créneaux étroits. La nouvelle orientation s'intitulera "redéploiement industriel" et conduira à une politique de "filiale" ("value chain") permettant de soutenir le marché intérieur de l'emploi, par la recherche d'une maîtrise de l'ensemble des processus nécessaires à la production d'un bien (elle privilégie les flux verticaux, de fournisseur à client). La politique d'intervention des pouvoirs publics continue cependant de défendre des programmes technologiques horizontaux: espace, électronique, télécommunications, bio-industrie, et de mettre en œuvre des plans de sauvetage d'activités traditionnelles: textile, cuir, chantiers navals, machine-outil, en difficulté.

Pour longtemps l'Etat apparaît comme un acteur incontournable. Selon la théorie évolutionniste, l'Etat doit contribuer à faire émerger de nouvelles

formes de collaboration entre acteurs socio-économiques, afin de "*construire*" de nouveaux avantages compétitifs (infrastructures matérielles, organisationnelles, scientifiques et technologiques). C'est une idée voisine que prône John Dunning avec le concept *d'alliance capitalism*.

2. *Les comportements sociaux*

Le capitalisme n'est pas qu'un système de production; il est aussi un système sociétal qui relève d'un jeu complexe de relations interpersonnelles ou interorganisationnelles. France et Allemagne offrent de ce point de vue des situations différentes que je voudrais illustrer à l'aide de deux exemples.

2.1. Les relations industrielles

L'Allemagne a mis en place une économie "sociale" de marché, celle-ci en partie inspirée par Otto von Bismarck qui cherchait une adhésion sociale à ses ambitions d'industrialisation puissante. Ni le régime républicain français, ni le trade-unionisme britannique n'auront été capables de promouvoir une législation sociale aussi avancée que la monarchie conservatrice allemande dans les années 1880. Les lois de protection sociale de Bismarck sont d'une étonnante modernité; elles concernent le pouvoir de contrôle des inspecteurs du travail, l'assurance-maladie, les accidents du travail, les retraites, le repos dominical, l'interdiction du travail nocturne pour les femmes, les prescriptions en matière de salubrité et de sécurité. Ce dispositif social d'avant-garde a contribué à détendre les relations sociales, à engager la majorité du mouvement ouvrier allemand sur la voie du réformisme, et a permis à l'Allemagne d'atteindre ultérieurement un niveau élevé de consensus social.

En France, le message émis à l'époque est tout autre: le réformisme est abattu au profit des tendances révolutionnaires. Les échecs militaires infligés par les Prussiens à l'armée française en 1870-71 sont à l'origine de la création d'un gouvernement révolutionnaire formé à Paris et dans plusieurs villes de province: c'est "la Commune", populaire et patriote. Deux mois après sa constitution, elle est écrasée dans le sang par les forces

bourgeoises regroupées par Thiers à Versailles. Pour le mouvement ouvrier international, "La Commune de Paris" devient le symbole de la lutte des classes. Lénine dans "l'Etat et la Révolution" y verra une condamnation sans appel des socialistes réformistes. Cette guerre civile de classes va nourrir pour longtemps en France un climat de défiance réciproque entre "capitalistes" et "travailleurs", entre bourgeoisie industrielle et syndicats. Le respect mutuel, encore aujourd'hui, a du mal à s'instaurer; le "dialogue social" est hésitant, peu convivial; la régulation des relations sociales passe par l'Etat, des lois et règlements mal négociés au niveau des partenaires sociaux (exemple: "Les 35 heures"!). En France le syndicalisme – hormis le syndicalisme agricole – reste faible, éclaté, mal coordonné, plutôt peu efficient (dans le sens de la compétitivité globale), à l'opposé de la situation allemande.

On peut aussi remarquer que les traditions humanistes et religieuses sont restées beaucoup plus fortes en Allemagne qu'en France. Dans le domaine de la solidarité sociale par exemple les fondations sont restées très nombreuses en Allemagne; même si à partir du milieu du XIX^e siècle elles acquièrent un rôle plus économique et politique, la fibre caritative reste très forte dans la société allemande.

Cette donnée n'est sans doute pas indépendante de la *pratique religieuse*. L'église allemande est riche, alimentée par un impôt culturel: elle a donc acquis les moyens d'une certaine générosité. Elle est aussi socialement influente comme l'a démontrée l'Eglise de l'ex-Allemagne de l'Est dans le déroulement des événements politiques de 1989. Plus généralement on rappellera les données de la sociologie religieuse mises en exergue par Max Weber: le dogme protestant, très vivace, a contribué à développer le sens des responsabilités individuelles et de leur importance dans la vie sociale.

L'économie "sociale" de marché (que nous appelons en France le "modèle rhénan") doit beaucoup aux écoles de Fribourg et de Cologne profondément marquées par le christianisme. L'économie de marché doit donc être "sociale", c'est-à-dire que les revenus liés aux prix de marché peuvent être corrigés pour assurer des "compensations sociales" ("sozialer Ausgleich") légales.

La liberté n'implique pas seulement des droits (de faire, de laisser-faire, de bouger...) mais aussi des devoirs ("Verpflichtung des Eigentums") en ce sens que la propriété privée doit conduire indirectement à l'intérêt et à l'épanouissement de la société tout entière: les acteurs socio-économique doivent être solidaires et cette solidarité s'exprime dans les structures: structures fédérales par exemple ou structures sociales (les Allemands utilisent le terme de "soziales Netz", un filet protecteur en quelque sorte).

La France, par contre, est franchement laïque. La "Fille aînée de l'Eglise" comme aime se dénommer "le pays des cathédrales" a instauré en 1905 une totale séparation de l'Eglise et de l'Etat (sauf en Alsace). La société civile s'est éloignée de la "démocratie chrétienne" qui n'est plus une référence. La "culture" est autre.

2.2. La formation et la sélection des "élites" – ou forces dirigeantes – économiques

En *France*, c'est-à-dire dans une économie de marché fortement affirmée, on observe que l'Etat joue toujours (les choses vont peut être changer à l'avenir) un rôle actif d'incitation, de choix d'orientation, de contrôle des activités. Il est dès lors utile pour une entreprise d'une certaine taille que sa technostructure ait des liens avec celle du pouvoir central (La France est un Etat terriblement centralisé).

Les relations interpersonnelles à ces deux niveaux de décision (Etat et services qui y sont liés d'une part, entreprise d'autre part) sont importantes; elles se nouent souvent à partir d'une même appartenance à un réseau de "grande école" scientifique, commerciale ou de service public telle l'ENA (Ecole Nationale d'Administration). En d'autres termes on peut dire que "le capitalisme à la française" suggère pour la sélection des dirigeants dans des secteurs d'activité fortement infléchis par l'influence de l'Etat (et ils sont nombreux!) la prise en compte des réseaux de connaissances humaines.

Une étude empirique conduits par le CNRS et Heidrick & Struggles en 1994 sur les 200 entreprises les plus importantes de France et d'Allemagne confirme ce point. En France l'appartenance à un "grand corps de l'Etat" (par exemple l'Inspection des finances), ou à un cabinet ministériel, est un

facteur valorisant de recrutement ou de promotion à la tête d'un grand groupe industriel ou financier. En France, l'Etat constitue de très loin le vivier le plus important de dirigeants de grandes entreprises; et ces dernières, même collectivement, ne produisent qu'un nombre très limité de dirigeants. En RFA, au contraire, l'Etat apparaît comme un vivier de dirigeants d'entreprises tout à fait marginal. Ceux-ci sont d'abord et avant tout produits par les firmes elles-mêmes. Les grandes entreprises allemandes produisent leurs propres dirigeants; les grandes entreprises françaises sous-traitent ce travail à l'Etat.

Les patrons français ont passé moins de temps que leurs homologues allemands dans l'entreprise qu'ils dirigent avant d'en prendre les rênes.

Selon l'étude citée du CNRS et du cabinet de conseil Heidrick & Struggles International, 30% des dirigeants des 200 plus grandes entreprises allemandes ont été formés dans l'entreprise même. En France, cela ne vaut que pour 6% des dirigeants. Par ailleurs, 8% seulement des managers allemands ont travaillé dans le service public; en France, 45% d'entre eux y ont exercé des responsabilités, et la grande majorité est issue des "grandes Ecoles", élitistes, et non pas des Universités.

Les différences de sélection et de formation des dirigeants expliquent finalement les différences de mentalités: différences de méthodes de travail, différences dans la notion du temps, dans les conceptions hiérarchiques.

II. Convergences culturelles franco-allemandes

Jusqu'ici nous avons surtout souligné des divergences, qui rendent la communication interculturelle parfois difficile. Mais les temps changent et peuvent modifier assez rapidement des données aujourd'hui encore bien ancrées.

Je voudrais à présent souligner trois tendances qui me paraissent influentes au regard de la question qui nous préoccupe. Je passerai rapidement sur le premier point, même s'il est important: il s'agit du vieillissement de la

population. Les deux autres points concernent successivement l'économie globale et le management des entreprises.

1. *Le vieillissement de la population est un facteur démographique, certes, mais qui a une forte incidence culturelle. On sait que le recul de la natalité en Europe est très accentué, encore plus en Allemagne qu'en France. Les conséquences en sont importantes:*

- au plan des comportements individuels: les personnes d'un certain âge ont tendance à se référer davantage à des expériences passées plutôt que de se projeter dans l'avenir. L'acceptation du risque, le goût de l'aventure sont freinés; la résistance au changement s'accroît, du moins tendancielle (ce n'est pas une règle générale). La progression à la consommation, à jouir d'un certain bien-être, à profiter de "droits acquis" l'emporte sur le sens de l'investissement, sur la "création destructrice" (J. Schumpeter), sur la dynamique. L'incertain inquiète. Les jugements *a priori*, les stéréotypes refont surfaces alors qu'une société jeune les efface plus volontiers. De ces points de vue Allemagne et France sont dans le même bateau;
- au plan des comportements collectifs, les clivages entre classes d'âge s'accroissent: les vieux, rentiers, susceptibles d'être malades (dispendieux) d'un côté, les jeunes, besogneux, fortement taxés, de l'autre. Par ailleurs des clivages entre résidents nationaux et immigrants se profilent: des charges à assumer, des perturbations du train-train quotidien à vivre, des concurrences à assumer. Des violences xénophobes se font jour. Mais "l'espace Schengen" européen crée de nouveaux liens; les différences nationales s'estompent. Récemment l'Allemagne s'est rapproché de la France en modifiant pour l'acquisition de la nationalité son "jus sanguinis" (le lien de sang, du "Volk") au profit du "jus soli" (lien de territorialité, facilitant l'intégration des immigrants). A partir du moment où le clivage "national" s'estompe, on peut penser que la communication interculturelle s'en trouvera facilitée.

2. *Au niveau macro-économique*

2.1. De nouveaux (et similaires) principes de gouvernance se répandent par delà les frontières

Depuis les années 70, les marchés financiers a-nationaux jouent un rôle unificateur de comportements et de respect des valeurs (financières) prégnantes. "*Shareholders value*" s'impose peu à peu, en Allemagne comme en France.

Le "capitalisme à la française" reposait jusqu'à l'heure actuelle, sur des montages assez complexes de participations croisées au capital social, entre groupes financiers et groupes industriels ou de services. Ces réseaux d'influence réciproque étaient appelés "les noyaux durs" du capitalisme français, avec une présence très influente de la Compagnie de Suez et du groupe Paribas dans les années 80. Les dirigeants de grandes entreprises se cooptaient et se contrôlaient mutuellement, sous la tutelle financière de quelques groupes nationaux. Ce système d'alliances stratégiques, aux participations capitalistiques, a été battu en brèche dans les années 90 avec la pression croissante des investisseurs institutionnels anglo-saxons (fonds de pension) très présents à la Bourse de Paris. Les sociétés industrielles tombent sous l'influence grandissante des actionnaires étrangers (près de 38% du capital des sociétés cotées françaises est contrôlé par des non-résidents, en 2000); le processus de globalisation accentue rapidement le mouvement. Un nouveau paysage se dessine avec de grandes entreprises industrielles de moins en moins nationales, et sous domination des marchés financiers internationaux, interconnectés, qui réagissent en temps réel. Leur masse de manœuvre impose des politiques financières (et donc de développement économique) d'une logique transnationale.

2.2. La "corporate governance" financière impose aussi des changements aux relations partenariales classiques, que ce soit au niveau des relations patronat-salariés, ou à celui des institutions professionnelles

La nature des relations industrielles est en train d'être fortement modifiée; les négociations collectives sont battues en brèche; les salariés d'une même entreprise travaillent dans des conditions sociales différentes selon qu'ils exercent leur activité dans telle ou telle filiale d'un même groupe. A l'avenir le sort des salariés dépendra, de plus en plus, de leur capacité à s'organiser collectivement pour défendre leurs propres intérêts et imposer un minimum de solidarité sociale. La capacité d'organiser la paix sociale ne sera plus fondée désormais à l'échelle nationale: elle devra s'exprimer à l'échelle européenne.¹ C'est à cette fin qu'a été rédigée et signée à Osnabrück, le 14 novembre 1998, une "charte pour la paix sociale en Europe", en souvenir du 350^e anniversaire de la paix de Westphalie.

Au niveau institutionnel, je voudrais caractériser l'évolution vers la modernisation et une plus grande ouverture d'esprit en citant l'exemple du patronat français.

En octobre 1998, à l'occasion de son congrès annuel, le CNPF – Conseil national du patronat français – (sigle qui datait de 1945) a décidé un changement de dénomination qui se veut significatif: le CNPF est remplacé par le MEDEF – Mouvement des entreprises en France. Les chefs d'entreprise veulent changer de valeurs et de comportement: Ernest-Antoine Seillère, le Président du CNPF-MEDEF, incarne le passage du patronat colbertiste traditionnel aux chefs d'entreprise libéraux à vocation internationale. Le terme de "patronat" est abandonné: il évoquait un peu trop un XIX^e siècle fait de lutte des classes, un patronat de droit divin, maître de son enclos. E.-A. Seillère peut être vu comme un archétype de l'aristocratie industrielle et financière française: héritier des Wendel, ancien

1 cf. E. Gabaglio: *L'unification européenne: une réponse aux défis de la globalisation*, in: "Mondialisation et Sociétés multiculturelles", édité par Marina Ricciardelli, Sabine Urban, Kostas Nanopoulos, PUF, Paris, 2000 (Chap. 10).

élève de l'ENA – Ecole Nationale d'Administration –, diplomate au Quai d'Orsay en même temps que Lionel Jospin, président d'un puissant holding familial. Mais le MEDEF se veut "mouvement", désireux de valoriser la dynamique économique et la responsabilité sociale de l'entreprise. Le changement de nom s'accompagne d'une modification des structures, avec une plus large représentation régionale et la volonté de défendre non seulement les objectifs des grandes entreprises, mais aussi celle des petites et moyennes: une vraie révolution démocratique. Cette transformation recouvre un évident changement de psychologie: l'industrie française se veut moins "dirigée" par l'Etat (pour ses choix industriels, pour les nominations de personnel dirigeant à la tête d'organisations industrielles et financières contrôlées par l'Etat, pour la réglementation (imposée) du travail; autrement dit elle appelle de ses vœux un nouveau consensus social, et peut être plus de compréhension à l'échelle européenne. Mais dans le même temps la globalisation abaisse les frontières, ouvre l'espace, impose des normes, des méthodes, des technologies mondiales.² Une certaine universalité de pratiques, de modes de décision ou de contrôle (audit, lobbying...) apparaît. Le "franco-allemand" perd son intérêt; langue anglaise et culture américaine dominant le monde. La valeur de l'Euro a été calquée (du moins au départ) sur celle du dollar US, pour faciliter la communication....

3. *Au niveau micro économique*

Le management des entreprises doit gérer de nombreux éléments extérieurs, contingents: s'y adapter et organiser le changement. Il s'agit en fait de combiner une certaine rationalité, universelle d'une part, et la diversité du particulier d'autre part. La coopération économique subit cette double influence. Dans le cadre franco-allemand le courant uniformisateur est impulsé par la puissante économie américaine, ses ramifications liées au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ainsi que par le développement spectaculaire des

2 cf. Marina Ricciardelli, Sabine Urban et Kostas Nanopoulos (éd.): *Mondialisation et Sociétés multiculturelles*, PUF, Paris, 2000.

investissements directs internationaux (IDI) et des alliances stratégiques *cross borders*.

3.1. Interculturalité et exigences stratégiques

Toute organisation a une sensibilité culturelle propre, liée à son histoire, sa géographie et aux caractéristiques de ces dirigeants. Le management interculturel doit veiller à maintenir l'équilibre entre la prise en compte des spécificités culturelles locales et les impératifs stratégiques globaux de l'entreprise qui sont la source de sa compétitivité. La globalisation est en train de créer une nouvelle architecture organisationnelle de la Société mondiale, interdépendante, ouverte. Le pouvoir du plus fort est dès lors celui qui s'impose.

L'Allemagne comme la France ont à en faire l'apprentissage, mais la difficulté est d'intégrer dans un grand ensemble le respect de la diversité. Le conformisme au modèle américain menace l'Europe, aussi dans le monde éducatif: le monde entier se met en tête de copier le MBA américain pour former ses managers. Ce sera bientôt une sorte de "pensée unique" qui facilitera la communication au niveau des "top managers" éduqués dans le même moule et devenant dans leur vie professionnelle des sortes de *globe trotters* nomades. La base opérationnelle restera, elle, confrontée à la réalité locale. Sans doute est-il permis de rêver: dans le journal "Le Monde" daté du 14 mars 2000 trois économistes universitaires français (Cohen, Helfer, Perez) évoquent "la tradition humaniste du Vieux Continent qui conjugue la recherche de la valeur pour l'actionnaire et le respect des équilibres sociaux, l'initiative privée et les valeurs de solidarité, l'espace concurrentiel et les valeurs collectives". On aimerait que l'avenir leur donne raison!

3.2. Interculturalité et gestion des conflits dans l'entreprise³

Comment cadres dirigeants et employés doivent-ils réagir face au brassage culturel qui voit le jour dans les entreprises multinationales?: en proclamant la supériorité de valeurs occidentales américanisées, ou en s'engageant dans un processus inédit d'apprentissage interculturel reconnaissant la pertinence d'autres cultures, d'autres valeurs? Il est important de résoudre correctement les conflits interculturels apparaissant dans une organisation pas seulement pour des raisons éthiques mais aussi parce que les conflits entre cultures prennent rapidement une dimension économique dès lors qu'ils portent atteinte à la bonne coordination des actions économiques.

De ce point de vue le sens de l'argumentation (sur un arrière plan consensuel) allemand peut inspirer les pratiques françaises, plus prêtes à imposer la vision du "centre" tout puissant.

Fédéralisme et centralisme se sont longtemps heurtés mais la construction européenne pourra rapprocher les points de vue, pas seulement au niveau politique mais aussi sur le terrain de l'action quotidienne. Le respect de l'altérité peut et doit marquer des points.

Voici beaucoup de chantiers ouverts à la discussion, que je souhaite vive et fructueuse!

3 cf. H. Steinmann & A.G. Scherer: *Considérations philosophiques sur le pluralisme culturel et le management* in: "Mondialisation et Sociétés multiculturelles", édité par Marina Ricciardelli, Sabine Urban, Kostas Nanopoulos, PUF, Paris, 2000 (Chap. 6).

Gerhard Meier

Die Handhabung der interkulturellen Problematik bei internationalen Mergern am Beispiel der Bildung der European Aerospace, Defence and Space Company (EADS)

Vorbemerkungen zur Bildung der EADS

Noch bis vor gut zwei Jahren galt in der europäischen Luft-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie die Devise „jeder spricht mit jedem“. Sicherlich ist auch heute der Gesprächsfaden zwischen den unterschiedlichen nationalen und internationalen Herstellern Europas in diesem Industriesektor nicht abgerissen. Dennoch hat der globale Konkurrenzdruck zu neuen organisatorischen Gebilden in Europa geführt. Denn im Luft- und Raumfahrtgeschäft kann kein einzelnes Land oder keine einzelne Firma die Forschung, Entwicklung und Herstellung von großen Flugzeugen, Trägerraketen oder Satelliten alleine finanzieren und managen. Während in Deutschland bereits in den achtziger Jahren die Mehrzahl der Luft-Raumfahrt- und Verteidigungsunternehmen unter dem Dach der damaligen Daimler-Benz Aerospace AG (Dasa) gebündelt wurden, haben sich im Verlauf der 90er Jahre in den USA vier Hauptanbieter dieser Technologie etabliert (Boeing, Lockheed Martin, Raytheon, Northrup-Grumman). In den zurückliegenden beiden Jahren haben sich in Großbritannien die Unternehmen British Aerospace und GEC Marconi zu BAE Systems mit ca. 90.000 Beschäftigten zusammengeschlossen. In Schweden fusionierten

Saab (Aero) und Celsius. Anfang Juli dieses Jahres wurde der „Day One“ der EADS in Amsterdam, dem Hauptsitz dieses aus den ehemals eigenständigen und national in ihrem Industriezweig führenden Unternehmen Aerospatiale Matra (Frankreich – fusioniert im Jahr 1999), Casa (Spanien) und Dasa (Deutschland) bestehenden europäischen Unternehmens gefeiert.

Sicherlich wurden die Mehrzahl der Geschäfte der bisherigen nationalen Einheiten schon immer in einem überwiegend europäischen Umfeld getätigt. Die Steigerung der individuellen Wettbewerbsfähigkeit wurde in Kooperationen mit internationalen Partnern gesucht. Programmbezogen wurden bisher die zu einem Geschäftsfeld gehörenden Aktivitäten aus den Partnerunternehmen herausgelöst und in gemeinsame Kooperationen oder Unternehmen eingebracht. Die Mutterunternehmen waren entsprechend dem Wert ihres eingebrachten Geschäftsfelds als Anteilseigner beteiligt. Bekannte Beispiele sind Airbus, Eurocopter, Eurofighter und Ariane. Daneben existieren weitere Joint Ventures beispielsweise der ehemaligen Dasa mit der französischen Thomson CSF im Verteidigungsbereich und mit der Northern Telecom im Bereich Kommunikationsnetze. Bereits vor der Gründung der EADS wurden die Satelliten- und Trägerraketensystembereiche der Dasa mit dem französisch-britischen Gemeinschaftsunternehmen Matra BAE Dynamics zur „Astrium“ mit europäischer Führerschaft in diesem Geschäftsfeld fusioniert. Geplant ist im kommenden Jahr die vollständige rechtliche und finanzielle Integration des bislang bestehenden Airbuskonsortiums mit den Partnern EADS (80% Anteil) und BAE Systems (20% Anteil) zur „Airbus Integrated Company“ (AIC).

Die Gestaltung eines tatsächlichen europäischen Gemeinschaftsunternehmens stellt das Management und die Mitarbeiter vor weit größere Herausforderungen als dies bei rein programmbezogenen Kooperationen der Fall ist. Die finanziellen Abhängigkeiten voneinander sind deutlich größer, die Orientierungen langfristiger und die möglichen Konsequenzen eines Scheiterns weitreichender und problematischer. Während die bisherigen Aktivitäten im Bereich Management- und Organisationsentwicklung sich konsequenterweise auf die Themenbereiche

Entwicklung der Kooperationsfähigkeit und Steigerung der Kooperationskompetenz bei den Mitarbeitern fokussierten, ging und geht es bei der EADS um die Vorbereitung der Fusion und um die Unterstützung und Gestaltung des Post-Merger-Integrationsprozesses.

Positionierung der EADS

Um die Herausforderungen an die Integration dieses Unternehmens einordnen zu können, bedarf es der Darstellung einiger dafür wesentlichen Eckdaten:

- 70 Standorte mehrheitlich über Europa verteilt
- ca. 23 Mrd. € Umsatz
- 5 Geschäftsfelder und 12 Geschäftsbereiche
- 3 nationale Kulturen / 4 Geschäftskulturen
- ca. 90.000 Beschäftigte
- global am Umsatz gemessen an 3. Stelle in diesem Geschäftssegment
- Auftragseseingang in diesem Jahr 31,2 Mrd. € – Auftragsbestand 120,7 Mrd. € in 11/2000 (beides liegt deutlich über den Erwartungen)
- Geschäftssprache ist Englisch
- viele Stakeholders
- Einfluss nationaler Interessen
- mehrere Hauptverwaltungen (Amsterdam als eigentlicher Unternehmenssitz, Madrid, München, Paris wo ebenfalls Mitglieder des Vorstands und deren Mitarbeiter angesiedelt sind)
- Beteiligungsstruktur aus privaten Unternehmen und Anlegern und staatlichen Institutionen

Wesentliche strategische Zielsetzungen sind:

- den Integrationsprozess erfolgreich und so bald als möglich bewältigen
- am Umsatz gemessen, global in der Luft-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie den 2. Platz einnehmen
- in jedem Geschäftssegment mindestens Nr. 1 oder 2 sein
- bis 2004 durch Merger Integration Wertsteigerungen von 500 Mio. € erzielen, zusätzlich 80 Mio. € durch Airbus Integrated Company

- den Wert des Unternehmens und damit sein Attraktivität für Anleger zu steigern
- neue internationale Märkte erschließen und weitere sinnvolle Partnerschaften eingehen

Die Managementstruktur der EADS ist so aufgebaut, dass neben den beiden Aufsichtsratsvorsitzenden und Vorstandssprechern jeweils aus Deutschland und Frankreich kommend auch die Vorstandsressorts jeweils verantwortlich von Topmanagern der früheren nationalen Unternehmen geleitet werden. Insbesondere in Zentralfunktionen wie Finanzen, Marketing, Unternehmensstrategie, Einkauf, Personal und Kommunikation findet sich über alle Ebenen verteilt eine Mischung aus früheren Führungskräften und Mitarbeitern der bisherigen Unternehmen. Angestrebtes Prinzip ist dabei, dass jeder Manager und jede Führungskraft an einen Repräsentanten einer anderen nationalen Herkunft berichtet, um die Durchmischung zu gewährleisten und die Entwicklung nationaler homogener Subkulturen zu verhindern oder zumindest zu erschweren.

Dies gilt sicherlich nicht in gleichem Maße für die operativen Bereiche der Geschäftsbereiche. Dort kommt eher der temporäre Austausch von Spezialisten mit eindeutig definierter, zeitlich begrenzter Aufgabenstellung zum Zuge.

Die Beteiligungsstruktur der EADS spiegelt den Einfluss der Anteilseigner wider. Die sogenannte „French Pooling Company“ mit insgesamt 30% Anteil an der EADS, setzt sich aus SOGEP (French state holding), dem Privatunternehmen LAGADERE und privaten Fondsanlegern und Banken zusammen. Mit 30% ist die DaimlerChrysler AG größter privater Einzelaktionär. Die spanische Staatsholding SEPI hält 5,5 Prozent und der Rest von 34,5 Prozent befindet sich in privatem Streubesitz. Der Pflege der nationalen Stakeholder, die gleichzeitig in einigen Geschäftsbereichen, wie im Militärbereich, Haupt- oder gar Monopolabnehmer sind, kommt damit besondere Bedeutung zu. Der Einfluss der großen beteiligten Privatunternehmen ist eher in ihrer Einwirkung auf das Management und die Besetzung von Topmanagementpositionen wahrnehmbar.

Einige Grundlagen der interkulturellen Kommunikation und des interkulturellen Managements

Um die bei der EADS realisierten Integrationsmaßnahmen einordnen zu können ist zunächst eine generelle Annäherung über einige Grundlagen hilfreich.

Schon Max Eyth hat vor ca. hundert Jahren Frage gestellt: „Werden wir Deutsche je einen Franzosen verstehen?“ Implizit hat er damit angedeutet, dass die unterschiedliche geschichtliche Entwicklung der beiden Staaten und damit die der Werthaltungen und Handlungsweisen der Menschen geeignet erscheint, im direkten Umgang miteinander Schwierigkeiten und Missverständnisse zu erzeugen. Dies kann sich ausdrücken im Herangehen an Probleme oder die Gestaltung von Entscheidungsbefugnissen. Oft sind die Beweggründe nicht transparent, warum die Partner auf eine bestimmte Art und Weise handeln. Auch die Wahrnehmung von Führungsaufgaben unterliegt „unternehmenskulturspezifischen“ Gepflogenheiten. Wie und wofür wird Zeit eingesetzt und wie wird die Kommunikation gestaltet? Daher stellt sich für den Bereich Internationale Management- und Organisationsentwicklung die Frage, ob es Wege und Instrumente gibt, um in internationalen Integrationsprozessen die Logik der jeweils anderen System besser zu erkennen und für alle Beteiligten nutzbar zu machen.

Das Interkulturelle ist fast nie das Problem selbst, es hat aber einen oft nicht erkannten und daher gefährlichen Anteil an Problemen. Andererseits werden Fehler im Management, die in nationalen Organisationen auftreten und dort richtig zugeordnet und bearbeitet werden können, in internationalen Kontexten und Partnerschaften oft kulturell kausalisiert und somit der eigenen Verantwortlichkeit entzogen.

Kommunikation bzw. *Sprache* stellt den Weg dar, über den Einstellungen und Wertesysteme, Zielsetzungen, Erwartungen und Assoziationen transportiert und interpretiert werden. Es geht daher darum, einerseits das eigene Mitteilungsvermögen zu verbessern und andererseits die Decodierungsmöglichkeiten für Informationen und Verhalten zu schärfen.

Kommunikation wird wesentlich beeinflusst durch folgende Kriterien:

- Persönlichkeitsstruktur
- Unternehmenskultur
- „nationale“ kulturelle Identität
- Wahrnehmung – kollektive, öffentliche Fremdbilder
- Sprache und damit der Mittelbarkeit und dem Verstehen können

Vom Kulturbegriff gibt es fast so viele Varianten, wie sich Forscher mit dieser Thematik beschäftigt haben. Eine generell gültige und eingängige Formel hat Geert Hofstede gefunden: *„Culture is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one category of people from another“*.

Damit wird allerdings der Fokus auf das Individuum und sein Verhalten gelegt und weniger auf die Ziele eines Unternehmens, seine strategische Ausrichtung und die Gestaltung seiner Prozesse bei der Realisierung von Erfolgspotentialen, wie es bei einem stärker auf das geschäftlich Umfeld bezogenen Ansatz der Fall ist.

Stereotype, als Begriff negativ belegt, schaffen Orientierung und beeinflussen die Erzeugung von Realität. Die Existenz individuell und kollektiv angefertigter Fremdbilder schafft die Voraussetzung für Veränderung und den Umgang damit.

Nachstehend einige sicherlich bekannte Beispiele für Stereotype:

Deutsche über Franzosen:

unzuverlässig
unpünktlich
chaotisch
Schlitzohren
reden viel um Dinge herum
viele Ambitionen und wenig
Umsetzung
schmeicheln viel
chauvinistisch
„arbeiten um zu leben“

Franzosen über Deutsche:

pedantisch
hektisch
dominant
schwerfällig
unflexibel und stur
handeln wenig kontextübergreifend

denken verkrampft
arrogant
„leben um zu arbeiten“

Das Problem ist es, dass Stereotype – je nach individuellem Referenzrahmen – im Umgang mit Menschen anderer Kulturen immer wieder eine Bestätigung finden und somit diese Begegnungen und darauf folgende Aktionen nachhaltig beeinflussen und sich auf die sich daraus ergebenden Arbeitsergebnisse positiv oder negativ auswirken.

Von elementarer Bedeutung für das Ergebnis von grenzüberschreitenden Kooperationen, wobei die Grenzen national, regional oder unternehmensspezifisch definiert sein können, sind *Konzepte* und *Werte*, die sich hinter sprachlichen und verhaltensbedingten Ausdrucksformen verbergen können. Wie werden Begriffe wie: Ehre/Ehrlichkeit, Pflicht, Verlässlichkeit, Liebe, Gerechtigkeit, Dankbarkeit, Fair Play oder Humor ausgedrückt und interpretiert und bei welchen Anlässen angewendet. Am Beispiel Umgang mit Wahrheit lässt sich das Spektrum über die unterschiedlichen Verständnisse verdeutlichen: Für nordeuropäische Länder wie Deutschland, Schweden und Finnland ist die Wahrheit die Wahrheit. In Japan und England „it is all right if it doesn't rock the boat“. In China gibt es keine absolute Wahrheit und in Italien ist sie verhandelbar. In der beziehungsorientierten Kultur Frankreichs ist der Umgang mit Wahrheit kontextabhängig. Der Privatbereich unterscheidet sich dabei vom betrieblichen oder öffentlichen.

Herangehensweisen bei Kulturveränderung

Sichtbar an Kulturen sind für Außenstehende die sogenannten Artefakte wie Kunstausprägungen, Technologieverständnis, Kleidung sowie sicht- und bewertbare Objekte und Verhaltensmuster. Weniger erkennbar auf den ersten Blick sind dahinter stehende Werte und Grundannahmen. Beispiele dafür sind Kosten- und Leistungsorientierung, Dominanzstreben, Konsensstreben, Toleranzen, Autonomiegrade und Personen- oder Sachorientierung. Um Organisationskulturdimensionen messbar und vergleichbar zu machen, kann eine Bestandsaufnahme über entsprechend ausdifferenzierte Fragebögen durchgeführt werden. Ein Beispiel dafür bietet das vierdimensionale „Kultur-Radar-Chart“ von Christian Scholz. Es ist als Differenzanalyse aufgebaut und ermöglicht sowohl an den

Unterschieden zu arbeiten, aber auch auf gleich vorliegende Dispositionen aufzubauen.

Im Bereich der interkulturellen Trainings findet sich eine Reihe von Ansätzen, die an dieser Stelle nicht näher ausdifferenziert werden sollen:

- Informations- und Landeskundeseminare
- Culture-Awareness-Seminare
- Culture-Assimilator-Methodik (A. Thomas)
- 4-Dimensionen-Modell (G. Hofstede)
- Cross Cultural Assessor (R. Lewis)
- Contrast-Culture-Training (IFIM)
- Interkulturelle Kooperationsberatung und Mediation (JPB, J. Pateau)
- Linguistic-Awareness-of-Culture-Training (K. v. Helmolt/B.-D. Müller)

Neben dieser Auflistung, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, finden sich Mischformen und weitere interkulturelle Anpassungen zeitgenössischer Trainingsansätze wie z.B. Gestalttrainings, Neurolinguistische Programmierung und Transaktionsanalyse. Über die Eignung dieser Methoden bei der Vorbereitung und Begleitung internationaler Kooperationen, Joint Ventures oder Unternehmenszusammenschlüsse gibt es gewiss ähnlich viele Argumentationen und Für und Wider Diskussionen wie es Ansätze gibt. Letztlich hängt der Nutzen ihrer Anwendung von der Zielsetzung der jeweiligen Organisationseinheit, dem Stellenwert im Unternehmen, den Teilnehmern und der verfügbaren Zeit ab. Deshalb ist der verantwortliche Organisationsentwickler, Trainer oder Begleiter gehalten, über eine geeignete Voranalyse und Diagnose den jeweils passenden Ansatz auszuwählen und professionell das relevante Design darauf abzubilden.

Im nächsten Abschnitt sollen die bei der EADS durchgeführten und geplanten Integrationsmaßnahmen skizziert werden. Gleichzeitig ist zu betonen, dass die Integration einen Prozesscharakter hat und jede Maßnahme Teil und Mosaikstein auf dem Weg in ein wirklich integriertes Unternehmen ist.

Integrationsmaßnahmen bei der EADS

Referate und Trainings

Sichtbar und damit messbar werden organisatorische Veränderungen in Unternehmen im wesentlichen durch drei Symbolsysteme:

- Kommunikation
- Erscheinungsbild
- Verhalten

Schwerpunkt dieser Betrachtung bilden Trainings-, Informations- und Kommunikationsveranstaltungen. Verzichtet wird auf die Darstellung des medialen Außenauftritts und interner Informationswege wie Zeitschriften, Informationsbriefe, Firmen-TV, und Rundschreiben über unterschiedlichste Wege.

Die Vorbereitungs- und Begleitmaßnahmen orientieren sich an einem zeitlich gestuften Prozessmodell. Als vorbereitend werden alle Aktivitäten ab dem Zeitpunkt der Verkündung des Unternehmenszusammenschlusses im Herbst 1999 bis zum „Day One“ am 10. Juli 2000 begriffen. Daran anschließend begannen und starten weiterhin Maßnahmen zur Integration der französischen, spanischen und deutschen Kollegen, die im Zuge der Ansiedlung bestimmter Vorstandsfunktionen an den bisherigen Hauptverwaltungen in Madrid, München oder Paris bereichsspezifisch konzentriert werden. Ab Januar 2001 ist ein *Post-Merger-Integrationsprozess* vorgesehen, in den in einem ersten Schritt ca. 3500 Führungskräfte der EADS einbezogen werden sollen.

Seit Anfang März 2000 werden *Expertenreferate* im Rahmen der Vortragsreihe „Frankreich, Spanien und Italien verstehen“, im vierzehntägigen Rhythmus abends zwischen 18.00 und 20.30 Uhr am Standort Ottobrunn zu verschiedenen Themenstellungen angeboten. Schwerpunkte sind:

- Geschichte
- politisches System
- Wirtschaftssystem
- Erziehungs- und Bildungssystem

- Landes- und Alltagskultur
- Geschäftskultur

Der Themenkreis „Geschäftskultur“ umfasst etwa die folgenden Themen: Rolle des Vorgesetzten, Karrierewege, Managementinstrumente und Führungsstile, Leitbilder, Umgang mit Change-Prozessen und/oder Visionen, Diskussions-, Kommunikations- und Führungskultur in Unternehmen, Recruitment und Entwicklung von Managementkompetenz, Driver: Shareholder-Value, Größe, Selbstverständnis und soziale Verantwortung. Im Anschluss an die Präsentationen wird im Rahmen eines kleinen Buffets ein Networking zwischen den Teilnehmern und Referenten ermöglicht. Neben 20 Abendveranstaltungen, deren jeweilige Teilnehmerzahlen zwischen 100 und 170 schwankten, wurden und werden auch fünf Mittagsveranstaltungen für jene Mitarbeiter angeboten, die mit öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit kommend eingeschränkte Flexibilität haben. Zwischenzeitlich werden diese Veranstaltungen auch dezentral an verschiedenen Standorten in Deutschland, aber auch in Frankreich mit anderen Vorzeichen durchgeführt. Diese Vortragsreihe stieß vom Start weg auf sehr gute Resonanz, was an der konstant hohen Teilnehmerzahl messbar ist.

Gleichzeitig wurden während des ersten Halbjahrs 2000 mit verschiedenen Bereichen *interkulturelle Trainings* durchgeführt. Nach einer Einführung in das interkulturelle Spannungsfeld bei der Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Franzosen konzentrierten sich die Teilnehmer, aufgrund ihrer Vorerfahrungen mit Kooperationen in Frankreich, auf die Bearbeitung wesentlicher Aspekte von deutsch-französischem Managementverhalten, wie Kommunikation, Problemlösung, Entscheidungsfindung und Führungsprozesse.

Die Executive Management Development Aktivitäten wurden auf Direktionsebene am Standort München konzentriert. Künftig werden dort Funktionen wie die Entwicklung von Systemen zur Potenzialerkennung, zur Personalentwicklung, zur Zielvereinbarung und Leistungsmessung und zur Festlegung von Vergütungsrichtlinien für obere Führungskräfte der gesamten EADS von einem deutsch-französisch-spanischen Team

wahrgenommen. Um gemeinsame Standards zu schaffen, wurde ein *interkulturelles Interviewtraining* konzipiert und durchgeführt, bei dem Interviewtechniken und Begriffe sowohl sprachlich als auch definitorisch auf Kohärenz für alle Organisationseinheiten der EADS geprüft und abgestimmt wurden.

Management- und Organisationsentwicklung

Die bislang in Deutschland, Frankreich und Spanien im Bereich der Unternehmenszentralen getrennt operierenden Managemententwicklungs- und Trainingsaktivitäten wurden unter dem Dach der „Corporate Business Academy“ (CBA) zusammengefasst. Diese bietet ihre Leistungen für die Hauptverwaltung und die Geschäftsbereiche zentral an auch wenn die Aufgaben von den Standorten Madrid, München und Paris aus wahrgenommen werden. Von Vorteil waren für den Integrationsprozess die bereits seit ca. 10 Jahren bestehenden persönlichen Kontakte und die Zusammenarbeit bei der Implementierung des auf europäischer Ebene immer noch mit großem Erfolg laufenden *NAME Programms*, auf das an späterer Stelle nochmals intensiver einzugehen ist. Die bisher national angebotenen Programme und Trainings werden weiterentwickelt und für Mitarbeiter der früher anderen Unternehmen geöffnet.

Neue gemeinsame Entwicklungs- und Trainingsprogramme werden auf Basis der aktuellen und künftigen Bedarfe erstellt, Bildungs-, Trainings- und Personalentwicklungsbereiche auch der Geschäftsbereiche vernetzt. Nicht zuletzt schafft der gemeinsame Außenauftritt, die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache und die Verteilung und Wahrnehmung der Verantwortlichkeiten ein sichtbar neues Verständnis. Sicherlich ist die Entwicklung der CBA als Prozess zu verstehen, der neben der Unterstützung der Post-Merger-Aktivitäten und der Realisierung des sich im Übergang befindlichen Leistungsangebots auch die eigene erfolgreiche Integration und Organisation zum Ziel hat. Darauf gründet letztlich die Akzeptanz und Inanspruchnahme durch die Geschäftsbereiche. Die größeren von diesen wie Airbus und Astrium, aber auch der Verteidigungsbereich, unterhalten eigene Trainingsinstitute, was, zur

Vermeidung von Redundanzen, die Definition von Schnittstellen und Kohärenz im Angebot erforderlich macht.

Unterstützung des Post-Merger-Integrationsprozesses

Die Rolle der Corporate Business Academy nach dem Zusammenschluss von Unternehmen ist vielfältig zu sehen. In erster Linie geht es darum, Visionen und Zielvorstellungen der Leitungsebene überzeugend in die neue Organisation zu entwickeln. Wenn Integration verstanden wird als Verschmelzung von Systemen, Strukturen, Ressourcen und Fähigkeiten zweier oder mehrerer Unternehmen zur Erreichung einer wirtschaftlichen Zielsetzung oder Vision, dann muss Orientierung für die Mitarbeiter in den unterschiedlichen Funktionen und hierarchischen Ebenen geschaffen werden, damit ihnen ermöglicht wird, ihre Aufgabenwahrnehmung daran auszurichten und den Veränderungsprozess mitzutragen. Im Falle der EADS bedeutet dies zum einen die Unterstützung der teilweise mit Mitarbeitern aus den früheren Organisationseinheiten neu zusammengesetzten Bereichen und Teams bei ihrem Integrationsprozess. Darüber hinaus sind Motivation, Involvierung, Initiative, Identifizierung und Information der Mitarbeiter und Führungskräfte sicherzustellen. Im europäischen businesskulturellen Umfeld ist dies nicht allein durch entsprechende Ansagen der Verantwortlichen im Vorstand realisierbar. Notwendig ist bei der Definition der Leitziele und der Schlüsselprozesse der Einbezug möglichst vieler Mitarbeiter aber insbesondere der oberen Leitungsebenen und der mit der Umsetzung von Kernprojekten betrauten Projektleiter. Engagement und Einsatzbereitschaft zur Erreichung der in Merger-Prozessen angestrebten Synergieeffekte sowie die erforderliche Dialogbereitschaft kann nur durch überzeugendes Auftreten geweckt und aufrechterhalten werden. Umgekehrt kann die „Temperatur“ und damit der Fortschritt des Integrationsprozesses nur dann mit einiger Sicherheit zuverlässig nachvollzogen werden, wenn die Kontakte in die Organisation intensiv gehandhabt und Rückmeldungen konstruktiv aufgenommen werden. Sicherzustellen ist auch, dass die Zielsetzungen und Prozesse der Zentralen mit denen der Geschäftsbereiche abgestimmt sind.

Entsprechend konzipiert waren bereits die „Day One“ Aktivitäten, die Anfang Juli d. J. in Amsterdam, dem zentralen Sitz der EADS, durchgeführt wurden und in die ca. 1500 Mitarbeiter aus den Hauptverwaltungen, aus den Geschäftsbereichen und von der Topmanagement-Ebene in getrennten Veranstaltungen involviert waren und mit denen der Auftakt gefeiert wurde.

Um im nächsten Schritt in kurzer Zeit ca. 3500 Führungskräfte zu erreichen, ist ein dreistufiges Vorgehen geplant:

1. Entwicklung eines Informationsmoduls „Merger-Integration“, das in wichtigen Seminaren, Workshops und Trainings teilnehmerspezifisch eingesetzt werden soll.
2. Durchführung eines eintägigen Workshops für ca. 800 obere Führungskräfte in mehreren Gruppen, bei denen Status, Regeln Zielsetzungen, Strategien und Umsetzungsvorhaben des Integrationsprozesses diskutiert werden sollen.
3. Durchführung von Workshops für die ca. 500 Leiter von Synergieprojekten. Diese werden informiert und erhalten Tools zur Unterstützung bei der Wahrnehmung ihrer Aufgabe, wie internationales Projekt-Management und Change-Management. Gleichzeitig haben sie die Möglichkeit, sich mit Kollegen über deren Handlungsstrategien auszutauschen und mit Mitgliedern der Geschäftsleitung zu diskutieren.

Qualifizierung von Inhouse-Beratern

Als erste übergreifende Maßnahme wurde direkt nach der Bekanntgabe des Unternehmenszusammenschlusses ein Qualifizierungsprogramm entwickelt, das zum Ziel hatte, Verantwortliche aus den Organisationsentwicklungs- und Trainingsbereichen als Change-Berater bei international geprägten Veränderungsprozessen zu qualifizieren. Wichtig war dabei ein Verständnis darüber zu schaffen, wie derartige Prozesse in den bisher getrennten Unternehmen erfolgreich gestaltet werden und welche Rolle dem Berater zugeschrieben wird. Eine weitere wichtige Zielsetzung war die Etablierung eines die Geschäftsbereiche übergreifenden Beraternetzwerks. Neben der Bearbeitung von generellen

Themen, Kriterien, und Werkzeugen für Veränderungsmanagement standen Erfolgsfaktoren für die Initiierung und Durchführung solcher Vorhaben in den jeweiligen national Unternehmenskontexten auf dem Programm. Zusätzlich hatten die TeilnehmerInnen die Möglichkeit, an vertiefenden Individualtrainings wie „Intercultural Mediation“, „Team-Facilitation“ oder „How to run team meetings effective?“ zu partizipieren oder Coaching in Anspruch zu nehmen. Einen weiteren Schwerpunkt bildeten die in national gemischten Teams zu bearbeitenden Expertenprojekte. Sie hatten zum Ziel, erste gegenseitige Erfahrungen über die Arbeitsweisen „der anderen“ zu sammeln, das eigene Verhalten in derartigen Situationen zu reflektieren und Expertise auf einem bestimmten Themenbereich zu erarbeiten und in strukturierter Form den Kollegen zur Verfügung zu stellen. Das gesamte Programm war mehrmodular aufgebaut und dauerte von Mitte Mai bis Ende Oktober 2000. Eine der wesentlichen Erkenntnisse war, dass sich Rolle, organisatorische Einbindung und Aufgabenwahrnehmung teilweise erheblich voneinander unterscheiden und die Vorgehensweisen den lokalen betrieblichen Gegebenheiten und Einstellungen im Management Rechnung tragen müssen, um erfolgreich zu sein. Ein weiteres wesentliches Ergebnis ist die Netzworkebildung zwischen den Kollegen, die hilfreich sein kann bei einer möglichen künftigen gemeinsamen Projektgestaltung und/oder für eine kollegiale Beratung in internationalen Veränderungsprojekten.

NAME – Network for Aerospace Management in Europe

Eine der wesentlichen Voraussetzungen dafür, dass die Corporate Business Academy relativ schnell nach der Veröffentlichung der Absichtserklärung zu Bildung der EADS wirksam werden konnte war die Tatsache, dass sich die leitenden Führungskräfte aus den Trainings- und Personalentwicklungsbereichen bereits gut persönlich kannten und gemeinsam an der Weiterentwicklung des im Jahre 1989 gegründeten Netzwerks und seiner Programme gearbeitet hatten. Weitere Mitgliedsunternehmen aus der europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie sind Alenia (I), BAE Systems (GB), Saab (S), OGMA (P) und Stork/Fokker (NL).

Interkulturelle Problematik bei internationalen Mergern am Beispiel der EADS

Bemerkenswert an diesem Netzwerk ist zu einem, dass die darin involvierten Unternehmen, die auf dem Weltmarkt in manchen Geschäftsfeldern Konkurrenten und in anderen Partner sind, bereits bei seiner Gründung die Entwicklungsrichtung der europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie vor Augen hatten. Die Visionen und Zielsetzungen hatten vor einem Jahrzehnt und haben bis heute Relevanz behalten:

- um dem globalen Wettbewerb standzuhalten sollte die Bildung einer europäischen Business Gemeinschaft in den Industriezweigen Raumfahrt, Verteidigung und Luftfahrt unterstützt werden
- Führer und Nucleus in der cross-kulturellen Zusammenarbeit Europas sein
- die Bildung einer neuen Identität und eines neuen Geistes in der europäischen Industrie fördern
- die Beziehungen und Kommunikationswege zwischen Unternehmen, Teilnehmern und Partnern aufbauen und verbessern
- die Förderung der Qualifikation und Entwicklung der Mitarbeiter und Organisationen in Richtung Internationalisierung und Netzwerkgestaltung
- Führungskräfte mit den Herausforderungen des globalen Marktes konfrontieren und den unternehmensübergreifenden Austausch ermöglichen

NAME ist im Sinne eines „echten“ Netzwerks organisiert. Das bedeutet, dass es keine formalen Strukturen gibt und seine Aktualität und Attraktivität vom Einsatzwillen der Partner in der Programmentwicklung und der Veranstaltungsorganisation abhängt. Organisation und Verantwortlichkeiten rollieren zwischen den Mitgliederunternehmen, die Kosten werden geteilt.

Angeboten werden vier Managementqualifizierungsprogramme mit spezifischen Zielsetzungen für unterschiedliche Zielgruppen: Senior Managers, Leiter europäischer Teams, Nachwuchsführungskräfte und Team Coaches. Sie dauern i. d. R. 6 Tage und werden zwischen 3 und 5 mal jährlich abwechselnd von den Partnerfirmen organisiert und durchgeführt. Die 20 bis 25 Teilnehmer kommen zu einem vereinbarten

Proporz aus den Partnerunternehmen. Die Referenten haben einen unterschiedlichen professionellen Hintergrund, sind aber durchweg international erfahren. Für den „Aerospace 2005 workshop“ sollen die Zielsetzungen hier exemplarisch dargestellt werden:

- Zielsetzung ist die Auseinandersetzung mit strategischen Themen der globalen Luft- und Raumfahrt
- Inhalte sind:
 - die Vermarktung von Produkten dieser Industrie
 - produktspezifische Finanzierungsmodelle
 - das Produktmanagement bei der Vergabe von Workshares (z. B. Airbus, Eurofighter, Ariane)
 - Bildung von strategischen Allianzen und Joint-Ventures

Da einige der prognostizierten Unternehmenszusammenschlüsse und gegenseitigen Kapitalbeteiligungen im europäischen Rahmen stattgefunden haben, bestehen derzeit Überlegungen, dieses Netzwerk zu öffnen durch den Einbezug von Kunden und Lieferanten und außereuropäischer Partner in diesem Industriezweig.

Lernerfahrungen und Ausblick

Viele Führungskräfte, die in der Vergangenheit an der Etablierung von „nachgelagerten“ Unternehmenszusammenschlüssen wie Joint Ventures federführend beteiligt aber später nicht selber den Erfolg erarbeiten mussten, erleben die Integration der EADS als Betroffene aus anderer Perspektive. Die Komplexität des trinationalen Mergers mit vier Businesskulturen erfordert Lösungen und Antworten auf komplexe Probleme, die nicht immer einfach ausfallen können. Die meisten Entscheidungsträger haben erkannt, dass ein neues und erweitertes Reservoir an Fähigkeiten, Qualifikationen und Dispositionen bei den meisten Mitarbeitern erforderlich ist, das nicht zum Nulltarif erhältlich ist. Internationale Integration funktioniert nur partnerschaftlich, interaktiv und prozessual und kann nicht sich selbst überlassen werden, wenn sie erfolgreich sein soll. Aus dem Vorhandenen etwas Neues zu schaffen, wie eine gemeinsame Unternehmenskultur, funktioniert nicht „über Nacht“

sondern benötigt eine transparente, nachvollziehbare und anzustrebende Vision, deren Umsetzung hart erarbeitet werden muss. Auch muss bei allen Beteiligten die Einsicht wachsen, dass sie Altes loslassen und neue Wege gehen müssen. Die oft zitierten Untersuchungen über das Scheitern von ca. 60 bis 70 Prozent aller Unternehmenszusammenschlüsse legen offen, dass die Gründe dafür wesentlich in der Überbewertung der sogenannten „harten Faktoren“ wie Finanz-, Markt- und Kostenkennzahlen liegen und in der „notorischen“ Unterschätzung der „weichen Faktoren“ wie Kultur, Werte und Kommunikation begründet sind. Bei der EADS hat man dieses erkannt und investiert in erfolgversprechenden Aktivitäten und Maßnahmen.

Literatur

Bolten, J.: Cross Culture – Handeln in der Wirtschaft, Berlin 1995.

Dreesmann, H.: Motivation im interkulturellen Kontext, in: Bergemann, N./Sourisseaux, A.L.J. (Hrsg) Interkulturelles Management, 2. überarbeitete Aufl., Heidelberg 1996, S. 81-108.

Fry, J. N./Killing, J. P.: Strategic Analysis and Action, Fourth Edition, Scarborough, Ontario, Canada 2000.

Hofstede, G.: Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management, Wiesbaden 1993.

Lewis, R. D.: When Cultures collide. Managing successfully across cultures, London 1996.

Pateau, J.: Die seltsame Alchimie in der Zusammenarbeit von Deutschen und Franzosen. Aus der Praxis des interkulturellen Managements, Frankfurt/Main 1999.

Scholz, Chr.: Strategische Organisation. Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg/Lech 1997.

Thomas, A.: Bedeutung und Funktion sozialer Stereotype und Vorurteile für die interkulturelle Kooperation, in: Rösch, O. (Hrsg.): Stereotypisierung des Fremden: Auswirkungen in der Kommunikation, Berlin 2000, S. 11-29.

ZEI DISCUSSION PAPER: Bisher erschienen / Already published:

- C 1 (1998) Frank Ronge (Hrsg.)
Die baltischen Staaten auf dem Weg in die Europäische Union
- C 2 (1998) Gabor Erdödy
Die Problematik der europäischen Orientierung Ungarns
- C 3 (1998) Stephan Kux
Zwischen Isolation und autonomer Anpassung: Die Schweiz im
integrationspolitischen Abseits?
- C 4 (1998) Guido Lenzi
The WEU between NATO and EU
- C 5 (1998) Andreas Beierwaltes
Sprachenvielfalt in der EU – Grenze einer Demokratisierung Europas?
- C 6 (1998) Jerzy Buzek
Poland's Future in a United Europe
- C 7 (1998) Doug Henderson
The British Presidency of the EU and British European Policy
- C 8 (1998) Simon Upton
Europe and Globalisation on the Threshold of the 21st Century.
A New Zealand Perspective
- C 9 (1998) Thanos Veremis
Greece, the Balkans and the European Union
- C 10 (1998) Zoran Djindjic
Serbiens Zukunft in Europa
- C 11 (1998) Marcus Höreth
The Trilemma of Legitimacy. Multilevel Governance in the EU and
the Problem of Democracy
- C 12 (1998) Saadollah Ghaussy
Japan and the European Union
- C 13 (1998) Walter Schweidler
Bioethische Konflikte und ihre politische Regelung in Europa
- C 14 (1998) Wolfgang Ischinger
Die Gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik nach Amsterdam
- C 15 (1998) Kant K. Bhargava
EU – SAARC: Comparisons and Prospects of Cooperation
- C 16 (1998) Anthony J. Nicholls
Die deutsch-britischen Beziehungen: Ein hoffnungsloser Fall?
- C 17 (1998) Nikolaj Petersen
The Danish Referendum on the Treaty of Amsterdam
- C 18 (1998) Aschot L. Manutscharjan
Der Konflikt um Berg-Karabach: Grundproblematik und Lösungsperspektiven
- C 19 (1998) Stefan Fröhlich
Der Ausbau der europäischen Verteidigungsidentität zwischen WEU und NATO
- C 20 (1998) Tönis Lukas
Estland auf dem Weg aus der totalitären Vergangenheit zurück nach Europa
- C 21 (1998) Wim F. van Eekelen
Perspektiven der Gemeinsamen Außen- und Sicherheitspolitik der EU
- C 22 (1998) Ludger Kühnhardt
Europa in den Kräftefeldern des 21. Jahrhunderts.
- C 23 (1998) Marco Bifulco
In Search of an Identity for Europe
- C 24 (1998) Zbigniew Czachór
Ist Polen reif für die Europäische Union?
- C 25 (1998) Avi Primor
Der Friedensprozeß im Nahen Osten und die Rolle der Europäischen Union
- C 26 (1998) Igor Leshoukov
Beyond Satisfaction: Russia's Perspectives on European Integration
- C 27 (1998) Dirk Rohtus
Die belgische „Nationalitätenfrage“ als Herausforderung für Europa

- C 28 (1998) Jürgen Rüttgers
Europa – Erbe und Auftrag
- C 29 (1999) Murat T. Laumulin
Die EU als Modell für die zentralasiatische Integration?
- C 30 (1999) Valdas Adamkus
Europe as Unfinished Business: The Role of Lithuania
in the 21st Century's Continent
- C 31 (1999) Ivo Samson
Der widerspruchsvolle Weg der Slowakei in die EU.
- C 32 (1999) Rudolf Hrbek / Jean-Paul Picaper / Arto Mansala
Deutschland und Europa. Positionen, Perzeptionen, Perspektiven
- C 33 (1999) Dietrich von Kyaw
Prioritäten der deutschen EU-Präsidentschaft unter Berücksichtigung des
Europäischen Rates in Wien
- C 34 (1999) Hagen Schulze
Die Identität Europas und die Wiederkehr der Antike
- C 35 (1999) Günter Verheugen
Germany and the EU Council Presidency
- C 36 (1999) Friedbert Pflüger
Europas globale Verantwortung – Die Selbstbehauptung der alten Welt
- C 37 (1999) José María Gil-Robles
Der Vertrag von Amsterdam: Herausforderung für die Europäische Union
- C 38 (1999) Peter Wittschorek
Präsidentenwahlen in Kasachstan 1999
- C 39 (1999) Anatolij Ponomarenko
Die europäische Orientierung der Ukraine
- C 40 (1999) Eduard Kukan
The Slovak Republic on its Way into the European Union
- C 41 (1999) Ludger Kühnhardt
Europa auf der Suche nach einer neuen geistigen Gestalt
- C 42 (1999) Simon Green
Ausländer, Einbürgerung und Integration: Zukunftsperspektive der
europäischen Unionsbürgerschaft?
- C 43 (1999) Ljerka Mintas Hodak
Activities of the Government of the Republic of Croatia in the Process of
European Integration
- C 44 (1999) Wolfgang Schäuble
Unsere Verantwortung für Europa
- C 45 (1999) Eric Richard Staal
European Monetary Union: The German Political-Economic Trilemma
- C 46 (1999) Marek J. Siemek
Demokratie und Philosophie
- C 47 (1999) Ioannis Kasoulides
Cyprus and its Accession to the European Union
- C 48 (1999) Wolfgang Clement
Perspektiven nordrhein-westfälischer Europapolitik
- C 49 (1999) Volker Steinkamp
Die Europa-Debatte deutscher und französischer Intellektueller nach dem
Ersten Weltkrieg
- C 50 (1999) Daniel Tarschys
50 Jahre Europarat
- C 51 (1999) Marcin Zaborowski
Poland, Germany and EU Enlargement
- C 52 (1999) Romain Kirt
Kleinstaat und Nationalstaat im Zeitalter der Globalisierung
- C 53 (1999) Ludger Kühnhardt
Die Zukunft des europäischen Einigungsgedankens

- C 54 (1999) Lothar Rühl
Conditions and options for an autonomous „Common European Policy on Security and Defence“ in and by the European Union in the post-Amsterdam perspective opened at Cologne in June 1999
- C 55 (1999) Marcus Wenig (Hrsg.)
Möglichkeiten einer engeren Zusammenarbeit in Europa am Beispiel Deutschland - Slowakei
- C 56 (1999) Rafael Biermann
The Stability Pact for South Eastern Europe - potential, problems and perspectives
- C 57 (1999) Eva Slivková
Slovakia's Response on the Regular Report from the European Commission on Progress towards Accession
- C 58 (1999) Marcus Wenig (Ed.)
A Pledge for an Early Opening of EU-Accession Negotiations
- C 59 (1999) Ivo Sanader
Croatia's Course of Action to Achieve EU Membership
- C 60 (2000) Ludger Kühnhardt
Europas Identität und die Kraft des Christentums
- C 61 (2000) Kai Hafez
The West and Islam in the Mass Media
- C 62 (2000) Sylvie Goulard
Französische Europapolitik und öffentliche Debatte in Frankreich
- C 63 (2000) Elizabeth Meehan
Citizenship and the European Union
- C 64 (2000) Günter Joetze
The European Security Landscape after Kosovo
- C 65 (2000) Lutz Rathenow
Vom DDR-Bürger zum EU-Bürger
- C 66 (2000) Panos Kazakos
Stabilisierung ohne Reform
- C 67 (2000) Marten van Heuven
Where will NATO be ten years from now ?
- C 68 (2000) Carlo Masala
Die Euro-Mediterrane Partnerschaft
- C 69 (2000) Weltachsen 2000/World Axes 2000. A documentation
- C 70 (2000) Gert Maichel
Mittel-/Osteuropa: Warum engagieren sich deutsche Unternehmen?
- C 71 (2000) Marcus Wenig (Hrsg.)
Die Bürgergesellschaft als ein Motor der europäischen Integration
- C 72 (2000) Ludger Kühnhardt/Henri Ménudier/Janusz Reiter
Das Weimarer Dreieck
- C 73 (2000) Ramiro Xavier Vera-Fluixa
Regionalbildungsansätze in Lateinamerika und ihr Vergleich mit der Europäischen Union
- C 74 (2000) Xuewu Gu (Hrsg.)
Europa und Asien: Chancen für einen interkulturellen Dialog?
- C 75 (2000) Stephen C. Calleya
Is the Barcelona Process working?
- C 76 (2000) Ákos Kengyel
The EU's Regional Policy and its extension to the new members
- C 77 (2000) Gudmundur H. Frimannsson
Civic Education in Europe: Some General Principles
- C 78 (2000) Marcus Höreth
Stille Revolution im Namen des Rechts?
- C 79 (2000) Franz-Joseph Meiers
Europäische Sicherheits- und Verteidigungsidentität (ESVI) oder Gemeinsame Europäische Sicherheits- und Verteidigungspolitik (GESVP)?

- C 80 (2000) Gennady Fedorov
Kaliningrad Alternatives Today
- C 81 (2001) Ann Mettler
From Junior Partner to Global Player: The New Transatlantic Agenda and Joint Action Plan
- C 82 (2001) Emil Minchev
Southeastern Europe at the beginning of the 21st century
- C 83 (2001) Lothar Rühl
Structures, possibilities and limits of European crisis reaction forces for conflict prevention and resolution
- C 84 (2001) Viviane Reding
Die Rolle der EG bei der Entwicklung Europas von der Industriegesellschaft zur Wissens- und Informationsgesellschaft
- C 85 (2001) Ludger Kühnhardt
Towards Europe 2007. Identity, Institution–Building and the Constitution of Europe
- C 86 (2001) Janusz Bugajski
Facing the Future: The Balkans to the Year 2010
- C 87 (2001) Frank Ronge / Susannah Simon (eds.)
Multiculturalism and Ethnic Minorities in Europe
- C 88 (2001) Ralf Elm
Notwendigkeit, Aufgaben und Ansätze einer interkulturellen Philosophie
- C 89 (2001) Tapio Raunio / Matti Wiberg
The Big Leap to the West: The Impact of EU on the Finnish Political System
- C 90 (2001) Valérie Guérin-Sendelbach (Hrsg.)
Interkulturelle Kommunikation in der deutsch-französischen Wirtschaftskooperation
- C 91 (2001) Jörg Monar
EU Justice and Home Affairs and the Eastward Enlargement: The Challenge of Diversity and EU Instruments and Strategies
- C 92 (2001) Michael Gehler
Finis Neutralität? Die europäischen Neutralen seit 1945
- C 93 (2001) Georg Michels
Europabilder: Perspektiven zwischen Klischee und Konflikt

Das **Zentrum für Europäische Integrationsforschung (ZEI)** wurde 1995 als selbständig arbeitende, interdisziplinäre Forschungseinrichtung an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn gegründet. In Forschung, Lehre und Politikberatung sowie im Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis beteiligt sich das ZEI an der Lösung bisher unbewältigter Probleme der europäischen Einigung und der Gestaltung der Rolle Europas in der Welt. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage im Internet: <http://www.zei.de>.

ZEI – DISCUSSION PAPERS richten sich mit ihren von Wissenschaftlern und politischen Akteuren verfaßten Beiträgen an Wissenschaft, Politik und Publizistik. Jeder Beitrag unterliegt einem internen Auswahlverfahren und einer externen Begutachtung. Gleichwohl gibt er die persönliche Meinung der Autoren wieder. Die Beiträge fassen häufig Ergebnisse aus laufenden Forschungsprojekten zusammen. Die aktuelle Liste finden Sie auf unserer Homepage: <http://www.ZEI.de>.

The **Center for European Integration Studies (ZEI)** was established in 1995 as an independent, interdisciplinary research institute at the University of Bonn. With research, teaching and political consultancy ZEI takes part in an intensive dialogue between scholarship and society in contributing to the resolution of problems of European integration and the development of Europe's global role. For further information, see: <http://www.zei.de>.

ZEI – DISCUSSION PAPERS are intended to stimulate discussion among researchers, practitioners and policy makers on current and emerging issues of European integration and Europe's global role. Each paper has been exposed to an internal discussion within the Center for European Integration Studies (ZEI) and an external peer review. The papers mostly reflect work in progress. For a current list, see the center's homepage: <http://www.ZEI.de>.

ISSN 1435-3288

ISBN 3-933307-90-2



Zentrum für Europäische Integrationsforschung

Center for European Integration Studies

Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Walter-Flex-Straße 3
D-53113 Bonn
Germany

Tel.: +49-228-73-1880
Fax: +49-228-73-1788
<http://www.zei.de>