



**„LA véritable naissance d’une nation, c’est le moment où une poignée d’individus déclare qu’elle existe et entreprend de le prouver. » (AMT, S.11)**



D.ortelli Van Sloun

---

## Bibliographie

- AMT, Thiesse A-M, La création des identités nationales Europe XVIII-XX siècle , Seuil, 1999
- Andersen Benedict « Die Erfindung der Nation » 1996
- BAU Bausinger, Hermann « Typisch Deutsch », Becksche Reihe, 2002
- CRE Crépon, Marc „Les géographies de l’Esprit“, Payot, 1996
- Breuer Johan, De Bertha Pierre: Deutsch-französische Geschäftsbeziehungen erfolgreich managen. DW 2005
- Crepon Marc 2les géographies de l'esprit », Payot 1996
- DEM Demorgon, Jacques / Merkens, Hans « Les cultures d’entreprise et le management interculturel », Textes de travail, n°16,OFAJ
- Elias Norbert « La société de cour »
- Elias Norbert « La civilisation des moeurs »
- GK Graf von Krockow, Christian « Über die Deutschen » List Verlag, 1999
- Hartmann Mickael Elite und Macht in Europa Michael Hartmann, "Sind die Ingenieurwissenschaften noch der Karriereweg für soziale Aufsteiger""Vermarktlichung der Elitenrekrutierung" TU Darmstadt, 2006
- Heidenreich Martin, "Berufskonstruktion und Professionalisierung. Erträge der soziologische Forschung", "Die gesellschaftliche Strukturierung technischen Wissens. Ein drei-Länder Vergleich"
- Uni Oldenburg, 1999
- Hobsbawm Eric Nation et Nationalisme, folio, 1992
- MO Paul Mog, Hrsg, „Die Deutschen in ihrer Welt“, Langenscheidt, 1996
- MA Moog, André „Comment bien travailler avec les allemands“, Chambre Franco-Allemande de Commerce et de l’industrie, 1996
- PA: Pateau, Jacques « Die seltsame Alchimie in der Zusammenarbeit von Deutschen und Franzosen », Campus, 1999
- Philippon Thomas Le capitalisme d'héritier
- SM: Schroll-Machl, Sylvia „Die Deutschen – Wir Deutsche“, Vandenhoeck, 2002
- RI Rittau, Andreas „Interaction Allemagne-France“ l’Harmattan, 2003
- BU Ulrich, Bernd „Deutsch, aber glücklich“, Fest, 1997
- GN Was ist Deutsch? Aspekte einer grübelnden Nation , Beiträge der Tagung im Germanischen NationalmuseumNürnberg, 2006
- HZG: Interkulturelles Kompetenz-und Konflikttraining für den Beruf (IKK)Ulrike Gaidosch, Birgit Mau-Endres, Bernhard Ufholz, Lisa Waas Handout zum Grundlagenseminar 2005
- GUL Ost-West-Unterschiede in wirtschaftsrelevanten Teilgebieten der Persönlichkeit Veränderung und Veränderbarkeit von Schlüsselqualifikationen bei osteuropäischen IT-Fachkräften in Deutschland. Maya Gulyanska Inaugural – Dissertation RUHR - UNIVERSITÄT – BOCHUM, 2005
- GE: Der Erwerb interkultureller Kompetenz.Ein Modell auf Basis der Kulturstandardforschung.- Bernd Geier Dissertation –Passau Oktober 2000
- GL Glossar Kultur und Entwicklung Ein Vademecum durch den Kulturdschungel, Michael Schönhuth Trier 2005
- BE Cornelius J.M. Beniers, Managerwissen kompakt: Interkulturelle Kommunikation
- [http://files.hanser.de/hanser/docs/20051019\\_25119114931-92\\_3-446-40220-9\\_Leseprobe.pdf](http://files.hanser.de/hanser/docs/20051019_25119114931-92_3-446-40220-9_Leseprobe.pdf), abgerufen am 17.10.06
- DG Kulturelle Vielfalt in der Selbstdefinition – Eine empirische Untersuchung zur Erfassung von Selbstbeschreibungen auf der vertikalen und horizontalen Individualismus / Kollektivismus Kulturdimension Daniela Gröschke Paper Herbstworkshop der Kommission Personalwesen am 16. und 17.

---

September 2005 an der FU Berlin , abgerufen am 2.09.2006

IM « Images und Stereotypen von fremden Ländern, Völkern und Kulturen: Begriffsklärung und Problemstellungen unter besonderer Berücksichtigung «der Massenmedien », unter [http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-860/06\\_kapitel\\_2\\_images.pdf](http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-860/06_kapitel_2_images.pdf), abgerufen am 15.10.06

HA Kultur und Kulturwissenschaft, Hansen, 1995

Maletzke, Interkulturelle Kommunikation (1996), 16; vgl. ders.,

JJ Interkulturelle Kompetenzen in der Migrationsforschung am Beispiel des EU-Projektes IMES, Janine Jacobs, 2005, abgerufen am 28.08.06

AS Projekt interkulturelle politische Bildung, Alfons Scholten, 2004, [http://www.aksb.de/upload/materialien/Modul\\_fuer\\_das\\_Gruppenleitungsseminar\\_der\\_WJT-Kurzzeitfreiwilligen.pdf](http://www.aksb.de/upload/materialien/Modul_fuer_das_Gruppenleitungsseminar_der_WJT-Kurzzeitfreiwilligen.pdf) , abgerufen am 15.09.06

JB Interkulturelle Kommunikation in der Zusammenarbeit mit Mittel- und Osteuropa Dipl.-Psych. Julia Bürger Uni Regensburg, 2005 [http://www.ifat.de/frontend/media/vortraege\\_cashflow/donnerstag/interkulturelle\\_kommunikation\\_in\\_der\\_zusammenarbeit\\_mit\\_moe.pdf](http://www.ifat.de/frontend/media/vortraege_cashflow/donnerstag/interkulturelle_kommunikation_in_der_zusammenarbeit_mit_moe.pdf), abgerufen am 12.10.06

TIK Trainingsmanual interkulturelle Kompetenz, Gerhart Rott, Viola Siemers, Uni Wuppertal, 2004 <http://elpub.bib.uni-wuppertal.de/edocs/dokumente/zsb/trainingsmanuale/zsbtmbd1.pdf>

AL Seminar interkulturelle Handlungskompetenz, Angela K. Lassing, Uni Erlangen Nürnberg, 2005

ASC Einführung in die Kulturwissenschaft, Anna Schwarz, Uni Frankfurt, [http://www.kuwi.euv-frankfurt-o.de/~polsoz/lehre/lehre\\_WS03/ein\\_in\\_kuwi\\_s\\_kript.pdf#search=%22%22%20il%20n'y%20a%20pas%20de%20hors%20texte%22%22](http://www.kuwi.euv-frankfurt-o.de/~polsoz/lehre/lehre_WS03/ein_in_kuwi_s_kript.pdf#search=%22%22%20il%20n'y%20a%20pas%20de%20hors%20texte%22%22)

HM Interkulturelles Management, Hans Merkens, FU Berlin, <http://www.dfjw.org/paed/texte2/intmanag/intmanag2.html>, abgerufen am 4.10.06

D'iribarne Philippe L'étrangeté française, seuil 2006

Dewitte Jacques L'exception européenne, ed Michalon 2008

OS Veränderungsprozesse in Organisation und Gesellschaft, Block 2a Oda Schiebusch-Jakob

RF Interkulturelle Kompetenz, eine historische Dimension Rene del Fabro, *Historical Social Research, Vol. 2 — 2000 — No. 3/4, 75 - 113* [http://hsr-trans.zhsf.uni-koeln.de/hsrretro/docs/artikel/hsr/hsr2000\\_505.pdf](http://hsr-trans.zhsf.uni-koeln.de/hsrretro/docs/artikel/hsr/hsr2000_505.pdf) ; abgerufen am 26.09.06

HK Kulturbegriff heute, Harald Klinke, Uni Karlsruhe, 2002 [http://www.stud.uni-karlsruhe.de/~um9t/sa/GEERTZ2\\_ende.htm#\\_Toc510348593](http://www.stud.uni-karlsruhe.de/~um9t/sa/GEERTZ2_ende.htm#_Toc510348593)

AT Alexander Thomas, (Hrsg.): *Kulturvergleichende Psychologie*. Göttingen: Hogrefe, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2003

KPH Die Kulturen der Beschäftigung mit Nationalkultur Klaus P. Hansen (Passau) <http://www.germanistentag2004.uni-muenchen.de/abstracts/wslandeskunde/hansen.doc>

CK Korrelation und Kausalität, Claudia Küpper, 2000 <http://www.innotec.de/forschung/kuepper/Microsoft%20Word%20-%20Korrelation-Kausalitaet.pdf> abgerufen am 15.10.06

ALa Ethnologie und interkulturelle Kommunikation, Alexander Lavisiano, 2005

TH Der Stamm der Experten, Thomas, Hüskens aus der Schriftenreihe „sozialanthropologische Arbeitspapiere“ Heft 97, FU Berlin, 2003

CLA Prinzipien und Verfahren einer kulturwissenschaftlichen Textanalyse im Fach Deutsch als Fremdsprache Claus Altmeyer [http://www.spz.tu-darmstadt.de/projekt\\_ejournal/jg-06-3/beitrag/deutungsmuster.htm](http://www.spz.tu-darmstadt.de/projekt_ejournal/jg-06-3/beitrag/deutungsmuster.htm) abgerufen am 10.08.06

BS Die globale Herausforderung Mit den Waffen der Kulturpolitik, Bernd M. Scherer, Zeitschrift für Kulturaustausch <http://cms.ifa.de/index.php?id=scherer>

---

JH Kulturstandards im Deutsch-französischen  
Management DUV 2006

Joly Hervé Les patrons des grandes  
entreprises allemandes. Sociologie du  
pouvoir économique. Dans Politix n^23  
1993

HGH Kulturgeographie Leitlinien und  
Perspektive, Hans Gebhardt, Paul Reuber &  
Günter Wolkersdorfer (Heidelberg, Münster)  
abgerufen unter [http://www.geog.uni-  
heidelberg.de/anthropo/mitarbeiter/gebhardt/  
pdf/kulturgeographie.pdf](http://www.geog.uni-heidelberg.de/anthropo/mitarbeiter/gebhardt/pdf/kulturgeographie.pdf) am 12.09.06

---

## Einführung in die Thematik Diaporama

eads arte 2009

### Auf gute Zusammenarbeit

Die Globalisierung verwandelt immer mehr Unternehmen in multinationale Gesellschaften – da sind kulturelle Konflikte an der Tagesordnung. Was es heißt, Gegensätze vereinen zu müssen, weiß Christoph Barmeyer, Professor für Interkulturelle Kommunikation. Ein Gespräch über Glanz- und Schattenseiten internationaler Zusammenarbeit.

Die Welt scheint kleiner zu werden. Unternehmen fusionieren über alle Landesgrenzen hinweg, internationale Kooperationen sind selbstverständlich und allgegenwärtig. Dass diese nicht immer reibungslos ablaufen, zeigt das Gezänk bei dem deutsch-französischen Flugzeugbauer Airbus oder das Scheitern des deutsch-britischen Tandems BMW-Rover. Das ARTE Magazin sprach mit dem Universitätsprofessor und Experten für Interkulturelle Kommunikation, Christoph Barmeyer, über die Herausforderungen multikultureller Unternehmen und über das Potenzial, das in ihnen steckt.

**ARTE:** Herr Professor Barmeyer, was bedeutet eigentlich „interkulturell“?

**Christoph Barmeyer:** Wir alle sind von einer bestimmten Kultur geprägt, einer Art mentaler Software, die auf Erziehung, Ausbildung, auf unserer Lebenswelt basiert, und die uns durch den Alltag steuert. In unserem eigenen System sind wir damit erfolgreich, weil unser Umfeld ähnlich handelt wie wir. Interkulturalität beginnt dann, wenn wir auf Menschen treffen, die von anderen Systemen geprägt wurden.

**ARTE:** Die Anzahl global agierender Unternehmen nimmt stetig zu, wie kann Interkulturalität im multinationalen Alltag funktionieren?

**Christoph Barmeyer:** Durch Offenheit, Neugier, Toleranz und die Bereitschaft, Perspektiven zu wechseln. Akzeptieren, dass das Gegenüber auch Recht hat. Das sind wichtige Eigenschaften interkultureller Kompetenz. Menschen neigen allerdings dazu, ihre vertrauten Verhaltensweisen nicht ändern zu wollen. Das Eigene gilt oft als das Bewährte, Erfolgreiche, Bessere. Daraus entstehen schnell Wertungen und Stereotype.

**ARTE:** Wie sehen solche Stereotype aus?

**Christoph Barmeyer:** Ein gutes Beispiel ist die Fusion eines deutschen und eines französischen Unternehmens. Oft wird dabei vergessen, dass hinter den Produkten, Dienstleistungen oder Strukturen auch Menschen stehen, die zusammengebracht werden müssen. Wenn nun an einer Fusion gearbeitet wird, kommt es oft zu Irritationen: Für die französischen Manager ist die deutsche Herangehensweise schon fast anarchistisch, sie sind erstaunt über das föderalistische Prinzip der Partnerschaft und Gleichberechtigung der einzelnen Ländergesellschaften und denken: „Wir brauchen doch eine Zentrale, die die Führung übernimmt, sonst landen wir im Chaos.“ Die Deutschen wiederum tun sich schwer, das machtzentrierte französische Ordnungsprinzip zu akzeptieren – „die Franzosen sind so dominant und autoritär, es muss doch eine gewisse Gleichberechtigung geben!“ Der niederländische Managementforscher Geert Hofstede stellt das deutsche Verständnis treffend als „gut geölte Maschine“ dar, das französische als „menschliche Pyramide“.

**ARTE:** Wer hat in einem Unternehmen am häufigsten mit interkulturellen Problemen zu kämpfen?

**Christoph Barmeyer:** Die Topmanager bekommen solche Probleme oft nicht mit. Das hat damit zu tun, dass Mitarbeiter ihnen ungern widersprechen. Im mittleren Management

---

hingegen gibt es viele Kulturkontakte – und somit auch viele Konflikte. Auf den hierarchisch untergeordneten Positionen ist der Leidensdruck am größten, auch weil er dort oft nicht geäußert werden darf. So entsteht auf der Machtebene die Illusion, dass alles gut läuft. Andererseits können interkulturelle Konflikte in bestimmten Berufen abgemildert werden. Ingenieure haben beispielsweise durch ihre Denkweise und ihr Fachvokabular etwas, das allen Ingenieuren ungeachtet ihres kulturellen Hintergrundes gemeinsam ist.



---

**Arbeit an den Kulturdimensionen dann Rollenspiel**  
**„Trevailer avec les allemands“**  
**„Kulturstandards im deutsch-französischen Management“**  
**Hierarchie, Entscheidung, Zeit, Risiko, Formulierung**



- Gruppe 1 Hierarchie**
- Gruppe 2 Zeit**
- Gruppe 3 Kommunikation**



**bewertet**



**Barmeyer Interkulturelle Zusammenarbeit und Führung : Das Beispiel Deutschland - Frankreich bewertet**

**Kulturdimensionen-Modelle  
(frei nach GUL, S.19 und ff)**

Hall	Hofstede	Trompenaars
High-low context		spezifisch/diffus
	Kollektivismus/ Individualismus	Kollektivismus/Individualismus
	Machtdistanz	Universalistisch/partikularistisch
	Maskulinität/ Feminität	Neutralität / Emotionalität
		Leistungsstatus/ Ansehen
Polychron/synchron	Langfristig/kurzfristig	Simultaneität/Synchronität

Maskulinum / femininum  
 Hohe / niedrige Machtdistanz  
 Diffus/ spezifisch (Trennung der Lebensbereiche)  
 Leistungsorientiert / statusorientiert  
 Universalistisch / partikularistisch  
 Hohe / niedrige Unsicherheitsvermeidung (risikofreudig, risikoscheu)  
 Kollektivistisch / individualistisch  
 Persönliche Freiheit  
 Monochron/ polychron  
 langfristig orientiert/ kurzfristigorientiert

modern/ traditionalistisch  
 Hierarchie-/Statusorientierung; Betonung akademischer Titel, Respekt vor erzielten Positionen; Prestigedenken; Autorität durch Wissen  
 Familiarismus: Hauptkonzept der Familie; Paternalismus  
 Improvisationsvermögen, Regelorientierung  
 Klientismus / Korruption  
 Implizit/ explizit  
 Neutral / emotional  
 Sachbezogen / personenorientiert





Zuckerturm



Effizienz und Beruf

## Effizienz im Beruf: Deutsche und französische Arbeitsweisen



Passe Partout „So sehen sich Nachbarn“

Teil 2 Hören Sie das Video einmal, lesen Sie den Lückentext durch, sehen Sie sich das Video noch einmal und füllen Sie die Lücken aus!

Setzen Sie die folgenden Wörter (bzw. Wortteile) in die Lücken im Text:

absichern.“ abzusprechen Anzeichen aufeinander Aufgabe Basis Begabtesten Begeisterung Beziehungen Businesskultur direkt diskutieren Effizienz Einfällen einig Entscheider ergänzt erreicht Erreichung Gefühl gegen Gegensatz geplant Geschäftserfahrungen Gleichgewicht halten Hierarchie hält Höhe Intelligenz Mannschaft nur nützliche originelle Palme rganisationsplänen richtige schaffen Schwäche Sicherheit Spezialist spüre stabil Stärken stärker Teilnehmer Turm Unmögliches unterschiedliche unvorstellbar Verständigungsschwierigkeiten verwirrt vorangeschritten wackelig wackelig. zusammen überträgt

Im an/haften: adhérer, être inhérent à Zutreffend : juste, exact, pertinent Verzerren : déformer

Vorstellung, die : représentation

Überzeugen : convaincre

Französische \_\_\_\_\_ : der TGV ist wohl eines der besten Beispiele. Deutschland beweist seine Kompetenz auf einer anderen Schiene. Manchmal \_\_\_\_\_ sich die Leistungsfähigkeit. Beim Airbus zum Beispiel trägt jeder einen Stein zum Bauwerk bei. Doch oft führen \_\_\_\_\_ Mentalitäten und Arbeitsmethoden auch zu \_\_\_\_\_. Um die zwischenmenschlichen \_\_\_\_\_ zu fördern, bieten Spezialisten Seminare für Angestellte aus beiden Ländern an. Das Ziel: das Klischee-Bild des anderen zu erforschen. Pierre de Bartha: „So sehen Franzosen mit deutsch-französischen \_\_\_\_\_ ihre deutschen Partner: sehr ernst, mit einer auffallend starkfarbigen Krawatte, was die Franzosen oft amüsiert, sowie Sandalen - \_\_\_\_\_ im Berufsleben in Frankreich! Da ist der peinlich gewissenhafte Aspekt dargestellt, mit O \_\_\_\_\_ aller Art, den Titeln, der

Uhr. Wenn man Franzosen fragt, was sie von einem Deutschen \_\_\_\_\_, mit dem sie sich gut verstehen, bekommt man jedes Mal zu hören 'er ist eben kein richtiger Deutscher', was heißt: 'er ist sympathisch'. Im \_\_\_\_\_ zum Bild vom etwas steifen Deutschen sieht es hier viel lebendiger aus: da ist zunächst der Franzose mit seinen spontanen \_\_\_\_\_. Was den Deutschen besonders auffällt: die Franzosen sind nie in ihrem Büro, sondern treffen sich ständig auf den Fluren, um sich \_\_\_\_\_ . Ein Franzose, der hinter seinen Papierstapeln verschwindet, verunsichert unsere deutschen Freunde sehr. Das „vom Hahn zum Esel“, von einem Thema zum anderen springen, das \_\_\_\_\_ die deutschen Kollegen ebenfalls. Und hier rechts oben ist die typisch französische \_\_\_\_\_ abgebildet, mit dem Chef als gottgleichem allein \_\_\_\_\_ oben, und seinen Mitarbeitern, die ihm von unten alles zutragen.“ Nach der Analyse die Eigenerfahrung: In Gruppen soll in einer Viertelstunde ein \_\_\_\_\_ gebaut werden. Wer den höchsten baut, gewinnt. Ziel der Übung: die unterschiedlichen Arbeitsmethoden der \_\_\_\_\_ aus den beiden Ländern kennen zu lernen. Hier die französische Mannschaft, und dort die deutsche \_\_\_\_\_. In der deutschen Gruppe arbeitet man \_\_\_\_\_, und es geht zuerst einmal darum, ein Konzept zu finden. Jochen Peter Breuers \_\_\_\_\_ ist es, die Schwachstellen bei der Zusammenarbeit deutsch-französischer Teams in der Industrie aufzudecken. Jochen Peter Breuer: „In der französischen Gruppe wird es darum gehen, erst Mal überhaupt ein \_\_\_\_\_ zu bekommen, was passiert, wie man also jetzt dieses Projekt abwickeln kann. Wollen wir mal weiter gucken.“ Deutsches Team: „Ich denke mal, am Anfang müssen wir es \_\_\_\_\_ bauen, also flach, und später dann praktisch schneller in die Höhe kommen.“ Jochen Peter Breuer: „Das haben wir so richtig - man kann sagen - fast im Blut, dass wir alles so weit wie möglich \_\_\_\_\_ Deutsches Team: „Das Ding muss stabiler werden als wenn du das alles dicht zusammen machst. Aber wir wollen eine \_\_\_\_\_ als Quadrat, oder so...“ Jochen Peter Breuer: „Wenn man jetzt mal von Effizienz ausgehen würde, könnte man sagen, die Deutschen haben noch nichts geschafft, sie sind noch immer am \_\_\_\_\_ und die Franzosen haben schon zwei Türme gebaut, die schon eine gewisse Höhe \_\_\_\_\_ haben, und vor allen Dingen zwei ganz unterschiedliche Ansätze herausgefunden. Wenn man das jetzt aufs Arbeitsleben \_\_\_\_\_, kommt immer wieder das gleiche heraus: die Franzosen, die schon weit \_\_\_\_\_ sind, die Deutschen immer noch am diskutieren, was die Franzosen wild macht.“ Deutsches Team: „Nee, Jungs, das wird zu \_\_\_\_\_“ „Nein, das glaube ich nicht. Wir können ja ein bisschen Spucke...“ „Hör auf!“ Jochen Peter Breuer: „Das darf man nie aus dem Auge verlieren. In Frankreich gibt es nicht nur die \_\_\_\_\_ Lösung, sondern auch die \_\_\_\_\_. Es muss immer ein bisschen Spaß dabei sein, ein bisschen Pep.“ Deutsches Team: „Wir müssen auf jeden Fall die Basis ordentlich hinkriegen, sonst wird das nachher total \_\_\_\_\_ und hält nie.“ Jochen Peter Breuer: „Hier sehen wir auch was ganz Typisches jetzt, dass nicht mehr alle arbeiten, sondern nur noch zwei. Man hat das \_\_\_\_\_ gefunden. Und jetzt werden die anderen nur noch Kommentare geben und eigentlich die Besten, die \_\_\_\_\_ an dieser Aufgabe weiterarbeiten lassen. Das ist auch etwas. Das ist ein Zeichen von \_\_\_\_\_ in Frankreich. Man gibt gute Kommentare ab und lässt die anderen arbeiten.“ Deutsches Team: „Nee, wir brauchen ein bisschen Querstabilität vorher und dann können wir wieder in die \_\_\_\_\_ bauen. Flach und fest.“ „Bei denen sieht es auch ganz langweilig aus.“ Jochen Peter Breuer: „Das ist etwas, ein Charakteristikum der deutschen \_\_\_\_\_. Man lässt sich so leicht nicht aus dem Konzept bringen. Man ist sicher, man hat sich gut vorbereitet, man ist sich \_\_\_\_\_ in der Gruppe und geht aufs Ziel zu. Wäre das jetzt anders herum, nehmen

Überraschen  
étonner  
Handhaben : manier  
(Geraät), appliquer  
(Vorschrift)  
Stricken: tricoter

Lernstoff, der e:  
programme scolaire

Rind, das er: boeuf  
Herz, das en: coeur  
Austeilen: partager,  
disséquer

Auf/laden, ä.u.a:  
recharger  
Häufig: souvent

Vor/schreiben, ie,ie:  
prescrire, ordonner  
Die Disziplin, eine  
Regel, einen Termin  
ein/halten, ä,ie,a:  
respecter

Wie dem auch sei:  
quoi qu'il en soit

Streik, der s: grève  
Öffentlich: public  
Verkehrsbetrieb, der  
e: entreprise de  
transport

Er S. untreu werden:  
renier, trahir,  
déroger (à une  
habitude, une idée)  
Fuß fassen : prendre  
racine

Anreiz, der e :  
attirait, stimulant  
Sinn, der e : sens  
Bürger, der - :  
citoyen, bourgeois  
Vorsatz, der ä-e:  
résolution  
Beibehalten:  
conserver  
Rückgang, der ä-e:  
recul  
Fest/stellen:

wir mal an, die deutsche Gruppe wäre höher gewesen als die Franzosen, dann wäre mit \_\_\_\_\_ Panik bei den Franzosen.“ Französisches Team: „Am Ende müssen wir nur noch einzelne Stücke \_\_\_\_\_ legen, wir brauchen nicht mehr den ganzen Kreis zu bauen, damit wir höher kommen.“ Deutsches Team: „Können wir nicht noch ein bisschen..?“ „Hast du es?“ „Warum machst du denn zwei davon?“ „Weil wir dann deinen Teil noch draufbauen.“ Jochen Peter Breuer: „Er ist als \_\_\_\_\_ akzeptiert in der Gruppe.“ Deutsches Team: „Kann mir mal jemand den anderen noch halten, bitte?“ Jochen Peter Breuer: „Und es ist praktisch unmöglich in Deutschland, \_\_\_\_\_ die Meinung eines Spezialisten anzugehen. Hingegen in Frankreich, wir kennen es ja langsam, ist es genau umgekehrt. Die Meinung wird angehört, aber man wird sagen, es ist \_\_\_\_\_ die Meinung eines Spezialisten, der nur einen Teilbereich kennt. Jetzt wollen wir mal gucken, ob wir nicht eine bessere Lösung finden.“ Französisches Team: „Die stehen zu weit auseinander.“ „Nein, nein, das wird gehen. Ich \_\_\_\_\_ das.“ Jochen Peter Breuer: „Das bringt jeden Deutschen auf die \_\_\_\_\_, nämlich zu spüren. Das Spüren kann ja jeder, aber man muss es auch beweisen.“ Deutsches Team: „Kann mal jemand unten stützen?“ „Das glaub' ich nicht... Wenn das fällt, dann können wir ja wieder..“ „Das fällt garantiert, das \_\_\_\_\_ nicht!“ Französisches Team: „Pass auf, dass du nicht alles aus dem \_\_\_\_\_ bringst.“ „Nur ruhig - bis die auf unserer Höhe sind!“ „Sie sind auf unserer Höhe.“ „Beruhige dich.“ Deutsches Team: „Das ist ja fast wie der Eiffelturm, guck' mal!“ Französisches Team: „Ich glaube, wir haben gewonnen.“ Jochen Peter Breuer: „Und das ist wieder, man könnte sagen eine \_\_\_\_\_ der französischen Businesskultur. Sobald erste \_\_\_\_\_ da sind, dass man \_\_\_\_\_ ist oder dass der andere nachlässt, sagt man "on a gagné", wir haben gewonnen.“ Deutsches Team: „Das ist alles so glibberig“. Französisches Team: „Lass wie es ist. Also leg es drauf. Wir rühren nichts mehr an, er ist fertig.“ Jochen Peter Breuer: „Hier war auch bezeichnend, ein Franzose, der bisher nichts getan hat, er "il met la cerise sur le gâteau", wie der Franzose sagt, die Kirsche auf den Kuchen, um das Ganze zu verzieren. Das ist also der letzte Trick, der es vielleicht bringt, dass man gewinnen wird und der das Ganze noch schöner macht. Sie haben vielleicht gesehen, wie lässig er das gemacht hat, einfach so, mit einer Hand, ganz schnell draufgesetzt.“ Französisches Team: „61 Zentimeter.“ Deutsches Team: „58.“ Jochen Peter Breuer: „Die \_\_\_\_\_ beider Systeme, aber auch die Schwächen. Die Stärke des Deutschen liegt in der \_\_\_\_\_ eines Zieles, das vorher \_\_\_\_\_ worden ist, und wenn nichts Unvorhergesehenes passiert, wird er es durchziehen. Ist am Anfang das Ziel schon falsch oder kommt etwas Unvorhergesehenes, wird man \_\_\_\_\_ aus dem Konzept gebracht, ganz klar. Wenn beim Franzosen durch die \_\_\_\_\_ durch die emotionale Identifizierung mit etwas oftmals \_\_\_\_\_ erreicht wird, wo der Deutsch sagt, das kann nicht gut gehen, wir brauchen dafür zwei Wochen, die Franzosen wollen es in zwei Tagen machen. Sie können es \_\_\_\_\_, durch die emotionale Verbundenheit mit dem Ziel.“

constater  
An/halten, ä,ie,a: se maintenir  
Verkehrsmittel, das -: moyen de transport  
Jn ab/schrecken: effrayer qn  
Schlachtfeld, das er: champs de bataille  
Erobern: conquérir  
Mitfahrtgelegenheit, die en : covoiturage  
Auf vollen Touren laufen : marcher à fond  
Predigen: prêcher  
Bewusstsein, das e: conscience  
Zu/nehmen, i,a,o: augmenter  
Begleiten: accompagner  
Ab/wechseln: changer, se relayer  
Je nach +dat: selon  
Unterhaltung, die en: conversation  
Wieder/spiegeln: refléter  
Gewohnheit, die en: habitude  
Beweisen, ie,ie: prouver  
Sich ergänzen: se compléter  
Leistungsfähigkeit, die en: capacité de performance  
Zu +dat Bei/tragen: ä,u,a: contribuer à  
Angestellte, der n: employé  
Auffallend: que l'on remarque, qui frappe aux yeux  
Unvorstellbar : unimaginable  
Peinlich dérangeant  
Gewissenhaft : consciencieux  
Von jm halten : penser de qn  
Steif: rigide  
Einfall, der ä-e: ici trouvaille  
Besonders particulièrement

Französische Effizienz: der TGV ist wohl eines der besten Beispiele. Deutschland beweist seine Kompetenz auf einer anderen Schiene. Manchmal ergänzt sich die Leistungsfähigkeit. Beim Airbus zum Beispiel trägt jeder einen Stein zum Bauwerk bei. Doch oft führen unterschiedliche Mentalitäten und Arbeitsmethoden auch zu Verständigungsschwierigkeiten. Um die zwischenmenschlichen Beziehungen zu fördern, bieten Spezialisten Seminare für Angestellte aus beiden Ländern an. Das Ziel: das Klischee-Bild des anderen zu erforschen.

**Pierre de Bartha:** „So sehen Franzosen mit deutsch-französischen

Geschäftserfahrungen ihre deutschen Partner: sehr ernst, mit einer auffallend starkfarbigen Krawatte, was die Franzosen oft amüsiert, sowie Sandalen - unvorstellbar im Berufsleben in Frankreich! Da ist der peinlich gewissenhafte Aspekt dargestellt, mit Organisationsplänen aller Art, den Titeln, der Uhr. Wenn man Franzosen fragt, was sie von einem Deutschen halten, mit dem sie sich gut verstehen, bekommt man jedes Mal zu hören 'er ist eben kein richtiger Deutscher', was heißt: 'er ist sympathisch'.

Im Gegensatz zum Bild vom etwas steifen Deutschen sieht es hier viel lebendiger aus: da ist zunächst der Franzose mit seinen spontanen Einfällen. Was den Deutschen besonders auffällt: die Franzosen sind nie in ihrem Büro, sondern treffen sich ständig auf den Fluren, um sich abzusprechen. Ein Franzose, der hinter seinen Papierstapeln verschwindet, verunsichert unsere deutschen Freunde sehr. Das „vom Hahn zum Esel“, von einem Thema zum anderen springen, das verwirrt die deutschen Kollegen ebenfalls. Und hier rechts oben ist die typisch französische Hierarchie abgebildet, mit dem Chef als gottgleichem allein Entscheider oben, und seinen Mitarbeitern, die ihm von unten alles zutragen.“

Nach der Analyse die Eigenerfahrung: In Gruppen soll in einer Viertelstunde ein Turm gebaut werden. Wer den höchsten baut, gewinnt. Ziel der Übung: die unterschiedlichen Arbeitsmethoden der Teilnehmer aus den beiden Ländern kennen zu lernen. Hier die französische Mannschaft, und dort die deutsche Mannschaft.

In der deutschen Gruppe arbeitet man zusammen, und es geht zuerst einmal darum, ein Konzept zu finden. Jochen Peter Breuers Aufgabe ist es, die Schwachstellen bei der Zusammenarbeit deutsch-französischer Teams in der Industrie aufzudecken.

**Jochen Peter Breuer:** „In der französischen Gruppe wird es darum gehen, erst Mal überhaupt ein Gefühl zu bekommen, was passiert, wie man also jetzt dieses Projekt abwickeln kann. Wollen wir mal weiter gucken.“

**Deutsches Team:** „Ich denke mal, am Anfang müssen wir es stabil bauen, also flach, und später dann praktisch schneller in die Höhe kommen.“

**Jochen Peter Breuer:** „Das haben wir so richtig - man kann sagen - fast im Blut, dass wir alles so weit wie möglich absichern.“

**Deutsches Team:** „Das Ding muss stabiler werden als wenn du das alles dicht zusammen machst. Aber wir wollen eine Basis als Quadrat, oder so...“

**Jochen Peter Breuer:** „Wenn man jetzt mal von Effizienz ausgehen würde, könnte man sagen, die Deutschen haben noch nichts geschafft, sie sind noch immer am diskutieren und die Franzosen haben schon zwei Türme gebaut, die schon eine gewisse Höhe erreicht haben, und vor allen Dingen zwei ganz unterschiedliche Ansätze herausgefunden. Wenn man das jetzt aufs Arbeitsleben überträgt, kommt immer wieder das gleiche heraus: die Franzosen, die schon weit vorangeschritten sind, die Deutschen immer noch am diskutieren, was die Franzosen wild macht.“

**Deutsches Team:** „Nee, Jungs, das wird zu wackelig.“ „Nein, das glaube ich nicht. Wir können ja ein bisschen Spucke...“ „Hör auf!“

**Jochen Peter Breuer:** „Das darf man nie aus dem Auge verlieren. In Frankreich gibt es nicht nur die nützliche Lösung, sondern auch die originelle. Es muss immer ein bisschen Spaß dabei sein, ein bisschen Pep.“

**Deutsches Team:** „Wir müssen auf jeden Fall die Basis ordentlich hinkriegen, sonst wird das nachher total wackelig und hält nie.“

**Jochen Peter Breuer:** „Hier sehen wir auch was ganz Typisches jetzt, dass nicht mehr alle arbeiten, sondern nur noch zwei. Man hat das richtige gefunden. Und jetzt werden die anderen nur noch Kommentare geben und eigentlich die Besten, die Begabtesten an dieser Aufgabe weiterarbeiten lassen. Das ist auch etwas. Das ist ein Zeichen von Intelligenz in Frankreich. Man gibt gute Kommentare ab und lässt die anderen arbeiten.“

**Deutsches Team:** „Nee, wir brauchen ein bisschen Querstabilität vorher und dann können wir wieder in die Höhe bauen. Flach und fest.“ „Bei denen sieht es auch ganz langweilig aus.“

**Jochen Peter Breuer:** „Das ist etwas, ein Charakteristikum der deutschen

Flur, der en: couloir  
Verwirren : troubler  
Ebenfalls également  
Turm, der ü-er : tour  
Unterschiedlich  
différente  
Mannschaft, die en :  
équipe  
Aufdecken: mettre à  
nu  
Es geht darum: il  
s'agit de  
Ein Projekt  
ab/wickeln:  
exécuter, réaliser

Flach: plat

Blut, das: sang  
Absichern: sécuriser

Dicht: dense, serré  
Quadrat, der e:  
carré

Ansatz, der ä-e:  
point de départ  
Auf +acc  
übertragen: ä.u.a:  
transposer  
Vorant/schreiten, i,i:  
avancer

Wackelig: branlant,  
vacillant  
Lösung, die en:  
solution  
Nützlich utile  
Sonst: sinon  
Begabt: doué  
Quer: en diagonale  
(ici)  
Auf ein Ziel  
zu/gehen: aller au  
but  
jn aus dem Konzept  
bringen : faire  
perdre le fil à qn,  
l'embrouiller  
Sich einig sein:  
tomber d'accord  
Kreis, der e: cercle  
Bereich, der e:  
domaine  
Teil, der e: partie  
Auf die Palme  
bringen: pousser qn  
à bond, mettre hors  
de soi  
Spüren : sentir  
intuitivement  
Gleichgewicht, das  
e : équilibre  
Schwäche, die :  
faiblesse  
Anzeichen, das  
signe avant coureur

---

Businesskultur. Man lässt sich so leicht nicht aus dem Konzept bringen. Man ist sicher, man hat sich gut vorbereitet, man ist sich einig in der Gruppe und geht aufs Ziel zu. Wäre das jetzt anders herum, nehmen wir mal an, die deutsche Gruppe wäre höher gewesen als die Franzosen, dann wäre mit Sicherheit Panik bei den Franzosen.“

**Französisches Team:** „Am Ende müssen wir nur noch einzelne Stücke aufeinander legen, wir brauchen nicht mehr den ganzen Kreis zu bauen, damit wir höher kommen.“

**Deutsches Team:** „Können wir nicht noch ein bisschen..?“ „Hast du es?“ „Warum machst du denn zwei davon?“ „Weil wir dann deinen Teil noch draufbauen.“

**Jochen Peter Breuer:** „Er ist als Spezialist akzeptiert in der Gruppe.“

**Deutsches Team:** „Kann mir mal jemand den anderen noch halten, bitte?“

**Jochen Peter Breuer:** „Und es ist praktisch unmöglich in Deutschland, gegen die Meinung eines Spezialisten anzugehen. Hingegen in Frankreich, wir kennen es ja langsam, ist es genau umgekehrt. Die Meinung wird angehört, aber man wird sagen, es ist nur die Meinung eines Spezialisten, der nur einen Teilbereich kennt. Jetzt wollen wir mal gucken, ob wir nicht eine bessere Lösung finden.“

**Französisches Team:** „Die stehen zu weit auseinander.“ „Nein, nein, das wird gehen. Ich spüre das.“

**Jochen Peter Breuer:** „Das bringt jeden Deutschen auf die Palme, nämlich zu spüren. Das Spüren kann ja jeder, aber man muss es auch beweisen.“

**Deutsches Team:** „Kann mal jemand unten stützen?“ „Das glaub' ich nicht... Wenn das fällt, dann können wir ja wieder..“ „Das fällt garantiert, das hält nicht!“

**Französisches Team:** „Pass auf, dass du nicht alles aus dem Gleichgewicht bringst.“ „Nur ruhig - bis die auf unserer Höhe sind!“ „Sie sind auf unserer Höhe.“ „Beruhige dich.“

**Deutsches Team:** „Das ist ja fast wie der Eiffelturm, guck' mal!“

**Französisches Team:** „Ich glaube, wir haben gewonnen.“

**Jochen Peter Breuer:** „Und das ist wieder, man könnte sagen eine Schwäche der französischen Businesskultur. Sobald erste Anzeichen da sind, dass man stärker ist oder dass der andere nachlässt, sagt man "on a gagné", wir haben gewonnen.“

**Deutsches Team:** „Das ist alles so glibberig“.

**Französisches Team:** „Lass wie es ist. Also leg es drauf. Wir rühren nichts mehr an, er ist fertig.“

**Jochen Peter Breuer:** „Hier war auch bezeichnend, ein Franzose, der bisher nichts getan hat, er "il met la cerise sur le gâteau", wie der Franzose sagt, die Kirsche auf den Kuchen, um das Ganze zu verzieren. Das ist also der letzte Trick, der es vielleicht bringt, dass man gewinnen wird und der das Ganze noch schöner macht. Sie haben vielleicht gesehen, wie lässig er das gemacht hat, einfach so, mit einer Hand, ganz schnell draufgesetzt.“

**Französisches Team:** „61 Zentimeter.“

**Deutsches Team:** „58.“

**Jochen Peter Breuer:** „Die Stärken beider Systeme, aber auch die Schwächen. Die Stärke des Deutschen liegt in der Erreichung eines Zieles, das vorher geplant worden ist, und wenn nichts Unvorhergesehenes passiert, wird er es durchziehen. Ist am Anfang das Ziel schon falsch oder kommt etwas Unvorhergesehenes, wird man direkt aus dem Konzept gebracht, ganz klar. Wenn beim Franzosen durch die Begeisterung durch die emotionale Identifizierung mit etwas oftmals Unmögliches erreicht wird, wo der Deutsche sagt, das kann nicht gut gehen, wir brauchen dafür zwei Wochen, die Franzosen wollen es in zwei Tagen machen. Sie können es schaffen, durch die emotionale Verbundenheit mit dem Ziel.“

## Passe Partout Unternehmenskulturen!



Hören Sie das Video zweimal und füllen Sie den Lückentext aus!

Passe-partout: ein deutsches Fernsichteam berichtet aus Frankreich, ein französisches aus Deutschland.

**Setzen Sie die folgenden Wörter (bzw. Wortteile) in die Lücken im Text:  
Angst Bemühen berichtet blockiert brüsk Bulldozer.“ einfach  
Energiebedarf entschieden flexibel gemeinsam genutzt konfus lange  
Metallindustrie Mißtrauen Plan Rheins Rohren schlimmstenfalls  
Schwierigkeiten selten Sitz Standort Standorte Studie typisch  
Umstrukturierungen Unkenntnis Unrecht Unternehmen Unternehmens-  
kulturen unüberwindlich vorbereitet weltweit Werk Zusammenarbeit  
zusammenschließen überdurchschnittlich überlegt**

Rohre aus Stahl... und Menschen. Passe-partout schaut sich heute an, wie links und rechts des \_\_\_\_\_ gearbeitet wird. Europipe ist ein \_\_\_\_\_, das Rohre herstellt. Es hat \_\_\_\_\_ in Frankreich und Deutschland. Wie arbeiten Deutsche und Franzosen zusammen? Passe-partout \_\_\_\_\_ über eine Zusammenarbeit, in der es manchmal Funken schlägt. Francis Leroux: „Der Deutsche braucht \_\_\_\_\_, um Dinge zu ändern. Aber wenn er sich mal in Bewegung setzt, ist er ein wahrer \_\_\_\_\_. Dr. Michael Gräf: „Der Deutsche hat einen festen Plan. Punkt 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 und dann wird \_\_\_\_\_. Der Franzose macht es nicht so. Da wird erst mal zusammengesessen und \_\_\_\_\_, was ist Punkt 1, was ist Punkt 2 und was ist Punkt 3“ Rohre, Leitungen, Pipelines jeder Art. Unter der Erde ist unser Planet voll davon. Denn die Bodenschätze wie Erdöl, Erdgas und Kohle sind nur \_\_\_\_\_ dort zu finden, wo sie weiterverarbeitet oder \_\_\_\_\_ werden können. Sie müssen oft tausende von Kilometern weit transportiert werden. Der \_\_\_\_\_ steigt stetig, überall auf der Welt werden neue Märkte für Rohre erschlossen. Auch die Konkurrenz ist \_\_\_\_\_. Unternehmen müssen sich immer häufiger \_\_\_\_\_, um auf dem Weltmarkt bestehen zu können. 1991 haben die französische Gruppe Usinor-Sacilor und das deutsche Konsortium Mannesmann ihre Produktion von geschweißten \_\_\_\_\_ zusammengelegt. Aus dieser Fusion ist Europipe entstanden. Europipe hat Standorte in Frankreich und in Deutschland. Der \_\_\_\_\_ befindet sich im deutschen Ratingen. Die Produktion verteilt sich auf ein großes \_\_\_\_\_ in Müllheim an der Ruhr, ein Werk in Dunkerque, im Norden Frankreichs und einen Standort in Joeuf, in Lothringen. 1991 steckte die Rohrproduktion in Frankreich wie in Deutschland in \_\_\_\_\_. Die Fusion war die einzige Lösung. Allerdings waren die Anfänge der deutsch-französischen Zusammenarbeit bei Europipe nicht \_\_\_\_\_. Dunkerque, in der Region Nord-Pas de Calais gelegen. Mit 15 Prozent \_\_\_\_\_ hohe Arbeitslosigkeit. Der Handelshafen heute ist friedlich, zu friedlich. Die Geschäfte kommen erst langsam wieder in Gang. Im westlichen Teil des Hafens, die \_\_\_\_\_, darunter auch Europipe Dunkerque. Zum deutsch-französischen Zusammenschluß kam es nach \_\_\_\_\_

Rohr, das e: tuyau  
Standort, der e: le site (industriel)  
Über +acc  
berichten: rapporter de  
Ändern: changer  
Sich in Bewegung setzen: se mettre en mouvement  
Überlegen: réfléchir  
Leitung, die en: conduit, conduite, canalisation  
Schatz, der äe- : trésor  
Kohle, die charbon  
Bedarf, der : besoin  
Steigen ici augmenter  
Zusammen/schließ en: fusionner pour les entreprises  
Zusammenschluß, der ü-e : fusion  
Entstehen, a,a : apparaître

Durchschnittlich en moyenne  
Hafen, der ä : port  
Handel, der -: commerce  
Geschäft, das e: magasin, les affaires  
Düster sombre  
sinistre  
Werk, der e: entreprise  
Misstrauen, das méfiance  
Erledigen: faire, conclure  
Absprache, die n: ce qui a été convenu  
+adj wirken : donner une impression +adj  
Unüberwindlich insurmontable

Jn entlassen :

zahlreichen \_\_\_\_\_ auf beiden Seiten des Rheins. Die Ausgangssituation war düster, in den ersten Jahren mußte Europipe in beiden Ländern je ein Werk schließen. Zunächst gab es \_\_\_\_\_ bei den Franzosen. 'Die Deutschen wollen uns dominieren', so hieß es. Die Deutschen erwarteten von den Franzosen, daß eine Sache zügig und nach \_\_\_\_\_ erledigt würde. Die Franzosen wollten \_\_\_\_\_ bleiben und hielten sich nicht an Absprachen. Die Deutschen wirkten \_\_\_\_\_, die Franzosen \_\_\_\_\_. Zwei Unternehmenskulturen, zwei Mentalitäten. So richtig verständlich war nur das Organisationsschema der Firma. Die Schwierigkeiten wurden fast \_\_\_\_\_ . Francis Leroux ist Produktionsleiter in Dunkerque. Er erzählt uns von den stürmischen Anfängen. Francis Leroux: „Irgendwann mal hatten wir uns gegenseitig völlig \_\_\_\_\_. Der deutsche, oberste Chef ist eingeschritten, und hat auf \_\_\_\_\_ deutsche Art das Problem gelöst. Er hat gesagt, 'Keiner von euch hat \_\_\_\_\_, jetzt setzt euch \_\_\_\_\_ an einen Tisch, erzählt Euch gegenseitig, was ihr auf dem Herzen habt, und dann werdet Ihr eine Lösung finden.“ Europipe hat daraufhin einen Experten für deutsch-französische \_\_\_\_\_ zu Hilfe gerufen, Jacques Pateau. In einer ausführlichen \_\_\_\_\_ hat er die Reibungspunkte analysiert, die aufgrund gegenseitiger kultureller \_\_\_\_\_ aufgetreten waren. Jacques Pateau: „Es waren genau die Probleme, die auftauchen, wenn eine Heirat zwischen zwei Partnern stattfindet, die nicht richtig aufeinander \_\_\_\_\_ wurden. Ein regelrechtes Aufeinanderprallen von \_\_\_\_\_. Dazu noch die gegenseitige Unkenntnis, auch bedingt durch die geografische Entfernung; und natürlich die klassische \_\_\_\_\_ vor der Zusammenarbeit. Sie hatten ja allen Grund, Angst zu haben: wird mein \_\_\_\_\_ geschlossen? Werden wir entlassen? Und dann das Konkurrenzdenken, "ein-Standort-gegen-den-anderen", das ständige \_\_\_\_\_, der Beste zu sein. Bestenfalls fördert das den Wettbewerbseifer, \_\_\_\_\_ führt es zu einer erschreckenden Konkurrenz."

renvoyer  
Bemühen, das:  
effort  
Eifer, der : zèle  
élan  
Wettbewerb, der  
concurrence  
Schlimmstenfalls  
dans le pire des  
cas  
Erschreckend  
effrayante  
Geschäftsführer,  
der le pdg

Subunternehmen,  
das: entreprise  
sous traitante  
Ablauf, der äe:  
processus,  
déroulement  
Sitzung, die  
réunion  
Rädchen, das  
roulette  
Abschluß, der (an  
der Uni) diplôme

Entscheidungen  
treffen i,a,o:  
prendre des  
décisions  
Auch wenn: même  
si  
Ein/stellen: ici  
engager, employer  
Aufgrund +gen en  
raison de  
Vorab par avance  
Berücksichtigen  
considérer  
Anlaufzeit, die :  
temps de départ



**Hören Sie das Video einmal, lesen Sie die Fragen durch, hören Sie noch einmal und beantworten Sie die Fragen ! BIS es war eigentlich eine gute Erfahrung, im Endeffekt**

Charakterisieren Sie die Hierarchiestrukturen!

Was ist eine Konsens-Kultur?

Was für Unterschiede in den Arbeitsweisen?

Wie werden die Sachorientierung der Deutschen und die Personenorientierung der Franzosen verdeutlicht?

Jetzt nach Mülheim an der Ruhr. Michael Gräf ist der Geschäftsführer von Europipe Deutschland. Heute führt er seine Subunternehmer durch das Werk. Michael Gräf ist mit jeder Phase des Produktionsablaufes bestens vertraut.

**Dr. Michael Gräf:** „Die größte Überraschung, das kann ich Ihnen sagen: als wir die erste Werksleitersitzung hatten, da sagten die französischen Werksleiter, also vom Rohr haben wir keine Ahnung“

Für einen Deutschen unvorstellbar. Hier kennt der Chef jedes Rädchen seines Betriebs. Oft hat er selbst seine Ausbildung dort gemacht. Die Chefposten werden nicht - wie in Frankreich - von sogenannten "Fallschirmspringern" besetzt, die nach

Die Grenze  
überschreiten, i,j :  
passer la frontière

Hände schütteln:  
serrer les mains  
(pour saluer)  
Laden, der äe :  
magasin  
Fachlich comme un  
expert  
Personalführung :  
management du  
personnel  
Überblick, der

Abschluß einer Eliteschule auf Führungspositionen landen.

**Dr. Michael Gräf:** „Also rein von der Papierorganisation ist das alles durchaus vergleichbar. Aber wir haben die Erfahrung gemacht, daß die Hierarchien viel intensiver gelebt werden, in Frankreich als in Deutschland. Ich hätte mir das auch nicht vorstellen können. Der Werksleiter, der "directeur d'usine", ist auf einem großen Thron in Frankreich.“

Eine andere Arbeitsweise. In Deutschland gibt es mehr Konsens, mehr Entscheidungen, die im Team getroffen werden. Es ist schwierig, dies in beiden Ländern einheitlich zu handhaben. Auch wenn einige sich sprachlich alle Mühe geben. Ludwig Österlein gehört zur neuen Generation bei Europipe. Er wurde aufgrund seiner fachlichen Kompetenz eingestellt, aber auch, weil er Französisch spricht. Doch selbst für ihn ist es schwierig, in den verschiedenen Kulturen zu arbeiten.

**Ludwig Österlein:** „Wir haben grundlegende Unterschiede in der Arbeitsweise, wie wir Probleme angehen; wo wir Deutsche mit einer langen Anlaufzeit versuchen, alle Probleme vorab schon zu berücksichtigen oder alle Eventualitäten da schon mit hineinzunehmen. Während die Franzosen eher die Tendenz haben, auch ein bisschen zu improvisieren oder die Probleme erst mal langsam kommen zu lassen.“

Unterschiedliche Unternehmens-Kulturen aber auch Kulturen unterschiedlicher Länder. Schwer, sie im täglichen Miteinander in Einklang zu bringen. Und selbst bei den Produktionsabläufen hatte jedes Werk sein eigenes System.

**Dr. Michael Gräf:** „Wir haben hier in Deutschland ein etwas anderes System als in Frankreich, und die Franzosen haben versucht, vielleicht so was zu machen, was wir in Mülheim haben; und umgekehrt genauso - wir wollen es in Mülheim so machen so wie die Franzosen es machen. Diese Entwicklungen sind monatelang parallel gelaufen, bis wir festgestellt haben, wir wollen genau in die falsche Ecke, irgendwo müssen wir uns in der Mitte treffen.““

Einige Gewohnheiten haben aber doch die Grenzen überschritten. Die Arbeitessen zum Beispiel! Die Deutschen haben diese französische Tradition übernommen. Dieses Essen hat mehr als zwei Stunden gedauert!

Zurück nach Dunkerque. Zweimal die Woche, ganz automatisch, geht Francis Leroux durch sein Werk. Händeschütteln, jedem, ganz wichtig. Ein französischer Chef ist unter anderem dazu da, den Laden menschlich zusammenzuhalten. Natürlich muß er sich auch fachlich auskennen, doch viel wichtiger ist Personalführung. Während von einem deutschen Chef Fachkompetenz bis ins Detail erwartet wird, muß ein französischer Chef vor allem den großen Überblick haben. Und den bekommt er unter anderem durch solche informellen Gespräche.

**Francis Leroux:** „Ich glaube, daß Dr. Gräf in Mülheim viel weniger Informationen über sein Werk bekommt, als ich. Hier in Frankreich muß der Chef von 80 bis 90 Prozent aller Vorgänge in der Firma wissen. In Deutschland, glaube ich, wird viel mehr Verantwortung delegiert.““

Gérard Delattre ist in Dunkerque zuständig für Materialprüfung. Als er vor sechs Jahren die Zusammenarbeit mit seinen deutschen Kollegen in Mülheim begann, hat ihn doch einiges sehr irritiert. Die Art und Weise etwa, wie Deutsche zu Entscheidungen kommen.

**Gérard Delattre:** „Die Franzosen stellen sich immer selbst in Frage. Die Deutschen treffen Entscheidungen gemeinsam. Dann marschieren sie los und stellen diese Entscheidung nicht mehr in Frage. Das haben wir hier nicht verstanden. Selbst wenn sie auf ein Problem gestoßen sind, haben sie einfach weitergemacht. Sie hatten eben feste Regeln aufgestellt und an denen hielten sie fest.““

Das wurde von den Franzosen als unflexibel angesehen. Unterschiedliche Auffassungen, was das Management, die Organisation, die Kommunikation anbetraf... Der Unternehmensberater Jacques Pateau war gefragt! Er führte auf allen Ebenen des Unternehmens deutsch-französische Seminare durch.

**Jacques Pateau:** „Ein französischer Mitarbeiter wird niemals seinem Chef heftig widersprechen. Es sei denn, er hat eine besondere persönliche Beziehung zu ihm aufgebaut. In Deutschland hingegen kann sich ein Mitarbeiter hinter seiner Sachkompetenz verstecken. Da passiert ihm nicht viel. In Frankreich aber, mit der eher globalen Kompetenz, versucht man immer zuerst auf der persönlichen, nicht auf der fachlichen Ebene herauszufinden, was möglich ist.“

Gérard Delattre, der einst immense Schwierigkeiten mit seinem deutschen Kollegen

aperçu vue  
d'ensemble  
Vorgang, der äe :  
processus, étape  
Für +acc  
zuständig :  
responsable de  
Gemeinsam en  
commun  
Auf ein Problem  
stoßen, ö,o,o :  
rencontrer un pb  
Sich an +dat  
halten: s'en tenir à

Auffassung, die  
conception, vue  
Auf allen Ebenen à  
tous les niveaux  
Jm widersprechen  
contredire qn  
Es sei denn à  
moins que  
Beziehung, die  
relation  
Sachkompetenz,  
die : compétence  
de spécialiste  
Auf der fachlichen  
Ebene : sur le plan  
des savoirs  
Gelingen: réussi  
Vereinbaren: fixer

Ausgedehnt:  
étendu  
Sich +dat  
an/passen:  
s'adapter à  
Abteilung, die  
département,  
service dans une  
entreprise  
Schmal étroit  
Dünn mince  
Her/stellen  
fabriquer  
Angestellte, der  
employé

An +dat  
teil/nehmen  
participer à  
Grundlage, die  
fondement

Übersetzen



hatte, blickt heute zufrieden auf eine gelungene Zusammenarbeit.

**Gérard Delattre:** „Anfangs haben wir sicher Angst voreinander gehabt. Heute kennen wir uns ganz gut, jetzt vertrauen wir uns. Wir können miteinander reden.“

Er hat mit seinem deutschen Kollegen vereinbart, daß sie sich jeden Montag ein Fax schicken. Als er das mal vergessen hatte, kam prompt der Anruf aus Deutschland, die Beschwerde. Man hatte es doch vereinbart ...

Zurück nach Deutschland. Rolf Gerhardt ist einer der Deutschen, die eine Zeit lang bei Europipe Dunkerque gearbeitet haben. Heute ist er zurückgekommen. Erste Eindrücke:

**Rolf Gerhardt:** „Es läuft anders ab als in Deutschland, man könnte fast sagen etwas chaotischer, aber irgendwie funktioniert's ja doch.“

Nicht nur die Organisation ist anders. Auch der Arbeitsrhythmus hat ihn überrascht.

**Rolf Gerhardt:** „Der Rhythmus ist sicherlich anders, die Mittagspause ist etwas ausgedehnter als bei uns. Wir machen meistens sogar die Mittagspause am Schreibtisch, mehr oder weniger. Ich habe mich dem Rhythmus angepaßt, man ist gemütlich mittags Essen gegangen mit den Kollegen, hat sich da ausgetauscht, hat noch ein paar andere aus anderen Abteilungen getroffen, hat neue Aspekte gewonnen; es war eigentlich eine gute Erfahrung, im Endeffekt.“

[...]



**Hören Sie dreimal und notieren Sie !**

Einzigster Deutscher: Horst Sesemann. Er ist im Europipe-Werk in Dunkerque für Qualitätskontrolle zuständig. Er hat es aufgegeben, mit einer Tagesordnung in die Sitzungen zu gehen, wie in Mülheim. Auf französischen Sitzungen wird vor allem Brainstorming gemacht. Sesemann hat das gelernt, genauso wie er gelernt hat, daß seine französischen Mitarbeiter ein anderes Verständnis von Zeit, auch von Arbeitszeit haben.

**Dr. Horst Sesemann:** „Die Franzosen haben einen anderen Zeitablauf als wir. Sie beginnen etwas später, sie machen eine Mittagspause - aber variabel. Das heißt, wenn Arbeit ansteht, wird auch mittags gearbeitet - ja und abends bleiben sie einfach länger. Das heißt, den Feierabend, wie wir ihn kennen, "irgendwann ist Schluß mit der Arbeit, dann geht man nach Hause und tut andere Dinge", da habe ich oft das Gefühl, gibt es hier nicht so.“

So wundert es ihn auch nicht mehr, daß viele französische Mitarbeiter oft um die Kaffeemaschine herumstehen und reden - tagsüber, aber auch noch stundenlang nach Geschäftsschluß. Flur-Konferenz nennen die Franzosen das; sie reden auch, und vor allem, über die Arbeit; lösen Probleme.

Zweites Beispiel: das Wochenende. Gérard Delattre geht ganz selbstverständlich auch an einem Samstag oder Sonntag in den Betrieb, wenn es die Arbeit verlangt. Seine Überstunden schreibt er auch nicht penibel auf; Eventuell bekommt er eine finanzielle Entschädigung. Das deutsche System der Trennung von Arbeitszeit und Feierabend macht ihn neidisch.

**Gérard Delattre:** „Die Deutschen sind auch da etwas strenger. Die wissen besser mit ihrer Zeit umzugehen. Die arbeiten entweder, oder sie haben frei.“

Delattre, begeisterter Hobby-Gärtner, hat dementsprechend wenig Zeit für seine Beete.

Die Franzosen haben ein anderes Zeitverständnis als die Deutschen. Man nennt es ein System der 'zerteilten Zeit'. Die Deutschen haben ein System der 'eingeteilten Zeit'. In der 'eingeteilten Zeit' macht man eins nach dem anderen, in der 'zerteilten Zeit' vieles gleichzeitig. Ähnliches gilt für die Zuständigkeiten im Betrieb. Während dieser Franzose in Dunkerque für mehrere Bereiche zuständig ist, gibt es in Mülheim für jeden Bereich einen eigenen Mann.

**Thierry Valencour:** „Wenn man etwas wissen will, ist es bei den Deutschen nicht

traduire

Allerdings encore que

Hemd, das e: chemise d'homme

---

immer einfach, den richtigen Ansprechpartner zu finden. Wir hier in Frankreich arbeiten an mehreren Dingen gleichzeitig. Also wissen wir auch mehr von verschiedenen Dingen.“

Franzosen: bereichsübergreifend. Deutsche: detailverliebt.

**Jacques Pateau:** „Die Deutschen nennen das ja selbst 'Kästchendenken'. Das bringt auch mit sich, daß zwischen einzelnen Abteilungen wenig kommuniziert wird. Die Deutschen sind da ein wenig unbeweglich. 'Sich auf Bewährtes verlassen', ist ihr Slogan. Die Franzosen lieben die ständige Veränderung, das Neue, Originelle, die Herausforderung. Die hassen Routine.“

Wir besuchen den Sitz von Europipe in Ratingen. Sitzung der Geschäftsleitung von Europipe Deutschland. Während es in Dunkerque einen Geschäftsführer, (PDG,) für Europipe Frankreich gibt, hat man in Deutschland das kollegiale Prinzip. Drei Geschäftsführer, die jede wichtige Entscheidung gemeinsam treffen.

**Dr. Adolf Gärtner:** „Wir haben in Frankreich weiter mit französischen Strukturen gearbeitet, wir haben in Frankreich einen PDG und der entscheidet, dann auch alle wichtigen Fragen; wir haben in Deutschland, in der Muttergesellschaft, eine Führung nach deutschem Vorbild, aber mit Franzosen in der Geschäftsführung und das ist das Kollegialprinzip, das wir in Deutschland schätzen, seit vielen Jahrzehnten, und insofern haben wir uns nicht eigentlich anpassen müssen. Wir haben Lösungen gewählt, die beide Systeme erhalten und nicht versuchen zu harmonisieren.“

Der Franzose, das ist er, Patrick Martinache. Er war zuvor leitender Angestellter im Werk Dunkerque und bereit, nach Ratingen überzusiedeln. Hervorragende Kenntnisse der französischen wie auch der deutschen Seite zeichnen ihn aus. Er erinnert sich:

**Patrick Martinache:** „Als die ersten Entscheidungen getroffen werden mußten, kamen die Franzosen, um die Probleme zu besprechen, während die Deutschen mit Lösungsvorschlägen kamen, die schon ausführlich diskutiert waren. Dann mußten die Deutschen erklären, warum sie so entschieden hatten und klar machen, daß sie niemanden übergehen wollten - also es ging nur noch darum, wie irgendeine Entscheidung zustande gekommen war.“

**Frage:** „Gab es persönliche Kränkungen?“

**Patrick Martinache:** „Ja, anfänglich schon.“

Schwierig, das Leben zu zweit und zwischen zwei Ländern. Man muß Sonderregelungen finden. So ist die Personalverwaltung der französischen Werke in Frankreich geblieben und wurde nicht dem Sitz in Ratingen angegliedert.

**Claude Staib:** „Das wäre unvorstellbar, undenkbar gewesen. Die französische Belegschaft hat sich ganz klar dafür ausgesprochen, daß die Personalverwaltung in Frankreich bleibt- in der gleichen Form wie unter der früheren Geschäftsführung. Wir haben Wert darauf gelegt, den deutschen und den französischen Personalbereich auch weiterhin zu trennen. Natürlich tauscht man sich aus, aber die französische Personalverwaltung ist autonom.“

Diese Bereiche werden also unterschiedlich geführt. Und auf Direktionsebene? Spiegelt das deutsche kollegiale Modell ein anderes Verhältnis zur Macht wieder?

**Dr. Adolf Gärtner:** „Es ist nicht so sehr eine Frage der Macht, als eine Frage der Verantwortung. Wenn man dies so sieht, dann ist ein PDG auch in Frankreich gut beraten, kollegial zu führen.“

Der kollegiale Führungsstil, das Teilen der Macht - auch auf höchster Ebene - ist in Deutschland üblicher als in Frankreich.

**Jacques Pateau:** „Der deutsche Manager ist vor allem jemand, der eine Sache richtig führt. Ich glaube in Frankreich würde man das Führen allein als ungenügend erachten. Die Franzosen erwarten immer noch etwas darüber hinaus, die persönliche Handschrift des Chefs. Auf der deutschen Seite trifft man oft Ingenieure, die ein Hauptfachgebiet und ein zweites Nebenfachgebiet haben, die im Laufe der Zeit in ihrem Beruf aufgestiegen sind, langsam Karriere gemacht haben. Da steht der deutsche "Bergsteiger" dem französischen "Fallschirmspringer" gegenüber.“

28000 Tonnen Druck auf 14 Millimeter dicke Stahlrohre. Später, wenn das Rohr zum 'o' gepresst wird, sogar 60000 Tonnen Druck. Als das Unternehmen in Dunkerque unter die Führung von Europipe mit Sitz in Deutschland kam, war der Druck, der auf den französischen Mitarbeitern lastete, nicht in Zahlen zu messen. Aber er war da.

**Thierry Valencour:** „Man spürte diese Arroganz. Die gaben uns anfangs das Gefühl, sie wüßten alles und wir könnten ihnen nichts neues bringen.“

---

Aber die Deutschen haben dazugelernt. Wieder eine Sitzung. Der Herr rechts, Franzose, hat eine Studie über eine neue Maschine erarbeitet. Der Herr links, Deutscher, möchte gerne, daß auch die Besonderheiten des Werkes in Mülheim in der Studie berücksichtigt werden. Der Deutsche versucht, sehr gefühlvoll und diplomatisch zu sein. Auf den Tisch zu hauen, ist bei Franzosen kontra-produktiv. Die deutsche, direkte Art kommt hier nicht gut an.

Man sagt, die Deutschen hätten eine direkte, die Franzosen eine indirekte Kommunikationskultur. Beide müssen in der Zusammenarbeit miteinander verschweißt werden. Das geht, aber es geht langsam. Horst Sesemann spürt das heute noch, wenn er mit seinen französischen Mitarbeitern redet.

**Dr. Horst Sesemann:** *„Das heißt, ich habe oft Probleme, dass ich, wenn ich Mitarbeitern etwas sage, dann merke ich, wie sie mich ansehen, und ich habe das Gefühl, sie sind nicht zufrieden. Und dann frage ich, 'ist irgendetwas?' Und dann heißt es, 'ja, Sie sind doch der Chef'. Man muß sie zwingen, rauszurücken, was ist.“*

Im Lauf der Zeit haben sich Deutsche und Franzosen kennengelernt. Die Unterschiede bleiben bestehen, aber es gelingt, die Ecken und Kanten abzurunden - was ja kein Wunder ist, in einem Unternehmen, das Rohre herstellt!

**Jacques Pateau:** *„Oft höre ich von Sitzungen, daß die Leute sich an den Kopf fassen und sagen, hoppla, hier haben wir wieder so einen typischen Unterschied. Aber inzwischen, statt sich gegenseitig zu blockieren, ist man entspannter. Wir dürfen nicht vergessen, daß wir es hier nicht mit Robotern zu tun haben, sondern mit Individuen, die versuchen, das Beste aus der Situation zu machen.“*

Sieben Jahre nach der Fusion, nach Schwierigkeiten, die Tonnen wogen wie diese Ungetüme aus Stahl, steht Europipe gut da. Deutsche und Franzosen haben gelernt, Schwierigkeiten gemeinsam aus dem Weg zu räumen, Distanz gegenüber der eigenen Kultur zu gewinnen.

Heute gilt das Unternehmen als Wegbereiter der interkulturellen Zusammenarbeit. Andere Firmen, die mit ähnlichen Problemen konfrontiert sind, machen sich die Erfahrungen von Europipe bereits zu Nutzen.

---

## Kulturelle Erklärungen

---



Hermann Bausinger  
**Typisch deutsch**  
Wie deutsch  
sind die Deutschen?



beck<sup>ische</sup>  
reihe

### Arbeit an den Sachtexten:

La société de cour N.Elias

Philippe d'Iribane L'étrangeté française » française

Weber Max Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus

---

**Norbert Elias La société de cour, Champs essai, p181 Die Angewohnheiten (Habitus) einer sozialen Schicht sind im Laufe der Zeit (ab dem XIX Jahrhundert mit dem Anstieg der Nationalismen) zu kulturellen Kennzeichnungen geworden.**

"Ce que nous révèlent les combats des XVI et XVII siècle c'est -en résumé- l'existence de "groupement bourgeois" assez riches, nombreux, puissants et conscients de leur valeur pour opposer une résistance farouche aux revendications de domination de la noblesse .... De l'autre côté nous trouvons une noblesse assez forte pour tenir tête aux couches bourgeoises ascendantes et maintenir ses positions..Le facteur décisif dans cette situation est le fait qu'à cette époque la noblesse avait déjà dû abandonner les fonctions administratives et judiciaires et que les groupements bourgeois ... avaient pu donner naissance à une sorte de couche supérieure de la bourgeoisie. Ainsi la noblesse, privée de sa base financière, avait besoin pour faire face à la pression des couches bourgeoises et à leur richesse, des rois. ... Le roi régnait aussi longtemps que les grands groupes de la noblesse et de la bourgeoisie rivalisaient" .....

"Ainsi dans l'empire germanique on observa ... avec l'épanouissement des cités médiévales, la montée d'une bourgeoisie corporative et commerciale aisée, qui bénéficiait d'une autonomie politique ..."

pXXI "celle de la société de cour qui caractérise l'Etat absolutiste ... la maîtrise des affects, la civilité. ... Tout d'abord la société de cour est une configuration où le plus grand écart social se manifeste dans la plus grande proximité spatiale. ... dans l'hôtel aristocratique... De là un des traits fondamentaux de la société de cour: à savoir la confusion existant entre vie privée et vie publique... Pour le roi dans sa cour comme pour le noble dans sa résidence, tous les gestes et toutes les conduites qui seront considérées dans la formation sociale bourgeoise comme appartenant à la sphère de l'intime, du secret du privé, sont en fait vécus et manipulés comme autant de signes donnant à lire l'ordre social.... Dans une telle formation, la construction de l'identité de chaque individu est toujours au croisement de la représentation qu'il donne (cf cérémonial, ostentation) de lui-même et du crédit accordé ou refusé par les autres [honneur, intrigues, malveillance, défaveur] à cette représentation"

p48 "Nous avons d'un côté l'éthos social de la bourgeoisie professionnelle. Ses normes obligent chaque famille à ... maintenir la consommation au-dessous du niveau des revenus, la différence pouvant être investie en vue d'augmenter les recettes futures. Dans un tel contexte ... l'accès à un statut plus élevé, dépendent de la stratégie à long terme ... et des efforts de l'individu en vue de subordonner la satisfaction de ses besoins immédiats à la nécessité d'épargner pour s'assurer des gains futurs. Ces règles de conduite ... sont incompatibles avec la notion de la consommation de prestige... qui ... exige de l'individu qu'il règle ses dépenses en fonction de son rang... économie symbolise [pour l'aristocrate] la vertu des petites gens..." p50 "... deux catégories de la noblesse, celle de robe [magistrats, ministres] celle d'épée [se distinguent] du reste de la population par l'interdiction légale faite à la noblesse de se livrer à des activités commerciales [richesses par rente, héritage, vente]... [par contre] le plus important qui pousse les commerçants à s'enrichir est d'éviter quitter l'état de commerçant en achetant les titres de noblesse..." p81 "Mais dans le type de contrôle bourgeois-professionnel, le calcul des gains et des pertes de chances monétaires joue un rôle primordial; dans le type aristocratique c'est le calcul des chances de puissance par le moyen du prestige et du statut[dépendant de la faveur de roi et de la rumeur', d'où importance de l'apparence, des bonnes moeurs, du trait d'esprit, du rang et de la considération]..." p82" la rationalité bourgeoise [se caractérise] plutôt par une planification calculée du comportement de chacun en vue de s'assurer dans la compétition et sous une pression permanente des chances de statut et de prestige par un comportement approprié. " p84 " là où les fondements de l'existence sociale sont essentiellement d'ordre financier ou professionnel [la société bourgeoise] l'entourage social de chaque individu peut être remplacé avec une facilité relative. ... La profession et l'argent sont facilement transplantables d'un lieu à un autre. Ils ne sont pas liés irrémédiablement à un environnement précis. " p85" [dans la bonne société aristocratique] l'individu y dépend de l'opinion des autres membres. Cette importance transparait ... dans la notion d'honneur...[qui garantissait l'appartenance ou l'exclusion, la perte du statut]" p 86

---

"Dans notre société bourgeoise et professionnelle, [la perte d'honneur] le statut se trouvait garantie par les capitaux ou l'activité professionnelle....<sup>2</sup> p89 "en Allemagne la noblesse allemande en s'est jamais fondue en une société de cour unique et faisant autorité comme en France [du fait des multiples cour seigneuriale]" p89 " [ce qui] empêcha en aAllemagne la pénétration des manières aristocratiques dans les couches bourgeoises[d'où la création des élites bourgeoises] des villes " p90" ayant chacune sa propre hiérarchie locale" p99 " un homme qui sait la cour est maître de son geste, de ses yeux, de son visage; il est profond impénétrable; il dissimule les mauvais offices, sourit à ses ennemis contraint son humeur, déguise ses passions, dément son coeur, parle agit contre ses sentiments" ( la Bruyère cité par Elias)" p104 "[l'art de la diplomatie] est donc d'une importance capitale. S'il peut être utile dans une conversation entre égaux dans un échange d'idées commerciales ou scientifiques en milieu bourgeois de souligner avec plus ou moins de discrétion son propre savoir-faire ... une telle remarque serait déplacée à la cour.... Quand on a réfléchi ainsi sur l'art de manier ses semblables, on comprend mieux l'étonnement de l'observateur extérieur, issu d'un milieu bourgeois, et surtout de l'Allemand, quand il constate que pour la société de cour et la société française en général qui en a gardé l'empreinte, le "comment " d'une démarche semble plus important que le "pourquoi".. [le comment les apparences] est une manifestation de la primauté qu'on accorde au statut ou à la puissance de la personne ... prend le contrepied de la tendance bourgeoise professionnelle à l'objectivation et à la concrétisation qui fait passer l'objet avant la forme....." p106 " Les hommes qui exercent une profession ou un métier visent en général dans leurs tractations avec d'autres personnes un objectif limité, dans le temps et matériellement. L'intérêt qu'on porte à l'autre est directement ou indirectement lié à l'objectif de la rencontre, il ne s'adresse qu'en second lieu à la personne. La rencontre est annulée, les liens se défont. D'où le caractère révocable et éphémère de leurs liens. Les relations durables se limitent chez l'homme de métier au milieu privé"... p108 " la rationalité bourgeoise-industrielle a son origine dans les contraintes des interdépendances économiques [et non celles liées à la personne, statut, aux élites etc...]

### **Opposition culture civilisation Norbert Elias, la civilisation des moeurs, Agora Pocket (1939, übersetzt 1973 "Über den Prozeß der Zivilisation"**

#### **Textes illustrant le comportement de l'aristocratie au XV p308**

##### **Ce n'est pas de bonne tenue de se moucher dans la nappe**

En France, les intellectuels bourgeois et d'une manière générale, les cercles évolués de la classe moyenne ont été intégrés de bonne heure déjà dans les milieux de la cour. ... p 78 La pénétration d'éléments traditionnellement aristocratiques dans les milieux bourgeois, pénétration qui en Allemagne.. n'affectait que des domaines nettement délimités tels que le domaine militaire ... s'était opérée en France sur une échelle particulièrement vaste. Déjà au XVIII<sup>ème</sup> siècle, il n'y avait plus du moins entre les groupes évolués de la bourgeoisie et l'aristocratie de cour de notables différences de moeurs. ... La bourgeoisie de cour et l'aristocratie de cour parlaient toutes deux le même langage, lisaient les mêmes livres, pratiquaient .... les mêmes règles de convenance... qui en fit le caractère national [au XIX<sup>ème</sup> siècle] les conventions de style, les formes de civilité, l'importance attachée à la courtoisie, au beau langage et à l'art de la conversation, ... tout cela s'est élaboré en France d'abord à l'intérieur de la société de cour, avant de s'intégrer au caractère national.... Nietzsche [souligne] « Or le langage de la cour est le langage du courtisan qui n'a aucune spécialité, qui même en parlant de choses scientifiques s'interdit l'emploi commode des termes de métier parce qu'ils évoquent un métier: c'est pourquoi le terme de métier et tout ce qui rappelle le spécialiste sont considérés dans les pays de culture de cour comme des fautes de style. p80 »En Allemagne la classe en plein essor des intellectuels bourgeois a créé au XVIII<sup>ème</sup> siècle sous l'égide d'universités hautement spécialisées son propre langage des arts et des sciences, sa propre culture. ... »p105 « La différence avec l'évolution en Allemagne et de ce fait avec les mécanismes conceptuels allemands, ressort très nettement de tout cela: on voit qu'en France les intellectuels bourgeois en plein essor restent attachés aux milieux de la cour et à la tradition aristocratique de cour. Ils parlent la langue de

---

ces milieux et la perfectionnent. ... » p106 » La couche moyenne des intellectuels allemands ... devint le berceau d'une tradition bourgeoise autonome qui s'écartait de la tradition aristocratique de cour. »

### **Weber „protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“**



Luther als Mönch (1483/1546) (von Cranach)  
1517 Thesenanschlag (95)  
1534 Herausgabe der Bibel in der deutschen Übersetzung



**Calvin 1509 1564**

### **Weber „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ (erste Veröffentlichung 1904, zweite Veröffentlichung 1920)**

**Gottgewollter Reichtum: Max Weber: Die protestantische Ethik von Sven Afhüppe**  
(aus: Die Zeit, 34/1999)

Max Weber staunte nicht schlecht, als er eine Studie seines Schülers Martin Offenbacher las. Darin stand, versteckt in langen Zahlenkolonnen: Die Protestanten in Baden, Leipzig und Tübingen sind nicht nur gebildeter, sondern auch reicher als die Katholiken. Denn während die Katholiken lieber in kleinen Handwerksbetrieben arbeiteten, saßen die Protestanten an der Spitze der Großindustrie. Protestantismus gleich Kapitalismus - so die vereinfachte Formel - war für den Ökonomeprofessor Weber zur Jahrhundertwende eine völlig neue Entdeckung. Webers wissenschaftliches Hauptinteresse galt sein Leben lang der Wirtschaftssoziologie. Die Ökonomie war für ihn ein System "zweckrationalen Handelns", wie er es nannte. So kreisten nach dem Lesen der Studie seine Gedanken um die Frage: Gibt es einen Zusammenhang zwischen Religion und wirtschaftlichem Erfolg? Max Weber (1864 bis 1920) gab die Antwort in einer Aufsatzsammlung, bekannt unter dem Titel *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* und - neben dem posthum veröffentlichten Buch *Wirtschaft und Gesellschaft* - eines seiner herausragenden Werke. Gedruckt wurde *Die protestantische Ethik* in der Zeitschrift *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, deren Mitherausgeber Weber war. Die protestantische Religion, schrieb Weber, treibe die Menschen zu harter Arbeit an und verbiete ihnen ein Luxusleben. Asketische Lebensführung sei darum die Ursache für die Kapitalanhäufung der Protestanten. Fast ein halbes Jahrhundert lang jedoch fand die erstmals um 1905 veröffentlichte These Webers kaum Beachtung. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg wurde darüber diskutiert. Inzwischen ist Weber zum vielgelesenen Klassiker aufgerückt. Der deutsche Philosoph Karl Jaspers bezeichnete seinen Freund Weber einmal als "den größten Deutschen unseres Zeitalters". Auf der Suche nach dem "Geist des Kapitalismus" stieß Weber auf den Schweizer Reformator Johannes Calvin (1509 bis 1564) und dessen

---

protestantische Weltsicht. Calvin war kein Ökonom, der nach einer neuen Wirtschaftsordnung strebte. Ihm ging es ausschließlich um das ewige Seelenheil der Menschen. Er predigte eine neue Prädestinationslehre, die Gott als allmächtigen Weltregierer beschreibt, der schon seit Ewigkeiten festgelegt habe, wer als Erwählter in den Himmel und wer als Verdammter in die Hölle komme. Nur der Erwählte ist beruflich erfolgreich und kann durch harte Arbeit Gottes Ruhm vermehren. Gelungene Arbeit galt als ein Zeichen dafür, wonach der religiöse Mensch sein Leben lang strebt: "Gnadengewissheit". Dass der schicksalhaft Verdammte häufig bettelarm blieb, war Gotteswerk. Max Weber entdeckte im Calvinismus die ethischen Grundlagen für den neuzeitlichen Berufsmenschen. In dem steten Bemühen, Gnadengewissheit zu erlangen und Gottes Ruhm zu mehren, ordnete der Calvinist seine Lebensführung der Arbeit unter. Und dabei ging der Berufsmensch rational vor. Denn der Erfolg - und damit die Gnadengewissheit - war um so größer, je intelligenter und disziplinierter die Arbeit erledigt wurde. Doch was tun mit dem Reichtum, der leicht zum Luxusleben verführt? Calvins Antwort: "Es ist nicht sündhaft, reich zu sein. Sondern in Sünde fällt nur, wer sich auf seinem Vermögen ausruht und es zur Befriedigung seiner lasterhaften Begierden missbraucht." Zwei Tugenden des modernen Berufsmenschen führten, so glaubte Weber, zum Geist des Kapitalismus: der ungeheure Wille zur Arbeit und der asketische Konsumverzicht. Es formierte sich ein im Privatleben anspruchsloser Unternehmertyp heraus, der nichts anderes im Sinn hatte, als zu sparen und sein Kapital zu vergrößern. Der amerikanische Öligigant John Davison Rockefeller war in den Augen von Max Weber der lebende Beweis für diese neue Berufsethik. Rockefeller verabscheute jedes Vergnügen und bezeichnete sein milliardenschweres Vermögen als "Gottesgeld". Geld also, das eigentlich Gott gehörte und das er auf Erden lediglich verwalten und vermehren sollte. Von der calvinistischen Philosophie beseelt, fand der Geist des Kapitalismus nicht nur in Ländern wie Frankreich, Schottland und den Niederlanden viele Anhänger. Weber entdeckte, dass auch solche protestantischen Sekten nach Kapitalanhäufung strebten, die einer strengen und "asketischen Lebensführung" folgten, wie die englischen und amerikanischen Puritaner. Das unternehmerische Scheitern der katholischen Glaubenslehre erklärte Weber mit einer fehlenden Berufsethik. Weil das Betreiben von Geschäften zwecks persönlicher Bereicherung zu den Todsünden zählte, arbeiteten die Katholiken weniger als ihre protestantischen Glaubensbrüder. Mit seinem Werk *Die protestantische Ethik* hat Weber einen bedeutenden Beitrag zur Theorie von den Ursprüngen des Kapitalismus geleistet. Doch heute gilt das ursprüngliche Nord-Süd-Gefälle nicht mehr, der vornehmlich katholische Süden der Bundesrepublik hat mit seiner Wirtschaftskraft inzwischen den protestantischen Norden eingeholt und sogar überholt. Ebenso wenig bietet Webers Theorie eine Erklärung für das Wirtschaftswachstum der asiatischen Tigerstaaten. In der Lebensphilosophie des Konfuzius vermochte Weber keine kapitalistische Ethik zu erkennen. "Der Geist des Kapitalismus", heißt es in der 1971 von dem Ökonomen Horst Claus Recktenwald herausgegebenen "Geschichte der Politischen Ökonomie", "war eine viel komplexere Sache, als Weber zugeben wollte."



---

## Grenzen 1

<b>Die Deutschen sind risikoscheu Hans Mertens ist Deutsch Also : Hans Mertens ist risikoscheu</b>	<b>Die Deutschen sind risikoscheu Hans Mertens ist risikoscheu Also ist Hans Mertens deutsch</b>
--	--

**Genealogisch:** Heute weil gestern so ( Pb erklären = Grund geben, interpretieren: Sinn geben)

**essensialistisch:** gestern, heute und morgen auch so ( Konstanten?)

**induktiv:** aus der Beobachtung einer vergangenen Praxis (Verwaltung)= etwas Besonderes/ Konkretes wird der Schluß auf die allgemeine abstrakte überzeitliche Erkenntnis "Die Kultur bestimmt das Besondere so wie eine Konstante" gemacht.

**UND deduktiv** von der allgemeinen abstrakten überzeitlichen Erkenntnis "Die Kultur ist eine Konstante, die das Individuum bestimmt" wird das Besondere abgeleitet " das Individuelle wird von dem Kulturellen bestimmt"

**verallgemeinernd** von einer sozialen Gruppe auf alle Gruppen einer Nation siehe Elias Der Habitus einer Schicht sind zu nationalen Eigenschaft geworden

**selektiv:** eine Gruppe abgesondert von den anderen, Qualität A B und C aber nicht E F und G

**idealistisch:** kulturelle Faktoren bestimmen das reake Verhalten = "Ein Geist" "ein mentales Programm" bestimmt das reale Leben > PB siehe unten Amerika Puritanismus und Leihmutter, siehe Frankreich Verbot der homosexuellen Ehe obwohl laizistisch und Spanien homosexuelle Ehen erlaubt u.s,w...

**Hydraulik-Denken dieses Bestimmens und der menschlichen Geschichte**

## **Karl Marx , Engels Die deutsche Ideologie 1845 [online Text](#)**

### Basis-Überbau Lehre

"Ganz im Gegensatz zur deutschen Philosophie, welche vom Himmel auf die Erde herabsteigt, wird hier von der Erde zum Himmel gestiegen. D.h., es wird nicht ausgegangen von dem, was die Menschen sagen, sich einbilden, sich vorstellen, auch nicht von den gesagten, gedachten, eingebildeten, vorgestellten Menschen, um davon aus bei den leibhaftigen Menschen anzukommen; es wird von den wirklich tätigen Menschen ausgegangen und aus ihrem wirklichen Lebensprozeß auch die Entwicklung der ideologischen Reflexe und Echos dieses Lebensprozesses dargestellt. Auch die Nebelbildungen im Gehirn der Menschen sind notwendige Sublimate ihres materiellen, empirisch konstatierbaren und an materielle Voraussetzungen geknüpften Lebensprozesses. Die Moral, Religion, Metaphysik und sonstige Ideologie und die ihnen entsprechenden Bewußtseinsformen behalten hier-27> mit nicht länger den Schein der Selbständigkeit. Sie haben keine Geschichte, sie haben keine Entwicklung, sondern die ihre materielle

---

Produktion und ihren materiellen Verkehr entwickelnden Menschen ändern mit dieser ihrer Wirklichkeit auch ihr Denken und die Produkte ihres Denkens.

**Nicht das Bewußtsein bestimmt das Leben, sondern das Leben bestimmt das Bewußtsein.** In der ersten Betrachtungsweise geht man von dem Bewußtsein als dem lebendigen Individuum aus, in der zweiten, dem wirklichen Leben entsprechenden, von den wirklichen lebendigen Individuen selbst und betrachtet das Bewußtsein nur als *ihr* Bewußtsein....

Zum Leben aber gehört vor Allem Essen und Trinken, Wohnung, Kleidung und noch einiges Andere. Die erste geschichtliche Tat ist also die Erzeugung der Mittel zur Befriedigung dieser Bedürfnisse, die Produktion des materiellen Lebens selbst, und zwar ist dies eine geschichtliche Tat, eine Grundbedingung aller Geschichte, die noch heute, wie vor Jahrtausenden, täglich und stündlich erfüllt werden muß, um die Menschen nur am Leben zu erhalten.....also die "Geschichte der Menschheit" stets im Zusammenhange mit der Geschichte der Industrie und des Austausches studiert und bearbeitet werden muß....Dieses Hammel- oder Stammbewußtsein erhält seine weitere Entwicklung und Ausbildung durch die gesteigerte Produktivität, die Vermehrung der Bedürfnisse und die Beiden zum Grunde liegende Vermehrung der Bevölkerung. Damit entwickelt sich die Teilung der Arbeit, die ursprünglich nichts war als die Teilung der Arbeit im Geschlechtsakt, dann Teilung der Arbeit, die sich vermöge der natürlichen Anlage (z.B. Körperkraft), Bedürfnisse, Zufälle etc. etc. von selbst oder "naturwüchsig" macht. Die Teilung der Arbeit wird erst wirklich Teilung von dem Augenblicke an, wo eine Teilung der materiellen und geistigen Arbeit eintritt

**Bei kulturellen Ansätzen werden kulturelle Unterschiede (Frankreich Freiheit = Noblesse, Deutschland Freiheit = Gemeinschaft) anhand verschiedener sozialen Praxen definiert. ( siehe Elias: der Habitus einer sozialen Schicht wird zum Kulturmerkmal einer Nation)**

---

## Grenzen der Kulturstandards! > Machtdiskurs



### Le recrutement des élites

Arbeit an den Lebensläufen von Topmanagern

Arbeit an den Sachtexten:

Prof. Dr Michael Hartmann, Tu Darmstadt, Elitenforschung

- Vermarktlichung der Elitenrekrutierung? 2006

- SIND DIE INGENIEURWISSENSCHAFTEN NOCH DER KARRIEREWEG FÜR SOZIALE AUFSTEIGER?

Prof. Dr. Martin Heidenreich, Uni Oldenburg, 1995

Die gesellschaftliche Strukturierung technischen Wissens.

Prof. Dr. Martin Heidenreich, Uni Oldenburg, 1995

Berufskonstruktion und Professionalisierung Erträge der soziologischen Forschung 1999

Le capitalisme d'héritiers, Thomas Philippon

Elite und Macht in Europa, Mikael Hartmann

Les patrons au microscope

### Arbeit an dem Video eads Arte Reportage

## Vier Lebensläufe von Topmanagern

<p><b>Rüdiger Grube</b> 57-jährig 1. Mai 2009 neuer DB-Vorstandsvorsitzender</p>	<p><b>Guillaume Pepy</b> février 2008 PDG SNCF</p>
<p>Geboren 51 Eltern Obstbauern in <a href="#">Moorburg</a>. [3] Sie bewirtschafteten einen Bauernhof. [1] Er ging in Moorburg zur Grundschule.</p>	<p>Geboren 58 Né à <a href="#">Neuilly-sur-Seine</a> (<a href="#">Hauts-de-Seine</a>)</p>
<p>Hauptschule Realschulabschluss gewerblich-technische Ausbildung zum Metallflugzeugbauer beim <a href="#">Hamburger Flugzeugbau</a>. Studium an der <a href="#">Fachhochschule Hamburg</a> in der Fachrichtung <a href="#">Fahrzeugbau</a> und <a href="#">Flugzeugtechnik</a> Abschluss Diplom-Ingenieur (FH). Studium in <a href="#">Berufs- und Wirtschaftspädagogik</a> an der <a href="#">Universität Hamburg</a>. Berufsschullehrer an einer Gewerbeschule in Hamburg</p>	<p>a suivi les cours de l'<a href="#">École alsacienne</a> à Paris. Diplômé de l'<a href="#">Institut d'études politiques de Paris</a> Diplômé de l'<a href="#">ENA</a>, promotion <a href="#">Louise Michel</a> (1984).</p>
<p>1981 1986 <a href="#">Lehrbeauftragter</a> im Fachbereich <a href="#">Fertigungstechnik</a> an der Universität Hamburg 1989 Promotion an den Universitäten Hamburg und <a href="#">Kassel</a> in den Fachrichtungen <a href="#">Arbeitswissenschaften</a> und <a href="#">Polytechnik</a></p>	
<p>1970 Ausbildung zum Fluggerätbauer bei der <a href="#">Hamburger Flugzeugbau GmbH</a>, damals Teil der <a href="#">Messerschmitt-Boelkow-Blohm GmbH</a>, später <a href="#">DASA (Daimler-Benz Aerospace AG)</a>. 1989 <a href="#">Ottobrunn</a> bei München Leiter des Ressorts Marketing, Vertrieb und Außenbeziehungen des Unternehmensbereichs Energie- und Industrietechnik. 1990 Leiter des Büros des Vorsitzenden der Geschäftsführung der <a href="#">Deutschen Airbus GmbH</a> in Hamburg. 1992 verantwortlich für den Standort <a href="#">Ottobrunn</a> der <a href="#">DASA</a>. 1994 Leiter des Luftfahrt-Stabes und 1995 Direktor für Unternehmensplanung und Technologie bei der <a href="#">DASA</a>. 1996 Senior Vice President und Leiter der Konzernstrategie der <a href="#">Daimler-Benz AG</a> bzw. der späteren <a href="#">DaimlerChrysler AG</a>. 1999 verließ Grube den Konzern und wurde Geschäftsführer bei der Stuttgarter <a href="#">Häussler-Gruppe</a>, kehrte jedoch auf Bitten <a href="#">Jürgen Schrempps</a> bereits nach wenigen Monaten wieder zu <a href="#">DaimlerChrysler</a> zurück. 2000 Senior Vice President Konzernentwicklung bei <a href="#">DaimlerChrysler</a>.</p>	<p>Auditeur, puis maître des requêtes au <a href="#">Conseil d'État</a> (1987), i 1988, au poste de directeur de cabinet du président <a href="#">Jacques Fournier</a>, 1990-1993 un passage dans des cabinets ministériels de gauche 1993 revient au poste de directeur des investissements, de l'économie et de la stratégie. En 1997 directeur des <a href="#">Grandes Lignes</a> et en 1998, directeur général délégué de toutes les activités voyageurs (Ter, Transilien, <a href="#">Grandes Lignes</a>, Matériel, Traction). 1998-2006 création de <a href="#">Voyages-sncf.com</a>, dont il a été président et d'<a href="#">iDTGV</a>. Nommé par le <a href="#">chef de l'État</a> le 27 février 2008, pour un mandat</p>

---

2001 Vorstandsmitglied für Konzernentwicklung bei Daimler AG. 2009 Deutsche Bahn AG	de cinq ans, I
--	----------------

<p><b>Bodo Knut Uebber</b>  <b>2009 zum Chairman von EADS ernannt</b>  <b>(président du conseil d'administration)</b>  <b>geboren 18. Aug. 1959</b>  <b>in Solingen</b>  <b>Seine Eltern führten einen</b>  <b>Handwerksbetrieb</b></p>	<p><b>Louis Gallois</b>  <b>Chief Executive Officer (CEO) des Luft-,</b>  <b>Raumfahrt- und Rüstungskonzerns EADS.</b>  <b>2007 Chef von EADS (président exécutif)</b>  <b>geboren 44 in Montauban</b></p>
<p>1985 Abschluss in Ingenieurwesen und  Wirtschaftswissenschaften von der  Technischen Universität Karlsruhe.</p> <p>1985 Controlling bei Messerschmitt-Bölkow-  Blohm GmbH (MBB). großer deutscher Luft-  und Raumfahrtkonzern und Rüstungskonzern</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1961 : <a href="#">Baccalauréat</a> au collège privé  Saint-Théodard de Montauban</li> <li>• 1961-1963 : Classe préparatoires aux  grandes écoles au <a href="#">Lycée privé Sainte-  Geneviève</a> à <a href="#">Versailles</a></li> <li>• 1966 : <a href="#">HEC</a>,</li> <li>• 1972 : <a href="#">ENA</a>, promotion Charles de  Gaulle, entre à la <a href="#">Direction du Trésor</a></li> </ul>
<p>1988 Leiter bei MMB der Kosten- und  Ergebnisrechnung im Unternehmensbereich  Verteidigungstechnik Stuttgart.</p> <p>1992 Leiter Controlling bei der Dornier  Luftfahrt GmbH in Oberpfaffenhofen</p> <p>1995 Leitung der Controlling  Raumfahrt/Verteidigung und Zivile Systeme  der DASA AG Ottobrunn.</p> <p>1998 Geschäftsführer für  Finanzen/Controlling und IT/Services bei  <a href="#">MTU Aero Engines</a>.</p> <p>2001 Vorstandsmitglied zu DaimlerChrysler  Services AG</p> <p>2004 Mitglied des Vorstandes der  damaligen Daimler-Chrysler AG in Stuttgart.  Verantwortlich für die Bereiche Finanzen und  <a href="#">Controlling</a>, Daimler Financial Services  sowie zusätzlich für Mergers &amp; Acquisitions.  - Chairman des ‚Board of Directors‘ der  European Aeronautic Defence and Space  Company (EADS N.V.). u.s.w.</p>	<p>1981 Staatsdienst = Stellung im  Finanzministerium , Forschungsministerium  1988 Verteidigungsministerium.</p> <p>1989 Chairman und CEO des französischen  Triebwerksherstellers <a href="#">SNECMA</a></p> <p>1992 bis 1996 als CEO des <a href="#">Aerospatiale</a></p> <p>1996 Generaldirektor bei der französischen  Staatsbahn <a href="#">SNCF</a></p> <p>2006 Leitung von Airbus (Nach <a href="#">Noël  Forgeard</a>) und Co-CEO der EADS</p> <p>Juli 2007 Louis Gallois &gt; alleiniger Chef von  EADS ernannt. Seinen Vorstandsposten bei  Airbus übernahm im Gegenzug Thomas  Enders</p> <p>u.s.w.</p>

---

**Prof. Dr Michael Hartmann, Tu Darmstadt, Elitenforschung**

**Vermarktlichung der Elitenrekrutierung? 2006**

[....] Treeck und Höpner gehen bei ihrer Analyse von der These aus, dass die Deutschland AG einen ihrer Eckpfeiler in den „Besonderheiten des Führungspersonals“ besessen habe. Dieses habe sich im Unterschied zu Großbritannien oder den USA durch „technische statt finanzwissenschaftlicher Expertise sowie lange Unternehmenszugehörigkeiten und Amtszeiten“ ausgezeichnet (ebd.: 32). Sie knüpfen mit dieser Feststellung an eine Reihe von Untersuchungen deutscher wie auch angelsächsischer Provenienz an, die, soweit es die Differenzen in Ausbildung und Rekrutierungsmustern angeht, zu den gleichen oder zumindest ähnlichen Ergebnissen gelangen.<sup>1</sup> So weisen diese Autoren immer wieder darauf hin, dass die von ihnen diagnostizierte Dominanz der Ingenieure und Naturwissenschaftler im Topmanagement deutscher Großunternehmen<sup>2</sup> eine Managementphilosophie begünstige, wenn nicht sogar bedinge, die die Verfolgung produktions- und technikbezogener Ziele zu Lasten einer vorrangigen Gewinnorientierung betone. Zugleich begünstige die vorwiegend innerbetriebliche Rekrutierung des Managements bis in die Spitzenpositionen hinein eine auf Dauerhaftigkeit und Produktqualität statt auf das Erreichen relativ kurzfristiger Gewinnmarken angelegte Firmenpolitik. Beides biete auch die Grundlage für den charakteristischen Konsens der Deutschland AG zwischen Management und Belegschaft. Die technisch-naturwissenschaftliche Ausbildung, zumal wenn sie mit einer zuvor absolvierten betrieblichen Lehre einhergeht, verschaffe Facharbeitern und Managern eine gemeinsame fachliche Basis. Die langen Unternehmenszugehörigkeiten sorgen für Interessenidentität hinsichtlich einer vor allem auf langfristige Stabilität ausgerichteten Unternehmensentwicklung. Demgegenüber führe im angelsächsischen Raum die eindeutige Vorherrschaft finanzwirtschaftlich orientierter Ökonomen in den Firmenleitungen und die aufgrund vorwiegend externer Rekrutierung viel kürzeren Verweilzeiten des Führungspersonals innerhalb der Unternehmen zu einer Politik, die kurzfristig zu erzielende Gewinne in den Mittelpunkt des Managementhandelns stelle (vgl. Gergs/Schmidt 2002: 557f.; Höpner 2004: 265f.).

## **SIND DIE INGENIEURWISSENSCHAFTEN NOCH DER KARRIEREWEG FÜR SOZIALE AUFSTEIGER?**

---

<sup>1</sup> Byrkjeflot 2000; Gergs/Schmidt 2002; Lane 1989; Lawrence 1980, 1984; Locke 1989; Sorge 1999; Steward et al. 1994.

<sup>2</sup> Diese Position ist bei britischen Sozialwissenschaftlern besonders stark ausgeprägt. Sie überzeichnen die reale Bedeutung der Ingenieure und Naturwissenschaftler in deutschen Unternehmen dabei in der Regel doch (mehr oder minder) deutlich. Die etwas verzerrte Wahrnehmung ist sicherlich zu einem nicht unerheblichen Teil darauf zurückzuführen, dass die Ingenieure in Großbritannien sich, sowohl was ihre Ausbildung (bis in die 70er Jahre des 20. Jahrhunderts hinein mehr betrieblich als universitär organisiert) als auch was ihren gesellschaftlichen Status betrifft (wesentlich niedriger als der klassischer akademischer Berufe), gravierend von ihren deutschen Kollegen unterscheiden.

---

Die Ingenieurwissenschaften bildeten für den männlichen Nachwuchs aus den sog. „bildungsfernen Schichten“ und vor allem aus der Arbeiterschaft über Jahrzehnte hinweg den bevorzugten Weg ins Studium. [...] . In den beiden letzten Sozialerhebungen des Deutschen Studentenwerks, die hinsichtlich der sozialen Herkunft erstmals nach Fächern differenzierten, lagen jeweils zwei der drei Ingenieurwissenschaften unter den fünf Fächern mit der niedrigsten sozialen Rekrutierung und die dritte auch noch im unteren Viertel (Isserstedt et. al. 2004: 142; Isserstedt et. al. 2007: 142). Sie wiesen einen überdurchschnittlichen Anteil an Studierenden aus der untersten von vier Herkunftsgruppen und zugleich einen unterdurchschnittlichen der obersten

Gruppe auf.<sup>1</sup> [...] Auf den ersten Blick scheint alles so wie immer zu sein: Die Ingenieurwissenschaften als Einstiegsfach für soziale oder Bildungsaufsteiger. Da die Ingenieurwissenschaften im letzten Jahrzehnt zudem für den Weg an die Spitze der großen Unternehmen deutlich an Bedeutung gewonnen haben – mehr als jeder dritte Vorstandsvorsitzende eines der 100 größten deutschen Unternehmen hat Ingenieur- oder Naturwissenschaften studiert gegenüber nur einem Viertel Mitte der 1990er Jahre (Hartmann 2006: 435) – scheint alles in bester Ordnung zu sein. Dieser Eindruck täuscht jedoch. Ein genauerer Blick zeigt, dass es im letzten Jahrzehnt (Ende der 90er. Jahre) einen dramatischen Rückgang der sozialen Aufsteiger in den Ingenieurwissenschaften gegeben hat ...

**Prof. Dr. Martin Heidenreich, Uni Oldenburg, 1995**

#### **Die gesellschaftliche Strukturierung technischen Wissens.**

[...] Ein gemeinsames Merkmal dieser veränderten Organisationskonzepte (Projektgruppen, Flexibilität, vernetzte Produktionstechnologie...) ist die Angewiesenheit auf die Selbststeuerungsfähigkeit, die Eigeninitiative und das Engagement der Beschäftigten. Gefagt sind nicht mehr nur Pünktlichkeit, Disziplin, Ordnungssinn und Gehorsam (die klassischen Tugenden industrieller Gesellschaften). ... Die Unternehmen haben erkannt, dass die Hierarchieebenen und Industrieverwaltungen ein schnelles Reagieren auf veränderte Marktanforderungen verhindern. [Alle Etagen im Unternehmen] stehen nun im Zentrum betrieblicher Reorganisationsbemühungen. [...] [...] Eine dieser Herausforderung ist die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Abteilungen, Hierarchieebenen, Berufs- und Statusgruppen. [...] Diese betrieblichen Status-, Berufs- und Tätigkeitsgruppen werden in den Arbeitsgesellschaften Westeuropas auf unterschiedlichen Weise abgegrenzt, institutionalisiert und hierarchisiert. [...] Im folgenden soll zunächst am Beispiel eines französischen PC-Werks verdeutlicht werden, dass das französische Modell betrieblicher Informatisierungsstrategien eher durch zentralistisch-expertokratische Steuerungskonzepte gekennzeichnet ist. [...] Es gibt eine erbliche fachliche, soziale



---

und sogar räumliche (Paris/ Provinz) Distanz zwischen steuernden und fertigenden Bereichen. [...] In den untersuchten westdeutschen Unternehmen ... werden die Erfahrungen, Anforderungen und Vorschläge der Fertigungsebene berücksichtigt. Durch die Dezentralisierung von Steuerungssystemen wird eine informationstechnologische und organisatorische Aufwertung der Meister ... angestrebt [...] Die erhöhte Transparenz der Fertigungsprozesse ermöglichte es aber den Meistern, ... in ihrem eigenen Bereich selbständiger zu entscheiden [...] Keinesfalls kann somit davon ausgegangen werden, dass in Deutschland problemlos und in jedem Fall eine gemeinsame Ebene zwischen der Arbeitskultur der Fertigung und der abstrakten, oft akademischen Kultur der Systementwicklung und Fertigungssteuerung gefunden werden kann. [...] Wie können nun diese Unterschiede erklärt werden können? Diese Unterschiede sind SICHERLICH nicht nur Ausdruck besonderer nationaler Mentalitäten... Vielmehr verweisen sie auf unterschiedliche nationale [akademische und industrielle] Institutionen. (Ausbildungssysteme, Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen)

In Frankreich hat die Schulausbildung einen hohen Stellenwert für die Position im Unternehmen. Die schulischen Hierarchien reproduzieren sich im Betrieb. ... Dies führte zu einer « Verschulung » technischer Kompetenzen. Nur diplomierte Ingenieure, cadres und Techniker können jetzt noch den legitimen Anspruch auf technische Kompetenzen erheben; das praktische Wissen der anderen Beschäftigten wird tendenziell entwertet. Da dieses praktische erfahrungsorientierte Wissen nicht durch eine Facharbeiterbrief oder Meisterbrief legitimiert werden kann, verringern sich die innerbetrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten der langjährig beschäftigten, formal gering qualifizierten Mitarbeiter. Der Raum technischen Wissens ist somit in Frankreich durch zwei Merkmale gekennzeichnet: Erstens wird er durch Bildungszertifikate strikt hierarchisiert. Zweitens ist das Prestige anwendungsbezogenen Erfahrungswissens minimal, (was die innenbetrieblich Mobilität nach oben behindert.). Dies blockiert sowohl Kooperationsbeziehungen zwischen verschiedenen hierarchischen (Gruppen als auch Kommunikation.) anders als in Deutschland. (wo das anwendungsbezogene Erfahrungswissen anerkannt wird. In Deutschland wird das technische Wissen durch das Berufsausbildungssystem strukturiert. (Über die Fachausbildung werden Facharbeiter ausgebildet, dual,) und können zu Meistern, Technikern und Ingenieuren aufsteigen. So werden die Statusbarrieren zwischen verschiedenen Berufsgruppen « aufgeweicht) und die Kommunikationsbarrieren zwischen verschiedenen Abteilungsbereichen « (aufgehoben) » [...]

---

**Prof. Dr. Martin Heidenreich, Uni Oldenburg, 1995**

### **Berufskonstruktion und Professionalisierung Erträge der soziologischen Forschung 1999**

[...] Ob bestimmte Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen als Qualifikationen eingestuft werden, ist ... immer Ergebnis gesellschaftlicher Interpretations-, und Aushandlungsprozesse. [...] Die Ausbildung technischer Fachkräfte muss [...] auf die Anforderungen und Interessen ihrer potentiellen Arbeitgeber in Staat und Wirtschaft zurückgeführt werden. Die Initiative zur Ausbildung technischer Fachkräfte ging in Deutschland – im Rahmen einer nachholenden Industrialisierung – vom preußischen bzw. deutschen Staat aus. [...] In Frankreich kann die Akademisierung der Ingenieurausbildung ... auf die Interessen des Staates an der abstrakten, mathematisierten Ausbildung technischer Fachkräfte für den gehobenen und höchsten Staatsdienst zurückgeführt werden. Die Unternehmen engagierten sich kaum für die Ausbildung technischer Fachkräfte. [...] Ausschlaggebend für die Professionalisierung des Ingenieurberufs sind vielmehr die Status- und Einkommensinteressen der Ingenieure und ihrer Lehrer.

Bei der Akademisierung der Ingenieurausbildung wurden in Deutschland – anders als in Frankreich – anwendungsbezogene und theoretische Kompetenzen jedoch stärker institutionell verklammert. Durch die Aufwertung der mittleren technischen Fachkräfte ... und seit 1970 zu Diplom-Ingenieuren wurden praktisch erfahrene Fachkräfte formal den eher theoretisch qualifizierten TU / TH-Ingenieuren gleichgestellt. (Durch das duale Ausbildungssysteme in Deutschland wurde die Spannung zwischen Theoretischem und anwendungsbezogenem Wissen partiell aufgehoben. Sowohl die Gewerkschaften als auch die Unternehmen und die Wirtschaftsverbände hatten ein Interesse daran). In Frankreich orientierte sich die Professionalisierungsstrategie der technischen Fachkräfte an der staatlichen Ingenieurausbildung. Die ersten Ingenieure wurden im Staatsdienst – vor allem im Verteidigungsbereich – eingesetzt. Die im 17. und 18. Jahrhundert gegründeten Spezialschulen vermittelten abstrakte, mathematische Kenntnisse und weniger experimentelle Fähigkeiten. Bis zum Ende des 19. Jahrhunderts gab es zwischen staatlichen Ingenieuren und den technischen Fachkräften, die für die private Wirtschaft ausgebildet waren (den sog. Gadzats) kaum Berührungspunkte, da die staatlichen Ingenieure den höchsten gesellschaftlichen Schichten angehörten und die Ingenieure in der privaten Wirtschaft aus einem .. kleinbürgerlichen Milieu stammten. .... Im Laufe dieser Professionalisierung wurden in Deutschland auch die mittleren technischen Fachkräfte in die Gruppe der Ingenieure eingezogen, während in Frankreich die soziale Exklusivität der technischen Elite eher gewahrt blieb.

Die Kompetenzen französischer Ingenieure lagten eher bei der Konzipierung großtechnischer, systematisch planbarer Systeme. Solche Großprojekte erfordern zum einen wissenschaftliche

---

Kompetenzen, zum anderen aber auch die Kooperation von Regierungsstellen und Unternehmen. Solche Kooperationsnetzwerke können sich in Frankreich auf die Beziehungsnetze zwischen den Absolventen der Elitehochschulen stützen. Deutsche Ingenieure verfügen hingegen über besondere Stärken bei der Produktion und schrittweisen Verbesserung komplexer, technologisch eher ausgereifter Investitionsgüter (etwa im Maschinen- und Fahrzeugbau.).

---

## Schlussbemerkungen

Die Erfindung der Nation, B. Anderson  
La création des identités nationales, AM Thierse  
Les géographies de l'esprit, Marc Crépon

« Les gascons ont l'imagination plus vive que les normands » Malebranche Recherche de la vérité, cité dans Langage et pouvoir symbolique, Bourdieu, p. 330, 2001

## Kulturalisierung des Politischen, Sozialen, Wirtschaftlichen wie im XVIII. Jahrhundert > Sittengeschichte der Nationen mit Begründung auf Charakteren (Aufklärung Nation/ Romantik Herder)

**Politik** als Kampf zwischen **Wertesystemen** (BS)

« Gefahr „**Kulturen, die die Entwicklung des Menschen fördern und andere nicht** ... Der Westen ... als eine Kultur, für die immer schon Aufklärung, Individualismus, Demokratie, Menschenrechte, Religionsfreiheit ...selbstverständlich gewesen sein soll (...) während die Kulturen des Orients, Afrikas und Asiens durch partikularistische Werte, religiösen Dogmatismus, autoritär-zentralistische Regime, Korruption ... gekennzeichnet sind. „ (TH, S.14)

Interkulturalität als Kampf zwischen Wirtschaftsakteuren

« Die meisten **interkult. Begegnungen** sind durch **Machtasymmetrien** gekennzeichnet » (ALaS.22)

- (Glu S.183) > wirtschaftsrelevante Persönlichkeitsdimensionen! > Erwartungen bzgl. eignungsdiagnostische Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern im Vergleich zu westeuropäischen Mitarbeitern:
- - geringere Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme (vgl. Wunderer, 1990a; Teckenberg, 1991)
- bzw. höhere Kontrollablehnung (vgl. Frese et al., 1994, 2000)
- - geringere Selbständigkeit (vgl. Ladensack, 199, 1994)
- - geringere Eigeninitiative (vgl. Schultz-Gambard, 1994)

## 6. Folie

**Hypothese> Kulturstandards = Machtdiskurs = Wiederaufnahme der Sittengeschichten (Siehe Voltaire „1756 Essai sur l'histoire générale et sur les moeurs et l'esprit des nations) und der Nationalcharaktere > symbolische/ semiotische Konstruktion (Clifford Geertz Kultur „selbstgesponnene Bedeutungsgewebe, in denen der Mensch verstrickt ist“**

- Diskurs „Il n'y a pas de hors texte“

im Sinne Julia Kristeva

Julia Kristeva > Intertextualität : " Tout texte se construit comme une mosaïque de citations, tout texte est absorption et transformation d'un autre texte " Semeiotiké (Le Seuil, 1968)

Diskurs im Sinne Foucault > « Mais qu'y-a-t-il donc de si périlleux dans le fait que les gens parlent, et que leurs discours indéfiniment prolifèrent ? (Foucault, l'ordre du discours, 1971, S 10) Diskurs als Ereignis einer Episteme > Diskurs = deutende Konstruktion der Wirklichkeit

---

- **Machtdiskurs > Linguistik, Foucault, Bourdieu > historisch und soziologisch bedingt**

Linguistik : Illukutionär (Absicht des Sprechers, performativ > faire advenir ce que le discours énonce: La séance est ouverte, promettre, autoriser) und Perlokutionär (Wirkung auf den Zuhörer) > John L. Austin "how to do things with words" 1962.

Foucault „ Voici l’hypothèse ...: je suppose que dans toute société la production du discours est à la fois contrôlée, sélectionnée, organisée et redistribuée par un certain nombre de procédures qui ont pour rôle d’en conjurer les pouvoirs et les dangers, d’en maîtriser l’événement aléatoire, d’en esquiver la lourde, la redoutable matérialité » ((Foucault, l’ordre du discours, 1971, S 10) ( par l’interdit, la raison et la folie, le vrai et le faux > archéologie)

Bourdieu langage et pouvoir symbolique S.206 « La culture qui unit ... est aussi la culture qui sépare (instrument de distinction) et qui légitime les distinctions en contraignant toutes les cultures (désignées comme sous-culture) à se définir par rapport à la culture dominante.... Les systèmes symboliques remplissent leur fonction politique d’instruments d’imposition ou de légitimation de la domination, qui contribuent à assurer la domination d’une classe sur une autre (violence symbolique) ... . c’à.d. du pouvoir d’imposer (voire d’inculquer) des instruments de connaissances et d’expression (taxinomies) arbitraires (mais ignorés comme tels) de la réalité sociale.

„**Metadiskurse** der Moderne sind nicht wahre Repräsentation von Realität, sondern **privilegierte Diskurse spezifischer sozial und historisch situierter Gruppen**...Es gibt Mechanismen und Instanzen, die eine Unterscheidung von wahren und falschen Aussagen ermöglichen und den Modus festlegen, in dem die einen oder anderen sanktioniert werden.“ (HGH, S12)

---

## Zum Thema Fluxus und Diskurs

### **Freiheit Gleichheit**

#### **Déclaration des Droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789**

Art. 1er. -Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits

### **Würde des Menschen**

#### **Déclaration universelle des Droits de l'Homme de 1948**

##### **Article premier.**

Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité.

#### **Das Deutsche Grundgesetz 1949**

1. Die Würde des Menschen ist unantastbar.
- 2 Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.

### **Umwelt**

1994 das Deutsche Grundgesetz

#### **Art 20a**

Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen und die Tiere im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung durch die Gesetzgebung und nach Maßgabe von Gesetz und Recht durch die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung.

#### **Loi constitutionnelle n° 2005-205 du 1er mars 2005 relative à la Charte de l'environnement,**

La Charte de l'environnement de 2004 est ainsi rédigée :

« Le peuple français, « Considérant, « Que les ressources et les équilibres naturels ont conditionné l'émergence de l'humanité ; « Que l'avenir et l'existence même de l'humanité sont indissociables de son milieu naturel ; ...

Art. premier. - Chacun a le droit de vivre dans un environnement équilibré et favorable à sa santé.

## Beispiel eines Diskurses von der Temperamentlehre zu nationalen Charaktereigenschaften

XXI > wirtschafts-relevant	Ende des XVIII Jhts > Moralisch und kosmopolitisch relevant Kant 1798 <u>Anthopologie in pragmatischer Hinsicht</u>	Anfang des XIX Jhts > Nationalrelevant Me de Staehl 1813 <u>De l'Allemagne</u> London
Sachorientierung Leistungsorien- tierung Fakten Informativ Konzentration auf das Wesentliche Berechenbarkeit verlässlich Vertrauen  Fachkompetenz  Trennung von Privat und Beruf	Die Deutschen stehen im Ruf eines guten Charakters, nämlich dem der <b>Ehrlichkeit</b> und Häuslichkeit (vie domestique), Eigenschaften, die eben <b>nicht zum Glanz</b> geeignet sind. ... Sein Charakter ist ein mit Verstand verbundenes Phlegma ...  was unter der höheren Obrigkeit in einer ruhigen, sittlichen Verfassung durch Fleiß, Reinlichkeit und Sparsamkeit ... von den Ansitzungen anderer Völker sich vorzüglich auszeichnet. ... Da Phlegma .. das Temperament der kalten Überlegung und der Ausdauer in Verfolgung seines Zweckes [ist] > der damit verbundenen Beschwerlichkeiten...  - vornehmlich aber eine gewisse Methodensucht,	Les Allemands ont de la sincérité et de la fidélité, ils ne manquent presque jamais à leur parole La puissance du travail et de la réflexion est aussi l'un des traits distinctifs de la nation allemand... C'est l'imagination plus que l'esprit qui caractérise les Allemands... donner des bornes à cette ..faculté de penser qui s'élève et se perd dans le vague ... se confond à force d'analyse. On a bcp de peine en sortant de France à s'habituer à la lenteur et á l'inertie du peuple allemand. ... ils sont très capables de cette fixité en toutes choses qui est une excellente donnée pour la morale... Les poètes, la bière et la fumée de tabac forment autour des gens du peuple en Allemagne un sorte d'athmosphère lourde et chaude .... Cette ath. nuit à l'activité .., les résolutions sont lentes, Dans un pays sérieux et vrai, il n'y a toujours de la justisse et du bonheur...
Kommunikationst il Explizit, direkt,	das Fach des Witzes und des Künstlergeschmacks ausgenommen, als worin er es vielleicht den Franzosen und Engländern und Italiänern nicht gleich thun möchte...  Die französische Nation charakterisirt sich unter allen andern durch den Conversationsgeschmack	La douceur de l'âme n'empêche pas la rudesse dans les manières... et la faiblesse (Gemüth) du caractère se fait voir dans un langage et des formes durs.... Quand les peuples du Nord bravent les inconvénients de leur climat, ils s'endurcissent ..contre tous les genres de maux .
Zeitverständnis synchrone Tagesplanung Erfüllen einer Zeitplanung Einem Plan folgend	Peinlichkeit und Bedürfniß der methodischen Einteilung  Da Phlegma .. das Temperament der kalten Überlegung und der Ausdauer in Verfolgung seines Zweckes [ist] > der damit verbundenen Beschwerlichkeiten	Quand il est question d'agir, les allemands ne savent pas lutter avec les difficultés ... Les poètes, la bière et la fumée de tabac forment autour des gens du peuple en Allemagne un sorte d'athmosphère lourde et chaude .... Cette ath. nuit à l'activité .., les résolutions sont lentes, le découragement est facile

<p>Sicherheitsvermeidung Ordnungstreben Pflichtbewusstsein Gründlichkeit Beständigkeit Perfektionismus Problemorientiert &gt; Antizipation aller Faktoren Wenig Innovation Wenig Anpassung an Weltveränderungen</p>	<p>wie er dann auch seinem Hange zur Ordnung und Regel gemäß sich eher despotisieren, als sich auf Neuerungen ... einlassen wird. Das ist seine gute Seite.</p>	<p>Quand il est question d'agir, les allemands ne savent pas lutter avec les difficultés ... Les poêles, la bière et la fumée de tabac forment autour des gens du peuple en Allemagne un sorte d'atmosphère lourde et chaude ... Cette ath. nuit à l'activité .., les résolutions sont lentes, le découragement est facile, parce qu'une existence ordinaire ne donne pas beaucoup de confiance dans la fortune. L'habitude d'une manière d'être paisible et réglée prépare si mal aux chances multiple du hasard.... Tout les inquiète tout les embarasse, et ils ont autant besoin de méthodes dans les actions que d'indépendance dans les idées.</p>
<p>Niedrige Machtdistanz Pflichterfüllung</p>	<p>Der Deutsche fügt sich unter allen civilisirten Völkern am leichtesten und dauerhaftesten der Regierung</p>	<p>Et leur respect pour la puissance vient plus encore de ce qu'elle ressemble à la destinée... De là vient qu'ils réunissent la grande audace de pensée au caractère le plus obéissant. La prééminance de l'état militaire ... les ont accoutumés à la soumission la plus exacte dans les rapports de la vie sociale, ce n'est pas servilité, c'est régularité chez eux que l'obéissance ...comme si tout ordre était un devoir.</p>
<p>Wir-/Ich Individualismus Consensorientiert Verantwortung des Einzelnen / Gemeinschaft Partizipation aller Mitarbeiter</p>	<p>Der Deutsche fügt sich unter allen civilisirten Völkern am leichtesten und dauerhaftesten der Regierung</p>	<p>Abnégation de soi-même et estime des autres, mais le patriotisme des nations doit être égoïste &gt; Les Allemands sont Prussiens, Saxons, Bavaois, Autrichien... L'amour de la liberté n'est point développé chez les Allemands... ce sont des associations d'Etats égaux de citoyens libres.</p>



## Letzte Sitzungen Arbeit am Projekt



**Landschaften Heimat / douce france...**  
**Helden (Napoleon, Jeanne d'Arc, Vercingetorix/ Arminius, ...)**  
**Gewerkschaften: Streikskultur / Konsenskultur / Kernenergie**  
**Sprichwörter, Biographie der Geschäftsführer..., droit du sol et droit du sang...**

---

## Vokabeln

Ab/leiten : déduire	Anhänger, der adepte	Aufgabe, die devoir mission
Ab/lenken distraire	Anhäufung, die accumulation	tâche
Ab/wechseln: changer, se relayer	Anlass, der à-e occasion	Aufgabe, die devoir, tâche
Ab/würgen, jn: étrangler, caler, ici couper la parole brusquement	Anleitung, die instruction, directive	Aufgeräumt bien rangé
Ab/zielen, auf +acc avoir pour but, viser	Anliegen, das -: ce dont il s'agit, l'objet du moment, votre propos etc...	Aufgeschlossen +dat ouvert à
Abhängigkeit, die dépendance	Annahme, die n présupposition	Aufgrund+gen en raison de
Abhängigkeit, die en dépendance	Anpassung, die an +acc adaptation	Aufschwung, der essor, élan
Abischern: sécuriser	Anreiz, der e : attrait, stimulant	Aufwand, der à-e moyens employés
Ablauf, der à-e déroulement, le cours (temporel)	Ansatz, der à-e: départ, perspective	Aufwertung, die revalorisation
Ablehnung, die refus	Ansatz, der à-e: point de départ	Aus/dehnen sich s'étendre
Abschaffung, die en abolition	Ansicht, die en point de vue	Aus/führen (eine Aufgabe) exécuter
Absicherung, die protection	Anspruch, der ü-e auf +acc exigence de, le droit à, la revendication	Aus/gehen,i,a von +dat partir du principe que
Absprache, die n entente, arrangement (laut unserer Absprache comme convenu)	Anspruch, der ü-e: etw in Anspruch nehmen recourir	Aus/handeln négocier
Abweichung, die en écart éloignement	Anteil, der e la part de	Aus/lösen engendrer, déclencher
Achselzucken, das haussement d'épaule	Antrieb, der aus eigenem Antrieb par soi-même	Aus/lösen : déclencher
Adel, der noblesse	Anwendung, die application	Aus/probieren essayer
Ähnlichkeit, die en ressemblance	Anzeichen, das signe avant coureur	Aus/richten auf +acc diriger vers
Akkurat: soigneux	Ärger, der énervement	Aus/ruhen se sich reposer
Akribisch méticuleux, minutieux	Atomkraftwerk, das usine nucléaire	Aus/schalten mettre hors circuit, éteindre
Allerdings encore que	Auf +acc übertragen: à.u,a: transposer	Aus/weiten répandre (pouvoir)
Allgegenwärtig: tout-puissant	Auf die Palme bringen: pousser qn à bond, mettre hors de soi	Aus/wirken, sich auf +acc se répercuter sur
Allgemein général	Auf ein Ziel zu/gehen: aller au but	Aus/zeichnen, sich se distinguer
Allgemeinheit, die volonté générale	Auf vollen Touren laufen : marcher à fond	Auseinander/setzen sich se confronter à
Allmächtig tout-puissant	Auf/laden, à.u.a: recharger	Ausführung, die exécution
Allmählich progressivement	Auf/lösen dissoudre	Ausgabe, die n dépenses
Amtssprache, die langue d'état	Auf/tauchen apparaître	Ausgerichtet auf +acc dirigé vers
An/feuern encourager	Aufdecken: mettre à nu	Ausgerichtet orienté
An/halten, à,ie,a: se maintenir	Aufdringlichkeit, die : importunité	Ausgeschlossen exclu
An/zeigen: déposer une plainte	Auffallend: que l'on remarque, qui frappe aux yeux	Aushandeln, das négociation
Anbetung, die adoration	Auffassung, die conception, idée, point de vue	Auslegung, die interprétation
Ändern changer	Auffassung, die en conception	Ausreichend suffisant
Anerkennung, die reconnaissance		Ausschlaggebend décisif, déterminant
Angemessen adéquat		Außerhalb +gen à l'extérieur de
Angestellte, der n: employé		Äußern, sich s'exprimer in +dat
Angleichung, die équilibre		Ausstrahlen rayonner
Angst, die à-e peur		Austausch, der à-e échange
Ängstlich peureux, anxieux		Austeilen: partager, disséquer
		Ausweisung, die en expulsion

Auswirkung, die effet (produit)	Berechenbarkeit, die prévisibilité	Bewusstsein, das e: conscience
Auswirkung, die effet produit	Bereich, der e: domaine	Beziehen, o,o, sich auf +acc: se rapporter à
Auswirkung, die en conséquence sur	Bereinigen nettoyer	Beziehung, die en relation
Baff sur le c...	Bergen, i,a,o: ici cacher	Bezug, der contact, lien, rapport
Bär, der en, en ours	Berichten über +acc rapporter au sujet de	Blut, das: sang
Basteln: bricoler	Berichterstatter, der correspondant de presse	Botschaft, die en message
Bauen construire	Berücksichtigen prendre en considération	Bund, der fédération
Beachten: respecter (une loi par ex)	Beruhem auf +dat fonder sur, reposer sur	Bündelung, die mise en liaison
Beamte, der n,n fonctionnaire d'état	Beruhem auf +dat reposer sur	Bürger, der -: citoyen, bourgeois
Bedeutung, die signification	Beruhem reposer	Bürger, der citoyen, bourgeois
Bedingt: conditionné	Bescheiden modeste	Bürger, der citoyen, bourgeois
Bedrohlich menaçant	Bescheidenheit, die modestie	Dagegen par contre
Bedrückt abattu accablé	Beschreiben, ie, ie décrire	Dank +gen grâce à
Bedürfnis, das sse besoin	Beschwerde, die plainte	Dar/stellen représenter
Beflügeln enflammer, donner des ailes à	Beschwingt: plein d'entrain	Darüber hinaus de plus
Befremdend surprenant	Besetzung, die sens donné	Derzeit en ce moment
étrange	Besinnen, a,o sich auf +acc se souvenir de	Deutlich évidemment
Befristet à délai déterminé	Besonderheit, die en particularité	Deutung, die interprétation
Befürchtung, die en crainte	Besonders particulièrement	Dicht: dense, serré
Begabt: doué	Bestand, der ä-e haben: exister encore	Dickicht, der e buisson
Begegnung, die en rencontre	Beständigkeit, die constance, stabilité	Die Disziplin, eine Regel, einen Termin ein/halten, ä,ie,a: respecter
Begeisterung, die enthousiasme	Bestätigung, die confirmation	Dienen, +dat servir à
Begierde, die désir avidité	Bestimmt certain	Dönerbude, die n stand à kebab
Begleiten: accompagner	Bestimmt certainement	Dringend urgent
Begründen fonder	Bestrebung, die en aspiration	Drohen menacer de
Begünstigen favoriser	Beteiligte, der. Sich an +dat beteiligen participer	Druck, der pression
Behaupten affirmer, prétendre	Betonen souligner	Dumpf abruti, obtu, stupide
Behaupten, sich s'affirmer	Betonen : souligner	Durchaus tout à fait, entièrement, parfaitement
Behindern empêcher	Betrachtung, die en considération	Durchsage, die n: message diffusé dans les gares
Bei/messen +dat Bedeutung accorder une signification	Betreuung, die ici encadrement	Durchschnitt, der e: moyenne
Bei/messen, i,a,e: +dat accorder	Betrieb, der e entreprise	Düster sombre
Bei/tragen zu +dat participer à	Betrieb, der e entreprise	Duzen tutoyer
Beibehalten: conserver	Betroffen concerné	Ebene, auf der +adj Ebene: au niveau de
beinhalten comprendre, contenir	Bevölkerung, die population	Ebene, die (auf der politischen Ebene) le plan
Beitrag, der ä-e participation	Bevorzugen préférer	Ebenfalls également
Beleg, der preuve	Bewähren, sich faire ses preuves	Echt authentique, vrai
Belegen (Zahlen) montrer (chiffres)	Bewährt qui ont fait leur preuve	Ecke, die coin
Beleidend vexant	Beweis, der e preuve	Ehrlich honnête
Bemühen sich um +acc s'efforcer de	Beweisen, ie,ie: prouver	Ehrlichkeit, die honnêteté
Bemühung, die en effort	Bewerten évaluer	Eigenheim, das e maison individuel, propriété
Benehmen, das comportement	Bewunderung; die admiration	Eigenschaft, die en qualité
Benötigen avoir besoin de	Bewusst, sich +gen sein: conscient	Eigenschaft, die en qualité
Beratung, die consulting, conseil	Bewusstsein, das conscience intellectuelle	Eigernart, die en spécificité
Berechenbar calculable		Ein Projekt ab/wickeln: exécuter, réaliser

Ein/beziehen, o,: intégrer	Ereignis, das sse événement	Fest/stellen remarquer
Ein/führen introduire	Erfassens saisir	Fest/stellen: constater
Ein/gehen i,a auf +acc (ein Thema) s'étendre sur un sujet	Erfolgen avoir lieu	Finanziell abgesichert: assuré financièrement
Ein/gehen, i,a, a sein Risiko: courir des risques, prendre des risques	Erfordern exiger	Flach: plat
Ein/greifen, i,i intervenir	Ergeben, i,a,e sich résulter de	Flagge, die drapeau, pavillon
Ein/halten einen Termin respecter un RV	Ergebnis, das sse résultat	Fleiß, der application
Ein/schätzen estimer évaluer	Ergebnis, das sse résultat	assiduité, ardeur au travail
Ein/schränken limiter	Erhaben sublime	Fleißig travailleur, zélé
Ein/setzen, sich se mettre à l'oeuvre, s'engager	Erhalten conserver	Flur, der en: couloir
Ein/stellen sich auf +acc s'adapter à, réagir à	Erhaltung, die conservation	Fordern exiger
Ein/tauschen échanger	Erheben, o,o élever au rang de	Fördern promouvoir
Ein/teilen classer, répartir	Erhöhen augmenter	Fortbestand, der maintien, perpétuation
Eindeutig manifestement	Erkenntnis, die sse connaissance	Fortschritt, der e progrès
Einfall, der ä-e idée subite, bonne trouvaille	Erlebnis, das sse expérience émotionnelle	Fortschritt, der e progrès
Einfall, der ä-e: ici trouvaille	Erledigen accomplir	Fortschritt, der e progrès, progression
Einheimische; der l'autochtone	Erledigen régler	Frei/setzen libérer (énergie, sentiment etc)
Einher/gehen aller de pair avec	Ermessen, das appréciation, jugement	Freilich certes
Einher/gehen, i,a aller de pair avec	Ernähren, sich se nourrir	Freizügig libre (de circuler, d'aller)
Einkunft, die ü-e gains	Ernst sérieux	Friede, der n n paix
Einschätzung, die en appréciation, évaluation	Erobern: conquérir	Friedlich paisible
Einschätzung, die en : estimation, appréciation	Erreichen atteindre	Führen, zu +dat mener à, conduire à
Einstellung, die point de vue	Erscheinen, ie,ie apparaître	Führung, die direction, conduite
Einstellung, die prise de position, point de vue	Erscheinen, ie,ie paraître	Fürchten, sich vor +dat craindre
Einwand, der ä-e critique, objection	Erschweren compliquer, alourdir	Fürst, der en, en prince (ici les comtes, ducs etc...)
Einwanderer, der imigrant	Ersparen +dat épargner à qn	Fürstentum, der ü-er principauté
Einwohner, der habitant	Erstaunlich étonnant	Fuß fassen : prendre racine
Empfehlen, ie,a,o: +dat recommander	Erwählte, der élu (relx)	Gastgeber, der hôte
Empfehlung, die en recommandation	Erwähnen évoquer	Gebären, o,o mettre au monde
Empfinden, das sensation, sentiment	Erwecken réveiller	Gebiet, das domaine, territoire
Endgültig définitivement	Erwehren, sich des Eindrucks: on ne peut se défendre de l'impression	Gebot, das e commandement
Entdeckung, die découverte	Erwerb, der e acquisition	Gebrauch, der utilisation
Entgegen/ wirken +dat aller à l'encontre de	Erwiderung, die réplique	Gedeihen prospérer
Entscheidend décisif	Erwirtschaftung, die ici acquisition	Geeignet adapté
Entschlossen décidé	Erzielen obtenir, réaliser, atteindre	Gefangen in +dat prisonnier de
Entstehen, a,a apparaître, naître	Es geht darum: il s'agit de	Gefühl, das sentiment
Enttäuschung, die déception	Es sieht so aus, als	Gegensatz, der ä-e contraire
Er S. untreu werden: renier, trahir, déroger (à une habitude, une idée)	Ewig éternel	Gegenüber + dat vis à vis de, en face de
Ereignis, das sse événement	Ewig éternel	Gegenüber, das l'autre
	Fachgebiet, das e domaine de spécialité	Gegenüber/stehen +dat être à l'opposé de
	Fachkompetenz, die compétence de spécialiste	Gegenüber/stellen mettre en opposition
	Fachlich concrète, d'expert	Gegenwärtig présent
	Fachwissen, das savoir d'expert	Gehorsam, der obéissance
	Faden, der fil (conducteur ici)	Geistig intellectuel
	Fahne, die drapeau	Geistig spirituelle
	Fall, der ä-e le cas	
	Fehlen +dat manquer de	
	Fehler, der faute, erreur	
	Fest/stellen constater	

Gelassen décontracté, calme	Gleichgewicht, das e : équilibre	Herz, das en coeur
Gelassenheit, die	Gleichgewicht, das équilibre	Herz, das en: coeur
décontraction	Gleichzeitig simultanément	Hindernis, das sse empêchement
Geldanlage, die placement financier	Gnade, der n,n grâce	Hinsicht, die en > in einer politischen Hinsicht : d'un point de vue politique (en terme de politique)
Gelten, i,a,o +dat mein	Griff; der im Griff haben	Hinterfragen questionner, remettre en question
Interesse gilt ... porte sur	contrôler	Hintergrund, der ü-e arrière plan
Gelten, i,a,o als passer pour	Grössenwahn, der folie des grandeurs	Hintergrund, der ü-e arrière- plan
Gelungen réussi	Gründen fonder	Höfisch de cour
Gemeinsam commun	Grundfläche, die surface	Höfisch de cours
Gemeinsam commun	constructible	Höflichkeit, die politesse
Gemeinschaft, die en	Grundlage, die n fondement	Hölle, die enfer
collectivité, communauté	Gründlich: qui fait les choses à fond, sérieux	Hüten garder, couvrir
Gemeinschaft, die en	Grundsatz, der ä-e principe	Imputer à
communauté	Grundsicherung, die en : un revenu d'existence minimum	In diesem Zusammenhang : dans ce contexte
Gemessen an+dat mesuré à	Gut, das ü-er bien	Inhalt, der e contenu
Genießen ici profiter de	Gütesiegel, der cachet, sceau	Innenleben, das vie intérieur
Genügen suffire	bonne qualité	Insofern dans cette mesure
Gepaukt buché à fond, bachauter	Haften rester	Jammern se lamenter, gémir
Gepflogenheit, die en	Halbieren diminuer de moitié	je nach +dat: selon
coutume	Haltbarkeit, die durée de bon fonctionnement	Jedenfalls en tout cas
Gerecht werden +dat être à la hauteur de	Halten, ie,a: für +acc tenir pour	Jeweils respectivement
Gericht, das tribunal	Haltung, die en attitude	Jh, Jahrhundert, das e siècle
Germane, der n,n germain	Haltung, die en attitude	Jm an/haften: adhérer, être inhérent à
Gerüst, das échaffaudage	Handhaben : manier (Geraät), appliquer (Vorschrift)	Jm etw zu/teilen attribuer
Geschlecht, das e sexe	Handlung, die en actions	Jn ab/schrecken: effrayer qn
Geschwätz, das bavardage, sornettes etc...	Handwerk, das artisanat	jn aus dem Konzept bringen : faire perdre le fil à qn, l'embrouiller
Geschweige denn: sans parler de	Hartnäckigkeit, die ténacité, opiniâtreté	Jubeln jubiler
Gesellig sociable	Häufig: souvent	Jugendliche, der le jeune
Gesellig: social	Haushalt, der ménage, foyer, budget	Jüngste, der jüngste Tag> (rel)
Gesetz, das e loi	Haut, die ä-e peau	Kater, der tête de bois
Gestalt, die en forme	Heft, das cahier	Kennzeichnen caractériser
Gestalten donner forme	Heften an +acc coller, fixer, accrocher	Kern, der e le centre, le noyau
Gestaltung, die formation, réalisation, organisation	Heil, das salut	Kette, die chaine
Gestört ici détruit	Heilsgeschichte, die histoire du salut de l'homme	Klatschen applaudir, tchatcher
Gesundheit, die santé	Heiter joyeux	Klinsi / Klinsmann: Fussballbundestrainer der dn Mannschaft
Gewalt, die puissance	Heiterkeit, die joie, légèreté	Knote; der n,n noeud
Gewalt, die violence	Hektik, die stress, précipitation	König, der e roi
Gewalttätig violent	Held, der en en héros	Kontaktpflege, die ici entretien
Gewicht, das e poids	Helm, der e casque	Kontern riposter
Gewicht, der poids	Herausforderung, die en défi	Körper, der corps
Gewissenhaft : consciencieux	Herausragend prédominant	Kosten, auf Kosten +gen au détriment de
Gewissenhaftig: consciencieux	Herstellung, die en fabrication, production, établissement (Beziehung)	
Gewissenheit, die assurance	Hervor/bringen, a,a: engendrer	
Gewöhnen, sich an +acc s'habituer	Hervor/rufen susciter	
Gewohnheit, die en: habitude		
Gewöhnt an +acc habitué à		
Gleichberechtigung, die en égalité des droits		
Gleichgesinnte, der animés par les mêmes opinions, idées, sentiments		

Krauts, die surnom donné par les Anglais aux Allemands	Nach wie vor: comme auparavant	predigen: prêcher
Kreis, der e: cercle	Nach/ahmen imiter	Quadrat, der e: carré
Kriegsgreuel, der atrocités de la guerre	Nach/denken über +acc réfléchir à	Quasseln tchatcher
Kultfrömmigkeit, die piété, dévotion pour le culte	Nachahmung, die en imitation	Quelle, die n source
Kunde, der n,n : client	Nachfolger, der successeur	Quer: en diagonale (ici)
Lässig : décontracté, nonchalant	Nachgeben, das abandon	Rahmen, im R: dans le cadre de
Lasterhaft dépravé immoral	Nachhaltig de façon durable	Ratschläge, die pluriel conseils
Laune, die n gut gelaunt de bonne humeur	Nachlässigkeit, die manque d'application, négligence	Rechnen mit compter sur
le jugement dernier	Nachteil, der e désavantage	Recht, das e droit
Lebensführung, die conduite de vie	Nähe, die proximité	Recht, das le droit
Lederhose, die short en cuir de Bavière	Nahezu presque	rechtfertigen justifier
Lediglich uniquement	Nähren nourrir	Rechtzeitig à temps
Lediglich uniquement	Nebensächlich de peu d'importance, secondaire	Rechtwinklig rectangulaire
Leidenschaftlich passionné	Neigen zu +dat avoir tendance à	Regelmäßig régulièrement
Leisten, sich etw se payer, s'offrir qc	Neigen, zu +dat tendre à, avoir un penchant pour	Reichen suffire
Leistung, die performance, note	Neigung, die en prédilection pour	Reichtum, der richesse
Leistungsfähigkeit, die en: capacité de performance	Netz, das e réseau, filet	Reichtum, der ü-er richesse
Leiten diriger	Nicht einmal même pas	Reihenfolge, die suite
Lernstoff, der e: programme scolaire	Nicht umsonst ce n'est pas pour rien que	Rind, das er: boeuf
Lied, das er chant, le lied	Nirgends nulle part	Römisch romain
Liefern livrer	Nörgeln râleur	Rückbindung, die an +acc rattachement
Locker ici décontracté	Notstand, der ä-e: misère	Rückgang, der ä-e: recul
Los/gehen : recommencer, partir	Nüchtern sobre	Rückkehr, die retour
Löschen effacer	Nutzen utiliser	Rückkehr, die retour
Lösung, die en solution	Nützlich utile	Rücklauf, der ä-e: recul, rétrogradation
Lösung, die en: solution	Oberflächlich superficiel	Ruf; der e renommée
Macht, die pouvoir	Obrigkeitsstaat, der en,en: état autoritaire	Rügen: réprimander
Macht, die puissance	Offensichtlich qui saute aux yeux	Ruhm der gloire
Mähen tondre	Öffentlich: public	Ruhm, der gloire
Makel, der défaut, faute	Ohrfeige, die gifle	Sachlich concret, précis, réaliste, objectif
Mangelnd manquant	Opfer, der sacrifice	Sauber propre
Mangels +gen faute de	Panzer, der char d'assaut	Schäferhund, der u-e chien loup
Mannschaft, die en : équipe	Passen zu +dat convenir à	Schaffen, es schaffen, etw. zu tun : arriver à faire qc
Märchen, das conte	Peinlich dérangeant	Schätzen apprécier
Meiden, ie, ie éviter	Pflege, die soin	Scheitern, das échec
Miesepetrig	Pflegefall, der ä-e: personne nécessitant des soins	Scherz, der e blague, histoire drôle
Missachten faire fi de	Pflicht, die, en devoir	Schicht, die en couche
Misstrauisch +dat	Pflichtbewusstsein, das conscience du devoir	Schicksal, das e: destin
gegenüber: méfiant envers	Platz, der ä-e auf Platz drei kommen arriver à la 3ème place	Schicksal, das sort, destin
Misstrauisch méfiant	Prädestinationslehre, die doctrine de la prédestination	Schief laufen mal se dérouler
Mitfahrtgelegenheit, die en : covoiturage	Prägen imprégner	Schier: presque, peu s'en faut
Mitgliedstaat, der état membre	Prägend für important	Schlachtfeld, das er: champs de bataille
<b>Modalisateurs</b>	Prahlen mit+dat vanter	Schlägerei, die en: bagarre
Mörderisch meurtrière		Schrill strident tapageur
Mutmassen: supposer		Schritt, der e pas
		Schritt, der e pas, étape
		Schutz, der protection
		Schwach faible
		Schwäche, die : faiblesse
		Schwärmen s'enthousiasmer

Schweigen, ie, ie se taire	Störung, die dérangement	Umfeld, das le champs (d'action etc...)
Schwenken agiter (un drapeau)	Strahlen rayonner	Umgänglich: facile à vivre, sociable
Schwerfälligkeit, die balourdise	Streben nach +dat aspirer à	Umgebung, die environnement (social), les environs
Seele, die n âme	Streben, das nach +dat aspiration	Umsetzung, die réalisation
Selbsterfüllung, die accomplissement de soi	Streitigkeit, die en: différents, conflits	Umstand, der ä-e unter solchen Umständen: dans de telles circonstances
Seltsam étrange	Streik, der s: grève	Unabdingbar indispensable
Sich einig sein: tomber d'accord	Stricken: tricoter	Unabhängigkeit, die indépendance
Sich ergänzen: se compléter	Studie, die étude, sondage	Unbeständig inconstant instable
Sicht, die point de vue, la vue	Stur têteu, obstiné	Uneinigkeit, die désaccord
Siedler, der colon	Sünde, die péché	Unerlässlich indispensable
Sieg, der e victoire	Tätig sein travailler	Unfruchtbar infructueux
Sieg, der victoire	Tätig: actif	Ungeduldig impatient
Sinn, der e sens	Teil, der e: partie	Ungeheuer, der monstre
Sinn, der e : sens	Teils en partie	Ungewöhnlich inhabituel
Sinnvoll sensé	Terroranschlag, der ä-e: attentat terroriste	Unter/gehen couler
Sitzung, die réunion	Trauen +dat faire confiance à	Unterdrückung, die soumission
Sitzung, die réunion	Trend, der tendance	Unterhalt, der entretien, subsistance
Sonst: sinon	Treu +dat fidèle à	Unterhaltsam divertissant
Sozialgefüge, das lien social	Treue, die fidélité	Unterhaltung, die en: conversation
Spaltung, die en: division, scission	Trost, der consolation	Unterlassen, ie, a omettre s'abstenir
Sparen économiser	Trüsal, die e affliction	Untermauern ici étayer
Sparsam: économe	Tüchtigkeit, die zèle	Unternehmen, das entreprise
Sparsamkeit, die sens de l'économie	Tugend, die en vertu	Unternehmungslustig d'un esprit entreprenant
Spiegeln refléter	Turm, der ü-er : tour	Unterordnung, die soumission
Spießler, der le petit bourgeois	Überfluß, der ü-e: surplus	Unterschätzen sous estimer
Spott, der über +acc moquerie	Überhaupt nicht absolument pas	Unterschied, der e différence
Spürbar sensible, que l'on peut sentir émotionnellement	Überkommen traditionnel	Unterschiedlich différente
Spüren : sentir intuitivement	Überlegung, die en réflexion	Unterstreichen; ie; ie souligner
Staat, der en état	Überlegung, die réflexion	Untersuchung, die examen, expertise, étude, recherche
Staat, der en état	Übermittlung, die transmission	Untertan, der e sujet (serf)
Stahlhelm, der casque	Übernehmen, i,a,o : prendre à son compte, reprendre	Unterzeichnen signer
Stamm, der ä-e tronc, tribu	Überraschen étonner	Unumkehrbar irréversible
Stand, der ä-e ici l'état, la situation	Überschatten assombrir	Unumstritten incontesté
Standhaftigkeit, die fermeté persévérance	Überschaubar: qui peut être embrassé du regard ou par l'intelligence	Unvorhersehbar imprévisible
Ständig constant	Überschreitung, die en abus, dépassement (d'une loi), infraction	Unvorstellbar : inimaginable
Ständig kontinuierlich	Überschrift, die en titre dans un journal	Unzuverlässig: sur qui on ne peut pas compter
Standpunkt, der e: point de vue	Übertragen, u,a transposer	Ursache, die n cause
Stapfen marcher dans les traces de	Übertrieben exagéré	Ursprung, der ü-e origine
Stärken renforcer	Überwindung, die dépassement, victoire sur	Verabscheuen détester, abhorrer, excécrer
Starren regarder fixement	Überzeugen convaincre	Verbinden,a,u lier, relier
Statt dessen au lieu de cela	Überzeugen : convaincre	Verbinden,a,u: lier
Steif: rigide	Ufer, der am Ufer sur la rive	Verblüffeln époustoufler
Steilküste, die falaise	Um so massiver als ...	Verdacht, der soupçon
Steuer, die n impôt	Umfassen comprendre (pour un territoire)	
Stimmelage, die intonation de la voix	Umfassend global	

Verdammt condamné	Versinken,a,u ist: sombrer	Vorsatz, der ä-e: résolution
Verdoppeln, sich doubler	Verteilen an +acc distribuer à	Vorschrift, die en règlement
Verdrängung, die	Vertraglich fixé par contrat	Vorsprung, der ü-e avancée
refoulement	Vertrauen, das confiance	Vorsprung, der ü-e avancée
Verein, der e association	Vertrautheit, die ici	Vorstadtsiedlung, die en
Vereinbaren convenir de qc	familiarité, confiance	pavillon en banlieu
Vereinbaren décider de,	Verunsicherung, die	Vorstellung, die
tomber d'accord sur	inquiétude, manque	représentation
Vereinbarung, die convention	d'assurance	Vorstellung, die :
accord	Verwaltung, die	représentation
Vererbbar héréditaire	administration	Vorwiegend principalement
Verfahren, das procédé	Verwechseln confondre	Wachsend grandissant
Verfallen sein +dat	Verwirren : troubler	Wackelig: branlant, vacillant
succomber à	Verwischen sich s'effacer	Wagen, etz zu tun : oser
Verfolgen +acc suivre (but)	Verwunderung, die	Wahl, die choix élection
Verführen zu séduire, pousser	étonnement	Wählen choisir
Vergänglichkeit, die	Verwurzelung, die :	Wahnsinn, der folie
caractère éphémère des	enracinement	Wahr/nehmen, i,a,o percevoir
choses	Verzerren : déformer	Währen durer
Vergeblich en vain	Verzichten auf +acc renoncer	Wahren, das conservation
Vergeuden gaspiller	à	Wahrnehmung, die
Vergewissern, sich s'assurer	Verzögern retarder qc	perception
de qc	Verzögerung, die en retard	Wahrscheinlich
Vergleich, im Vergleich zu	Verzweifelt désespéré	vraisemblablement
+dat en comparaison	Vielfalt, die multiplicité	Walzen damer
Vergnügen, das plaisir	Vielvölkergemisch, das	Wandel, der changement
Verhalten, das comportement	melting pot	Was ... angeht, en ce qui
Verinnerlichung, die en	Volk, das ö-er peuple	concerne ...
intériorisation	Von jm halten : penser de qn	Wehrpflicht, die obligation du
Verkehrsbetrieb, der e:	Vor/herrschen régner,	service militaire
entreprise de transport	prédominer	Wert auf +acc legen attacher
Verkehrsmittel, das -: moyen	Vor/nehmen, i,a,o ici recourir	de la valeur à
de transport	Vor/schreiben, ie,ie:	Wert, der e valeur
Verlängerung, die	prescrire, ordonner	Wesen, das être, essence
prolongation	Vor/werfen, i,a,o + dat	Wesentliche, das essentiel
Verlässlich fiable	reprocher	Wettstreit, der e compétition
Verlauf, der ä-e déroulement	Voran/schreiten, i,i ist:	Widerspiegeln etw refléter qc
Vermehren augmenter	progresser, avancer dans un	Widerstand, der ä-e
Vermeiden i i éviter	travail	résistance
Vermeiden, i,i éviter	Voran/schreiten, i,i: avancer	Widmen, sich +dat s'adonner
Vermitteln jm einen Eindruck	Voraus, im Voraus par avance	à
“: donner une impression à	(en amont)	Wie dem auch sei: quoi qu'il
qn	Voraussicht, die en :	en soit
Vermuten présupposer,	prévision	Wieder/spiegeln: refléter
supputer	Vorbild, das er exemple	Wiederkehren revenir
Vermuten suspecter	Vordergrund, der ü-e im V.	Wildschwein,s sanglier
Vermutlich probablement	stehen être au premier plan	Wimpel, der fanion
Vernachlässigen délaisser	Vorgang, der ä-e ici	Winkel, der angle
Verraten trahir	phénomène	Wirken produire un effet
Verringerung, die en	Vorgehen, das procédé	Wirklichkeit, die en réalité
diminution	Vorgehensweise, die n	Wirtschaftlich économique
Verschaffen Aufklärung über	méthode, processus,	Wohl, das le bien être
+acc : éclaircir, renseigner	Vorgesetzte, der le supérieur	Wohlergehen, das :
Verschärfen accentuer	hiérarchique	prospérité
Verschärft: accentué	Vorherrschend prédominant	Wundern, sich über +acc
Verschwenden gaspiller	Vorhersehbarkeit, die	s'étonner
Versessen auf +acc obsédé	prévisibilité	Würde, die dignité
par	Vornehmlich principalement	Wurzel, die n racine
Versicherung, die assurance	Vorrangig prééminent	Zaghaft timide
(maladie par ex)	Vorrichtung, die en : dispositif	Zahl; die en chiffre



Zeile, die n ligne  
 Zeugung, die en création  
 engendrement  
 Ziel, das e but  
 Zielgerichtet orienté vers un but  
 Zu +dat Bei/tragen: ä,u,a:  
 contribuer à  
 Zu/gehen, i,a,a sein auf +acc  
 aller vers  
 Zu/nehmen, i,a,o: augmenter  
 Zu/sagen, jm etw promettre  
 Zu/schreiben, ie,ie +dat  
 attribuer à  
 Zu/trauen, jm etw croire qn  
 capable de  
 Zugänglich d'un abord facile

Zugrunde liegen être à la base de  
 Zugunsten +gen au profit de  
 Zukunft, die futur  
 Zumindest tout au moins  
 Zunehmend de plus en plus  
 Zurück/führen auf +acc  
 ramener à  
 Zurück/weisen, ie, ie refuser, repousser  
 Zurückhaltend réservé  
 Zusammen/hängen mit +dat:  
 être en rapport avec  
 Zusammen/hängen mit dat  
 être en rapport avec  
 Zusammengehörigkeit, die  
 appartenance

Zusammenhang, der ä-e > in diesem Z. dans ce contexte  
 Zusätzlich supplémentaire  
 Zustand, der ä-e état  
 Zustände kommen: avoir lieu, se réaliser  
 Zutreffend : juste, exact, pertinent  
 Zuverlässig fiable  
 Zuverlässigkeit, die fiabilité  
 Zuversicht, die assurance  
 Zuvor auparavant  
 Zwang, der ä-e obligation  
 Zweck, der e but  
 Zwecks +gen en vue de pour  
 Zweifel; der an+dat doute  
 Zwingen, a,u forcer, obliger  
 Zwischenmenschlich humain

<b>Beginn, Überblick</b>	<b>Auf andere Teile der Präsentation Bezug nehmen</b>
Ich freue mich, daß ich Ihnen meinen Vortrag vorstellen kann: Je me réjouis de pouvoir vous présenter l'exposé sur le thème ...	wie ich anfangs erwähnte : ainsi que je l'ai évoqué en introduction
Ich möchte heute über das Thema X sprechen Je souhaiterais parler aujourd'hui du sujet	wie wir später noch sehen werden ainsi que nous allons le voir plus tard
Der folgende Vortrag / Artikel befasst sich mit dem Thema des .../ der ... L'exposé suivant traitera du thème de L'article suivant expose le thème de ...	bevor ich zu X komme, vielleicht noch eine Bemerkung zu ... avant de passer à X, peut-être encore une remarque concernant
Ziel dieses Vortrags ist es, das Thema des ... / der ...zu untersuchen:... Le but de cet exposé est d'analyser ...	darauf werden wir noch einmal zurückkommen/ darauf werden wir noch später zu sprechen kommen mais nous allons y revenir plus tard
Der folgende Artikel untersucht.... L'article suivant analyse	In diesem Zusammenhang geht es darum, daß .. dans ce contexte il convient de
Das Hauptthema des folgenden Vortrags ist die heikle Frage + gen / das aktuelle Problem +gen: Le thème principal de l'exposé qui va suivre est la question délicate ...	<b>Exkurse</b>
Ich darf vielleicht als Erstes ein wenig über... berichten Me permettez-vous tout d'abord de vous informer quelque peu ...	Bei dieser Gelegenheit möchte ich sagen, daß A cette occasion je désirerais dire que ...
<b>Themen abgrenzen</b>	in diesem Zusammenhang kann ich vielleicht noch erwähnen Dans ce contexte je voudrais peut-être encore évoquer ...
Folgende Aspekte / Faktoren werden in diesem Referat berücksichtigt / dargelegt: Nous tiendrons compte des .../ présenterons les aspects / facteurs suivants	also wo waren wir stehen geblieben bon, où en étions-nous
erstens, zweitens, drittens: premièrement ...	Außerdem: en outre Übrigens: d'ailleurs Darüber hinaus: de plus
zuerst, dann und schließlich: tout d'abord, ensuite et pour finir	aber nun zurück zum Thema .. mais revenons-en au thème/ sujet ...

einerseits ... andererseits ... d'une part d'autre part	<b>Erweiterung des Argumentationsgangs</b>
Sowohl ... als auch Tout autant ... mais .. aussi	Darüber hinaus: de plus Nicht nur ..., sondern ... auch : non seulement mais aussi Außerdem en outre Sowohl .... als auch tant ... tant Übrigens d'ailleurs
Entweder + V2, oder ... : soit soit Weder ... noch ni ...ni	Hinzu kommt, daß: on pourrait ajouter que
was +acc... betrifft, +V2: en ce qui concerne	Dies führt dazu, daß: cela mène à ...
nun einige Worte zu ... maintenant quelques mots au sujet de ...	etw mit etw vergleichen (i,i): comparer
soweit zu dem Thema ... und nun zu dem Thema .../ zu der Frage .... voilà pour le thème ... et maintenant passons au thème ...	einen Vergleich anstellen: émettre une comparaison
das war eigentlich alles, was ich zu diesem Teil sagen wollte, und nun komme ich zu dem folgenden Aspekt / Schwerpunkt .... J'en ai en fait fini avec ce que je désirais dire au sujet de ... et je passe maintenant à l'aspect suivant / au point suivant /	Hervorzuheben ist die Tatsache, daß: Il est à mettre en relief le fait que ...  Dies hat zur Folge : ce qui a pour conséquence
damit kann ich das Thema ... abschließen und mich der Frage ..... zuwenden. Je peux ainsi clore le sujet ... et me tourner vers la question ...	Parallel dazu kann man feststellen / bemerken / behaupten: Parallèlement nous pouvons constater, remarquer, affirmer
Interessant ist es zu betonen / unterstreichen, daß: Il est intéressant de souligner que + V fin	Dementsprechend: conformément à cela  Im Rahmen +gen dans le cadre de
auf der moralischen Ebene: sur le plan moral	+dat entsprechen: correspondre à
in einer politischen Hinsicht: d'un point de vue politique	Das hängt damit zusammen, daß ...: cela tient au fait que
<b>den Vortrag beenden</b>	sich auf +acc beziehen: se rapporter à
ich darf noch einmal kurz zusammenfassen me permettez-vous de reprendre rapidement/ résumer brièvement ...	Etw verdeutlichen expliciter, mettre en évidence
Lassen Sie mich zum Schluss noch sagen, me permettez-vous d'ajouter pour finir ...	der Zusammenhang mit ... wird durch ... deutlich: le rapport à ...est mis en évidence par ...
das war alles, was ich Ihnen sagen wollte j'en ai fini avec ce que je voulais vous dire	In bezug auf +acc: en rapport à
abschließend wäre noch zu bemerken, dass pour conclure on pourrait encore remarquer que ...	Dieses Argument läuft auf +acc hinaus ...: cet argument aboutit à
ich hoffe, daß Sie einen Eindruck von ... bekommen haben j'espère que vous avez maintenant une impression de ...	Dies läuft darauf hinaus, daß: cela revient à dire que
Wie bereits einleitend erwähnt ... Comme je l'ai évoqué en introduction ...	Diese Politik zielt darauf ab: vise
Fassen wir noch kurz zusammen Résumons-nous encore une fois	Dies rührt daher: cela vient du fait que
Kurz gesagt ... En un mot ...	Aus diesem Grund: c'est pour cette raison
Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und bin gern bereit, Ihre Fragen zu beantworten	Deswegen: c' est pourquoi

Je vous remercie de votre attention et suis à votre service pour répondre aux questions	
Zum Schluss, schließlich pour finir	auf +dat beruhen: reposer sur
	etw mit +dat begründen: motiver par, fonder par
	Dies hängt von +dat ab: cela dépend de
	Dies ist auf +acc zurückzuführen: ceci est à imputer à / ramener à

## BEST OF DISKURS

### INTRODUIRE

Ich werde heute zu dem / über das Thema... sprechen: ... je vais parler de  
 Ich möchte (Ihnen) heute / nun über ... berichten. Je vais faire un rapport sur  
 In meiner heutigen Präsentation werde ich Ihnen ... vorstellen. Je vais présenter  
 Mein Referat befasst sich mit dem Thema ... traite de  
 Mein Referat gibt Auskunft über ... donne des renseignements sûr  
 Es geht in meinem Referat um il s'agit dans cet exposé de  
 Mein Referat gliedert sich in 4 Teile: zuerst, dann, schliesslich / erstens zweitens  
 drittens viertens /

### CE QUE L'ON FAIT

Bemerken remarquer  
 Dar/stellen présenter, représenter  
 Betonen souligner  
 Hervor/heben mettre l'accent sur  
 Fest/stellen constater  
 Untersuchen analyser  
 Analysieren  
 Beobachten observer  
 Berücksichtigen tenir compte de considérer  
 Bestehen in+ dat se composer de  
 Gründen auf +dat être fondé sur  
 Zusammen/hängen mit +dat avoir un rapport avec  
 Ab/hängen von +dat dépendre de

### COORDONNER

Einerseits andererseits d'un côté de l'autre  
 Zum einen zum anderen d'une part de l'autre  
 Entweder oder soit ... soit  
 Weder noch ni ... ni

---

Sowohl als auch tant ... tant  
Ebenso wie également  
Ein weiterer Punkt ist un autre aspect

#### HIERARCHISER

Überdies de plus  
Ausserdem en outre  
Übrigens par ailleurs  
Hinzu kommt, dass à cela s'ajoute le fait que  
Paralell dazu parallèlement  
Wie dem auch sei, quoi qu'il en soit (hors structure)  
Im gegensatz dazu à l'opposé  
Dagegen par contre  
Zwar ... aber certes ... mais  
Vor allem surtout  
Insbesondere tout particulièrement

#### LIEN DE CAUSALITE

Aus diesem Grund c'est pour cette raison  
Der Grund dafür ist , dass la raison en est que  
Dieses liegt daran, dass cela vient du fait que  
Insofern, als dans la mesure où  
In dem Masse, wie dans la mesure où

#### LIEN DE CONSEQUENCE

Dies führt dazu, ce qui mène à  
Dies hat zur Folge : ce qui à pour conséquence  
Infolgedessen en conséquence de quoi

#### DELIMITER

Und nun eine Bemerkung zum Thema ... et maintenant une remarque concernant  
In Bezug auf au niveau de  
Auf einer politischen Ebene sur un plan politique  
In einer politischen Hinsicht d'un point de vue politique  
Was die Politik betrifft en ce qui concerne la  
In diesem Zusammenhang dans ce contexte  
In diesem Kontext dans ce contexte

---

## SOULIGNER

Wichtig important

Bedeutend significatif

Bedeutungsvoll d'une grande importance

Ausschlaggebend déterminant

Wesentlich essentiel

Beeindruckend impressionant

## CONCLURE

Zum Schluss möchte ich betonen, bemerken, feststellen, hervorheben, dass

Abschliessend ist noch zu betonen, bemerken, hervorzuheben, festzustellen

Zusammenfassend möchte ich noch sagen,

## DONNER SON AVIS

Ich bin der Ansicht, dass je pense que

Mein Standpunkt ist, dass mon point de vue est que

Ich bin der Meinung, dass je suis d'avis

Ich finde es merkwürdig / problematisch/ irrelevant; dass je trouve curieux

Mit scheint, dass il me semble que

Mit kommt es vor so, als ob +SUBJ 2 j'ai l'impression que

## PROPOSER

Wie wäre es ,wenn que diriez vous de

Passt es Ihnen, dass cela vous convient -il de

Ist es Ihnen recht, dass cela vous va t-il de

Was halten Sie davon, +inf que pensez -vous de

Sind wir uns einig? Sommes- nous d'accord?

## ETRE D'ACCORD

Wir haben uns auf +acc geeinigt mis d'accord sur

Da haben Sie recht vous avez raison

Das ist richtig c'est juste

Das stimmt c'est vrai

Da stimme ich ihnen /dir zu: je vous donne raison

Das gefällt mir cela me plaît

## REFUSER STRATEGIQUEMENT

Das halte ich für richtig, aber

---

Ich verstehe deinen/ Ihren Standpunkt aber  
Das halte ich für problematisch  
Das hast du eigentlich recht, aber  
Zwar verstehe ich, aber  
Meinst du nicht eher, dass ne penses-tu pas plutôt que  
Ich bin aber eher der Meinung, dass  
Da kann ich leider nicht zustimmen je ne peux malheureusement pas vous suivre

#### NE PAS ETRE D'ACCORD

Das stimmt überhaupt nicht ce n'est absolument pas vrai  
Da bin ich ganz anderer Meinung je suis d'un tout autre avis  
Auf gar keinen Fall en aucun cas  
Kommt gar nicht in Frage il n'en est pas question