



JPB Consulting

Die Referenz im deutsch-französischen Management seit 1984

Themen : deutsch-französisches Führungskräfte Training > deutsch-französisches interkulturelles Training > Intercultural Training > Führungskräfte Coaching > Interkulturelles Management > Interkulturelle Zusammenarbeit

## "Vive la différence"

### Pressebericht über die Methodik, die Inhalte und das Ergebnis einer der ersten "syntonie Workshops" zum deutsch-französischen Management

***Meist sind Missverständnisse die Ursache, wenn es zwischen Deutschen und Franzosen kriselt – doch Geschäftsabbrüche, Kündigungen oder Obstruktionen können Millionen kosten. Ein Seminar hilft Managern aus beiden Ländern Blockaden aufzubrechen.***

Vor über 20 Jahren, nahm ein Journalist des Manager Magazins an der 3. Session des syntonie Workshops teil. Mittlerweile haben ca. 55 Sessions der Veranstaltung stattgefunden.

Abgesehen von den zahlreichen inhaltlichen Weiterentwicklungen und der erheblich größeren Praxisnähe seither, ist das **Erfolgsrezept dieses Workshops weiterhin gültig**. Erstaunlich ist es, wie sehr die unterschwelligsten Mechanismen der deutsch-französischen Missverständnisse von heute mit denen vergleichbar sind, die es vor 20 Jahren gab!

Mit 20 Jahren mehr Erfahrung fokussieren mittlerweile syntonie Workshops **viel mehr auf operative Management-Fragestellungen und -Problemlösungen**.

Auch heute noch gilt der vorletzte Satz des Artikels: Regelmäßig sagen uns Teilnehmer: **» Das ist das wichtigste bzw. beste Seminar, an dem ich je teilgenommen habe. «**

Viel Spaß beim Lesen!

Das JPB Team

#### **In diesem 5-seitigen Bericht behandelte Themen**

Ablauf & Methodik des 3-tägigen syntonie Workshops, gegenseitige Wahrnehmungen der deutschen und französischen Manager, unterschiedliche Werteordnungen, "Dialog unter Gehörlosen", Spätfolgen nach dem Seminar, deutsch-französisches Mana

**manager**  
magazin

Mai 1993



**B**lankes Entsetzen bei den Franzosen. „Das ist schlimmer, als wir erwartet haben“, sagt Jacques (52), der in Deutschland als Geschäftsführer der Tochterfirma eines französischen Unternehmens arbeitet. „Wenn uns die Deutschen so sehen“, fährt er resignierend fort, „dann ist alles verloren.“

Was Jacques und seine sechs Landsleute so schockiert und wohl auch verletzt hat, ist ein buntes Gemälde an der Stellwand: zwei Witzfiguren bei Wein, Käse und Baguette am Restauranttisch; die Aktenkoffer achtlos in die Ecke geworfen, während die Zeiger der Wanduhr auf 15.35 Uhr vorrücken. So haben wir, fünf deutsche Manager und ein Journalist, mit Pinsel und Wasserfarbe zu Papier gebracht, wie wir uns den Alltag französischer Führungskräfte vorstellen. Eine Karikatur natürlich und stark übertrieben – und doch auch Abziehbild der Vorurteile über unsere Nachbarn: mangelnde Effizienz, Unpünktlichkeit, Unzuverlässigkeit und – dies positiv – *Savoir-vivre*.

Das Sittengemälde steht am Anfang eines dreitägigen Seminars, das uns in einem ehemaligen Gutshaus am Rande von Paris zusammengeführt hat: 13 Franzosen und Deutsche, die tagtäglich im Beruf eng mit Angehörigen der anderen Nation zusammenarbeiten, die meisten davon in Führungspositionen.

Mit Hilfe des Deutschen Jochen Peter Breuer (37) und des gleichaltrigen Franzosen Pierre de Bartha, zu gleichen Teilen Gesellschafter der Unternehmensberatung JPB – La Synergie Franco-Allemande, wollen wir lernen, unsere Kollegen, Vorgesetzten und Geschäftspartner aus dem anderen Land besser zu verstehen. Gleichzeitig wollen wir versuchen, eigene, den anderen irritierende oder gar verletzende Attitüden zu erkennen und abzulegen.

Denn eines weiß oder ahnt jeder von uns: Konflikte, Blockaden, Kündigungen oder geplatze Geschäfte zwischen Deutschen und Franzosen sind selten das Ergebnis sachlicher Differenzen – dahinter stecken kulturbedingte Mißverständnisse. So wie beim Hund, der die – höchste Anspannung signalisierenden –

Schwanzbewegungen der Katze für freundliches Wedeln hält und sich wundert, wenn er sich beim ersten Annäherungsversuch eine blutige Schnauze holt.

Dutzende scheinbar aussichtslos verfahrenere Situationen zwischen deutschen und französischen Unternehmen haben Breuer und de Bartha in den vergangenen fünf Jahren im Auftrag der Firmen analysiert

### Der Frustrabbau

Am Anfang steht immer: Dampf ablassen. So laden auch wir am ersten Abend nach einer noch etwas steifen Begrüßungszeremonie allen jahrelang aufgestauten Frust bei unseren Seminarleitern ab – Franzosen und Deutsche getrennt, damit niemand ein Blatt vor den Mund zu nehmen braucht. Dann setzen wir



**Wie Deutsche den französischen Manager sehen: Der halbe Nachmittag wird fürs Wohlleben verplempert, die Gespräche drehen sich mehr ums Vergnügen als ums Geschäft**

und in zahlreichen Seminaren mit den Betroffenen aufgearbeitet. Kooperationspartner wie Dresdner Bank und Banque Nationale de Paris, AEG und Thomson oder Dasa und Aérospatiale vertrauten ihre interkulturellen Probleme den beiden Synergie-Consultants an.

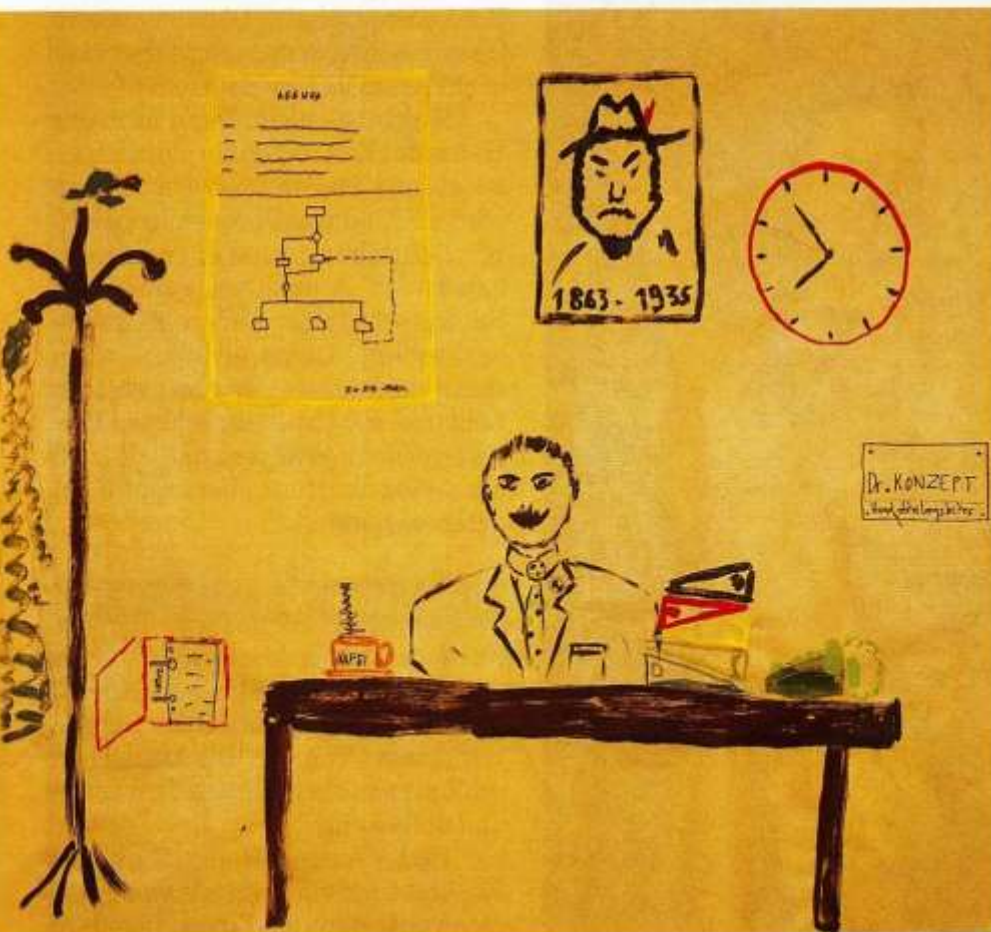


unsere gesammelten Vorurteile optisch um. Produkt der deutschen Gruppe: siehe oben.

Doch auch wir Deutschen bekommen unser Fett. Die Franzosen malen einen Manager, der eher einem Großinquisitor der Münchner Ausländerpolizei ähnelt. Peinliche Ordnung auf dem Schreibtisch, ein Schild mit einem Namen, der Programm ist: „Dr. Konzept, Hauptab-

teilungsleiter“. An der Wand – natürlich – ein Organigramm und das Porträt des grimmig blickenden Firmengründers.

Armand (49), Produktionschef eines französischen Unternehmens in deutschem Besitz, hat – wie er später ausplaudert – in letzter Minute noch einen Hitlerbart überretuschiert, den einer seiner Landsleute der Karikatur verpaßt hatte.



**Wie Franzosen den deutschen Manager sehen: Humorlos, akkurat, und an der Wand im Büro hängen ein Organigramm, ein Gründerporträt und eine Uhr mit Sekundenzeiger**

Auch nicht eben ein Kompliment. Und was das Fatale daran ist: Jede Seite beneidet insgeheim die andere um die Eigenschaften, die sie ihr ankreidet. Franzosen schätzen deutsche Perfektion, Beharrlichkeit („rigueur“), Organisation und die deutsche Wirtschaftskraft – gleich-

zeitig freilich macht ihnen das alles Angst. Jenseits des Rheins gebräuchliche Schimpfwörter wie „die deutsche Dampfwalze“ oder „der deutsche Panzer“ sprechen Bände.

Umgekehrt bewundern viele Deutsche nicht nur die Lebensart der Franzosen, sondern auch ihre Flexibilität und die vom Kindergarten bis hin zu den Eliteschulen anerzogene Fähigkeit, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun (polichrones Arbeiten). Eine Eigenschaft, die allerdings auch schon mehr als einen deutschen Manager zur Verzweiflung gebracht hat: Plötzlich springt der französische Partner von einem Thema zum anderen, wirft alles Vereinbarte über den Haufen und zaubert ein neues Projekt aus dem Hut.

### Die Grundwerte

Am nächsten Morgen stehen die Franzosen vollzählig um fünf vor neun im Seminarraum – als wollten sie unter dem Schock des Vorabends wenigstens eines der Vorurteile widerlegen. Nach und nach treffen auch wir Deutschen ein. Schließlich sind wir in Frankreich, wo man es mit der Uhrzeit nicht so genau nimmt. Nennt man dieses Phänomen „interkulturelle Adaption“?

Heute vormittag ist Theorie angesagt. Hinter den gegenseitigen Vorurteilen spüren wir die völlig unterschiedlichen Werteordnungen auf. Für die Franzosen, so erklärt uns Jochen Breuer, zählt:

□ Originalität statt Nutzendenken. Die bohrende deutsche Frage nach der Rentabilität eines prestigeträchtigen Projekts verspotten die Franzosen als „bassement mercantile“ – zutiefst kaufmännisch.

□ Herausforderung statt Sicherheit. Ein Projekt mit einer Erfolgchance von nur 40 Prozent erscheint Franzosen keineswegs als leichtfertiges Engagement, sondern als Herausforderung („défi“), während Deutsche bei zehn Prozent Restrisiko schlaflose Nächte verbringen.

□ Macht statt Geld. Natürlich streben auch deutsche Manager nach Macht, nur geben sie es oft nicht zu.

□ Bewunderung statt Anerkennung. Bewundert zu werden ist für die Franzosen Lebenselixier.



□ Funktionsgerechtigkeit statt Perfektion. Der Franzose gibt sich damit zufrieden, daß ein Produkt funktioniert — alles andere ist für ihn Luxus.

□ Kreativität statt Qualität. Ingenieurkunst steht hoch im Kurs, während die handwerkliche Ausführung einen niedrigen Stellenwert hat.

□ Wechsel statt Beständigkeit. Eine abrupte Kursänderung mitten in der Durchführungsphase eines Projekts gilt nicht als unsolide.

### Der Händedruck

Ein Vormittag geballter Information. Deshalb geht es nach dem Es-

Denn während wir Deutschen einen langen und festen Händedruck schätzen, gern auch die Hand des Partners eine Weile schütteln und ihm tief in die Augen sehen, fühlt sich der Franzose dabei wie im Schraubstock. Falls es ihm gelingt, sich schnell loszureißen, ist wiederum der Deutsche beleidigt und unterstellt dem Gegenüber mangelnde Zuverlässigkeit. De Barthas Empfehlung: „Ein kurzer Händedruck, und vor allem niemanden festhalten.“

Mit noch leicht verkrampften Händen machen wir uns an eine Gruppenübung. Aus einer Gastronomiepackung Würfelzucker sollen

wir binnen zehn Minuten einen möglichst hohen Turm bauen — Franzosen und Deutsche im Wettbewerb. Was anfangs wie ein Kinderspiel aussieht, bringt überraschende Ergebnisse.

Ganz untypisch und ohne Streben nach Perfektion fangen wir Deutschen schon nach kurzer Diskussion an zu bauen und haben schon nach viereinhalb Minuten allen Zucker verbraucht. Das Ergebnis des Chaosmanagements gibt uns recht — wir haben den höheren Turm gebaut.

Andererseits merken wir von der vormittags gerühmten französischen Originalität recht wenig. Zugegeben, der andere Turm ist etwas schöner, aber hier wie dort stehen Solidität und ein festes Fundament im Vordergrund — keine Spur von Risikobereitschaft. Denken unsere französischen Seminarkollegen vielleicht schon viel zu „deutsch“?

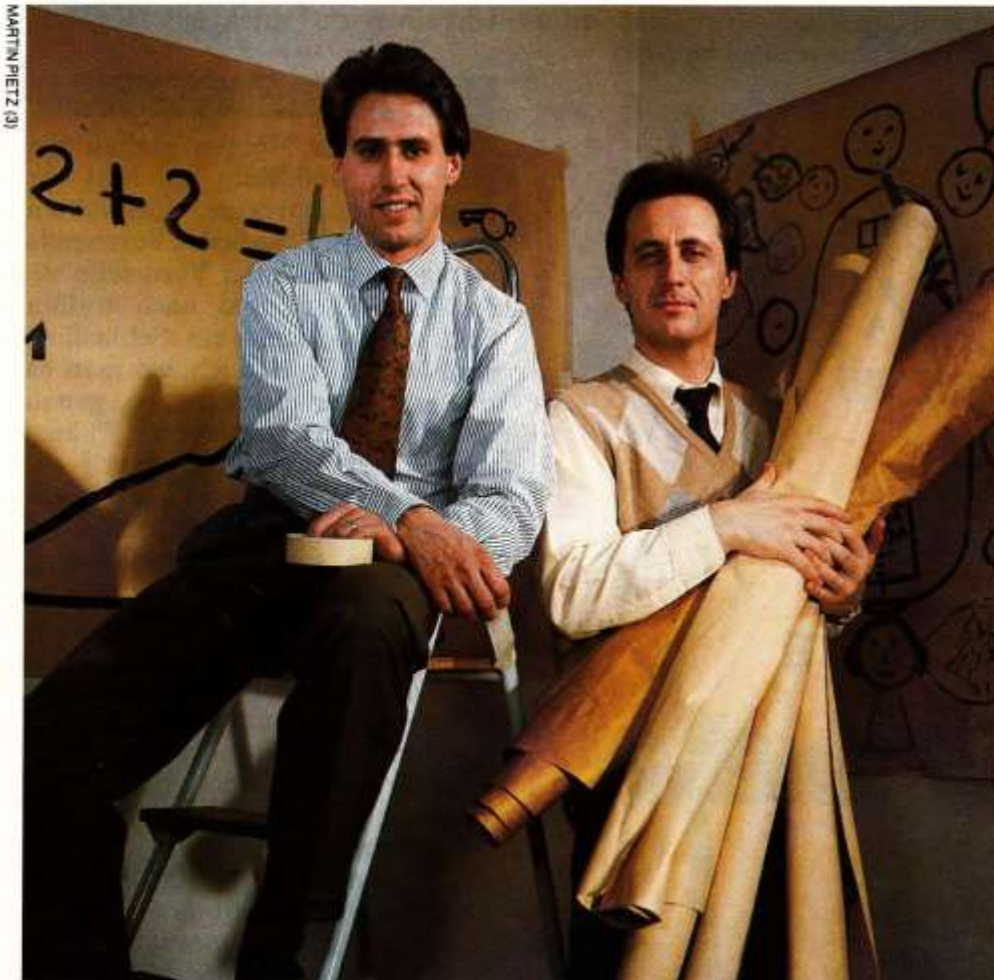
Wohl doch nicht. Denn nach der Hälfte der Zeit reißen sie plötzlich alles ab und fangen noch einmal von vorn an. Und was Jacques frappt: Wir Deutschen, so hat er registriert, haben von Anfang an genau den Baufortschritt der anderen Gruppe beobachtet. Demgegenüber seien seine Landsleute — wie im richtigen Leben — so sehr in ihr eigenes Projekt verliebt gewesen, daß sie sich um die Konkurrenz überhaupt nicht geschert hätten.

### Das Rollenspiel

Nach dem Abendessen dürfen wir anwenden, was wir bisher über die andere Managementkultur wissen. Wir spielen Theater. Die Deutschen schlüpfen in die Rolle von Franzosen und umgekehrt.

Erster Aufzug: Heinz (52), in der Realität Chef einer gerade von Franzosen aufgekauften Firma, Ingeborg (48), Assistentin eines französischen Managers in Deutschland, und ich mimen „Président“, „Directeur Financier“ und „Directeur Commercial“ eines Nahrungsmittelherstellers in Lyon. Wir erwarten eine „deutsche“ Delegation zu Kooperationsgesprächen.

Wir haben uns — in Erinnerung erlittener Unbill — entschlossen,



**Der Deutsche Jochen Breuer und der Franzose Pierre de Bartha haben Dutzende verfahrenerer Situationen zwischen Firmen und Managern beider Länder analysiert und Auswege gewiesen**

sen mit einer Auflockerungsübung weiter, die freilich ein weiteres Schlüsselerlebnis bringt. Deutsche und Franzosen geben einander die Hand: Eigentlich eine vertrauensbildende Geste, aber, wie wir selbst erleben, auch erste Quelle von Animositäten.



unsere Gesprächspartner zu zermürben. Mit taktischer Verspätung kommen Ingeborg und Heinz zur Verhandlung. Willkürlich verlassen wir zwischendurch die Besprechung, telefonieren oder schweifen einfach ab — schließlich sind wir als „Franzosen“ polychron. Jede dieser Zumutungen servieren wir natürlich freundlich: „Excusez-moi.“ Bevor drei vernünftige Sätze zum Thema gewechselt werden können, bitten wir unsere Gäste ins Restaurant.

Unsere „deutschen“ Verhandlungspartner Jacques, Michel (47), in Wahrheit Verkaufschef eines amerikanischen Konzerns in Deutschland,

und Octave (57), Marketingdirektor eines deutschen Unternehmens in Frankreich, sind sichtlich genervt — aber auch nachdenklich geworden. Denn dieses Spielchen, so gibt Jacques später zu, treiben Franzosen nicht nur gern mit ausländischen Gesprächspartnern, sondern auch untereinander. Erklärtes Ziel dabei: den Verhandlungspartner zu destabilisieren.

Auch uns Deutschen wird der Spiegel vorgehalten. Im zweiten Laienspiel des Abends empfängt der Vorstand eines deutschen Automobilwerks eine Delegation aus Frankreich. Die „Deutschen“, gespielt von

Armand, Jean (41), Kommunikationsdirektor eines deutsch-französischen Joint Ventures, Jean-Pierre (43), Produktionschef eines französischen Konzerns in Deutschland, und Philippe (44), Leiter der Anwendungstechnik einer US-Firma in Deutschland, bauen sich wie ein Tribunal vor der „französischen“ Delegation auf.

Als Vorstandsvorsitzender, Vorstand Recht, Vorstand Technik und Vorstand Verkauf (diese Rollenverteilung ist kein Zufall: Die Franzosen belächeln die Deutschen wegen ihrer strikten Ressorttrennung gern als Fachidioten) verhören sie die „französischen“ Gäste mit perfekt dargebotener preußischer Humorlosigkeit.

So sehr die „Franzosen“, Christiane (31), Leiterin der französischen Filiale des elterlichen deutschen Unternehmens, Ralf (31), Verkaufsleiter eines deutschen Markenartiklers in Paris, und Hans Josef (36), Forscher bei der deutschen Telekom, auch ihren Charme spielen lassen, bekommen sie doch kein Bein auf die Erde. Die geringste Abweichung von der minutengenau vorgeschriebenen Tagesordnung ahndet der „deutsche“ Vorstandsvorsitzende Jean-Pierre mit strengem Verweis.

Was die Franzosen hier mimen, ist für sie der Alptraum eines deutschen Kooperationspartners: die Dampfwalze in Reinkultur. „Was ich gespielt habe, erlebe ich Tag für Tag“, offenbart Jean-Pierre später, als wir beim letzten Bier vorm Schlafen darüber plaudern — trotz strikten Sprechverbots von Jochen Breuer. Denn aufarbeiten sollen wir das Geschehene eigentlich am nächsten Morgen gemeinsam.

## Die Verwirrung

Heute sind alle pünktlich. Die steife Atmosphäre des ersten Abends ist völlig verflogen. Gutgelaunt und gespannt sehen wir uns die Videoaufnahmen unserer Inszenierungen vom Vorabend an. Es ist schon überraschend, was wir im Spiel fast nebenbei übereinander erfahren haben. Würden wir nicht so viel über die karikaturhaften Überzeichnun-

# Dialog unter Gehörlosen

## Wie Deutsche und Franzosen aneinander vorbeireden

Was der Franzose sagt	Was der Franzose wirklich meint	Was der Deutsche versteht
„Ich habe ein Konzept.“	Ich habe eine Idee.	Der andere hat einen genauen Plan.
„Ich bin nicht überzeugt, daß dieses Projekt das Beste ist.“	Ich halte es für den größten Mist.	Ich muß nur noch ein paar bessere Argumente bringen.
„Wenn Sie wollen (Meinetwegen) . . .“	Ich schalte ab.	Jetzt habe ich ihn endlich auf meiner Linie.
„Es wäre vielleicht sinnvoll, sich um diese Akte zu kümmern.“	Ich möchte, daß Sie das sofort erledigen.	Der andere fragt mich, wer das wohl machen könnte.
„Wir werden sehen.“	Irgendwie werden wir das schon schaffen, Hauptsache, wir fangen endlich an.	Der andere ist verantwortungslos (konzeptlos).
„Das ist ein netter Kerl.“	Er läßt sich leicht ausnützen.	Er muß nett sein.
Was der Deutsche sagt	Was der Deutsche wirklich meint	Was der Franzose versteht
„Hier ist mein Konzept.“	Ich habe an dem Projekt intensiv gearbeitet.	Der Deutsche will mir seine Idee aufzwingen.
„Zunächst mal zum Prozedere.“	Ohne Ablaufplanung kein Erfolg.	Der andere will mich in sein Schema zwingen.
„Ich habe einen Verbesserungsvorschlag.“	Ich bin im Prinzip einverstanden.	Der andere will mein Projekt kippen. (Kritik wird in Frankreich meist destruktiv verstanden.)
„Ehrlich gesagt . . .“	Ich will ganz offen sein.	Der andere verbirgt etwas.
„Wir müssen das ausdiskutieren.“	Der Teufel steckt im Detail.	Kleinkrämerei. (Um die Einzelheiten sollen sich andere kümmern.)
„Was kommt unter dem Strich dabei heraus?“	Bleiben wir auf dem Boden der Tatsachen.	Der Deutsche hat immer nur seine Rentabilität im Kopf.
Quelle: JPB — La Synergie Franco-Allemande.		



gen lachen, müßte sich eigentlich allgemeine Resignation breitmachen. Denn wie, fragen sich einige, können bei so viel Destruktivität auf beiden Seiten deutsch-französische Kooperationen überhaupt und jemals funktionieren?

Da ist es hilfreich, daß wir einander nach eineinhalb Tagen Intensivhaltung (Seminar von neun Uhr morgens bis elf Uhr abends) schon etwas besser kennen — jedenfalls gut genug, um zu erkennen, daß eben beileibe nicht alle Franzosen chaotische Bonvivants und nicht alle Deutschen preußische Pedanten sind.

Da gibt es unter uns zwar einige, die etwas besser zu den gegenseitigen Vorurteilen passen. Wie Jean, dessen rasend schneller Redefluß und beißende Ironie jedes deutsche Gegenüber zutiefst verunsichern müssen. Oder Heinz, den kantigen Norddeutschen, dem die Rollenspiele überhaupt nicht behagen, „weil ich“, wie er selbst sagt, „nicht aus meiner Haut kann“.

Wir erleben andererseits Franzosen wie den Ingenieur Jean-Pierre, der so viel deutsche Geradlinigkeit verkörpert, daß er in der Rolle des autoritären Vorstandschefs förmlich aufblüht.

Oder Armand, der ganz anders als die meisten seiner Landsleute Beruf und Privatleben strikt trennt und der deshalb jedesmal, wenn er zur deutschen Muttergesellschaft fliegt, die allerletzte Maschine nimmt, um einer Abendeinladung der lieben Kollegen zu entgehen. Oder Jacques, der seit 25 Jahren in Deutschland arbeitet und inzwischen größere Probleme mit der Mentalität der Kollegen in der Heimat als mit seinen deutschen Mitarbeitern hat.

Was ist noch typisch deutsch oder typisch französisch? Soll man Franzosen nun wie Franzosen behandeln oder besser nicht?

### Der Rückschlag

Die Verwirrung weicht am Nachmittag. Uns dämmert schließlich, nach welchem pädagogischen Fahrplan Jochen Breuer und Pierre de Bartha das Seminar aufgebaut haben.

Wieder simulieren wir Verhandlungen. Doch diesmal dürfen alle in der eigenen Haut bleiben: Deutsche spielen Deutsche, und Franzosen sind Franzosen. Und plötzlich gehen alle viel sachlicher und rücksichtsvoller mit den Partnern um als in den Horrorshows des Vorabends.

Es wird ganz deutlich: Niemand von uns will jetzt noch die Vorurteile der anderen Seite bestätigen. Schließlich möchten alle zeigen, daß sie in den zurückliegenden zwei Tagen schon eine Menge über die andere Kultur gelernt haben. Jochen und Pierre sind mit unserem Fortschritt zufrieden.

Dann der Rückschlag. Das große gemeinsame Projekt am letzten Abend gerät zum Armutzeugnis „deutsch-französischer Synergie“. Einen Videofilm mit diesem Titel sollen wir drehen, Deutsche und Franzosen gemeinsam. Eine Stunde haben wir Zeit. An Ideen fehlt es nicht: Jean will eine Begegnung zwischen dem französischen Staatspräsidenten und dem deutschen Bundeskanzler inszenieren, Christiane einen deutsch-französischen Hochgeschwindigkeitszug fahren lassen, Jacques einen Tunnel unter dem Rhein bauen.

Doch dann wird alles zerredet, wie sich die Franzosen hinterher beklagen. Kleinmütiges Hinterfragen der Realisierbarkeit („Wer soll Kohl spielen, wer Mitterrand?“ „Woher bekommen wir denn einen Zug?“ „Wie können wir einen Tunnel darstellen?“) erstickt alle Kreativität im Keim.

Schließlich einigen wir uns auf den kleinsten gemeinsamen Nenner, ein armseliges Drehbuch: Wir bauen wie am Vortag einen Zuckerturm, hissen auf der Spitze die Tricolore und Schwarz-Rot-Gold und fallen einander in die Arme.

Bevor wir am nächsten Mittag nach fast drei Tagen auseinandergehen, bekommt jeder sein persönliches Feedback. Die Franzosen beurteilen, wie jeder einzelne von uns Deutschen auf sie wirkt und umgekehrt. Und damit die Langzeitwirkung des Seminars gewährleistet ist, schreibt jeder anschließend einen Brief an sich selbst — mit guten Vorschlägen und Ermahnungen. Diese

Briefe, verschlossen und versiegelt, werden Jochen und Pierre irgendwann an uns abschicken.

### Die Spätfolgen

Vier Wochen später. Die Briefe sind noch nicht angekommen. Dennoch ist das Seminar noch in frischer Erinnerung. Rundruf bei den Teilnehmern: Was hat es gebracht?

Jacques kann jetzt „besser verdauen“, was ihn ärgert. Armand hat die Kollegen der Muttergesellschaft beim jüngsten Besuch „mit ganz anderen Augen gesehen“. Philippe weiß endlich, daß seine deutschen Mitarbeiter exaktere Vorgaben von ihm erwarten, als er es aus Frankreich gewöhnt ist. Und Michel fühlt, daß er es jetzt leichter hat, zum Konsens zu kommen.

Jean hat bei einer Projektpräsentation ausprobiert, wie gut es bei deutschen Kooperationspartnern ankommt, wenn ein Franzose von sich aus die Rentabilität anspricht.

Christiane akzeptiert nun, was sie früher verrückt gemacht hat: daß keiner ihrer Kunden ein Produkt „von der Stange“ will — schließlich sind alle Franzosen Individualisten. Ingeborg, deren französischer Chef, wie sie sagt, eine „Splitterbombe“ ist und die Dinge immer schon realisiert haben will, bevor er sie ausgesprochen hat, versucht jetzt, polychron zu arbeiten.

Und Heinz, der erkannt hat, „daß ich für die Franzosen immer die deutsche Dampfwalze gewesen sein muß“, hat alle Kundenkontakte neu aufgerollt. Er plaudert jetzt am Telefon auch schon einmal über den Skiurlaub, bevor er geschäftlich wird — mit dem Erfolg, daß versprochene Rückrufe oder Faxe, auf die er früher oft vergeblich gewartet hat, binnen Stunden kommen. Für ihn war das Seminar „das wichtigste, an dem ich je teilgenommen habe“.

Und für alle ist klar: Keiner von uns, weder Deutscher noch Franzose, würde die Bilder vom ersten Abend heute noch einmal malen.

*Sören Jensen*

## Was, wann und wo?

**Teilnehmer** : Praxisorientiertes Training für deutsche und französische Führungskräfte.

**Seminarsprache** : Plenarsitzungen mit Simultanübersetzung

**Dauer**: von Mittwochabend bis Sonnabend Mittag.

**Ort**: Ein zum Seminarhotel umgebautes Gutshaus bei Paris

**Informationen**: JPB Consulting

Tel. +33 (1) 64 79 71 79 Fax +33 (1) 64 87 06 20



JPB Consulting

Leader en management franco-allemand depuis 1984

Mit 20 Jahren mehr Erfahrung fokussieren mittlerweile syntonie Workshops **viel mehr auf operative Management-Fragestellungen und -Problemlösungen.**

**Sind Sie neugierig geworden?  
Dann nehmen Sie Kontakt mit uns auf:**

**0033-1 64 79 71 79**

**[jpb@jpb.net](mailto:jpb@jpb.net)**

### **JPB Consulting - Coaching für das deutsch-französische Management**

- Seit 1984 **Pioniere und Experten** für pragmatische, praxisorientierte Problemlösungen im deutsch-französischen Management
- **Coaching, Beratung und Expertisen** für Top-Manager, Expatriates, Teams und Organisationen, speziell in deutsch-französischen Unternehmen und Projektteams
- Expertise, die sich seit mehr als drei Jahrzehnten bei über **20.000 internationalen Managern & Ingenieuren** bewährt hat



**Um das Thema zu vertiefen, besuchen Sie unsere Homepage: [www.jpb.net](http://www.jpb.net)**

**Bestimmt kennen Sie Kollegen, die an diesem Artikel interessiert sein könnten.  
Empfehlen Sie diese Seite möglichen Interessenten!**