

# „Seltsame Alchimie“

Deutsche und französische Manager verstehen sich kaum. Das liegt nicht nur an der Sprache, sagt Professor Jacques Pateau. Der Franzose nennt die Ursachen und gibt Tips für die Praxis.



**mm\*:** Herr Pateau, Internationalisierung und Globalisierung sind gegenwärtig Modeworte der Wirtschaft. Doch die Akteure bleiben sich fremd. Schon die Manager aus den Nachbarländern Deutschland und Frankreich scheinen sich kaum zu verstehen.

**Pateau:** Ja, und sie gehen sich sogar oft gegenseitig auf die Nerven, selbst wenn sie gutwillig sind und die Sprache des anderen verstehen, was leider selten genug vorkommt. Statt dessen behelfen sie sich oft mit einem geschäftlichen Pidgin, bei dem die Nuancen fehlen. Da ist eine seltsame Alchimie am Werk, wenn Deutsche und Franzosen zusammenarbeiten.

**mm:** Ein Kulturschock für alle?

**Pateau:** Ich spreche nicht von einer unveränderbaren Völkerpsychologie. Die Arbeitsmethoden sind einfach sehr unterschiedlich, Frucht kultureller Differenzen, die sich über Jahrhun-

## JACQUES PATEAU (43)

ist Professor an der Technischen Universität in Compiègne, nördlich von Paris. Der Germanist und Kommunikationswissenschaftler unterrichtet dort Interkulturelles Management.

Er arbeitet als Berater für Firmen wie Aérospatiale/Dasa, Deutsche Telekom/France Télécom und Mannesmann/Usinor-Sacilor. Bekannt geworden ist er auch durch seine Vorträge, zuletzt im Institut Français in Stuttgart und beim Fernsehsender Arte.

Pateau wurde in Bordeaux geboren und war Austauschschüler in Schwäbisch Hall. Später wurde er Gastlehrer für Deutsch und Gemeinschaftskunde in Rotenburg an der Wümme.

derte entwickelt haben. Und die Reibungsverluste können die Firmen viel Geld kosten.

**mm:** Haben Sie Beispiele?

**Pateau:** Nehmen wir die Kommunikation. Wer in einem deutschen Bus den Knopf drückt, dem antwortet ein Schild „Bus hält“; in Frankreich leuchtet „Arrêt demandé“, das heißt: „Halt verlangt“ – und also wird der Bus halten. Das heißt, Deutsche sind

\*Das Interview führte Redakteur Harald Schultz.

MARTIN PIETZ ©



„Daniel Goeudevert hätte in Frankreich nie Karriere

gemacht, Jürgen Schrempp auch nicht. Sie sind Bergsteiger, keine Überflieger.“

JACQUES PATEAU

direkter als Franzosen, die viele Dinge implizit meinen, aber nicht deutlich aussprechen. Deutsche finden die Anspielungen der Franzosen oft verwirrend – die sich umgekehrt von der schroffen Art der Deutschen zurückgestoßen fühlen können.

**mm:** Und die Arbeitsmethoden?

**Pateau:** Deutsche arbeiten meistens einen Stapel von oben nach unten ab, während Franzosen gern mehrere Dinge parallel bearbeiten. In Deutschland kommt meist die Funktion vor der Person, in Frankreich ist es umgekehrt.

Das deutsche zwischenmenschliche Klima in Firmen mag den Franzosen als kalt erscheinen, da allgemeingültige Regeln dominieren. Sie lösen viel lieber Probleme über persönliche Beziehungen – was Deutsche wiederum als willkürlich empfinden.

**mm:** Das hört sich kompliziert an.

**Pateau:** Damit nicht genug. Auch die Karriere- und Argumentationsmuster sind gegensätzlich und, wenn sie so wollen, sogar die Denkmuster.

Robert Picht, der Direktor des Deutsch-Französischen Instituts in Ludwigsburg, erzählt, daß bei einer der Golfkrisen Experten der beiden Außen- und Verteidigungsministerien über eine militärische Intervention berieten. Auf französischer Seite einige brillante junge Herren aus Ministerialkabinetten und Planungsstäben, auf deutscher Seite verdiente Beamte mittleren Alters mit sichtlich einschlägiger Berufserfahrung. Die Franzosen präsentierten eine umfassende weltpolitische Analyse zur internationalen Rolle und der unerträglichen Schwäche Europas. Die im besten Stil vorgetragene Argumentation gipfelte in einem flammenden Aufruf zu gemeinsamer Initiative.

Die deutsche Seite gab hierzu keine Antwort, sondern diskutierte den ganzen Vormittag die zweifellos wichtige Frage, ob Panzerketten französischer oder deutscher Produktion auch im Wüstensand fahrbereit sein könnten. Nach vielen Stunden trennten sich beide Seiten wütend und frustriert.

**mm:** Und das lag am System?

**Pateau:** Ja. In Frankreich rekrutieren Wirtschaft und Politik ihren Spitzennachwuchs aus der École Nationale d'Administration (ENA) mit dem vor-

geschalteten Institut d'Études Politiques oder aus anderen Grandes Écoles. Sie bilden „polyvalente“ Schüler aus, die nach Schema jedes Problem entscheidungsreif behandeln können.

Das geschieht über die Gliederung in These, Antithese und Conclusio, nach der Rhetorik der römischen Anwaltsausbildung. Die jungen Leute landen als „parachutés“ nach der Ausbildung gleich in den obersten Rängen der Wirtschaft und wirken oft hochnäsiger.

**mm:** Und die deutschen Manager?

**Pateau:** Die machen ihre Karriere als Fachleute und steigen langsam innerhalb der Firma auf. Eine Karriere, wie sie Jürgen Schrempp vom Auto-mechaniker zum Vorstandsvorsitzenden von Daimler-Benz gemacht hat, ist in Frankreich undenkbar. Ebenso wie Daniel Goeudevert, der bei Citroën als Autoverkäufer begann, zu Hause niemals Chef geworden wäre. Die detailverliebten Deutschen sind Bergsteiger und betrachten die Franzosen abschätzig als Überflieger.

**mm:** Was bedeutet das in der Praxis?

**Pateau:** Bei Eurocopter macht man sich darüber lustig: Um einen Helikopter zu bauen, schleppen die Deutschen erst eine Schraube an, dann noch eine, dann eine dritte; und am Ende wird ein Hubschrauber daraus. Die Franzosen kommen mit dem Konzept eines Hubschraubers und bauen schließlich auch einen. Wobei sich die Deutschen immer fragen, wo denn die wirkliche Arbeit bei den Franzosen gemacht wird.

**mm:** Welche Unterschiede sehen Sie im Managementstil?

**Pateau:** In Deutschland ist die Distanz zwischen dem Machthaber und seinen Untergebenen meist kürzer als in Frankreich. Der Boß muß eher einen Konsens

## Verflochten

Wie Deutschland und Frankreich miteinander handeln

**F**r Frankreich ist der wichtigste Partner für die Bundesrepublik mit etwa 12 Prozent Anteil am Export. Die Deutschen halten umgekehrt sogar knapp 18 Prozent an den französischen Einfuhren und sind damit ebenfalls Nummer eins.

Renault zum Beispiel ist seit Jahren mit gut 5 Prozent Marktanteil der größte ausländische Autohersteller in Deutschland. Jeder Peugeot besteht zu 15 bis 20 Prozent aus deutschen Teilen. Für die Marke Volkswagen wiederum ist Frankreich der zweitwichtigste Exportmarkt.

Und getreu dem schönen Spruch „Leben wie Gott in Frankreich“ sind die Deutschen die weltgrößten Importeure von Roquefort, Brie, Camembert, Cidre, Calvados, Champagner sowie von weißem Burgunder und von

rotem Bordeaux. Deutsche haben aber auch in 2433 Firmen fast 25 Milliarden Mark in Frankreich investiert; ihre 225 000 Mitarbeiter erzielen 116 Milliarden Mark Umsatz im Jahr. So produzieren die Hannoveraner Nachbarn Continental (Reifen) und Varta (Batterien) in Werken in Frankreich. Jüngstes Beispiel ist die Swatch-Autofabrik, die gerade in Hambach/Lothringen entsteht.

Umgekehrt haben Franzosen in 1088 Firmen rund 20 Milliarden Mark in Deutschland investiert. Sie beschäftigen 165 000 Menschen, die 89 Milliarden Mark Umsatz im Jahr erreichen. So backt der Weltmarktführer Michelin Reifen in vier deutschen Werken; auch die Kosmetikfirma L'Oréal hat hier eine Fabrik, unter anderem für Shampoos.



„Was den Managern leider fehlt, sind Instrumente, um

die Intelligenz des jeweils anderen Systems besser zu erkennen“

JACQUES PATEAU

mit seinen Fachleuten suchen, die viel autonomer als in Frankreich sind. Abstimmungsgespräch ist ein Wort, das es im Französischen nicht gibt. Entscheidungen werden in Deutschland länger und sorgfältig vorbereitet, dann aber auch diszipliniert umgesetzt.

In Frankreich regiert der Chef oft als Monarch, wie es ihm gefällt. Der Patron wechselt willkürlich den Kurs, ist unbeständig. Seine Leute haben nach der Entscheidung aber viel mehr Freiheit zu Kreativität und Improvisation bei der Umsetzung. Deutsche Firmen neigen zu Kontinuität und Systematik, aber auch zur Schwerfälligkeit.

**mm:** Welche Gründe gibt es dafür?

**Pateau:** Historisch-politische Wurzeln sind sehr wichtig. Gehen wir bis zu den Römern zurück. Ganz Gallien wurde von ihnen erobert, auch wenn Asterix das Gegenteil behauptet; in Deutschland dagegen war am Limes Schluß. Die Germanen bewahrten ihre Vielfalt und Eigenständigkeit der Stämme, und niemals gelang es, sie in einem Zentralstaat zu einen. Das Wort „zusammenwachsen“ kann man nicht mit einem einzigen Wort ins Französische übersetzen.

**mm:** Und die Bedeutung heute?

**Pateau:** Die deutsche Kleinstaaterei führte dazu, daß schon die geographische Distanz zum Fürsten gering war. Es wurde kleinräumig-detailliert gedacht. Erinnert das nicht an die Arbeitsweise in deutschen Firmen?

**mm:** Und in Frankreich ...

**Pateau:** ... regiert der Einheitsstaat. Am Hofe konzentrierte sich jahrhundertlang die Macht und dehnte sich territorial aus. Paris und Versailles sind steingewordene Symbole des Zentralismus. Dort bildete sich eine elegante Hofgesellschaft, die dem König zu gefallen suchte und ihn imitierte – was bis ins Management heutiger Tage zu spüren ist. Auch die Revolution 1789 hat den Zentralismus nur verstärkt. Hat man nicht den sozialistischen Präsidenten François Mitterrand sogar Dieu, Gott, genannt?

**mm:** Ist das Verhalten in Politik und Wirtschaft wirklich ähnlich?

**Pateau:** Gewiß. Deutsche und Franzosen sind in vielerlei Hinsicht Antipo-

den. Die deutsche Stammeskultur beißt den einzelnen nach der Qualität der Aufgaben, die er im Interesse der Gruppe ausführt, wie der französische Philosoph Jacques Demorgon sagt. Die Autorität ist nah, verinnerlicht, funktional und spezialisiert. Das System beruht auf Konsens.

Die imperiale Kultur Frankreichs führt zu einer fernen, äußerlichen, persönlichen und undefinierten Autorität. Der Wert des einzelnen bemißt sich nach der Qualität seiner Beziehung zu den Machtträgern. Das System ist am Dissens orientiert; eine permanente Fronde gegen die ferne Zentrale und periodisch auftretende Revolten gehören dazu. Siehe den Streik im vergangenen Dezember, die immer wieder protestierenden Bauern, der Mai 1968 oder die Revolution 1789.

**mm:** Spielt die Religion eine Rolle?

**Pateau:** Deutschland ist mehrheitlich protestantisch. Das bedeutet verinnerlichte Autorität, Ernsthaftigkeit, Verantwortung, ständige Zweifel, Beruf als Berufung und Erwerbsstreben.

Aus Frankreich wurden die Hugenotten vertrieben und trugen ironischerweise zum Aufstieg Preußens bei. Frankreich ist katholisch geprägt. Dazu gehören Einheit, starke Hierarchie, äußere Autorität, wenig Autonomie und Verantwortungsgefühl, Heiterkeit und Leichtigkeit.

**mm:** Ist das nicht alles viel zu holzschnittartig gedacht?

**Pateau:** Natürlich. Wenn ich von Deutschen und Franzosen spreche, mache ich Extreme deutlich, zwischen denen sich die einzelnen Menschen bewegen. Man darf dies nicht als einfachen Determinismus mißverstehen. Jede Person hat die Freiheit, über ihre

eigene Prägung hinauszugehen. Wir sind keine Roboter.

**mm:** Welchen Rat geben Sie?

**Pateau:** Es geht darum, eine kulturelle Flexibilität zu erreichen. Voraussetzung ist, die Vorurteile zu überwinden sowie die Unterschiede und ihre Wurzeln zu erkennen. Was den Managern leider fehlt, sind Instrumente, um die Intelligenz des jeweils anderen Systems zu erkennen.

Der französische Dichter Paul Valéry hat einmal gesagt, man solle sich an den Unterschieden bereichern. Also sich das Beste aus beiden Kulturen herausgreifen und sogar spielerisch damit umgehen, ohne seine eigene Identität aufzugeben.

**mm:** Wie kann das funktionieren?

**Pateau:** Es fängt schon mit der ersten gemeinsamen Sitzung an. Während die Deutschen meist gut vorbereitet einen Packen Papier auf den Tisch legen, wollen die Franzosen zunächst nur Ideen austauschen, also ein Brainstorming veranstalten. Die Deutschen finden das unseriös, die Franzosen fühlen sich überrollt.

**mm:** Ein unlösbares Dilemma?

**Pateau:** Nein. In einer Firma, die ich berate, hat man dieses Problem mit Hilfe von „Nullsitzungen“ gelöst. Schon in der Einladung stehen die Themen und das angestrebte Sitzungsergebnis. Das gefällt den Deutschen.

Dann werden alle Ideen und Vorschläge gesammelt, das gefällt den Franzosen. Sie werden nicht überrumpelt und können ihre Gedanken fliegen lassen, während die Deutschen nicht das Gefühl haben, sinnlos Zeit zu vertun, denn Brainstorming steht ja auf der Tagesordnung. Am Ende wird ein Terminplan erstellt, in der nächsten Sitzung die inhaltliche Bearbeitung besprochen.

Das klappt alles hervorragend und schafft eine neue Mischkultur. Manchmal muß man sich nämlich auch vor einer Überanpassung hüten. Unüberwindbar sind die Differenzen zwischen Deutschen und Franzosen jedenfalls nicht. Denn der einzige Unterschied, der wirklich zählt – das ist der zwischen dem Wein aus Frankreich und dem Frankenwein. ■