

Alexander Thomas

Interkulturelle Handlungskompetenz

Alexander Thomas

Interkulturelle Handlungskompetenz

Versiert, angemessen und erfolgreich
im internationalen Geschäft



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Künkellopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: STRAUSS GMBH, Mörlenbach

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-3015-6

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
1.1	Der interkulturell kompetente Kapitän.....	10
1.2	Drei auf einer einsamen Insel.....	10
1.3	Anmerkungen zum interkulturellen Management.....	12
2	Interkulturelle Handlungskompetenz und ihre Entwicklung	15
2.1	Interkulturelle Handlungskompetenz und kulturelle Überschneidungssituationen.....	15
2.2	Berichte aus der Praxis von Auslandseinsätzen.....	17
2.3	Die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz.....	20
2.4	Interkulturelles Lernen und Training.....	25
2.5	Themenfelder internationaler Kooperationen.....	30
3	Mitarbeiterführung	33
3.1	Beispiele für kulturell bedingt kritische Interaktionssituationen in der Mitarbeiterführung.....	33
3.2	Führungsverhalten unter kulturellen Diversitätsbedingungen.....	38
3.3	Einzelmerkmale der Mitarbeiterführung unter kulturvergleichenden Kontextbedingungen.....	40
3.3.1	Führungsstile.....	41
3.3.2	Zielsetzungen und Problemlösetechniken.....	43
3.3.3	Entscheidungsprozesse.....	44
3.3.4	Leistungskontrolle.....	45
3.3.5	Arbeitsmotivation.....	46
3.4	Führung in multinationalen Unternehmen.....	47
4	Teamarbeit	53
5	Verhandeln	63
6	Status und Rolle	79
7	Soziale Wahrnehmung und Eindrucksbildung	97
8	Lob und Tadel	113
9	Vertrauensmanagement	131
10	Sachorientierung/Person- und Beziehungsorientierung	151
11	Individuelle und kollektive Orientierung	169

12	Regelorientierung und Regelrelativierung/Pragmatismus	185
13	Direktheit und Indirektheit.....	203
14	Hierarchiemanagement	221
15	Religiöse Orientierungen.....	237
16	Schlussbemerkungen.....	249
	Literatur	253
	Der Autor.....	256

len Interaktion werden in dem Prozessgeschehen der im Folgenden dargestellten Beispiele für kulturell bedingt kritische Verhandlungssituationen aus der Alltagspraxis von deutschen Fach- und Führungskräften deutlich erkennbar.

1. Beispiel: „Das deutsch-chinesische Verhandlungsproblem“

Über den Manager eines großen deutschen Konzerns, der schon Erfahrungen im Chinageschäft hat sammeln können, wird Folgendes berichtet:

Der Manager eines deutschen Unternehmens ist innerhalb kurzer Zeit zum vierten Mal zu Joint-Venture-Vertragsverhandlungen nach China gereist. Die bisherigen Gespräche fanden in einer außerordentlich angenehmen Atmosphäre statt. Die Chinesen waren sehr interessiert an dem, was der deutsche Manager vorschlug.

Doch so richtig vorwärts ging bei diesen Verhandlungen nichts. Inzwischen bekam der deutsche Firmenrepräsentant erhebliche Schwierigkeiten im eigenen Stammhaus. Die Zeit drängte; der Geschäftsführung des Unternehmens schienen die Verhandlungen nicht effektiv genug zu verlaufen, und man äußerte Missfallen über die wenig „glückliche“ Verhandlungsführung des Beauftragten.

Bei ihm stauten sich Frust und Verärgerung auf. Als auch in einer weiteren Verhandlungsrunde keine Einigung zustande zu kommen schien, glaubte der Manager, die Taktik seiner chinesischen Verhandlungspartner endlich durchschaut zu haben. Die wollten ihn doch nur hinhalten, um möglichst viele Informationen aus ihm herauszupressen, mit denen sie dann sein Unternehmen gegen die Konkurrenz ausspielen könnten.

Er war wütend und verärgert über seine Verhandlungspartner, hinzu kamen die Belastungen der zermürenden Verhandlungswoche. Zu guter Letzt zeigte er eine Reaktion, die man hierzulande mit dem Ausdruck „denen mal ordentlich Bescheid sagen“ und „kräftig auf den Tisch hauen“ umschreiben würde.

Völlig unvermittelt schrie der Manager seine chinesischen Verhandlungspartner an, er sei nicht mehr bereit, sich weiter hinhalten zu lassen, das „um den heißen Brei herumreden“ müsse endlich aufhören, er wolle Klarheit und Verbindlichkeit, und überhaupt, seine Geduld sei nun am Ende.

Für chinesische Verhältnisse wurden diese Beschwerden in einer schockierenden Direktheit und Lautstärke vorgetragen. Die chinesischen Verhandlungspartner wurden blass und schwiegen. Die Verhandlungen kamen nicht zum Abschluss.

Nach seiner Rückkehr in die Heimat erfuhr der Manager von seinen Vorgesetzten, dass dies seine letzte Chinareise gewesen sei. Die Chinesen hätten zwar brieflich weiterhin Interesse an dem geplanten Joint Venture geäußert, ohne aber auf die von ihm geführten Verhandlungen auch nur mit einem Wort einzugehen. Man müsse wohl mehr oder weniger wieder von vorne anfangen und dies mit einem anderen Firmenvertreter.

Soweit das Fallbeispiel zum Verlauf einer Verhandlungssituation in China.

a. Interkulturelle Problemanalyse des Verhandlungsverlaufs:

Der deutsche Manager erwartet, dass klar und verständlich vorgetragene Vertrags- und Verhandlungsangebote aufgegriffen, nachgefragt, beantwortet und zügig zu einem zufriedenstellenden Ergebnis und Abschluss geführt werden. Dies muss zudem in einem Zeitraum geschehen, der zwar nicht genau festgelegt ist, der aber vertretbar und absehbar ist. Das Verlaufsprinzip bei Verhandlungen nach deutschen Vorstellungen folgt eher einem linearen Konzept nach dem Muster: Beginn – Entwicklung – Resultat. Wenn alles gut geht, entwickelt sich der Verhandlungsverlauf so, dass schließlich eine qualitativ höherwertigere Position bezüglich des Verhandlungsgegenstandes erreicht wird als zu Anfang der Verhandlungen. Es kann allerdings auch zum Abbruch der Verhandlungen kommen, wenn keine Aussicht besteht, ein zufriedenstellendes Ergebnis zu erreichen.

Die Chinesen in dem hier vorliegenden Beispiel wollen ein Produkt kaufen. Dazu müssen alle direkt und indirekt vom Verhandlungsergebnis betroffenen Personen das Produkt kennenlernen. Die gegenseitige Information und Abstimmung sowohl auf der horizontalen Ebene als auch auf den vielfältig verschachtelten vertikalen Organisationsebenen nehmen viel Zeit in Anspruch. Vieles wird wiederholt, erläutert und von unterschiedlichen Sichtweisen aus betrachtet. Je wichtiger das Produkt und je langfristiger die Konsequenzen aus einem Geschäft sind, umso mehr Zeit bedürfen Verhandlungsverlauf und Vorbereitung des Vertragsabschlusses. Ein schneller Verhandlungsverlauf ist einem als bedeutsam anzusehendem Ergebnis nicht angemessen. Das Verlaufsprinzip bei Verhandlungen nach chinesischer Vorstellung folgt einem eher zyklischen Konzept: Viele Prozesse der Informationsgewinnung und Informationsweitergabe, viele Erörterungen, Diskussionen etc. wiederholen sich und umfassen im Verlauf der Verhandlungen immer größere Personenkreise, wobei die Verhandlungsergebnisse dichter, fester, stabiler und damit auch aus chinesischer Sicht qualitativvoller werden.

Aus Sicht des deutschen Managers und der Geschäftsführung des Unternehmens ziehen sich die Verhandlungen ungebührlich in die Länge, obwohl die Zeit drängt, und somit entsteht der Eindruck, dass sie nicht effektiv verlaufen. Was sich ohne erkennbaren Grund lange hinzieht, ist aus deutscher Sicht, aber auch nach internationalen Maßstäben nicht produktiv, ist kostenintensiv, passt nicht ins gewohnte Managementdenken und bedarf der Erklärung. Aus deutscher Sicht müssen ineffektiv verlaufende Verhandlungen reflektiert, einer Ursachenanalyse unterzogen und präzisiert werden. Gegenmaßnahmen sind zu ergreifen oder die Verhandlungen müssen als gescheitert betrachtet werden und so schnell wie möglich beendet werden. Aus chinesischer Sicht verlaufen die Verhandlungen, obwohl oder gerade weil sie sich lange hinziehen, sehr produktiv.

Mit der Bemerkung, dass der Geschäftsführung des Unternehmens die Verhandlungen nicht effektiv genug verlaufen und ihr Repräsentant offensichtlich eine wenig glückliche Verhandlungsführung aufweist, ist ein uraltes Problem angesprochen: Die Vorgesetzten und Kollegen im Stammhaus, die die schwierigen und oft komplexen Probleme vor Ort nicht kennen, die mit den Regeln chinesischer Geschäftsverhandlungen wenig vertraut sind, keine Sensibilität und auch kein Einfühlungsvermögen für die in China vorherrschenden Traditionen und Gepflogenheiten besitzen, werden misstrauisch gegenüber dem

Verlauf und der Effektivität der Verhandlungen. Auch sie erwarten beim Abweichen vom Gewohnten zufriedenstellende Erklärungen. Da ihnen dazu nichts einfällt und auch von ihrem Repräsentant in China keine Informationen kommen, weil er selbst über keine ausreichenden Informationen über den Verhandlungsverlauf bei den Chinesen verfügt, kommt es zu einer personspezifischen Ursachenzuschreibung (Attribuierung), die lautet: Die Schuld für die entstandenen Probleme liegt bei der wenig glücklichen Verhandlungsführung des Firmenrepräsentanten in China.

Der deutsche Manager gewinnt allmählich den Eindruck und schließlich die Überzeugung, dass die Verhandlungen nicht recht vom Fleck kommen, obwohl er sich so viel Mühe gibt. Er wird unsicher, er hat das Gefühl, die Verhandlungen und den Verhandlungsverlauf nicht mehr recht unter Kontrolle zu haben, und steht unter erheblicher Anspannung. Schon allein das Gefühl, die Orientierung und Kontrolle im Verlauf von Verhandlungen zu verlieren, ist für einen Manager, der es gewohnt ist und sich auch darum bemüht, alles immer unter Kontrolle zu haben, hochgradig bedrohlich. So konstruiert der deutsche Manager in dem Fallbeispiel eine Begründung für das Verhalten der Chinesen: „Die wollen mich doch nur hinhalten, um möglichst viele Informationen aus mir herauszupressen, mit denen sie dann mich und mein Unternehmen gegen die Konkurrenz ausspielen können!“ Diese Konstruktion beruht auf reinen Vermutungen ohne realistischen Hintergrund und sie ist, wie das Ergebnis des Fallbeispiels zeigt, auch unbegründet. Allerdings kann der deutsche Manager so wieder eine klare Orientierung gewinnen, da er nun zu wissen glaubt, was der eigentliche Grund für das unerwartete Verhalten der chinesischen Partner ist. Mit dieser Interpretation des Verhaltens seiner chinesischen Verhandlungspartner werden für ihn alle bisherigen Unklarheiten beseitigt. Er überwindet damit seine Unsicherheit und gewinnt ein höheres Maß an Orientierung und Klarheit. Nun weiß er wieder, woran er mit seinen Partnern ist, und kann sich darauf einstellen. Zur kulturadäquaten Beurteilung seiner chinesischen Verhandlungspartner fehlen ihm allerdings kulturspezifisches Wissen und die erforderliche Sensibilität für die Kulturdivergenz des Verhaltens. Es fehlt ihm zudem die Fähigkeit, die eigentlich wirksamen Ursachen für die auftretenden Probleme im Verlauf des Verhandlungsprozesses zu erkennen, und es fehlt ihm offensichtlich die Fähigkeit, dafür zu sorgen, zuverlässige Informationen über den Verhandlungsverlauf auf chinesischer Seite zu gewinnen.

Schließlich fühlt er sich dazu berechtigt und legitimiert, seine Wut und Verärgerung über den schleppenden Verhandlungsverlauf den chinesischen Partnern gegenüber deutlich und unmissverständlich zum Ausdruck zu bringen. Zudem macht er ihnen klar, dass man so mit ihm nicht umgehen kann und er sich nicht mehr von ihnen hinhalten lässt.

Selbst wenn die chinesische Verhandlungsdelegation die physischen und psychischen Belastungen ihres deutschen Expatriates erkannt hätte, was eher unwahrscheinlich ist, da sie selbst mit ihren Verhandlungsproblemen vollauf beschäftigt ist, hätte sie die Reaktion des Deutschen doch nicht verstehen und akzeptieren können. Jemand, der sich so gehen lässt, verliert nach chinesischer Auffassung sein Gesicht. Er zerstört die zwischenmenschliche Harmonie, indem er sich selbst und seine Partner in Verlegenheit bringt, und ist damit in den Augen von Chinesen kein zuverlässiger und verantwortungsvoller Verhandlungs-

und Kooperationspartner mehr. Er verliert seine Kompetenz und sein Renommee und zwar vollständig. Die Chinesen können gar nicht anders, als die Verhandlungen sofort abzubrechen. Da sie an einer Zusammenarbeit mit dem deutschen Unternehmen sehr interessiert sind, bitten sie um einen neuen Verhandlungspartner, der allerdings, und das erwarten sie, genau da wieder anfängt, wo der vorher gescheiterte Verhandlungspartner aufgehört hat. Im Unterschied zur Meinung der Geschäftsführung müssen sie mit den Verhandlungen also keineswegs wieder von vorne beginnen, sondern sie müssen mit einem sachkompetenten und über den Verhandlungsverlauf genau informierten neuen Partner weitergeführt werden.

b. Welche Fehler sind dem deutschen Manager in den Verhandlungen unterlaufen?

Er hat nicht beachtet, dass in China wie auch in anderen ostasiatischen Kulturen alle wichtigen Entscheidungen unter den von der Entscheidung betroffenen Personen besprochen, diskutiert und auf gegenseitige Akzeptanz hin überprüft werden. Diese gegenseitige Information und Abstimmung kostet aber viel Zeit. Eine auf diese Weise getroffene Entscheidung ist dann allerdings auch relativ stabil und über lange Zeit hinweg krisenfest und widerstandsfähig.

Er hat nicht beachtet, dass gerade dann, wenn die zu treffenden Entscheidungen von großer Bedeutung sind und weitreichende Folgen haben, aus chinesischer Sicht keine Eile geboten ist. Vielmehr bedarf es einer der Bedeutung des Verhandlungsgegenstandes angemessenen langen Zeit zur Vorbereitung der zu treffenden Entscheidungen und der Verhandlungsführung. Hinzu kommen die notwendigen Rücksichtnahmen und die Einbeziehung politischer und bürokratischer Entscheidungsträger, verbunden mit umständlichen und langwierigen Antrags- und Genehmigungsverfahren in China. Womöglich konnten seine Partner überhaupt nicht schneller verhandeln, selbst wenn sie es gewollt hätten.

Er hat nicht beachtet, dass es für Chinesen völlig unüblich ist, Konflikte mit anderen Personen und problematische Situationen dadurch zu bereinigen, dass man die Ursachen und die als problematisch erlebte Beziehung offen und direkt anspricht, um auf diese Weise Klarheit in die Beziehungsverhältnisse zu bringen und eine gegenseitig befriedigende Lösung anzustreben.

Er hat nicht beachtet, dass Chinesen dazu neigen, über interpersonale Konflikte und Schwierigkeiten hinwegzusehen, sie zu ignorieren und sie allenfalls, wenn es nicht anders geht, auf indirektem Wege anzusprechen und zu klären.

Er hat nicht beachtet, dass es in China unüblich ist, so unkontrolliert seine Gefühle zu äußern und den Partner zu maßregeln, mit dem man noch weiter verhandeln und eventuell einmal gut zusammenarbeiten möchte. Dies führt in China unweigerlich zu einem so nachhaltigen Gesichtsverlust, dass eine weitere Zusammenarbeit, speziell mit diesem deutschen Manager, für die chinesischen Verhandlungspartner unmöglich ist. Nur wenn die Person, die ihr Gesicht verloren hat, gegen einen neuen Verhandlungspartner ausgetauscht wird, können die Verhandlungen wieder aufgenommen und zum Abschluss gebracht werden. Das gilt auch, wenn ein Chinese sein Gesicht verliert.

Auf jeden Fall sind durch das aus deutscher Sicht durchaus verständliche und nachvollziehbare Verhalten des deutschen Managers nicht nur erhebliche Kosten entstanden und die Verhandlungen wurden verzögert. Es entstand zudem ein erhebliches Risiko, dass diese Verhandlungen völlig scheiterten, kein erfolgreicher Abschluss zustande gekommen wäre und die angestrebten langfristigen ökonomischen Erfolge ausgeblieben wären. Offensichtlich war den Chinesen die Zusammenarbeit mit dem deutschen Unternehmen so wichtig, dass sie an ihren Plänen, trotz dieses Verhandlungsdesasters, festgehalten haben.

c. Wie hätte sich der deutsche Manager in dieser Situation verhalten sollen?

Nachdem die Verhandlungen Erfolg versprechend begonnen hatten, bereits viele Gespräche geführt worden waren, der deutsche Manager immer wieder neue Informationen nachgeschoben hatte sowie seine Bereitschaft zu Zugeständnissen und Konzessionen gezeigt hatte, schienen die Verhandlungen aus seiner Sicht auf ein für ihn positives Ergebnis zuzulaufen. Als er schließlich bemerkte, dass im Sinne des angestrebten Verhandlungsergebnisses bisher noch nichts Substanzielles erreicht worden war, hätte er sich zunächst einmal gezielt um Informationen über den Verlauf der internen Diskussions- und Informationsprozesse bei den Chinesen bemühen müssen.

Dazu hätte er beispielsweise eine chinesische Vertrauensperson einschalten können, die über ihr persönliches Beziehungsnetz (Guanxi) Informationen darüber hätte einholen können, welche Teile des Verhandlungspakets unstrittig sind und welche Abstimmung, Entscheidungen, Genehmigungen usw. noch ausstanden.

Falls ihm keine Mittelsperson für diese Aufgaben zur Verfügung gestanden hätte, wäre es ihm möglich gewesen, vorsichtig und auf indirekte Weise, den Leiter der chinesischen Verhandlungsdelegation darüber zu informieren, dass er seitens seiner deutschen Vorgesetzten immer wieder Anfragen bekommt, wie weit die Verhandlungen nun gediehen seien und wann man zum Abschluss kommen könne. Dabei hätte er seinen chinesischen Verhandlungspartnern zu verstehen geben können, dass er versucht, seine Vorgesetzten davon zu überzeugen, dass die Verhandlungen auf einem guten Wege sind, dass aber noch viele Details im Verhandlungspaket in China zu besprechen sind, und dass es bis zum Vertragsabschluss noch einige Zeit dauert.

Er könnte zudem seine Partner darauf hinweisen, dass die deutschen Vorgesetzten nun eine Art Zwischenbescheid benötigen, damit sie den Fortschritt der begonnenen Verhandlungen beurteilen können. Er könnte vorschlagen, mit dem chinesischen Partnern gemeinsam zu überlegen, mit welchen Informationen man seine Vorgesetzten in Deutschland überzeugen könnte, dass die Verhandlungen bisher gut verlaufen sind und dass man sich weiterhin um eine Einigung auf ein Verhandlungsergebnis bemüht.

Auf diese Weise könnte der deutsche Manager in der geschilderten Situation vier für ihn wichtige Ziele erreichen:

1. Er signalisiert seinen chinesischen Partnern, dass er von einer positiven Verhandlungsentwicklung ausgeht und dass er, damit das so bleibt, seine Kooperationsbereitschaft bei der Erstellung von Argumentationshilfen benötigt.

2. Falls der chinesische Partner auf dieses Angebot eingeht, erhält er konkrete Informationen über den Stand der Abstimmungsprozesse auf chinesischer Seite.

Er gewinnt dadurch Klarheit und Orientierungssicherheit und weiß somit, woran er ist.

3. Falls der chinesische Partner ihm die erbetene Unterstützung gibt, gewinnt er wieder Kontrolle über die Situation. Er hat erreicht, dass der chinesische Partner ihn informiert und er kann mithilfe dieser Informationen gegenüber seinen Vorgesetzten seine eigene Leistungsfähigkeit in der Beherrschung der schwierigen Verhandlungssituation unter Beweis stellen.
4. Der deutsche Manager kann über diese zunächst harmlos erscheinende Bitte um Unterstützung und Kooperation prüfen, ob es dem chinesischen Partner wirklich um Zusammenarbeit geht oder ob das Verhandlungsverhalten tatsächlich ein Resultat von Hinhaltenaktik, Informationsausbeutung und Ausspielen gegenüber Konkurrenten ist.
5. Falls dieser Versuch, auf indirektem Wege Informationen über den Entscheidungsprozess auf chinesischer Seite zu bekommen, fehlschlagen sollte, bestünde für den deutschen Manager immer noch die Möglichkeit, dem chinesischen Partner zu signalisieren, dass er wegen anderweitiger Verpflichtungen zunächst einmal für längere Zeit nach Deutschland zurückreisen müsse, dass er aber jederzeit für ihn als Gesprächspartner zur Verfügung stünde, falls die Verhandlungen weitergeführt werden sollten. Er könnte sich so zunächst einmal von dem Druck befreien, der auf ihm lastet, die chinesischen Partner schnell zu einem Vertragsabschluss zu bringen. Die Gesprächs- und Verhandlungsinitiative läge nun bei den Chinesen, die – falls sie wirklich ein so hohes Interesse an dem angebotenen Produkt und dem geplanten Joint Venture haben – darauf über kurz oder lang eingehen werden.

Für den deutschen Manager ist es von entscheidender Bedeutung, in der geschilderten Situation Handlungs- und Entscheidungsblockierungen aufgrund überstarker emotionaler Belastungen zu verhindern. Durch ein kulturadäquates Kommunikations- und Kooperationsverhalten (Gesicht wahren, Guanxi) kann er ein für beide Seiten produktives und zufriedenstellendes Gesprächs- und Arbeitsklima schaffen.

Dieses Verhalten bedeutet noch keineswegs, sich nur nach den chinesischen Kulturstandards zu richten, sich völlig anzupassen und alle eigenen Wertvorstellungen und Normen aufzugeben. Das geschilderte Lösungsverhalten zielt ab auf: 1. Informationssammlung und Situationsanalyse; 2. Angebot zur Kooperation zum gemeinsamen Vorteil; 3. eigene Vorstellungen und Wünsche sozial verträglich und mit Überzeugung vermitteln; 4. Kontrolle über das Geschehen behalten und 5. alle sich bietenden, kulturspezifischen Handlungsmöglichkeiten zur Problemlösung nutzen unter Beachtung der kulturspezifischen Handlungsgrenzen.

2. Beispiel: „Das deutsch-französische Tagungsteam“

Von einem Team von Wissenschaftlern aus Deutschland und Frankreich soll eine gemeinsame Tagung vorbereitet werden. Bei einem ersten Treffen in Paris geht es darum, die Tagungsstruktur und den Tagungsverlauf zu diskutieren und ein gemeinsam vertretbares