

## AUSSENANSICHT

## Den Kindern ein Vorbild

Warum eine Agenda 2010 für die Franzosen ein Kulturbruch wäre und sie sich von den Deutschen sogar vor roten Ampeln unterscheiden. *Von Denis Jeanson*

Der Wirtschaft in Frankreich geht es nicht gut, die Arbeitslosigkeit im Land ist hoch, große Konzerne wie Alstom schwächeln – und viele Beobachter bezweifeln, dass die Wirtschaftsreformen, die Präsident François Hollande begonnen hat, erfolgreich sein werden. Der Präsident, der nun Bundeskanzlerin Angela Merkel in ihrem Wahlkreis besucht, möge nach deutschem Vorbild einen Reformplan aufsetzen und durchziehen, raten ihm viele, so, wie das Gerhard Schröder einst mit seiner Agenda 2010 tat.

Im Prinzip ist das eine gute Idee. Denn Frankreich ist gerade, wie damals Deutschland, wohl der kranke Mann Europas und in vielen Bereichen reformbedürftig. Das Gesundheitssystem ist chronisch krank, das Arbeitsrecht kompliziert, der Staatsapparat kostspielig; für viele Berufe und Berufsgruppen gibt es unzählige Sonderrechte. Alles dies sind Erbschaften aus der Zeit von 1945 bis 1973, „die Glorreichen Dreißig“ (les 30 Glorieuses) genannt. In diesen Jahren machte das Wirtschaftswachstum einfach alles bezahlbar. Doch diese Zeiten sind vorbei, jedenfalls in Frankreich.

Der Blick auf erfolgreich durchgeführte Reformprogramme tut für Frankreich also not, und die Versuchung ist für viele groß, Deutschland als Vorbild hinzustellen. Ob die Schröder'sche Agenda 2010 durchwegs als Erfolg bezeichnet werden kann, ist Auslegungssache. Unzweifelhaft ist jedoch, dass Deutschland nach der Agenda besser

dasteht als vorher und dass dies nicht nur durch eine generell günstige wirtschaftliche Großwetterlage zu erklären ist. Die Vorzeichen sind ja auch die gleichen, in Deutschland Anfang des Jahrtausends wie heute in Frankreich: Der Reformbedarf ist erkannt, eine linksorientierte Regierung mit parlamentarischer Mehrheit könnte diese Reformen beschließen, und mit dem verhältnismäßig konservativen Manuel Valls als Premier, der auch im rechten Lager annehmbar ist, gäbe es auch jemanden, der sie durchsetzen könnte.

Also eine Agenda 2020 für Frankreich? So einfach ist es leider nicht, aus zwei wesentlichen Gründen. Der erste Grund liegt auf der Hand. Wirtschaftlich unterscheidet sich Frankreich in seiner Struktur von Deutschland zu sehr, um die gleichen Rezepte anwenden zu können. So ist die französische Wirtschaft stark abhängig vom Staat als Kunden und Arbeitgeber sowie von der Leistung seiner großen Konzerne. Der Arbeitsmarkt kann also nicht so reformiert werden wie in Deutschland, wo die Staatsquote geringer ist, der Mittelstand

das Rückgrat der Wirtschaft darstellt und die Gewerkschaften in der Regel gesprächsbereit sind. Auch sind die Sozialsysteme sehr verschieden. Für den französischen Patienten müssen andere Rezepte ausgestellt werden als seinerzeit in Deutschland.

Der zweite Grund hat weniger mit der Ökonomie und viel mehr mit der Kultur zu tun, wobei Kultur hier als das Orientierungssystem einer Nation zu verstehen ist.

### Jetzt Nachteile zu akzeptieren, um zukünftig Früchte zu ernten, ist in Frankreich problematisch

Die Deutschen sind kulturell gemeinschafts- und sachorientiert. Sie sind bereit und fähig, für den Einzelnen unmittelbar unangenehme Maßnahmen zu ertragen, die für die Gemeinschaft und somit mittelbar für den Einzelnen ein positives Ende versprechen. Nicht umsonst ist das Ökonomiebewusstsein in Deutschland entstanden: Die tägliche Mülltrennung ist unmittelbar anstrengend und teuer, aber am Ende gut

für die Umwelt und die folgenden Generationen. Aus dieser Gemeinschaftsorientierung heraus läuft kaum ein Fußgänger in Deutschland bei Rot über die Straße, auch wenn kein Auto in Sicht ist. Der unmittelbare Nachteil des Zeitverlustes wird in Kauf genommen, zugunsten des mittelbaren Vorteils, dass weniger Fußgänger verletzt werden. Kurz: den Kindern ein Vorbild.

Auch die Sachorientierung der Bürger kommt Deutschland bei der Umsetzung von Reformen zugute. Gelingt es einer Regierung, mit sachlich begründeten Argumenten die Notwendigkeit einer Reform darzustellen, verfügt sie über eine frische parlamentarische Mehrheit und damit über einen Vertrauensvorschuss, kann sie mit der Gemeinschaftsorientierung der Deutschen rechnen, um Schmerzhaftes durchzusetzen. So geschah es 2003.

Die Sache verhält sich in Frankreich anders. Die Franzosen wachsen in einer stark von Konkurrenz geprägten Welt auf, in der sich folglich der Individualismus als Kulturstandard etabliert hat. In einer solchen Welt zählen der unmittelbare Vorteil oder

die Vermeidung des unmittelbaren Nachteils. Um beim Beispiel zu bleiben: Warum soll ich bei Rot warten und Zeit verlieren, wenn unmittelbar keine andere Gefahr droht, als von der Polizei erwischt und ermahnt zu werden?

Individualismus ist für sich genommen nicht schlecht. Er ist das Fundament des Laissez-faire à la française, das von den deutschen Touristen so geschätzt wird. Er sorgt auch für – auch aus deutscher Management-Sicht – außergewöhnliche Leistungen in Prozessen, bei denen Kreativität gefordert ist. Individualismus macht aber die Reformen, die Frankreich braucht, sehr schwierig, weil die Bevölkerung auf den Erhalt des momentanen sicheren Status quo bedacht ist. Sofortige unmittelbare Nachteile zu akzeptieren, um eventuell in Zukunft Früchte zu ernten, ist für Franzosen problematisch. Auch deshalb ist es schwierig zu erklären, dass eine Lockerung des extrem starren Kündigungsschutzes im französischen Arbeitsrecht möglicherweise per saldo Arbeitsplätze schaffen und nicht zwingend zerstören würde. „Per saldo“ ist hier der springende Punkt, aus der von Individualismus geprägten Sicht.

Große Reformvorhaben mit schnellen Ergebnissen sind also schwer durchzusetzen. Sie sind aber möglich, wenn an einen anderen Kulturstandard appelliert wird: die Personenorientierung der Franzosen. Man kann sie zum Beispiel in der Arbeitswelt beobachten: Es wird viel mehr einer

Person zugearbeitet als einer Sache. Folglich ist die Qualität der persönlichen Beziehung für eine Zusammenarbeit entscheidend, messbar ist sie in der Regel am entgegengebrachten Vertrauen. Gelingt es dem Vorgesetzten, mit seinen Ideen, seiner Vision, seinem Enthusiasmus die Mitarbeiter zu gewinnen, werden sie ihm folgen. Im Politischen ist das nicht anders. Nicht zufällig ist die Verfassung der fünften Republik so stark um die Funktion und die Person des Präsidenten herum entworfen worden. Es braucht also eine starke und charismatische Persönlichkeit, die das Land wird überzeugen können, dass der Weg der vorübergehend schmerzhaften Reformen mittelfristig der richtige ist.

Der charismatische Premierminister Manuel Valls, der offen seine Ambitionen für die Präsidentschaftswahl 2017 zeigt, ist vielleicht dieser Mann. Er hat jedenfalls bereits jetzt die Möglichkeit, die nötigen Reformen zu starten. Es muss ihm gelingen.



Der französische Unternehmensberater Denis Jeanson, 49, lebt seit 25 Jahren in München. Er ist Geschäftsführer der „Deutsch-Französischen Beratung“.

FOTO: R. SCHMID/SCHMIDFOTO