

Interview mit Jacques Pateau Eigenarten berücksichtigen

Professor Jacques Pateau leitet das Beratungsunternehmen Pateau Consultants. Sein Team begleitet Unternehmen bei Fusionen und Übernahmen, um zu einer erfolgreichen internationalen Kooperation und kulturellen Integration zu gelangen. Beim Zusammenschluss von SMP haben bisher mehr als 100 Führungskräfte an Seminaren zur kulturellen Integration teilgenommen.

Präzision: Welche Vorteile bringt das Zusammenspiel unterschiedlicher Kulturen bei SMP?

Pateau: Ich sehe für das Unternehmen zunächst einmal wirtschaftliche Vorteile. Die Chance liegt darin, dass SMP – nach dem Erwerb von Vallourec Précision Étirage durch den Salzgitter-Konzern – seine Position auf dem Weltmarkt stärken kann. Die Mitarbeiter haben davon einen Gewinn, wenn sie sich an ihren Arbeitsplätzen wohlfühlen. Dies setzt allerdings vor-



Jacques Pateau beim interkulturellen Seminar: „Der Weg ist oft lang, bis man von der anderen Kultur ‚profitiert‘.“

aus, dass das Zusammenwachsen erfolgreich gelingt. Ein Schlüssel hierfür ist es, in der neuen SMP-Gruppe ein Vertrauensklima zu schaffen. Das erfordert geduldige Arbeit und einen gemeinsamen Lernprozess, der auf allen Ebenen von den Mitarbeitern mitgetragen wird.

Präzision: Wovon können die deutschen und französischen Mitarbeiter/-innen gegenseitig am meisten profitieren?

Pateau: Der Weg ist oft lang, bis man von der anderen Kultur „profitiert“. Aber wichtig für eine echte Kooperation ist, eine gemeinsame Vertrauensbasis zu finden und unterschiedliche Auffassungen offen anzusprechen. Dies öffnet das Tor zu mehr Mitgefühl, selbstkritischem Denken und Toleranz gegenüber Andersartigem. Mitarbeiterteams, die über diese „soft skills“ verfügen und ihre Partner genau kennen, können Probleme, die mit „hard facts“ verbunden sind, besser lösen als andere. Eine gewisse Portion Vertrauen hilft, so manche Klippe zu umschiffen.

»Das Management, insbesondere das Top-Management, muss mit gutem Beispiel vorangehen.«

Präzision: Worin sehen Sie die größten Gemeinsamkeiten und die größten Unterschiede zwischen den Kulturen?

Pateau: Deutsche und Franzosen sind Nachbarn, Europäer. Es gibt viele gemeinsame Werte, und sie haben ähnliche Ziele und Erwartungen im Leben. Die Unterschiede finden sich eher in den Verhaltensweisen – etwa im Kommunikationsstil, bei Entscheidungsprozessen, in der Arbeitsorganisation. Dies ist aber eigentlich kein Problem. Problematisch ist vielmehr, wenn die jeweiligen Eigenarten in der Zusammenarbeit nicht anerkannt und berücksichtigt werden.

Präzision: Wie zeigen sich diese Unterschiede im betrieblichen Alltag?

Pateau: Viele Missverständnisse zwischen Deutschen und Franzosen ergeben sich aus unterschiedlichen Auffassungen über die Arbeitsorganisation. In Deutsch-



Sieht gute Chancen für einen Kulturwandel bei SMP: Jacques Pateau begleitet diesen Prozess.

land ist sie eher aufgabenorientiert und sachbezogen. Das entspricht auch dem deutschen Kommunikationsstil. In Frankreich ist sie dagegen weniger formalisiert. Dort hängen Entscheidungen stärker von Personen und Situationen ab als von Organigrammen. Eine gute Zusammenarbeit setzt dabei immer auch eine hohe Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen voraus.

Präzision: Welche Anforderungen an die Unternehmenskultur stellt ein gelungener Integrationsprozess?

Pateau: Es geht darum, einen Kulturwandel einzuleiten, der auf Vertrauen basiert. Hierbei muss das Management, insbesondere das Top-Management, mit gutem Beispiel vorangehen. SMP steht vor der Aufgabe, die französischen Kollegen zu integrieren. Das Risiko besteht darin, im Unternehmensalltag nur auf Bewährtes zurückzugreifen und dabei unbewusst die Wünsche der Franzosen zu wenig zu berücksichtigen. Dennoch sehe ich gute Chancen für einen erfolgreichen Kulturwandel. Zumindest bin ich bis jetzt von dem Engagement der Hauptakteure sehr positiv beeindruckt.

Präzision IMPRESSUM

„PRÄZISION“ – Mitarbeiterzeitschrift der Salzgitter Mannesmann Precision
Herausgeber:
Salzgitter Mannesmann Precision GmbH
Koordination:
Dr. Thomas Bissels (thomas.bissels@mrw.de),
Philippe Ferrié (philippe.ferrie@vpetubes.com)
Text und Gestaltung:
WAHLE & WOLF, D-56479 Elsoff
(agentur@wahlewolf.de)
Druck:
WAZ Druck GmbH, D-47167 Duisburg