



Personalberatung &
Personalentwicklung



Live-Webinar vom 11. Dezember 2025

Interkulturelles Management

Deutsch-französische Teams erfolgreich führen

mit Unterstützung der



Ihre Referenten



Sandrine Boutez
Geschäftsführerin
boutez@ffu.eu



Personalberatung &
Personalentwicklung



Emil Epp
Geschäftsführer
epp@ffu.eu



- I. Kulturgeschichtliche Hintergründe**
- II. Interkulturalität in der Führung**
- III. 5 Führungsfehler**
- IV. Erwartungen & Kommunikationslogik**
- V. Eskalationsmuster**
- VI. Führungshebel & Best Practices**

➤ **Nicht materielle Kräfte, sondern der Geist formt die Zivilisation.**

-> Die **Landeskultur** entsteht nicht durch Zufall, sondern wird geprägt durch **Glauben** bzw. **philosophischen Überzeugungen** und durch **politische Ordnung**.

„Les idées mènent le monde.“

Die Ideen lenken die Welt.

François-Réné de Chateaubriand (1768-1848)

**„Die Kultur Europas ist aus der Begegnung von
Glauben und Vernunft entstanden.
Der Glaube hat die innere Gestalt Europas geprägt.“**

Josef Kardinal Ratzinger (1927-2023)

➤ Die Wurzeln der Unterschiede zwischen der deutschen und französischen Kultur

Frankreich

- Katholizismus, Königtum,
 - Höflichkeit „Courtoisie“
 - Zeremonien des Staates
- Französische Revolution: Kampf gegen Königtum und katholische Kirche
- Zentralismus



Deutschland

- Protestantismus
 - Pragmatismus, Effizienz
 - Reduzierung auf das Notwendige
- Reformen von oben: Verbindung des Staates mit der protestantischen Kirche
- Dezentralisierung

➤ Prägende Persönlichkeiten

Frankreich

- „*Cogito, ergo sum*“; Ich denke, also bin ich.
- Réné Descartes (1596-1650),



Deutschland

- „Mein Gewissen ist in den Worten der Schrift gefangen.“
- Sola scriptura, Martin Luther (1483-1546)

➤ Prägende Persönlichkeiten

Frankreich

- „*J'ai décidé d'être heureux, parce que c'est bon pour la santé.*“
- Nach Voltaire (1694-1778), etwa: Ich habe beschlossen, glücklich zu sein, weil es gut für die Gesundheit ist.



Deutschland

- „**Lebe so, dass die Maxime deines Willens als Grundprinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könnte.**“
- Kategorischer Imperativ nach Immanuel Kant (1724-1804)

➤ Prägende Persönlichkeiten

Vergleich Frankreich – Preußen

Französischer König	geboren	gestorben	Preußischer König	geboren	gestorben
Ludwig XIV <i>Sonnenkönig</i>	1638	1715	Friedrich Wilhelm I. <i>Soldatenkönig</i>	1688	1740
Ludwig XV	1710	1774	Friedrich II. (der Große)	1712	1786
Ludwig XVI	1754	1793	Friedrich Wilhelm II.	1744	1797

**„Die meisten deutsch-französischen Projekte
scheitern nicht am Markt,
sondern im Besprechungsraum.“**



➤ **Warum das Thema Interkulturalität heute entscheidet**

Warum Interkulturalität heute Führungsrealität ist:

- Internationale Teams sind Alltag
- Fachkräftemangel erzwingt internationale Teams
- Hybride Arbeit verstärkt Missverständnisse
- Generationen arbeiten unterschiedlich
- Kultur beeinflusst Leistung unmittelbar



➤ Die 4 gefährlichsten Mythen deutscher Manager über Frankreich

- „Frankreich funktioniert wie Deutschland, nur entspannter.“
- „Wenn der Markt funktioniert, funktioniert das Team von allein.“
- „Mit genug Druck wird jedes Team effizient.“
- „Führung ist überall gleich.“



➤ **Führung ist nicht kulturreutral**

Führung entsteht nicht im Lehrbuch, sondern im Kopf.

- Unsere Kultur prägt unser Verhalten
- Unsere Absicht ist nicht unsere Wirkung
- Mitarbeiter reagieren auf Haltung, nicht auf Prozesse

Deutschland

- Direkt
- Faktenorientiert
- Flache Hierarchie
- Struktur
- Regel



Frankreich

- Diplomatisch
- Beziehungsorientiert
- Stärkere Hierarchie
- Kontext
- Situation



➤ Teamarbeit und Hierarchie

Wie Zusammenarbeit unterschiedlich gedacht wird

- DE: Mitsprache & Konsens
- FR: Verantwortung & Entscheidung
- DE: Team = Mitgestalter
- FR: Team = Umsetzer der Führung



➤ Was Deutsche sagen, was Franzosen hören

Direktheit vs. Diplomatie:

Franzosen bevorzugen diplomatischere Formulierungen. Achte auf höfliche, respektvolle Ausdrucksweise, ohne zu konfrontativ zu wirken.

- „Das ist falsch“ -> „Du greifst mich an“
- „Wir müssen effizienter werden“ -> „Ihr arbeitet schlecht“
- „Das ist unlogisch“ -> „Du bist inkompetent“
- „So haben wir es geplant“ -> „Hier zählt meine Meinung nicht“



➤ Zentraler Unterschied

- **Führung in Deutschland = Struktur**
- **Führung in Frankreich = Beziehung**



➤ Die 5 Führungsfehler

Warum deutsche Manager in Frankreich oft scheitern:

- Beziehung fehlt
- Kontrolle dominiert
- Direktheit verletzt
- Feedback beschämt
- Ungeduld zerstört Vertrauen



➤ Erwartungen französischer Teams

- Präsenz der Führungskraft
- Anerkennung
- Klarheit
- Persönlichkeit
- Sicherheit



➤ Kommunikationslogik

- Deutschland: explizit, direkt, sachlich
- Frankreich: implizit, kontextabhängig, beziehungsorientiert
- Tonfall entscheidet über Wirkung

➤ **Arbeitskulturen: Zeit, Arbeit, Meetings**

Gleiche Sprache – andere Wirkung:



DE: Effizienz & Agenda



FR: Austausch & Dynamik



Gemischte Teams = Konfliktpotential

**„Führung zeigt sich nicht im Meeting,
sondern im Konflikt.“**

➤ Der Preis interkultureller Fehler



- Fluktuation
- Stress
- Projektabbrüche
- Versteckte Kosten
- Vertrauensverlust

➤ Eskalationsmuster

Wenn Führung kulturell scheitert:

- Rückzug
- Ironie
- Frust
- Innere Kündigung





➤ Die Führungshebel

Was funktioniert wirklich:

- Präsenz
- Beziehung
- Klarheit
- Vertrauen
- Konsequenz

➤ **Best Practices: Das deutsch-französische Tandem**

Was erfolgreiche Unternehmen anders machen:

- Klare Führungsrollen
- Entwickelte Führungskräfte
- Interkulturalität als Strategie
- Kontinuierliche Reflexion



**„Führung in Frankreich ist Beziehung
Führung in Deutschland ist Struktur.“**

Haben Sie Fragen?



Gern können Sie uns diese jetzt direkt
über die Chatfunktion stellen.

Ihre Referenten



Sandrine Boutez

Geschäftsführerin

boutez@ffu.eu



Personalberatung &
Personalentwicklung



Emil Epp

Geschäftsführer

epp@ffu.eu



RECHTSANWÄLTE
AVOCATS

Sie haben Fragen zu FFU?

Ich bin gerne für Sie da.



Paula Schulenburg

+49 (0) 7221 9227038
schulenburg@ffu.eu



Schützenstraße 7
D-76530 Baden-Baden



Das kompetente Expertennetzwerk



In Extenso

Französischer Steuerberater
und Wirtschaftsprüfer



TRANSVERSALE

UNTERNEHMENSKAUF
VERKAUF / FINANZIERUNG

www.ffu.eu