

Bergsteiger und Überflieger

Berater Jacques Pateau über Ursachen deutsch-französischer Missverständnisse

Von Michael Kläsgen

Paris – Als Erstes fällt ihm Peer Steinbrück ein. Jacques Pateau erinnert sich an die Überschrift auf der ersten Seite von *Le Monde* Mitte Dezember: „Herr Professor Steinbrück...“ hieß es da. Der Bundesfinanzminister hatte in der *Newsweek* vor „grobschlächtigem Keynesianismus“ und „Herumschmeißen mit Milliarden“ gewarnt. Die französische Tageszeitung fand das arg belehrend und titelte entsprechend.

Der Unternehmensberater registriert so etwas wie ein Seismograph, der kulturelle Unterschiede wie Schockwellen empfängt und speichert. Er schaltet diesen Apparat normalerweise im Auftrag von multinationalen Unternehmen ein. Er kann ihn aber auch für die Politik aktivieren und so Streitigkeiten zwischen Deutschen und Franzosen etwa während der französischen EU-Ratspräsidentschaft erklären. Aufgefallen war Steinbrück dem Unternehmensberater allerdings schon im Sommer 2007. Damals hatte sich Staatspräsident Nicolas Sarkozy kurz nach seiner Wahl zum Treffen der Finanzminister der Euroländer eingeladen. Der Bundesfinanzminister polterte lauter als alle anderen Ressortchefs gegen den ungebetenen Gast. „Das muss ein großer Schock für Sarkozy gewesen sein“, sagt Pateau. Er müsse das als „Majoritätsbeleidigung“ verstanden haben.

Von Höflingen umgeben

„Zu Hause ist er von ‚Höflingen‘ umgeben, die Kritik, wenn überhaupt, nur indirekt äußern“, erklärt der Franzose. „In Frankreich ist die Kommunikation in der Regel implizit. Sie ist ein Produkt der Hofgesellschaft und kennzeichnet das Land seit Jahrhunderten. Dem Höfling geht es darum, den Inhalt rhetorisch und stilistisch so zu verpacken, dass er niemandem zu nahe tritt beziehungsweise allen schmeichelt und dadurch sein Überleben am Hof sichert.“ Steinbrück jedoch braucht Sarkozy zum Überleben nicht, deshalb prallen die Kulturen schon mal aufeinander. In Pateaus Denkschema personifiziert der Bundesfinanzminister zweierlei: die deutsche Streitkultur und die Selbstsicherheit des Fachmanns. Dieser genießt in Deutschland eine hervorgehobene Rolle, in Frankreich jedoch ist er zweitrangig.

Wichtiger ist der Generalist, der Macher. Pateau, 55, hat das immer wieder in den Unternehmen festgestellt, die er seit 1992 berät. Über den deutsch-französischen Tellerrand ist seine 20-köpfige Firma zwar längst hinausgewachsen. Aber in der deutsch-französischen Gemengelage kennt sich Pateau noch am besten aus. Von den 20 000 Mitarbeitern, die sein Team schulte, kamen die meisten aus deutschen oder französischen Unternehmen wie EADS, Allianz, Claas oder Thales. Kurz vor Weihnachten war er für Areva und Sanofi-Aventis unterwegs. In den Seminaren geht es in der Regel darum, Missverständnisse aus dem Weg zu räu-

men, die entstehen, weil Mitarbeiter unterschiedlich sozialisiert sind. Pateau lehrt auch interkulturelles Management an der Technischen Universität von Compiègne. 2009 wird der Professor in Mannheim erstmals an einer deutschen Business School Cross Cultural Management unterrichten.

Praxis und Theorie gehen bei ihm Hand in Hand: „Einmal sagte mir ein deutscher Vorstand, den ich monatelang gecoacht habe: ‚Ich werde im Ausland keine Probleme haben: Ich bin sachlich, ich komme auf den Punkt, ich rede nicht drum herum.‘ Doch dieser Manager könnte in Wahrheit in vielen Ländern Probleme haben. Denn der explizite Kommunikationsstil, die schöne deutsche Streitkultur ist weltweit eher die Ausnahme als die Regel.“ Das hört sich wie auf



Der französische Unternehmensberater Jacques Pateau arbeitet für Firmen wie EADS oder Allianz. Foto: oh

Steinbrück gemünzt an. Mit seiner Bemerkung in *Newsweek* schaffte es der Bundesminister bis in den Aufmacher der englischen *Financial Times*.

Pateau erklärt auch, warum der Umgang mit der Finanzkrise in Deutschland und Frankreich so unterschiedlich war: hier die angeblich zögerliche Bundeskanzlerin, dort der agile Präsident. „Unter ‚managen‘ versteht man in Deutschland: sich sachkundig machen und erst dann die Entscheidung treffen, die dann für die Mitarbeiter verbindlich ist. In Frankreich bedeutet es: eine Entscheidung global treffen, mit dem Risiko, dass am Ende grau herauskommt, was zuvor schwarz entschieden wurde.“

Der Unternehmensberater sieht in beiden Herangehensweisen Vor- und Nachteile: auf der deutschen Seite Kontinuität, verbunden mit der Schwierigkeit, spontane Veränderungen zu berücksichtigen; auf der französischen Seite ein hohes Reaktionsvermögen, aber eben auch eine gewisse Inkonsistenz. Die besteht im konkreten Fall darin, dass Sarkozy in

seinen Reden wahlweise als Anwalt der Arbeitnehmer und dann wieder als Verteidiger der Unternehmer auftritt. Bemerkenswert ist, dass am Ende zwei in Inhalt und Umfang weitgehend identische Konjunkturprogramme in beiden Ländern herausgekommen sind.

Viele Wege führen also von Paris und Berlin aus nach Rom. Pateau illustriert das mit einem Beispiel aus dem Unternehmensbereich: „Ein Franzose aus Toulouse sagte mir: Bei Airbus Deutschland darf man den Typen, der sich um den Bodenbelag kümmert, nichts über die Leuchtbalken am Boden fragen, das gehört nicht zu seiner Arbeit und interessiert ihn auch nicht. Bei uns ist es eher umgekehrt, wenn man für den Bodenbelag zuständig ist, dann interessiert man sich vor allem für die Leuchtbalken.“

Der Krisen- und Bodenbelagmanager Sarkozy kümmerte sich also gleich auch um die Leuchtbalken und im Prinzip um das ganze Flugzeug. Krisenmanagerin Angela Merkel hingegen holte von den Fachleuten, dem Bodenbelag-Manager, dem Leuchtbalken-Profi und anderen, zunächst Rat ein. „Die detailverliebten Deutschen sind Bergsteiger, die Franzosen eher Überflieger, was in Deutschland abschätzig betrachtet wird“, sagt Pateau und fügt noch ein Beispiel aus der Praxis bei Eurocopter an. „Um einen Helicopter zu bauen, schleppen die Deutschen 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.“

Die Herangehensweisen spiegeln zwei unterschiedliche Gesellschaftsmodelle wider, sagt Pateau: dort die ‚monarchie républicaine‘, in der einer den großen Entwurf vorgibt, und zwar im Extremfall für so ziemlich alles, wie es derzeit bei Sarkozy der Fall ist, also für Hubschrauber, Flugzeuge, Konjunkturprogramme und den Nahost-Frieden. Und auf der anderen Seite die Gemeinschaftskultur, in der der Chef nur primus inter pares ist, in der Fachleute respektiert werden und man sich auf Bewährtes wie beispielsweise den Stabilitätspakt, einen ausgeglichenen Haushalt und die Unabhängigkeit der Zentralbank stützt. Das Festhalten an Erprobtem kann betulich wirken. Diese Art von Behutsamkeit verkörpert Merkel. Der Protestantismus spielt für Pateau dabei eine nicht zu unterschätzende Rolle mit seinen permanenten Zweifeln, auch Selbstzweifeln und dem Bemühen um Wahrhaftigkeit.

Sarkozy ist im Vergleich dazu eher der Spielertyp und Schulterklopper, der sich auf seine kumpelhafte Art ein Netz von ‚copains‘ (Freunden) geschaffen hat. Er hat das von Kindesbeinen an so gelernt. „Die Sozialisation des kleinen Franzosen fängt viel früher an als in Deutschland“, sagt Pateau. „Mit drei Jahren geht das Kind in eine Ganztagsvorschule, die école maternelle. Der Tag ist lang und die interpersonelle Kommunikation sehr stark.“