



News

Zwischen Deutschland und Frankreich

09. September 2026

Beobachtungen aus der Praxis von Sandrine Boutez

Gute Führung lässt sich nicht einfach über die Grenze übertragen.

„Unsere Führungskräfte sind erfahren. Sie führen seit Jahren erfolgreich Teams.“ Auch diesen Satz höre ich häufig, wenn deutsche Unternehmen Strukturen in Frankreich aufbauen oder deutsch-französische Teams zusammenführen. Und meistens stimmt er.

Die Führungskräfte sind erfahren, sie kennen ihr Geschäft, treffen Entscheidungen und haben in Deutschland gute Ergebnisse erzielt. Trotzdem entsteht in Frankreich manchmal nach kurzer Zeit Unzufriedenheit.

Das deutsche Management hat den Eindruck, dass zu wenig Eigenverantwortung übernommen wird.

Das französische Team empfindet die Führung als distanziert oder wenig präsent.

Auf deutscher Seite heißt es dann: „Ich möchte doch kein Mikromanagement betreiben.“

Auf französischer Seite lautet die Wahrnehmung: „Wir wissen gar nicht, wo wir wirklich stehen.“ Beide Reaktionen sind nachvollziehbar.

In vielen deutschen Unternehmen gilt es als gute Führung, Verantwortung klar zu übertragen und den Mitarbeitenden anschließend Freiraum zu lassen. Eine Führungskraft, die sich ständig einmischt, wird schnell als kontrollierend wahrgenommen.

In Frankreich kann derselbe Freiraum anders interpretiert werden. Gerade in neuen oder unsicheren Situationen erwarten Mitarbeitende häufig eine deutlichere persönliche Präsenz der Führungskraft. Nicht unbedingt, weil sie weniger selbstständig arbeiten können, sondern weil Nähe, Orientierung und die erkennbare Einbindung der Führungskraft Sicherheit schaffen.

Die deutsche Führungskraft glaubt, Vertrauen zu zeigen.

Das französische Team erlebt möglicherweise fehlendes Interesse.

Umgekehrt kann eine französische Führungskraft, die stark über Beziehungen, Gespräche und persönliche Abstimmung führt, auf deutscher Seite den Eindruck erwecken, Entscheidungen unnötig lange offenzuhalten. Auch hier handelt niemand grundsätzlich falsch.

Problematisch wird es erst, wenn der eigene Führungsstil als selbstverständlich und der andere als unprofessionell bewertet wird.

In meiner Erfahrung brauchen internationale Führungskräfte deshalb nicht zuerst noch ein weiteres Führungsmodell. Sie müssen verstehen, welche Wirkung ihr gewohntes Verhalten auf der anderen Seite auslöst.



Personalberatung &
Personalentwicklung

**CBC-Communication &
Business Consulting GmbH**
Halbergstraße 4
66121 Saarbrücken

+352 (0)691 475 106
www.cbc-partner.com



Ein Stil, der im eigenen Umfeld Sicherheit schafft, kann in einem anderen Umfeld Unsicherheit erzeugen.

Eine Kommunikation, die hier als klar gilt, kann dort als hart wahrgenommen werden.

Eine Führungskraft muss deshalb nicht jeden Tag eine andere Person werden. Aber sie muss erkennen, dass gute Absichten allein noch keine gute Wirkung garantieren.

Gute internationale Führung beginnt für mich nicht mit der Frage: „Welcher Führungsstil ist richtig?“ Sondern mit der Frage: **„Was braucht dieses Team von mir, damit Vertrauen und Verantwortung tatsächlich entstehen können?“**

Benötigen Sie Unterstützung? Unsere deutsch-französischen Experten beraten Sie gerne. Kontaktieren Sie uns.

Stand der Bearbeitung: September 2026

**Ihr deutschsprachiger
Ansprechpartner:**



Sandrine Boutez

Geschäftsführerin

boutez@ffu.eu

+49 (0)176 64 93 05 56



Personalberatung &
Personalentwicklung

**CBC-Communication &
Business Consulting GmbH**
Halbergstraße 4
66121 Saarbrücken

+352 (0)691 475 106
www.cbc-partner.com