



Norbert Keusen ist überzeugt: Wir haben eine gemeinsame Unternehmenskultur



Aude Baragnon kann sich nicht an ernsthafte Missverständnisse erinnern



Jacques Pateau plädiert für einen ehrlichen, offenen Umgang

„Vertrauen ist das Wichtigste“

Seit dem Joint Venture vor 15 Jahren arbeiten die Französin Aude Baragnon, Leiterin Rechnungswesen und Finanzen bei der Vallourec Gruppe, und der Deutsche Norbert Keusen, Vorsitzender der Geschäftsführung von V & M DEUTSCHLAND, eng zusammen. Bei der länderübergreifenden Verständigung half ihnen wie zahlreichen anderen Führungskräften anfangs ein Seminar von Professor Jacques Pateau, Coach für interkulturelle Zusammenarbeit. *nahtlos* sprach mit allen dreien über länderübergreifendes Teamwork.

Frau Baragnon, Herr Keusen, wenn Sie sich an das Jahr 1997 erinnern: Gab es am Anfang Berührungspunkte zwischen Deutschen und Franzosen?

schiede zu schauen. Dabei half uns am Anfang auch das Seminar von Jacques Pateau.

Was haben Sie dort erlebt?

Aude Baragnon: Ich erinnere mich noch genau, das war sehr spannend. Es begann mit einem Kartenspiel, bei dem nicht gesprochen werden durfte. Was wir nicht wussten: Jeder von uns hatte unterschiedliche Regeln. Wir mussten lernen, dies herauszufinden, sie zu verstehen und gemeinsam im Spiel zu bleiben.

Norbert Keusen: Dies war ein guter Einstieg in das Seminar. An diese Schlüsselerfahrung haben wir uns dann in den Anfängen unserer Zusammenarbeit immer wieder erinnert.

Aude Baragnon: Natürlich war es zunächst ungewohnt, so eng mit Kollegen aus Deutschland zusammenzuarbeiten, weil wir die Dinge anders anpacken. Doch mit dem Wissen über den anderen schwand das erste Unbehagen schnell. Ich kann mich nicht daran erinnern, dass es je ernsthafte Missverständnisse zwischen uns beiden gab.

Norbert Keusen: Das kann ich bestätigen. Wir haben sehr schnell einen Weg gefunden, im Sinne der gemeinsamen Sache zusammenzuarbeiten und nicht auf die Unter-

Aude Baragnon: Ich weiß noch, dass wir zu Beginn der Zusammenarbeit Meetings immer schriftlich zusammengefasst haben. So gingen wir sicher, dass wir den Sachverhalt auch wirklich gleich verstanden hatten.

Inwiefern gibt es zwischen Franzosen und Deutschen Potenzial für Missverständnisse?

Jacques Pateau: Ich habe bereits zahlreiche Joint Ventures begleitet und ein Unterschied ist ganz klar: Die Franzosen kommunizieren indirekt und die Deutschen direkt. Daran müssen sich beide Parteien erst einmal gewöhnen.

Aude Baragnon: Wir sagen zum Beispiel: „Es wäre ideal, wenn die Präsentation am Freitag fertig

wäre.“ Der Gesprächspartner muss die Aufforderung an ihn herauslesen. Ein Deutscher würde sagen: „Bitte mach mir die Präsentation bis zum Freitag fertig.“

Norbert Keusen: Zu Beginn trafen auch zwei Arbeitskulturen aufeinander. Hierzulande haben wir eine starke Ingenieur- und Fachausbildung. Das Studium in Frankreich bildet eher Generalisten aus. Vor allem handeln wir anders. Wir Deutschen planen lieber im Voraus, die Franzosen improvisieren auch einmal.

Jacques Pateau: Das heißt, dass beide Nationen auch unterschiedlich entscheiden. Franzosen gern schnell, später wird dann nachjustiert. Deutsche sichern sich grundsätzlich ab, sprechen mit

allen Parteien und durchdenken alle Eventualitäten.

In der Vallourec Gruppe arbeiten heute weit mehr Nationen zusammen als 1997. Herr Pateau, worauf kommt es bei der interkulturellen Zusammenarbeit generell an?

Jacques Pateau: Vertrauen ist das Wichtigste. Dann bringe ich Missverständnisse und Probleme offen auf den Tisch und kann nach einer gemeinsamen Lösung suchen. Freundlichkeit, die nur auf Höflichkeit beruht, muss überwunden werden. Sonst schwelen die Konflikte. Sind die Unterschiede erkannt und verstanden, kommt es auf Einfühlungsvermögen an. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Kulturen muss sich jeder immer wieder fragen: Wie kommt mein Verhalten beim Gegenüber an?

Frau Baragnon, Herr Keusen, was hat sich verändert seit dem Joint Venture?

Aude Baragnon: Es hat sich gezeigt, dass die Erkenntnis aus dem Kartenspiel der Schlüssel zu einer guten Zusammenarbeit ist. Wir wissen, dass wir unterschiedliche Spielregeln haben, aber wir kennen diese, tolerieren sie und konzentrieren uns auf die gemeinsamen Ziele.

Norbert Keusen: Natürlich gibt es kulturelle Unterschiede und auch immer wieder typische Situationen. Ich kann in Frankreich kaum zu spät kommen, ohne dass ein französischer Kollege dies lachend kommentiert: „Das gibt's ja nicht, ein Deutscher ist unpünktlich!“ Aber das sind Nebensächlichkeiten. Das Wichtigste ist, dass wir nationenübergreifend eine gemeinsame Unternehmenskultur gefunden haben. Egal, in welches Werk ich in der Vallourec Gruppe komme: Wir sind alle stolz auf die Arbeit. Und die Kollegen verbindet die gemeinsame Begeisterung für nahtlose Rohre und die internationale, interkulturelle Zusammenarbeit.