



JPB Consulting

Die Referenz im deutsch-französischen Management **seit 1984**

Themen : Interkulturelle Kompetenz > deutsch-französische Kulturelle Unterschiede

Managen mit Franzosen: Vive la différence

Beitrag über interkulturelle Kompetenz und Einfluss der Persönlichkeit auf den Erfolg im anderen Land, am Beispiel Frankreich

Ausführlicher Beitrag von Jochen Peter Breuer und Pierre de Bartha über interkulturelle Kompetenz: Einfluss der Persönlichkeitsstruktur auf den Erfolg in einer anderen Kultur (am Beispiel der französischen Businesskultur), Methodik-Tools um eigene Stärken und Grenzen zu messen bzw. erkennen, sowie 5 Schritte um interkulturelle Kompetenz zu erwerben.

Veröffentlichung im Harvard Business Manager.

In diesem 8-seitigen Beitrag behandelte Themen

Interkulturelle Kompetenz, Einfluss der Persönlichkeit auf Erfolgchancen (von Expatriates), konkrete Fallbeispiele, deutsche und französische Businesskulturen, deutsch-französische Kulturunterschiede

Viel Spaß beim Lesen!

Das JPB Team

**Harvard
Business
manager**
DAS WISSEN DER BESTEN



März 1993

*Jenseits des Rheins sind
deutsche Führungskräfte
ohne interkulturelle
Kompetenz verloren*

Managen mit Franzosen: Vive la difference

JOCHEN PETER BREUER
PIERRE DE BARTHA

Wenn Manager ins Ausland gehen, kämpfen sie gegen mehr als nur Sprachprobleme. Manches Projekt scheitert an mangelnder interkultureller Kompetenz der Beteiligten. Wer in der Fremde Erfolg haben will, muß mehr mitbringen als Sachverstand – er braucht auch „Menschenverstand“: Im ersten Schritt gilt es, den Verhaltenskodex und das Wertesystem des Gastlandes kennenzulernen. Dann läßt sich, im zweiten Schritt, das eigene Verhalten trainieren, lassen sich Erwartungen, Anspruch und Auftritt an die Sitten des Gastlandes anpassen. Wie deutsche Manager sich optimal auf einen Frankreich-Aufenthalt vorbereiten und welche Persönlichkeitstypen es dabei am leichtesten haben, schildert der folgende Beitrag.

JOCHEN PETER BREUER leitet gemeinsam mit PIERRE DE BARTHA die Unternehmensberatung JPB – La Synergie Franco-Allemande Serl, Paris/Le Vesinet. Die Agentur, spezialisiert auf deutsch-französisches Synergiemanagement, erhielt 1989 den vom französischen Industrieminister in Zusammenarbeit mit den Handelskammern ausgelobten, mit (umgerechnet) 60 000 Mark dotierten „Preis für beispielhafte Dienstleistungen“.

In einem deutschen Konzern hatte Dr. Jens Hofmeister bereits eine eindrucksvolle Karriere hinter sich, als er nach vier weiteren erfolgreichen Jahren in der amerikanischen Niederlassung die Leitung eines deutsch-französischen Joint-Ventures übernahm: einen Industriebetrieb mit 1 500 Beschäftigten, der sich bis dahin ganz in französischer Hand befunden und zuletzt tiefrote Zahlen geschrieben hatte.

Seine Antrittsrede hielt der inzwischen 36jährige in brillantem Französisch. Ernst appellierte er dabei an die Vernunft der Mitarbeiter und ihren Gemeinschaftssinn, denn es gehe ja nun darum, wieder in die Gewinnzone zu kommen. Aber einen Tag später riefen die drei wortführenden Gewerkschaften zum Streik auf. Was war passiert? Die Ansprache hatte französische Urängste vor „deutschem Kolonialismus“ bestätigt, und die Argumente des neuen Chefs waren als „scheinheilig“ und „hinterhältig“ empfunden worden.

Der Streik legte die Produktion für 40 Tage lahm und verursachte Millionenverluste. Sechs Monate später warf Hofmeister entnervt das Handtuch. Zu seinem Nachfolger wurde Siegfried Herbst bestellt. Der war zwar als sachkompetent in seinem deutschen Stammhaus anerkannt, doch klebte ihm auch das Etikett an, ein „Quer-

kopf“ zu sein. Als erstes kaufte Herbst vom französischen Partner die restlichen Anteile, um freie Hand zu bekommen. Anschließend führte er das Unternehmen in nur vier Jahren zur Marktführerschaft – es gilt inzwischen als Modellfall für den Gesamtkonzern.

Von solchen Begebenheiten kann fast jeder Personalchef eines internationalen Unternehmens berichten. Es drängt sich die Frage auf, ob die Erfolgchancen und -risiken einer Person in einer bestimmten Kultur überhaupt abschätzbar sind. War denn das Scheitern des „Topmanagers“ Hofmeister beziehungsweise der durchschlagende Erfolg des „Querkopfs“ Herbst mit Blick auf ihren Einsatzort Frankreich nicht abzusehen? Hätten nicht Millionenverluste, Streß und Ärger vermieden werden können? Fragen, die nicht leicht zu beantworten sind, denn unser Bildungssystem offeriert uns zwar vielfältige Instrumente zum Messen von Fachwissen, doch läßt es uns im Stich, wenn es darum geht, den „Menschenverstand“, eine der wichtigsten Grundlagen für die interkulturelle Kompetenz eines Managers, exakt zu erfassen.

Drei Kulturebenen

Wer immer interkulturelle Kompetenz entwickeln und fördern will, häufig also professionelle Ausbilder, muß von einer Grundtatsache ausgehen: Das Phänomen hat keineswegs nur etwas mit fremden Ländern zu tun. Interkulturelle Konflikte kennen wir selbst aus dem eigenen Kulturkreis, und sie sind hier eher die Regel: Da streiten sich Techniker mit Controllern, Bayern mit Schwaben, Männer mit Frauen, Eltern mit Kindern, die einen mit den anderen, allein aufgrund unterschiedlicher Denk- und Verhaltensweisen. Mehr noch: Jede Einzelperson (oder Persönlichkeit) sowie jede Gruppe stellt bereits einen eigenen Kulturkreis dar. Darum existieren interkulturelle Konfliktpotentiale im Prinzip zwischen allen Personen und Gruppen, die miteinander

kommunizieren und/oder agieren. Interkulturelle Kompetenz beginnt bereits an der eigenen Haustür.

Kein leichter Start, um eine interkulturelle Beratungs- und Ausbildungsmaßnahme zu beginnen. Um seriös und professionell zu sein, muß sie sich auf wenigstens drei Kulturebenen beziehen, die zudem in enger Wechselwirkung stehen:

□ **Landeskultur.** Sie umschließt die gemeinsamen Besonderheiten und Glaubensmuster, mit denen sich die Bewohner eines Landes identifizieren. Gilt es, Kenntnisse über eine spezifische Landeskultur zu vermitteln, muß notgedrungen pauschalisiert werden, um mindestens den größten gemeinsamen Nenner zu finden. Beschränkt man sich auf diese Kulturebene, so besteht freilich die Gefahr, Klischees zu verstärken: Dann setzt sich in den Köpfen fest, was Beteiligte schon immer über „die“ Deutschen oder „die“ Franzosen dachten – und die Betroffenen fühlen sich widerwillig über einen Kamm geschoren.

□ **Unternehmenskultur.** Generell, aber insbesondere im Fall grenzüberschreitender Gemeinschaftsvorhaben sowie Mergers & Acquisitions, führt kein Weg daran vorbei, auf die gegebenen Unternehmenskulturen einzugehen. Denn kauft etwa ein deutsches Unternehmen ein französisches, so ergeben sich interkulturelle Probleme zu einem nicht unwesentlichen Teil aus den unterschiedlichen Unternehmensgeschichten, Führungsphilosophien und Marktbeziehungen beider Seiten. Sie haben die Verhaltensweisen der Menschen in den beteiligten Firmen geprägt und bedürfen nun einer wechselseitigen Vermittlung.

□ **Persönlichkeitskultur (beziehungsweise -struktur).** Aller Erfahrung nach ist diese Kulturebene für die Akzeptanz „fremder“ Grundwerte und Verhaltensweisen am wichtigsten. Wie Stefan Zweig sagt: „Wer einmal den Menschen in sich selbst begriffen hat, der begreift alle Menschen.“ Je bewußter also einem Manager die Gründe für immer wiederkehrende Konflikte in

seiner eigenen Kultur werden, desto besser findet er sich auch in einer anderen Kultur zurecht. Alles hängt davon ab, inwieweit er die durch seine eigene Persönlichkeitsstruktur vorbestimmten Stärken und Grenzen zu erkennen und zu akzeptieren vermag.

Ist interkulturelle Kompetenz meßbar?

Naturgemäß muß interkulturelle Kompetenz immer im Zusammenhang mit der Persönlichkeitskultur, also den individuellen Denk- und Handlungsweisen des einzelnen, gesehen werden. Sie bestimmen seine „persönliche Kultur“, und wo diese von der fremden Landeskultur am stärksten „nachgefragt“ werden, kann sich interkulturelle Kompetenz am idealsten entfalten – denn in einem solchen Fall stimmen Landes- und Persönlichkeitskultur weitestgehend überein. Daraus folgt aber auch: Ein Manager kann für einen bestimmten Kulturkreis „interkulturell kompetenter“ sein als für einen anderen. So war in unserem anfänglichen Beispiel Dr. Hofmeister in den USA wohl am Platze, ehe er dann in Frankreich auf die Nase fiel.

Die klare Konsequenz: Wo immer es um die Klärung und Entwicklung tragfähiger interkultureller Beziehungen geht, müssen die Besonderheiten auf allen Kulturebenen berücksichtigt werden, um so auch die wechselseitigen Einflüsse transparent zu machen. Mit mathematischer Genauigkeit läßt sich zwar nicht feststellen, inwieweit eine bestimmte deutsche Führungskraft sich etwa aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur für eine Entsendung nach Frankreich empfiehlt. Doch immerhin können Grundbefindlichkeiten und -erwartungen recht plastisch aufgezeigt werden.

Methodische Hilfen

Um eine bestimmte Persönlichkeitskultur zu ermitteln und den Wechselwirkungen nachzugehen, die sich dabei zwischen den ver-

schiedenen Kulturebenen ergeben, ist das bekannte *Struktogramm* des deutschen Anthropologen Rolf Schirm gut geeignet. Mit diesem empirisch abgesicherten, auf der Hirnforschung beruhenden Instrument, einem dreifarbigem Kreisdiagramm, sollen die vorherrschenden persönlichen Denk- und Verhaltensweisen einer Einzelperson visualisiert werden; im Originaldiagramm geschieht das mittels blauer, roter und grüner Segmente: Dabei steht blau für das Großhirn und damit für logisch-rationales Verhalten; rot ist die Kennfarbe für das Mittelhirn und bezeichnet Dynamik, Risikobereitschaft und Entschlußkraft; grün symbolisiert das Stammhirn, das Kontaktfreude, Intuition und Einfühlungsvermögen steuert.

Die mit der Struktogramm-Analyse erzielten Ergebnisse weisen aus, daß meist eine mehr oder weniger stark ausgeprägte Dominanz eines Hirnteils gegenüber den jeweils anderen vorliegt. Aus der Konstellation aller drei Segmente ergibt sich dann die konkrete individuelle Persönlichkeitsstruktur. Danach gilt dann beispielsweise eine aus einer starken Mittelhirnprägung resultierende mitreissende, dynamische Persönlichkeit als „rotdominant“ (siehe Abbildung 1). Aber das Struktogramm hat noch einen weiteren Vorteil: Mit seiner Hilfe lassen sich ebenso Landes- und Unternehmenskulturen genauer kennzeichnen und sichtbar machen.

Deutsche und französische Businesskultur

Wen überrascht das noch: Franzosen lassen sich nicht mit den gleichen Mitteln motivieren und führen wie Deutsche. Während Deutsche sich im Geschäftsleben eher pragmatisch verhalten und den Zweck wie den Nutzen in den Vordergrund rücken, betreiben Franzosen das Geschäft weit emotionaler; für sie sind Sympathie und „persönlicher Erlebniswert“ bei einer geschäftlichen Verbindung sehr wesentlich.

Abbildung 1: **Die Struktogrammtabelle**
nach Rolf W. Schirm

	Stammhirn-Steuerung (Grün)	Zwischenhirn-Steuerung (Rot)	Großhirn-Steuerung (Blau)
Zwischenmenschliche Beziehungen	Kontakt Sucht und findet menschlichen Kontakt, hat ein „Gespür“ für Menschen, ist beliebt.	Dominanz Sucht Überlegenheit, besitzt natürliche Autorität, mißt sich gern mit und an anderen.	Distanz Braucht Abstand, gewinnt erst bei längerem Kennen, läßt nicht in sich hineinschauen.
Vorherrschende Dimension der Zeit	Vergangenheit Baut auf Bekanntes, wird von „Erfahrungen“ bestimmt, meidet radikale Veränderungen.	Gegenwart Erfaßt den Augenblick, entscheidet spontan, ist von mitreißender Dynamik.	Zukunft Muß alle Konsequenzen zu Ende denken, tut nichts ohne Plan, teilt die Zeit fest ein.
Vorherrschende geistige Fähigkeit	Spüren Verfügt über Intuition und „Fingerspitzengefühl“, erfäßt Signale aus dem Unbewußten, kann sich auf „erste Eindrücke“ verlassen.	Begreifen Denkt konkret und praktisch, erkennt das „Machbare“, neigt zum Probieren, ist gut im Improvisieren.	Ordnen Denkt systematisch, hat hohes Abstraktionsvermögen, beherrscht die Sprache als Werkzeug.
Erfolg durch	Sympathie	Mitreißen	Überzeugen

Hinweis: Keine farbliche Markierung wie im Schirm-Original.

Deutsche Geschäftsleute verirrt es oft, wenn sie in Frankreich Berufs- und Privatleben nicht strikt getrennt sehen. Rasch kommen ihnen dann französische Partner, die offenbar auch „beim Arbeiten leben“ wollen, unseriös vor. Und doch würden diese Deutschen gleichzeitig nur allzugern das „Geheimnis“ ergründen, das es dem Land erlaubte, sich trotzdem zu einer großen Industrienation zu entfalten.

In Frankreich schafft sich der Vertrauen, dem der Aufbau einer persönlichen Beziehung zu dem Partner oder Kollegen gelingt, sei es aufgrund von Sympathie oder anderer emotionaler Stärken. Da machen beispielsweise persönliche Originalität, Phantasie, Flexibilität oder ein umfassendes kulturelles Wissen nachhaltigen Eindruck. Gerade Flexibilität im Verhalten öffnet Türen. Daher sollten Deutsche begreifen: Manches, was bei ihnen zuhause verbindlich ist, gilt beim westlichen Nachbarn allenfalls als Richtlinie. Umgeht also jemand Vorschriften auf pfiffige Weise

oder ändert er kurzfristig getroffene Entscheidungen, so wird das nicht für Unzuverlässigkeit genommen, sondern als Beweis für Intelligenz und Beweglichkeit.

Damit verglichen, beruht Vertrauen in der deutschen Geschäftswelt mehr auf Qualität der Arbeit und vor allem auf Berechenbarkeit des Handelns, Faktoren also im rationalen Bereich. So werden dann auch vor allem Eigenschaften geschätzt wie Verlässlichkeit, Pünktlichkeit, Effizienz im Handeln, Ordnungssinn, Pflichtbewußtsein, Korrektheit et cetera.

Konsequenz: Deutsche und Franzosen verstehen Effizienz recht unterschiedlich: Deutschen gilt es als effizient, wenn eine Besprechung, eine Projektentwicklung, ein Arbeitstag genau nach vorgefaßtem Plan abläuft. Gelingt das, beglückwünscht man sich allgemein: „Das hat wieder wie am Schnürchen geklappt.“

Franzosen sehen es als effizient an, wenn sich mehr getan hat, als eigentlich erwartet werden konnte. Dann haben die Beteiligten nicht

nur das Mögliche erledigt (was ohnehin nur in den großen Linien vorgeplant war), sondern sie haben auch neue, überraschende Ergebnisse erzielt oder einen gänzlich anderen Ansatz gefunden. Und dann beglückwünschen sie sich gegenseitig etwa so: „Toll, wie flexibel und intelligent wir uns mal wieder aus der Affäre gezogen haben.“ Besprechungen etwa, nach deutschen Effizienzkriterien durchgezogen, finden Franzosen hingegen einschläfernd: eine Tagesordnung Punkt für Punkt abzuarbeiten – wie langweilig. Auch wenn sich die beiden Welten langsam, aber kontinuierlich nähern – es gibt immer mehr „zuverlässige“ Franzosen und „phantasievolle“ Deutsche –, so bleibt doch ein Kernunterschied bestehen: Deutsche mögen es, wenn einmal beschlossene Pläne, Entscheidungen oder Gesetze auch befolgt werden. Franzosen denken – schon aus Prinzip –, daß nie etwas 100prozentig so kommt wie geplant.

Eben daran werden die Stärken beider Kulturen deutlich: Die deut-

Abbildung 2: Die größten Konfliktauslöser ...

auf seiten der	
DEUTSCHEN	FRANZOSEN
Management	
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzbezogener Führungsstil • Delegieren von Aufgaben • Im Konsens getroffene Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Personenbezogener Führungsstil • Delegieren von Zielen • Direktive Entscheidungen
Zeitverständnis	
<ul style="list-style-type: none"> • Präzises Zeitverständnis • Zeit wird eingeteilt 	<ul style="list-style-type: none"> • Globales Zeitverständnis • Zeit wird zerteilt
Projektablauf	
<ul style="list-style-type: none"> • Lange Planungsphase • Kurze und strikte Ausführungsphase 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Planungsphase • Lange und flexible Durchführungsphase
Denkweise	
<ul style="list-style-type: none"> • Lineares und induktives Denken • Ausführlich durchdachte Konzepte • Realismus = Effizienz 	<ul style="list-style-type: none"> • Assoziatives und deduktives Denken • Globale und intuitive Ansätze • Nichts ist unmöglich

sche Denk- und Handlungsweise begünstigt methodisch-systematische Abläufe und setzt auf deren beliebige Wiederholbarkeit. Die Franzosen halten sich ihre Reaktionsfähigkeit bei unvorhergesehenen Situationen zugute; ständig suchen sie das Neue oder Unbekannte, um sich dabei profilieren zu können. Wegen dieser Grundhaltung wird auch erklärlich, warum sie bei einem Projekt zunächst immer nur das Chancenpotential sehen, Deutsche aber erst einmal die Risiken ausloten wollen. Die einen sind stark im Globalen, die anderen im Detail, so daß die interkulturellen Konflikte vorprogrammiert scheinen (siehe Abbildung 2). Da fühlen sich deutsche Manager durch das unvorhersehbare, oft stark emotionale Verhalten der französischen Kollegen verunsichert, während diese das rein sachliche und methodische Vorgehen

der deutschen Partner im besseren Fall als phantasielos, im schlechteren als bedrohlich empfinden (Sie gebrauchen gern das Bild von der „deutschen Dampfwalze“).

Wie sehr die Businesskulturen beider Länder heute noch auseinanderklaffen, machen die entsprechenden Strukturgramme anschaulich (siehe Abbildung 3): Die deutsche Businesskultur erweist sich als stark blaudominant (rationale, planende, detailversessene, sachlich bestimmte Geschäftsbeziehungen), die französische als rot/gründominant (spontan zupackende, intuitive, sehr emotional bestimmte geschäftliche Beziehungen).

Stellen wir uns nur vor: Zwei Manager sollen ein Projekt gemeinsam durchführen. Prallen dabei zwei gegensätzliche Persönlichkeitsstrukturen aufeinander, so werden beide in der Regel große Schwierigkeiten miteinander be-

kommen – und das selbst dann, wenn sie der gleichen Landeskultur zugehören und dieselbe Landessprache sprechen. Der „Blaudominante“ wird sein ideensprudelndes und aktionsfreudiges Gegenüber vermutlich als „Träumer“ oder gar als „gefährlich leichtsinnigen Hektiker“ betrachten; und sein „rot/gründominanter“ Widerpart wird das detailreiche Argumentieren des anderen als umständlich empfinden und das Heft voller Ungeduld allein in die Hand nehmen wollen, um endlich zu einem Entschluß zu kommen.

Geht man von einer solchen Personenkonstellation aus und nimmt nun an, die Beteiligten kämen auch noch aus zwei unterschiedlichen Businesskulturen, so wird die Brisanz möglicher interkultureller Konflikte zwischen Deutschen und Franzosen erst richtig spürbar. Beinahe jedes deutsch-französische Vorhaben führt Manager zusammen, die aus diametral entgegengesetzten Landesbeziehungsweise Businesskulturen stammen und nicht die gleiche Sprache sprechen. Konfliktvertiefend kann es sich dann auswirken, wenn ihre individuellen Persönlichkeitsstrukturen die bereits landesspezifisch vorgegebenen Einstellungen und Verhaltensweisen noch verstärken, ja geradezu ins Karikaturistische steigern.

Da tritt vielleicht eine blaudominante, also sehr rational denkende und handelnde deutsche Führungskraft auf den Plan, die ohnehin ein in der deutschen Businesskultur vorherrschendes Verhalten verkörpert und dieses nun aufgrund ihrer eigenen, analogen Persönlichkeitskultur noch übertrieben verstärkt. So jemand muß auf Franzosen noch weit „deutscher“ wirken als jeder deutsche Landsmann mit Kontaktfreude und Neigung zu intuitivem Handeln. Umgekehrt zeigt sich bei französischen Managern, die von ihren deutschen Kollegen als „typisch französisch“ charakterisiert werden, in der Regel eine starke Rot/Grünkomponente, die ebenso die Businesskultur Frankreichs kennzeichnet.

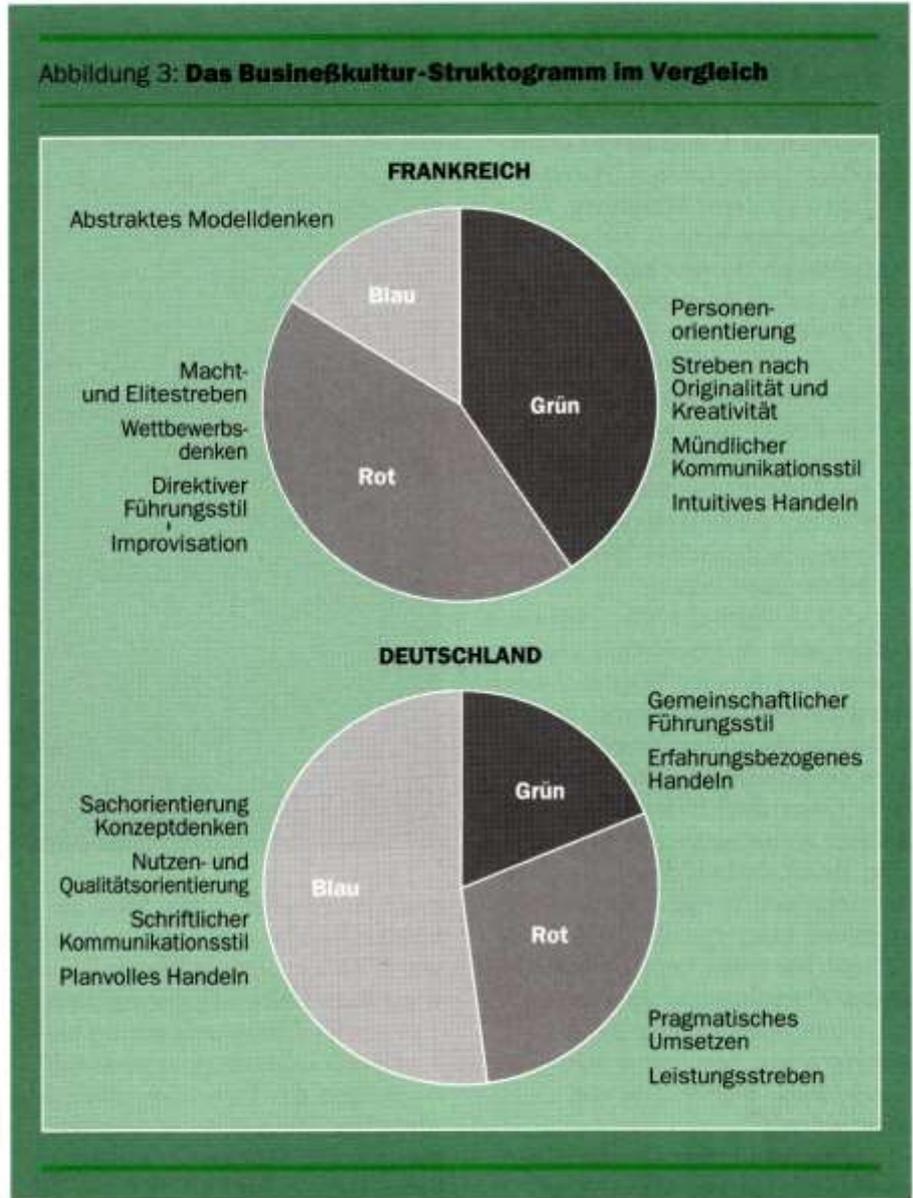
Über bloße Struktogramme hinaus

Solche Einsichten legen es nahe, Landes- und Persönlichkeitskultur systematisch einander gegenüberzustellen und miteinander zu verknüpfen. In die Entwicklung sogenannter *Synergogramme* können dann empirische Erkenntnisse aus allen Formen interkultureller Arbeit mit einfließen. Diese Methode hilft verstehen, wie Persönlichkeits- und Landeskultur sich wechselseitig bedingen. Manager können sich danach die Chancen und Defizite persönlich vor Augen führen, die sie in der Zusammenarbeit mit Partnern der anderen Kultur haben. Darüber hinaus kann das Instrument dazu dienen, brachliegende Teile des eigenen Persönlichkeitspotentials stärker und selbstbewußter zu nutzen.

Einige allgemeine Lehren lassen sich festhalten. So □ weisen in Frankreich überdurchschnittlich erfolgreiche deutsche Führungskräfte im Regelfall gleiche, wenn auch mehr oder weniger stark ausgeprägte Persönlichkeitsmerkmale auf; diese werden dann von Franzosen meist als „nicht typisch deutsch“ beschrieben. □ gibt es bei deutschen Managern, die sich in Frankreich schwertun, ebenfalls übereinstimmende Persönlichkeitsmerkmale, indem sie durch ihr Verhalten bei Franzosen quasi automatisch Abwehrreaktionen auslösen, die wiederum Streß und Ärger verursachen und zu den berüchtigten Effizienzverlusten führen.

Drei Beispiele

□ **Fall 1:** Herbert Zeitler (34) galt in einem deutschen Lebensmittelkonzern als junger Hoffnungsträger, der sich vor allem als Krisenmanager bewährt hatte. Um ihm die Leitung der Frankreich-Filiale übertragen zu können, mußte er auf Anweisung der Geschäftsleitung an einem vorbereitenden deutsch-französischen Management-Workshop teilnehmen. Zeitler, von stämmiger Statur, salopp



gekleidet und bissigen Bemerkungen zugeneigt, fühlte sich bald von den französischen Teilnehmern abgelehnt. Mehr oder weniger entzog er sich den Übungen und mied auch in den Pausen Gespräche mit Franzosen. Umgekehrt empfanden die ihn als „den typischen Deutschen, der Angst einflößt“ und zu dem sich „keine Beziehung herstellen läßt“. Zeitler hörte sich das Verdikt kommentarlos an und reiste ab. Später, im Gespräch mit dem Ausbildungsleiter, bezeichnete er den Workshop, den die Gruppe insgesamt für „interessant“ und „lehrreich“ gehalten hatte, als „nutzlos“. Seine Firma stand vor der schwierigen Entscheidung, ob sie Zeitler dennoch nach Frank-

reich schicken oder riskieren wollte, diesen vielversprechenden Nachwuchsmanager mit einer anderen Aufgabe zu vergraulen. Zeilner durfte fahren, doch ein Jahr später mußte ihn die Muttergesellschaft überstürzt zurückholen. Denn der Umsatz stagnierte, und fünf der besten französischen Manager hatten gekündigt – der Schaden schien irreparabel. Volle drei Jahre benötigte der Nachfolger, um die Niederlassung wieder ins Lot zu bringen.

Anhand von Zeitlers Synergogramm läßt sich dieses personalpolitische Fiasko einleuchtend erklären: einem ausgeprägten „Gründefizit“ bei dem Deutschen steht eine starke Grünkomponente der fran-

zösischen Businesskultur gegenüber. Zeitlers geringes Feingefühl und sein fehlendes Gespür für Menschen und deren Bedürfnisse erwies sich im Umgang mit seinen sensiblen französischen Managerkollegen als arges Handicap. Aber Einfühlungsvermögen verlangt die französische Businesskultur nun einmal, sollen Mitarbeiter motiviert und Ziele wirksam vermittelt werden. Obwohl auch in der Muttergesellschaft nicht gerade beliebt, wurde Zeitler eben wegen seiner fachlichen Kompetenz respektiert. Seinen besonderen Stärken kommen in der mehr sach- und faktenorientierten deutschen Businesskultur besser zur Geltung.

□ **Fall 2:** Siegfried Höfer (44) hatte einige Jahre in Frankreich studiert und war nach einer Trainee-Ausbildung als Vorstandsassistent in einen deutschen Maschinenbaukonzern eingetreten. Seit acht Jahren ist er Generalsekretär einer aufgekauften französischen Filiale, steht dem französischen Geschäftsführer zur Seite und fungiert als Bindeglied zur Muttergesellschaft. Auch er besuchte einen deutsch-französischen Workshop auf Anweisung von oben, auch er ging äußerst skeptisch hin, fest davon überzeugt, damit nur Zeit zu verschwenden.

Aber im Verlauf der drei Tage verwandelte er sich völlig: Der eher verschlossene und mißtrauische Manager taute zunehmend auf, so daß ein französischer Arbeitskollege überrascht ausrief: „So fröhlich habe ich den Höfer ja noch nie erlebt.“ Dieser wiederum befand nach dem Ende des Workshops: „Den größten Nutzen habe ich für mich persönlich aus der Begegnung mit den französischen Kollegen gezogen. Ich habe begriffen, daß ich am besten ankomme, wenn ich mich einfach so gebe, wie ich bin.“

Obwohl Höfer bislang geglaubt hatte, mit seinen französischen Mitarbeitern bestens auszukommen, mußte er nun feststellen, daß er manchem Problem bisher nur ausgewichen war. Heute macht ihm seine Tätigkeit weit mehr Freude,

DEN GESCHÄFTSPARTNER VERSTEHEN LERNEN

...Es wird künftig in einer ganz anderen Breite und Tiefe erforderlich sein, den Partner zu verstehen, und zwar nicht nur in seiner Sprache, sondern auch in seiner Mentalität...

...Dazu haben wir mit der Abhaltung sogenannter interkultureller Seminare begonnen. Zwei haben bei uns als Pilotprojekte bereits stattgefunden, eines im Hause der BNP. An diesen Seminaren nehmen jeweils Mitarbeiter aus beiden Banken teil. Die Ergebnisse aus diesen Seminaren sind sehr aufschlußreich und auch sehr ermutigend gewesen. Ich glaube, eines sollten wir nicht übersehen: Frankreich und Deutschland leben zwar im gemeinsamen europäischen Kulturkreis, aber wir haben mit Sicherheit unterschiedliche Mentalitäten...

...Wir sind ein kaufmännisches Unternehmen und wollen gemeinsam mit unserem Partner geschäftliche Aktivitäten entfalten. Um hierbei voranzukommen und Erfolge zu erzielen, müssen wir uns also wirklich kennen- und verstehenlernen. Dazu dienen auch die von mir genannten interkulturellen Seminare, die diesem Sich-Verstehenlernen wirklich förderlich sind. Dazu gehört vor allem bei jedem einzelnen die innere Bereitschaft, auf den anderen zuzugehen, und auch das Verständnis, daß man vom anderen etwas lernen und vielleicht sogar etwas annehmen kann...

Jürgen Serrazin,

Designierter Vorstandssprecher der Dresdner Bank und Mitglied des Verwaltungsrates der BNP über die Kooperation zwischen beiden Banken.

Quelle: „Unsere Zusammenarbeit ist gut angelaufen“, in: WIR Nr. 164/1992, S. 4.

denn jetzt findet er den Mut, so kontaktfreudig und aktiv zu sein, wie er es von seinem Wesen her ist. Zwar wies Höfers Synergogramm eine starke Übereinstimmung bei den Rot/Grünkomponenten auf, doch hatte der Deutsche seine persönlichen Stärken an seinem Arbeitsplatz in Frankreich bislang kaum ausgespielt.

Statt dessen hatten ihm die blaudominante deutsche Businesskultur und die stark blaudominante, technikorientierte Kultur seines Unternehmens den Zwang auferlegt, sich strikt rational zu verhalten, damit seine Vorschläge nicht blockiert wurden. Einige Schlüsselerlebnisse beim Workshop aber machten Höfer nun bewußt, daß er sich eigentlich nur um seiner Karriere willen dem unterworfen hatte, um den Preis, einen guten Teil seiner Persönlichkeit zu verleugnen und darüber immer verschlossener zu werden.

□ **Fall 3:** Während eines Seminars in der deutschen Filiale eines französischen Elektronikonzerns beschwerten sich einige Manager heftig, daß sie die Entscheidungen der

Verantwortlichen in der Muttergesellschaft immer aufgezwungen bekämen und nie voll informiert würden. Der Ärger war groß, selbst eingehende Erklärungen zum unterschiedlichen Informationsfluß in Deutschland und in Frankreich konnten die Gemüter nicht beruhigen. Da meldete sich ein Spartenleiter zu Wort: „Ich verstehe Ihre ganze Aufregung nicht, denn ich habe diese Probleme absolut nicht.“ Und dann erläuterte er den verwundert schweigenden Kollegen, wie die Franzosen ihm ganz im Gegenteil mehr Informationen zuliefern würden, als er überhaupt brauche, und das sogar ohne sein Zutun. Wie habe er das erreicht? Schulterzuckend meinte der Manager: „Das kann ich nicht groß erklären. Ich habe einfach guten Kontakt zu den französischen Kollegen, obwohl wir uns nur in Englisch unterhalten können.“

Was dieser Manager „guten Kontakt“ nennt, ist nichts weiter als eine über das Geschäftliche hinausgehende freundschaftliche Beziehung zu seinen Kollegen im Nachbarland. Kein Wunder also,

daß gerade er bei einer ähnlichen Veranstaltung im französischen Mutterhaus mit Abstand als der sympathischste deutsche Kollege eingestuft wurde. Typisch die Bemerkung eines Franzosen: „Mit dem arbeitet man richtig gern zusammen, der ist viel offener und lockerer als die anderen.“ Auch hier weist das Synergogramm eine starke Übereinstimmung bei der Grünkomponente auf.

Erfolgreich sein in Frankreich

Unsere Beispiele sollten nun nicht so verstanden werden, als ob „Logikertypen“ in lateinischen Businesskulturen – insbesondere in Frankreich – ohne Chance sind, während spontan oder intuitiv handelnde Manager besser nicht in Länder entsandt werden, wo vor allem Ordnung und Planung zählen. Dennoch fällt auf, daß die meisten der in Frankreich erfolgreich arbeitenden deutschen Manager über stark ausgeprägte Grün-Rot-Komponenten (als Erst- oder Zweitdominante) verfügen. Umgekehrt sind erfolgreiche französische Manager in Deutschland meist blau-dominant. Allerdings sind diese Synergogramme mit viel Takt und Fingerspitzengefühl zu ermitteln, wobei insbesondere die persönliche Lebenssituation des Probanden zu berücksichtigen ist. Richtig angewendet, bietet das Verfahren aber eine konkrete Handhabe, personelle Fehlentscheidungen zu vermeiden und interkulturelle Kompetenz zu fördern beziehungsweise freizusetzen.

Auf Erfahrungen aus der Beratungspraxis beruhen die folgenden Thesen:

- Eine deutsche Führungskraft mit nur gering ausgeprägtem Einfühlungsvermögen wird sich in einer stark emotional betonten Businesskultur wie der französischen wesentlich schwerer tun als ein gleich kompetenter Kollege mit natürlicher Freude an Kontakten.
- Ein Manager wird eher – und unter weniger Anstrengung – erfolgreich sein in einem Gastland,

dessen Businesskultur mit seiner Persönlichkeitskultur weitgehend übereinstimmt.

□ Stimmt die Persönlichkeitskultur eines Managers mit der Businesskultur seines Landes und womöglich gar noch der Unternehmenskultur überein, so gerät er in der Fremde in die Gefahr, daß er bestehende Vorurteile gegenüber seinem Heimatland durch sein Auftreten in geradezu mustergültiger Weise bestätigt.

Wie man bereits im Vorfeld einer engeren Partnerschaft dafür sorgen kann, daß interkulturelle Mißverständnisse verhindert, komplementäre Fähigkeiten konsequent genutzt und keine immensen Energien auf die Bewältigung von Konflikten verwendet werden, zeigt ein bisher einmaliges Beispiel: In dem Vertragswerk, das die strategische Allianz zwischen der Dresdner Bank und der französischen Großbank BNP regelt, ist ausdrücklich vorgesehen, daß die Führungskräfte beider Unternehmen auf die unterschiedlichen Denk- und Verhaltensweisen deutscher und französischer Manager vorbereitet werden müssen (siehe Kasten links).

Diese Abrede gehorcht dem Grundsatz, daß jeder Manager in jedem Land erfolgreich sein kann, sofern er nur bereit ist, ernsthaft eine Reihe notwendiger Schritte zur Entwicklung interkultureller Kompetenz auf sich zu nehmen – eingedenk einer Einsicht von Werner Heisenberg: „Die fruchtbarsten Entwicklungen haben sich überall dort ergeben, wo zwei unterschiedliche Arten des Denkens aufeinandertrafen.“

Fünf Schritte zu interkultureller Kompetenz

Am Anfang des Weges sollte die Bereitschaft stehen, selbst solche Verhaltensweisen in Frage zu stellen, die in der eigenen vertrauten Kultur als bewährt gelten. Da dies dem Ego jedes betroffenen Managers in der Regel hart zusetzt, muß er schon ordentlich motiviert sein – oder motiviert werden. Denn ohne

eine ausreichende Motivation wird niemand sich interkulturelle Kompetenz erwerben können.

Erster Schritt: Sich motivieren

Wie motiviert man sich beziehungsweise andere richtig zum Gewinnen von interkultureller Kompetenz? Durch Druck („Bei uns kommt keiner in eine Führungsposition, der nicht mindestens x Jahre im Ausland war“)? Durch Anreize (Gehaltszulagen, Beförderungen)? Oder durch Leidenserfahrungen beim Umgang mit Berufskollegen aus einer anderen Kultur (die häufigste und oftmals wirkungsvollste Form der Motivation)?

Leider ist die beste Methode zu motivieren – durch Lust – die am wenigsten verbreitete: „Lust“, die eintrifft, „wenn Seele, Geist und Körper sich irgendeiner Tätigkeit ganz und gar überlassen“ (Alexander Lowen); Lust darauf, andere Menschen kennenzulernen und Neues zu wagen. Erfolgreiche, interkulturell fortgeschrittene Manager treiben diese Neugierde. Sie wollen erfahren, was sich in ihnen selbst verändert, wenn sie bislang gewohnte Kultur- und Glaubensmuster mit anderen Augen sehen lernen und persönliches Neuland betreten. Sie wissen schon, ihr Erfolg wächst in dem Maße, wie sie durch die ständige Begegnung mit dem „Fremden“ ihre eigenen Grenzen erweitern und darüber selbstbewußter werden.

Lust fängt an mit einer positiven Einstellung zum jeweiligen Gastland. Und wer die Lust verspürt, andere Denk- und Verhaltensformen wirklich zu verstehen, der wird sich in diese auch hineindenken und -fühlen lernen, der bahnt sich Wege, um selbst als Person Akzeptanz zu finden in dem anderen örtlichen und betrieblichen Umfeld.

**Zweiter Schritt:
Interkulturelle Kenntnisse erwerben**
Wendet sich eine Firma einem neuen Auslandsmarkt zu, so informiert

sie sich selbstverständlich vorher über Marktumstände, juristische und steuerliche Gegebenheiten, Fördermittel, Finanzierungsmöglichkeiten et cetera. Oft investiert sie Millionen in derlei Sachkenntnisse, damit der Markteintritt dann optimal über die Bühne geht.

Aber was tun die Verantwortlichen dafür, um sich auch über die landesüblichen Verhaltensweisen der Menschen zu informieren? Meist sehr wenig, getreu der Meinung, mit einigen guten – und kostspieligen – Sprachkursen sei das Nötigste getan. Dabei können gute Sprachkenntnisse sogar Konfliktpotential aufbauen: Da kann etwa perfektes Französisch Kollegen und Mitarbeiter im französischen Betrieb unbewußt glauben machen, der deutsche Manager sei auch vertraut mit den kulturellen Verhaltens- und Interpretationsregeln des Landes. Denkt und handelt der aber unbedacht weiter in den Bahnen „deutscher Businesskultur“, so können bestimmte Argumentations- oder Verhaltensweisen als bewußte Aggression ankommen. Ein paradoxes Ergebnis: Die Sprachkenntnisse intensivieren interkulturelle Konflikte noch, weil sie nicht von elementaren Grundkenntnissen über Motivationsfaktoren und Verhaltensweisen im Gastland flankiert werden.

Um das Verständnis fremder Kulturen zu fördern, müssen daher fundierte interkulturelle Sachkenntnisse in speziellen Weiterbildungsveranstaltungen vermittelt werden. Bloße Kurzvorträge genügen so wenig wie das Weiterreichen von Stereotypen wie „Franzosen sind bekanntermaßen Individualisten, dem müssen Sie Rechnung tragen“ oder „In Südspanien sollten Sie niemals auf einer Vertragsunterzeichnung um 16 Uhr bestehen“.

Zweckdienlich sind mehrtägige Workshops, die von einem bikulturellen Trainerteam in interaktiver Form geleitet werden. Der zeitliche Aufwand ist notwendig, damit die Teilnehmer das Neue mit der ihnen vertrauten Kultur und deren Verhaltensmustern vergleichen

können sowie die Unterschiede akzeptieren lernen. Auch die jeweiligen Lebenspartner sollten hinzugezogen werden, denn sie bringen anschließend mehr Verständnis auf für die Arbeitssituation des anderen, sehen ihre Rolle aufgewertet und fühlen sich nicht zum „Anhängsel“ degradiert. Später, in einer fremden Umgebung, werden sie sowieso mehr auf sich gestellt sein als der Partner, dem immerhin sein „Hierarchiekomfort“ zugutekommt.

Dritter Schritt: Selbsterkenntnis gewinnen

In der Regel geht das automatisch: Sobald sich jemand mit den „Spielregeln“ einer fremden Kultur auf richtig auseinandersetzt, wird er zumeist auch erkennen, daß die eigene Kultur nicht nur vorteilhafte Elemente enthält. Danach kommen die Fragen nach den Gründen für eigene Einstellungen, Ziele und Antriebe. Und am Ende wird die eigene Kultur besser begriffen, werden ihre Grenzen eher wahrgenommen und zu überwinden gesucht. Der Prozeß interkulturellen Lernens zwingt dazu, sich ständig zu entscheiden: will man bisher gehegte Wertvorstellungen überprüfen oder sich lieber hinter ihnen verbarrikadieren, sei es aus Bequemlichkeit oder gar aus Angst.

Die Bereitschaft, ja die Lust, sich Zweifeln auszusetzen, wächst überproportional mit der Erkenntnis, daß der Kontakt mit anderen Kulturen bereichert und keine Gefahr darstellt. Das Erleben einer fremden Kultur ist das beste Persönlichkeitstraining überhaupt. Denn Selbsterkenntnis läßt sich nicht kognitiv vermitteln, sie muß selbst erfahren werden. Es ist ein Unterschied, ob ein Trainer jemandem sagt „so bist Du“ oder ob derjenige in einer Auseinandersetzung mit dem Kollegen der anderen Kultur sagen kann: „Ich sehe jetzt, daß mich Dein Verhalten stört, weil ich so und so handle und interpretiere“.

Die eindrucksvollsten Prozesse der Selbsterkenntnis vollziehen

sich daher immer wieder in gemischten Workshops: Jeder Teilnehmer hat hier die Chance, seine kulturellen Verhaltensmuster – wie vor einem Spiegel – zu erleben, ohne „verurteilt“ zu werden. Und er erfährt „live“, wie diese Muster bei seinem „kulturellen Alter ego“ ankommen beziehungsweise was sie dabei auslösen. Hat jemand auf diese Weise seine Begrenzungen erst einmal erfahren, wird er sie nicht länger akzeptieren wollen. Denn ein selbstbewußter Manager wird freier und unabhängiger, zugleich aber auch unbequemer. Und er wird angeblich „unumstößlichen Wahrheiten“ – Beispiel: „Wer öfter zu spät kommt, ist unzuverlässig“ – nicht mehr ohne weiteres beipflichten können.

Diese Erkenntnisprozesse bedeuten einen wichtigen Fortschritt auf dem Weg der Aneignung interkultureller Kompetenz. Sie brauchen daher verständnisvolle Begleitung und professionelle Auswertung, damit unbequeme oder unangenehme Einsichten auch verarbeitet und nicht als störend oder gar als gefährlich empfunden und verdrängt werden. Es gilt, alle Workshop-Ergebnisse als Hinweise aufzufassen, wie Teilnehmer ihre Energien mehr auf die Nutzung ihrer Stärken konzentrieren denn auf die Kompensation ihrer Begrenztheiten verschwenden sollten.

Vierter Schritt: Kompetenz trainieren

Ist ein Manager zum Ende des Workshops selbstbewußter geworden, so steht ihm nun etwas Kurioses bevor: Er muß erst einmal „verlernen“, das heißt sich von altvertrauten kulturellen Mustern verabschieden, die in seinem Unterbewußtsein verankert sind – wie zum Beispiel der Gewohnheit, die Zeit genau einzuteilen. Denn in der Zusammenarbeit mit Franzosen obwalten andere Effizienzgesetze. Da kann der reflexhafte Griff zum „Zeitplanbuch“ etwa, in dem alles seine „Ordnung“ hat, zum eklatanten Fehlgriff geraten. Schließlich rangieren „Pünktlichkeit“ und

„Planung“ in der französischen Werteskala nicht gerade ganz oben. Aber selbst wenn unser aufgeklärter Manager inzwischen weiß, daß „Schlampigkeit“ oder „Chaos“ unangemessene Bezeichnungen sind – den alten Bewertungsreflex („Mit dem verliere ich nur Zeit“; „So planlos bin ich uneffizient“) verspürt er noch immer, und so fühlt er sich gestreßt.

Eben hier stößt kognitives Erkennen offenbar an seine Grenzen: Emotional eingewurzelten Haltungen läßt sich nicht mit einer Checkliste beikommen, etwa nach dem Motto: „Punkt 1: Vor dem Treffen mit den Franzosen meine Vorstellung, alles muß voraussehbar und kalkulierbar sein, ablegen und abwarten, was auf mich zukommt.“ Sachlich mag das richtig sein, aber wie sollte es praktisch funktionieren? Es sagt sich leicht, „Seien Sie gelassen und flexibel“, aber wie schafft man das?

Erkenntnisse und gute Vorsätze tatkräftig umzusetzen zählt zu den härtesten Bewährungsproben auf dem Weg zu fortschreitender interkultureller Kompetenz. Denn so wie sich – in den Phasen der Kenntnisgewinnung und Selbsterkenntnis – dem Workshop-Teilnehmer die begeisterten Perspektiven der interkulturellen Zusammenarbeit auftun, so kann alle Euphorie an der harten Realität des Alltagsgeschäfts zuschanden werden: Eingeengt durch „Sachzwänge“ („Der Umsatz muß um zehn Prozent steigen, die Allgemeinkosten müssen um 30 Prozent gesenkt werden“), sieht sich unsere Führungskraft umgeben von Kollegen, die vielfach nicht den gleichen Stand des Selbstbewußtseins haben. Wie lassen sich da gute Vorsätze verwirklichen?

Da müssen einfach die richtigen Reflexe eingeschliffen werden, und dafür gibt es nur eine wirksame Methode: Üben, üben und nochmals üben, gegebenenfalls unter Einbeziehung eines kompetenten Coachs. Genauso wie jeder erfolgreiche Sportler ständig hart trainieren muß, um sich in Form zu halten und seine Leistung zu

verbessern, muß der interkulturelle Manager täglich neue interkulturelle Verhaltensmuster trainieren.

Fünfter Schritt: Durchhaltevermögen entwickeln

Noch ist kein Meister vom Himmel gefallen, auch der „interkulturelle“ nicht. Fast ist es so wie in den ersten Fahrstunden: auf den Verkehr achten, in den Rückspiegel sehen, Gang einlegen, Blinker betätigen und so weiter. Welcher Schüler fühlt sich nicht total überfordert. Nicht anders unser Manager: Wider besseres Wissen erlebt er, beinahe ohnmächtig, wie er doch in alte Verhaltensweisen zurückfällt. Er paßt sich an und fühlt sich dabei weniger effizient, Enttäuschung beschleicht ihn. Und dennoch, die Parole heißt durchhalten.

Besonders dann, wenn es sich um den ersten Auslandsaufenthalt handelt, können freundschaftliche Beziehungen und eine stabile private Partnerschaft Gutes bewirken. Da können einheimische Freunde Tips geben, in die neuen Lebensumstände einweisen und das neue Kulturumfeld Stück für Stück schmackhafter machen. Dem Lebenspartner, der in dieser Anfangszeit meist selbst mit dem Kulturschock zu kämpfen hat, kommt jetzt viel Bedeutung zu. Gut, wenn er Verständnis aufbringt, schlecht freilich, wenn seine Vorhaltungen und Ansprüche alles noch verschlimmern. Hier kann es sich sehr auszahlen, wenn der Partner in die Vorbereitung integriert war.

Quintessenz

Den idealen interkulturellen Manager gibt es nicht. Die in jedem Menschen angelegte spezifische Kompetenz zum Zusammenwirken mit anderen muß mehr oder weniger mühsam aktiviert und entwickelt werden. Kommen diese individuell unterschiedlichen Entwicklungsprozesse jedoch erst einmal richtig in Gang, so übertreffen die Ergebnisse regelmäßig die Erwartungen und Prognosen – und zwar

für den einzelnen ebenso wie für das Unternehmen.

Je länger jedoch das Ausräumen der „Sachzwänge“ im Vordergrund steht, desto mehr wird wohl jener japanische Manager recht behalten, der da meinte: „Wir Japaner werden gewinnen, denn Ihr Europäer vergeudet zuviel Zeit und Energie, bis Ihr eine Vertrauensbasis aufgebaut habt.“ Aber warum das Lehrgeld nicht bezahlen und den Aufbau interkultureller Kompetenz vorantreiben? Europas Vielfalt ist Europas Reichtum. Seien wir zuversichtlich und halten wir es mit Wolfgang Mewes, dem Urheber der Managementlehre EKS: „Der Mensch ist nicht am Ende seiner Fähigkeiten, sondern erst am Anfang.“ Jeder Manager, dem es gelingt, über seinen „Kultur“-Schatten zu springen, wird dies ganz deutlich spüren. ☺

Literatur

- JPB – La Synergie Franco-Allemande: Studie über deutsch-französisches Management, Le Vesinet 1990; Das Synergogramm, Le Vesinet 1992.
Wolfgang Mewes: Die kybernetische Managementlehre (EKS), Frankfurt 1990.
Alexander Lowen: Lust, Goldmann-Sachbuch, München 1979.
Rolf W. Schirm: Die Biostruktur-Analyse, Institut IBSA, 15. Auflage, Baar, Schweiz 1991.



JPB Consulting

Die Referenz im deutsch-französischen Management **seit 1984**

Auch nach mehr als 2 Jahrzehnten nach dem Erscheinen dieses Beitrages bleiben sämtliche Grundaussagen weiterhin Gültig, auch wenn der Erfahrungsschatz des JPB Teams sich ständig anreichert!

War dieser Beitrag für Sie nützlich?

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf, wir können Ihnen bestimmt weiterhelfen.



0033-1 64 79 71 79

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**

War dieser Beitrag für Sie nützlich?

Empfehlen Sie dieses Thema Kollegen die Interesse haben könnten!