



since 1984

Sie heiraten...! - Gegen wen...?

Fusionen und Changeprozesse sind wie eine Ehe: hochemotional. Vor allem Mangel an Anerkennung bedrückt die Menschen in einem Changeprozess. Erfolg oder Misserfolg entscheidet sich im Kopf: die mentale Verschmutzung durch "emotionale Viren" belastet eine Organisation weitaus mehr, als nicht funktionierende Prozessabläufe. Typische Symptome, z.B. in einem deutsch-französischen Kontext, sind:

- Deutsche Manager klagen, dass die Pläne für die Eingliederung des übernommenen Unternehmens aufgrund des **"unberechenbaren Verhaltens"** der französischen Kollegen ständig aus dem Ruder laufen. Die Franzosen hingegen beschwerten sich über die **"zu selbstsicheren"** Deutschen, die unbeeindruckt von Widerständen und Gegenargumenten ihre Beschlüsse durchziehen.
- Deutsche Konzernchefs stöhnen über den **Riesenaufwand**, um bewährte Konzepte in ihren Frankreich-Niederlassungen einzuführen. Letztere wiederum werfen der Muttergesellschaft **Unverständnis** für die unterschiedlichen Verhältnisse und **"diktatorisches" Verhalten** vor.

**Der Verstand geht schneller,
als das Herz folgen kann!**

- Die meisten Filialen weltweit werfen ihren Muttergesellschaften **"Zentralismus"** und **"Dirigismus"** vor.
- In vielen internationalen Projektteams erzählen die Beteiligten von **aufreibenden Abstimmungsmarathons und wüsten gegenseitigen Beschimpfungen per Email**. Sie stöhnen über den hohen Energieaufwand, um letztlich durch **schlechte Kompromisse** gerade noch ein Minimalergebnis zu erzielen.

Angst um Macht-, Geld- und Jobverlust, verstärkt durch businesskulturelle Missverständnisse, nähren "emotionale Viren" und führen zu immer **stärkerem Misstrauen**.

JPB Consulting Sarl, in La Rochette bei Paris ansässig, ist Vorreiter auf dem Gebiet des **transkulturellen Change & Beziehungs-Managements**. Bereits seit 1984 begleitet unsere von dem Deutschen Jochen Peter Breuer und dem Franzosen Pierre de Bartha paritätisch geleitete Unternehmensberatung Top-Manager und deren Teams in internationalen - insbesondere deutsch-französischen - Fusions- und Changeprozessen.

Für den innovativen Beratungsansatz erhielt JPB vom französischen Industrieministerium und dem Industrie- und Handelstag den mit 30.000 € dotierten **"Großen Preis für beispielhafte Dienstleistungen"**. Peat Marwick und die FAZ-Informationendienste zeichneten JPB für die vorbildliche Kundenorientierung mit dem Management-Strategie-Preis für die **"Beste EKS-Anwendung"** aus.

Was "Ko-operation" sein soll, gleicht oft eher einer **"K.O.-Operation"**:

Letztlich setzt sich der Stärkere durch oder aber die "Ko-operation" wird nach oft horrendem Kosten-, Zeit- und Energieaufwand aufgegeben. **Ursache ist die weitgehende Vernachlässigung der mentalen und psychischen Aspekte von Fusionen und Changeprozessen.** Fundamentale Gesetzmäßigkeiten in der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit und Einflüsse businesskultureller Unterschiede werden - "aus Zeitmangel" - verdrängt.

Eine dieser Gesetzmäßigkeiten ist: **"Go slow to go fast"**. Die neue Organisation muss erst Zeit "verlieren", um ein starkes mentales und emotionales Fundament zu bauen.

Die zweite Gesetzmässigkeit ist:

**Menschen haben vom Prinzip her
nichts gegen Veränderung.
Sie wollen nur nicht verändert werden!**

Wie bekommt man die Erlaubnis für Veränderung?

Durch die Begleitung von Fusionen und Changeprojekten in über 30 Branchen hat JPB ein einzigartiges Know-how entwickelt, um die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Der von JPB in über 20 Jahren entwickelte **MENTAL MERGER® Prozess** zielt vor allem darauf ab, die Erlaubnis der Schlüsselpersonen zu erhalten, den Changeprozess mitzutragen und zu gestalten.

Dies geht nur über die klare Ansprache und Einbeziehung der "Bauchebene". Denn die mentale Kapazität und Stärke der Organisation wird unterminiert durch typische emotionale Ungewissheiten, wie z.B.

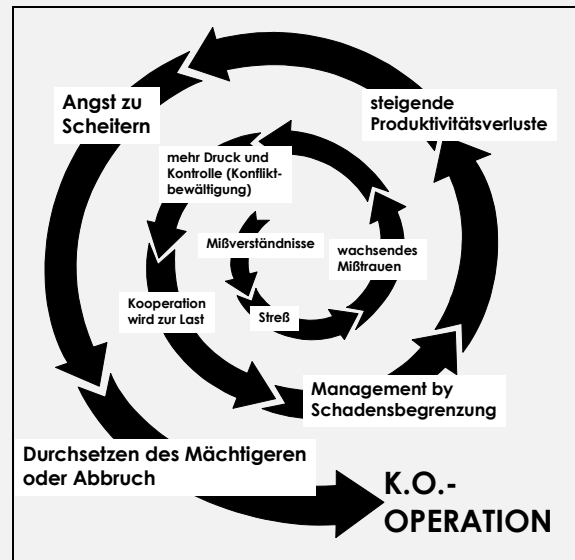
- Was steckt hinter den offiziellen Ansagen? Welche **existentiellen Veränderungen** kommen *wirklich* auf uns zu?
- Wie bauen wir eine **realistische Vertrauensbasis** auf?
- Wie schaffen wir es, uns nicht in **Überlebens- und Verteidigungsstrategien** aufzureiben?
- Wie soll ich das **eigenartige Verhalten** der Kollegen aus der anderen Businesskultur einschätzen?
- Wie vermeiden wir, dass uns **neue Prozesse und Systeme** einfach aufgestülpt werden?

Business is Human

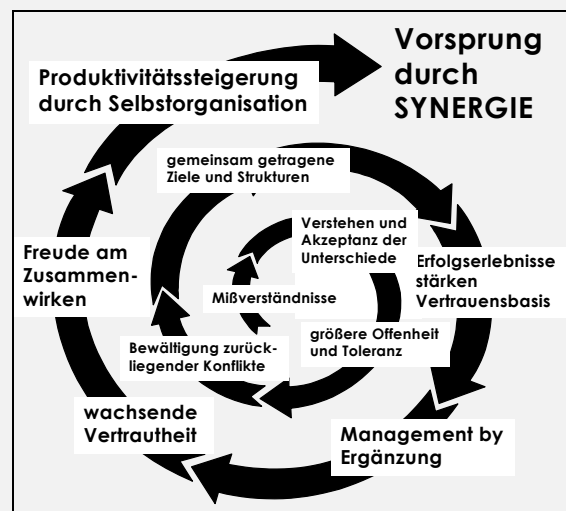
Der **MENTAL MERGER® Prozess** von JPB ist auf der Prämisse aufgebaut, dass - wie im Spitzensport - letztlich die "**mentale Stärke**" eines Teams oder eines Unternehmens einen **entscheidenden Wettbewerbsvorteil** darstellt. Daher zielen die Massnahmen darauf ab, die Key-Player auf der Basis von **gegenseitigem Respekt** zu einer "**mentalen Fusion**" zu führen. Die auf wissenschaftlicher Grundlage basierende empirische Erfahrung der JPB-Consultants zeigt: Wenn nur 7% der Gesamtbelegschaft im Kopf fusioniert hat, dann zieht der Rest nach. Die Folge: Die neue Organisation übertrifft in vielen Fällen sogar ihre Ziele. Wir von JPB nennen dies:

Transkulturelle Wertschöpfung

Von der negativen zur positiven Synergiespirale:



Vermeidbare Mißverständnisse schaffen ein Klima des Mißtrauens und setzen eine **negative Synergiespirale** in Gang: Immer mehr Ressourcen werden für die **Schadensbegrenzung** gebunden, bis letztlich selbst erfolgversprechendste Changeprojekte scheitern.



Eine **positive Synergiespirale** läßt sich nur über eine geklärte Beziehungsebene erreichen: Größere Offenheit und konkrete Erfolge setzen durch Selbstorganisation Ressourcen frei, Kooperation wird zum **Erfolgsfaktor** statt zur Belastung und effektive Synergie wird möglich.

MENTAL MERGER®-Prozess

DER WEG ZUR TRANSKULTURELLEN WERTSCHÖPFUNG

**Unbewusste Organisationen
zwingen Verhalten auf,
bewusste Organisationen
induzieren es !**

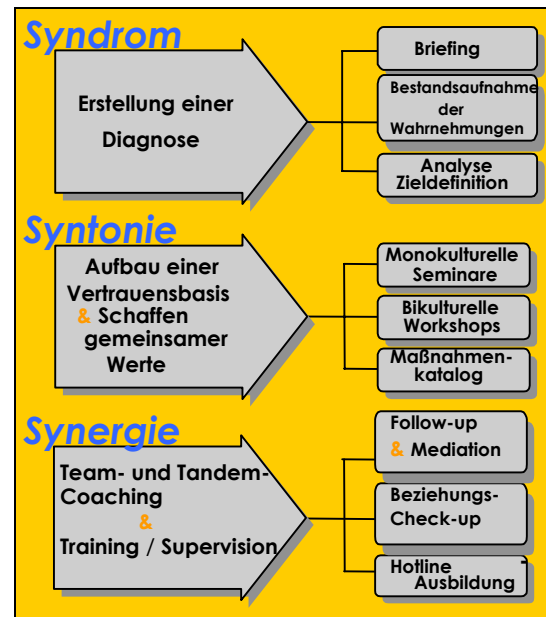
nach Dee Hock

Der aus der intensiven Beratung und Begleitung internationaler, und insbesondere deutsch-französischer Unternehmensfusionen entstandene MENTAL-MERGER®-Prozess identifiziert und behandelt emotionale Viren durch die systemische Einbeziehung von vier unterschiedlichen Einflussfaktoren:

- die **generellen Kooperationsaspekte**
- die **Landeskultur**
- die **Unternehmenskultur**
- die **Persönlichkeitsstruktur**

Dieser ganzheitliche Ansatz, der die Aspekte des Kooperations-Managements, des interkulturellen Managements und des Selbst-Managements miteinander verknüpft, kommt sowohl in europäischen Mergers & Acquisition-Projekten und Joint-Ventures, als auch in Mutter-Tochter-Beziehungen zum Einsatz.

Die Beteiligten lernen somit nicht nur, unnötige Konflikte zu vermeiden, sondern gemeinsame Vorgehensweisen zu entwickeln. Auf der Grundlage einer realistischen Vertrauensbasis richtet sich das Unternehmen mental neu aus: Energien und Verhalten zielen nicht mehr auf das eigene Überleben, vielmehr lässt eine gemeinsame Ausrichtung Wertschöpfungspotentiale sichtbar werden, die vorher nicht wahrgenommen werden konnten.



* Total Quality in Relationship

Der MENTAL MERGER®-Prozess von JPB führt in drei aufeinander abgestimmten Modulen vom Syndrom des Kooperieren-"Müssens" zum Vorsprung durch Synergie:

- 1. SYNDROM:** Analyse der Ist-Situation durch eine umfassende Bestandsaufnahme der die Kooperation begünstigenden und behindernden Symptome.
- 2. SYNTONIE:** Aufarbeiten historisch bedingter Spannungen, Verständnis für die Unterschiede erwecken, Akzeptanz schaffen, konkrete Problemlösungen erarbeiten, Trainieren effizienten Zusammenwirkens.
- 3. SYNERGIE:** Prozessbegleitung zur Entwicklung und Implementierung von Verfahrensweisen, Strukturen und Fertigkeiten, welche die Beteiligten in die Lage versetzen:
 - vorhandene **Ressourcen besser zu nutzen**,
 - voraussehbare **Produktivitätsverluste zu vermeiden** und
 - die Basis für **effektive Synergien schaffen** zu können.



since 1984

Was unsere Kunden über uns sagen :

- Ich möchte die Gelegenheit nutzen, um Sie über die Umsetzung der Ergebnisse Ihres Workshops bei Aesculap zu informieren. Seit Januar haben die deutsch-französischen Beziehungen bei uns eine ganz neue Wendung genommen... Wir arbeiten in einem Klima großen Vertrauens. Mehrere Arbeitsgruppen haben sich gebildet und liefern bereits beeindruckende Ergebnisse... Der letzte Workshop im Januar war sehr erfolgreich für unsere Gruppe. Ich gratuliere Ihnen für Ihre Leistung und danke für Ihre Unterstützung.

Sylvie Plumet – Technische Leitung, Aesculap S.A, Chaumont Cedex

- ... Wir haben geglaubt, alles über Deutschland und unsere Kollegen zu wissen, aber dieser Workshop ermutigte uns dazu, die ganze Problematik neu zu entdecken und unsere Vorbehalte zu überdenken. Eine Methodik, die uns zwingt, die Realität sachlich zu betrachten.

Bernard Gsell – EDF, Paris

- ... JPB bleibt für uns eine Referenz, an die wir uns mit Sicherheit wieder wenden werden.

Antoine Filliette – Personalchef, 3 Suisses International, Croix

- ... Ich wollte Euch nachträglich allen nochmals für ein wirklich gelungenes und höchst aufschlussreiches Seminar danken und gratulieren. Selten hat mich ein Seminar im Nachhinein noch so beschäftigt wie dieses, von dem übermäßigen Müdigkeitsbefall Samstag nachmittags, nachdem alle Anspannung und Konzentration abgeklungen waren, sowie einigen Momenten der Schlaflosigkeit in jener Nacht, beim Revuepassieren erkenntnisreicher Passagen, einmal ganz zu schweigen!

Es ist Euch wirklich gelungen, wesentliche Mechanismen und Verhaltensweisen auf den Punkt zu bringen und somit den Zugang zu der „dimension beyond“ freizugeben. Auf dass noch viele „Syntonisten“ aus Eurem Kreis hervorgehen mögen...

Philipp Troppmann – Project Manager, Air Liquide, Paris

- ... Nach 3 Jahren funktionieren noch viele Tandems gut zusammen. Frühere Koop-Netzwerk-Leute bestätigen öfters, dass vieles schlechter wäre, wenn man das Mental-Merger®-Projekt nicht gemacht hätte.

Manfred Wöhrle - Aus- und Fortbildung, Valeo Auto-Elektrik, Bietigheim-Bissingen



since 1984

- ... Gelerntes umzusetzen ist eine Freude und ich darf Ihnen sagen, dass ich in den letzten Jahren das in Ihrem Seminar Gelernte fast täglich in meinen Betrieben in Frankreich und in Deutschland umsetzen kann und muss....
Friedrich Gross – Geschäftsführer, Gross Hotels, Saarbrücken
- ... Der SYNTONIE-Workshop hat mir seit 1998 sehr viel genutzt. Die damals gewonnene Erfahrung setze ich heute noch ein, und ich denke gerne an den Workshop zurück.
Gerhard Göser – Siemens VDO Automotive, Regensburg
- ... Alle Mitglieder des deutschen Teams hatten viel Freude miteinander. Es war der Beginn einer guten Beziehung und ein längst notwendiges Treffen. Wenn man die Aussagen der Franzosen betrachtet, kann ich sagen, dass sie das gleiche empfanden. Im Namen des „Client Management“-Teams möchte ich Ihnen für ein wunderbares Seminar in einem herrlichen Umfeld danken, mit einer einzigartigen Gastfreundschaft, die ich noch nirgendwo sonst gefunden habe.
Nigel Rixon – Merck KgaA, Darmstadt
- ... Ich erinnere mich mit viel Freude und Emotion an den SYNTONIE-Workshop zum deutsch-französischen Management vor 8 Jahren. Die dort gesammelten Erfahrungen nützen mir noch heute täglich.
Octave Manset – Marketingleitung, BMW France, St. Quentin en Yvelines
- ... Dieses Seminar hat enorm zur Stärkung der Bindungen in unserem Team beigetragen. Danke für Ihren Beitrag an unseren späteren Erfolgen.
Laurent Salanqueda – Thales Avionics, Le Haillan Cedex
- ... Erstklassige Organisation des Workshops, ein großartiger und bereichernder Austausch innerhalb der Gruppe und mit den Veranstaltern. Erfolgreiche Verbindung von guter Laune, Erkenntnissen und Lerneffekten. Danke.
Bruno Vazzoler – Managing Director, Thales Communication, Pforzheim
- ... Was ich in Ihrem Projekt gelernt habe, ist mir heute außerordentlich nützlich, um das Verhalten unserer Deutschen zu verstehen und ihnen unseren französischen Ansatz zu erklären. Danke an JPB!
Gérard Lévêque – Qualitätsleitung, FCI Automotive, Paris

Einige JPB Referenzen ...



Groupe VOLKSWAGEN France s.a.

