

OE via PE

Die neue Rolle der Karriere

Unternehmen müssen ständig dazulernen. Ebenso ihre Mitarbeitenden, die attraktive Karrieremöglichkeiten erwarten. Der Futurist Joël Luc Cachelin glaubt, dass sich beide Herausforderungen am besten lösen lassen, wenn man sie zusammenführt. Sein Vorschlag: Unternehmen sollten sich als Narrativ verstehen. Als eine Story, die von ihren Protagonisten – den Mitarbeitenden – dynamisch fortgeschrieben wird.

Preview

► Vorbild Netflix-Serie:

Warum sich Organisationen als Plot verstehen sollten

► In Themen führen statt Menschen führen:

Warum das Modell Fachkarriere jetzt eine neue Chance erhält

► Von Märchenfeen, Detektiven und Co.:

Wie neue Karrieremodelle aussehen können, die die Organisationsentwicklung vorantreiben

► Fünf Wege in die Zukunft:

Was Unternehmen jetzt tun müssen, damit die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter zum Motor der Unternehmensentwicklung werden kann

Was ist das Fesselnde an einer Netflix-Serie? Sie fußt auf einem Plot, der sich über viele Folgen hinweg entwickelt und aktuelle gesellschaftliche Themen aufnimmt. Handlungsstränge werden von mehreren Haupt- und Nebenfiguren verhandelt, deren persönliche Entwicklung die Entfaltung der Story vorantreibt. Diese Metapher des Plots könnte für Unternehmen nützlich sein. Verstehen sie sich nämlich als Narrativ, dann ist klar: Es geht auch für sie darum, eine Geschichte zu erzählen. Eine Geschichte darüber, welchen Mehrwert das Unternehmen für seine Kunden, aber auch die Gesellschaft erbringt. So ein Plot wird umso wichtiger, je stärker eine Organisation von Veränderung betroffen ist, je mehr Mitarbeitende Sinn in ihrer Arbeit suchen, je ausgeprägter gesellschaftspolitische Krisen sind.

Hat sich ein Unternehmen entschieden, seine eigene Geschichte zu erzählen, dann braucht es dafür Mitarbeitende, die zu diesem Narrativ passen, es aber auch weiterentwickeln.

In Themen führen statt Menschen führen

Je mehr Möglichkeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten, sich in Themen ihrer Wahl zu vertiefen, umso stärker tragen sie dazu bei, das Narrativ des Unternehmens erfolgreich fortzuschreiben. Für das Human Resources Management heißt das: Es muss den Mitarbeitenden Möglichkeiten bieten und Anreize schaffen, neue Themen zu entdecken und zu vertiefen. Themen, die die Mitarbeitenden *selbst* interessieren, die aber auch das Unternehmen tangieren – und es letztlich voranbringen können.

Diese Verzahnung von Organisationsentwicklung und persönlicher Entwicklung könnte einem Karrierekonzept mehr Gewicht verleihen, das bislang ein Mauerblümchendasein neben der klassischen Führungskarriere fristete: der Fach- beziehungsweise themenorientierten Karriere. Zwar existiert das Konzept der Fachkarriere schon länger. Doch es konnte sich nie als gleichwertige Alternative zur Aufstiegskarriere durch-

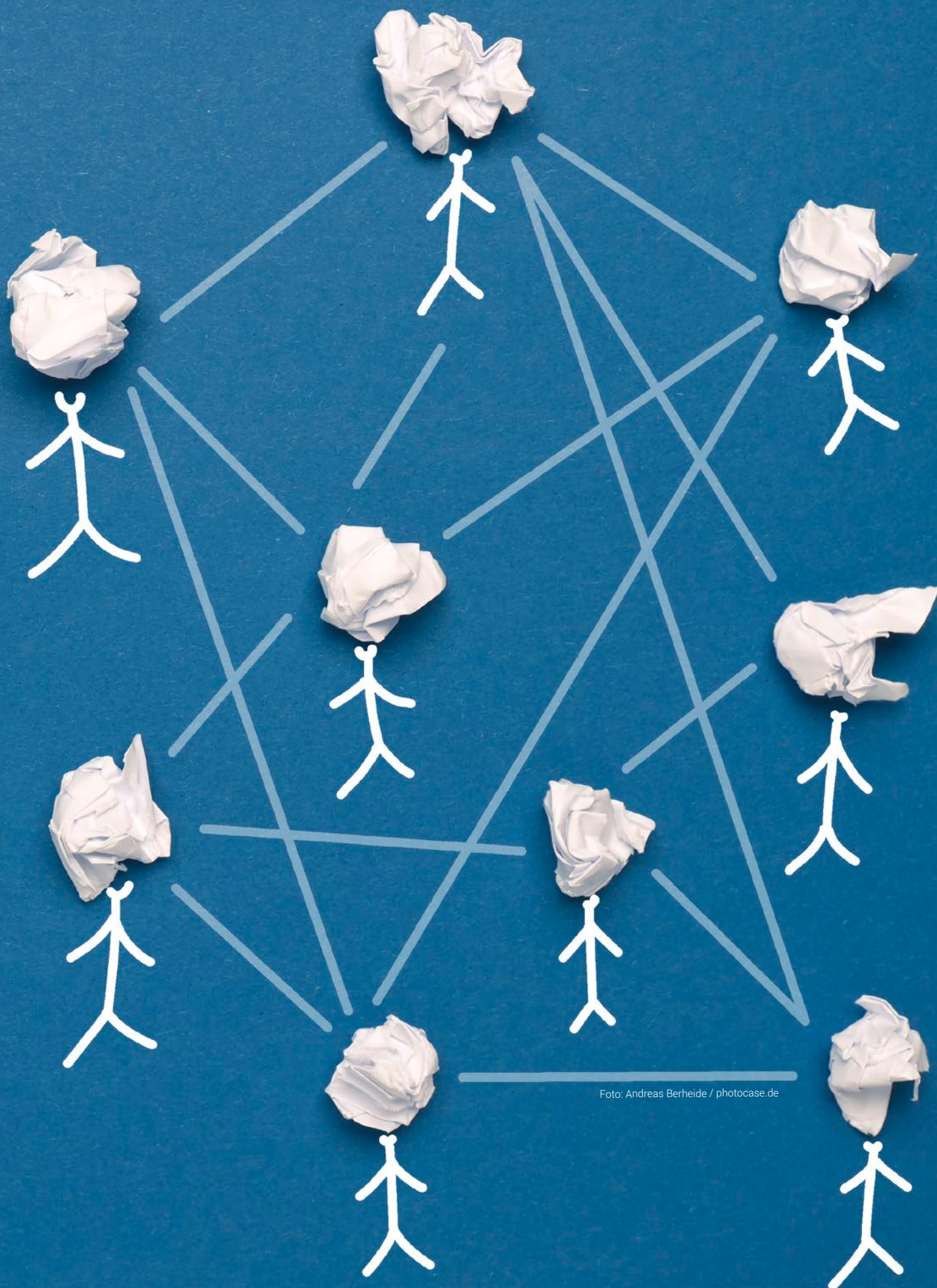


Foto: Andreas Berheide / photocase.de

setzen. Jetzt aber brechen – etwa aufgrund neuer dezentraler Organisationsformen – die Führungsposten weg. Damit sind neue Karrierekonzepte gefragt denn je. Und: Die Zeichen stehen gut, dass sie jetzt auch als wertiger empfunden werden als bisher. Eben weil sie als Motor der Organisationsentwicklung in Erscheinung treten.

Karriere bedeutet im neuen Verständnis, statt in der Hierarchie aufzusteigen, an Einfluss zu gewinnen. Allerdings geht

es nicht darum, direkt Menschen zu beeinflussen, sondern die Themen, die eine Organisation beschäftigen, und damit ihre Zukunft. Je ambitionierter, vernetzter oder auch überraschender Mitarbeitende die gewählten Themen angehen, umso größer ist dieser Einfluss.

Neue Rollen treiben den Plot

Um das Narrativ zum Leben zu erwecken und neue Karrieren zu etablieren, braucht es Rollenmodelle. Im Folgenden werden – etwas überspitzt – Beispiele für solche neuen Rollen formuliert, in denen Mitarbeitende in Themen Karriere machen und *gleichzeitig* die Entwicklung der narrativen Organisation treiben

► **Die Märchenfee – den Plot weiterdenken:** Wenn Unternehmen sich als Narrativ verstehen, dann begreifen sie, dass sie sich mit den Veränderungen des Umfeldes dynamisch mitentwickeln müssen. Daher profitieren sie von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die man – etwas zuspitzend – Märchenfee nennen will. Die Märchenfee produziert Content, genauer: Geschichten über die Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Sie verknüpft dazu Informationen und produziert Orientierungswissen. Auch darf und sollte die Märchenfee ihre Geschichten emotional und dramatisierend präsentieren. Die Rolle ist multimedial angelegt. Die Märchenfee produziert zum Beispiel Infografiken, Interviews, Videos, Texte, Podcasts und Präsentationen.

► **Der Detektiv, die Detektivin – Informationen beschaffen:** Ein enger Verbündeter der Märchenfee ist der Detektiv. Er ist ein Jäger, der interessantes Wissen, kontroverse Meinungen sowie wichtige Multiplikatoren und Wissensträgerinnen aufspürt, sei es in Datensätzen, Buchhandlungen, Coworking Spaces, bei Konferenzen oder weinreichen Abendessen. Der Detektiv erzählt nicht, er forscht – und das auf drei Zeitebenen. Bezogen auf die Gegenwart spürt er Spannungsfelder auf. Im Hinblick auf die Zukunft interessieren ihn Visionen, Trendbrüche und Wildcards. Für die Vergangenheit interessiert sich der Detektiv, weil sich durch deren Kenntnis Entwicklungen in der Gegenwart besser verstehen und Fehler vermeiden lassen.

► **Der Verkuppler, die Verkupplerin – lose Enden verknüpfen:** Wenn Karriere heißt, sich in Themen *eigener* Wahl zu vertiefen, braucht es Aktivitäten, um die Narrative von

Karrieren als Motor der Organisationsentwicklung

Unternehmen profitieren davon, wenn sie sich als Narrativ verstehen und einem Plot folgen, der ausdrückt, was sie für ihre Kunden und die Gesellschaft leisten wollen, der sich aber auch ständig weiterentwickelt. Letzteres funktioniert jedoch nur, wenn den Protagonisten im Plot – also den Mitarbeitenden – die Möglichkeit eröffnet wird, sich selbst permanent weiterzuentwickeln. Karriere zu machen, bedeutet dann ...



... für den Einzelnen:

- Sich in Themen seiner Wahl zu vertiefen und diese zu entwickeln.
- Seine Expertise, seine Reichweite und seinen Einfluss zu vergrößern.
- Sich dabei ein von außen wahrnehmbares Profil zu kreieren.
- Sich Freiheiten zu erarbeiten, um das zu tun, was einem wirklich Spaß macht.
- Auf diese Weise ein authentischeres Arbeitsleben führen zu können, das dichter dran ist an den eigenen Interessen, Motiven und Werten.



... für Unternehmen:

- Mitarbeitende jeden Alters in deren Entwicklung zu begleiten und zu beraten.
- Karrieren und Entwicklungspfade *für* Mitarbeitende zu designen, statt wie bisher Mitarbeitende für Karrieren auszusuchen.
- Dabei auf den Stärken der Mitarbeitenden und auf unternehmerischen Herausforderungen aufzubauen.
- Sich stärker am Prinzip der T-Shaped-Kompetenz zu orientieren, also der Kombination aus spezialisiertem Fachwissen und der Fähigkeit, sich darüber hinaus ins Unternehmen einzubringen und mit anderen auszutauschen. Denn: Überfachliche Fähigkeiten sind wichtig, um die fachlichen immer wieder neu denken und weiterentwickeln zu können.
- Mit anderen Unternehmen zu kooperieren. Für die Firmen selbst hat das den Vorteil, Zugriff auf eine breitere Palette an Fähigkeiten zu bekommen. Für die Mitarbeitenden, dass sich die Bandbreite an Entwicklungswegen, die sie einschlagen können, erweitert.

Quelle: www.managerseminare.de, Joël Luc Cachelin

Individuum und Organisation zu verbinden. Verkuppler machen genau das. Sie sind Vernetzer. Zum einen hören sie sich um, welche Fragen das Unternehmen im Moment nicht beantworten kann. Zum anderen machen sie Mitarbeitenden Vorschläge, in welche – für das Unternehmen nutzbringende – Themen diese sich vertiefen könnten. Der Verkuppler bringt jene zusammen, die voneinander lernen könnten. Er oder sie ist also eine soziale und gut informierte Person, die einen hervorragenden Überblick darüber hat, wer sich in der Organisation gerade mit welchen Themen beschäftigt. HR Analytics kann dabei unterstützend wirken, um Mitarbeitende datenbasiert zu verkuppeln.

► **Die Influencerin, der Influencer – Perspektiven multiplizieren:** Die Influencerin, den Influencer kennen wir als Vermarkter beziehungsweise Vermarkterin von Moden, Marken und Orten in den Social Media. In lernenden Organisationen sind Influencer ebenso gefragt. Sie kommen zum Zug, wenn Wissen, Meinungen, Anlässe, Angebote oder eben neue Karriereformen bekannt und beliebt gemacht werden sollen. Influencer generieren Aufmerksamkeit, machen neugierig, lösen Diskussionen aus und signalisieren Kompetenz. Ein zentrales Betätigungsfeld ist der digitale Raum. Die Influencerin beherrscht die sozialen Medien, kennt die Marktplätze der Ideen, unterhält Kontakt zu wichtigen Wissensverteiltern.

► **Der Wissensmanager, die Wissensmanagerin – Wissensbestände ordnen:** Wissensmanagerinnen und -manager räumen auf, werfen Veraltetes weg und bringen das Wissen aus den Köpfen der Mitarbeitenden in das Gehirn des Unternehmens, damit es im Alltag abrufbar ist und entscheidungsrelevant und handlungsunterstützend wirken kann. In Unternehmen, in denen es noch Papier gibt, besteht die Rolle nicht zuletzt in der Digitalisierung des vorhandenen Wissens. Um die Bestände aktuell zu halten, arbeiten Wissensmanager eng mit den Content-Produzierenden, Detektiven und Influencern zusammen. Sie könnten auch Wissenspartnerschaften mit anderen Unternehmen aufbauen und pflegen, sodass Innovation durch Kombination einer großen Bandbreite von Daten möglich wird.

► **Der KI-Erzieher, die KI-Erzieherin – wissensbasiert automatisieren:** Auch die Rolle des Sachbearbeiters gibt es in der Welt des narrativen Unternehmens noch. Der Sachbearbeiter der Zukunft ist ein KI-Erzieher, eine KI-Erzieherin. So jemand übernimmt

die Aufgabe, analoges Wissen in digitales zu übersetzen und die Maschinen das Sprechen zu lehren. Dazu gehört nicht zuletzt, abzuwägen, für die Lösung welcher Probleme Maschinen geeignet sind und wo es weiterhin Menschen braucht. Neben der Übersetzungsleistung gehört das Überwachen der Künstlichen Intelligenz zum Arbeitsalltag. Die Rolle ist aber auch ethisch angelegt: Es geht zum Beispiel auch darum, zu prüfen, nach welchen Prinzipien KI auf Basis welcher Daten wie entscheiden darf.

► **Der Lernstrategie, die Lernstrategin – Wissenslücken identifizieren:** Auf einer Metaebene arbeitet der Lernstrategie, die Lernstrategin. Mitarbeitende in dieser Rolle prüfen, welches Wissen ihr Unternehmen braucht, damit es sich vor dem Hintergrund veränderter Kundenbedürfnisse, neuer Technologien und gesellschaftspolitischer Megatrends weiterentwickeln kann. Lernstrateginnen und -strategen übersetzen den Lernbedarf in Aufgaben für Detektive und Lerndesigner. Sie leiten ihre Erkenntnisse an das Recruiting weiter, damit die Organisation rechtzeitig nach benötigten Fachkräften suchen kann. Lernstrategen optimieren Faktoren wie Arbeitsräume, Organisationsformen und Führungsstile, um das Lernklima in einem Unternehmen zu fördern.

► **Der Lerndesigner, die Lerndesignerin – Wissen vermitteln:** Um den Plot umzusetzen, entwickelt der Lerndesigner, (Weiter-) Bildungsmodule. Er oder sie unterstützt Detektive, Content-Produzenten und Wissensmanager darin, ihre Erkenntnisse mit anderen Mitarbeitenden zu teilen. In den von ihm oder ihr organisierten Veranstaltungen wird Wissen erarbeitet, weitergegeben, kombiniert – und hinterfragt. Der Lerndesigner ist auch für Lernpartnerschaften mit anderen Unternehmen zuständig, die helfen können, den Horizont zu erweitern. Oder er organisiert Lernreisen an inspirierende Orte. Weil Autodidaktik in lernenden Organisationen unverzichtbar ist, entwirft er außerdem Selbstlernmodule und vermittelt den Mitarbeitenden Tipps zur persönlichen Weiterentwicklung.

Über fünf Wege in die Zukunft

Um derartige neue Karrieren zu etablieren und stark zu machen, sind Unternehmen in verschiedener Hinsicht gefragt.

Erstens brauchen sie den *Willen*, Karrieren neu zu denken. Das setzt vor allem die finanzielle Aufwertung themenbasierter

Je besser Mitarbeitende ihr eigenes Narrativ entwickeln können, je mehr Möglichkeiten sie also haben, sich in Themen, die sie interessieren, zu vertiefen, umso eher können sie auch dazu beitragen, den Plot des Unternehmens erfolgreich weiterzuschreiben.



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS269AR08

Tutorial Neue Karrieretipps für Unternehmen



Organisationen sind darauf angewiesen, dass ihre Mitarbeitenden sich ständig weiterentwickeln. Dass sie neue Themen aufgreifen, vertiefen und schließlich für das Unternehmen nutzbar machen. Der Lernweg der Mitarbeiter wird so zum Vehikel für das Lernen der Organisation. Das funktioniert aber nur dann, wenn beim Karrieremanagement umgedacht wird. Fünf Ansatzpunkte.

1. Alternative Karrieren aufwerten

Wenn Unternehmen möchten, dass Mitarbeitende über das Vehikel ihrer thematischen Interessen die Unternehmensentwicklung vorantreiben, dann müssen sie themenbasierte Entwicklungswege bzw. Karrieren aufwerten. Zum einen finanziell, das heißt: Bei der Entlohnung darf es keinen Unterschied machen, ob jemand Mitarbeiter führt oder in seinen Themen führt. Zum anderen ideell, was bedeutet: Das Unternehmen muss deutlich machen, dass Menschen, die neue Themen auskundschaften, sich in diese vertiefen und sie nutzbar machen, wirklich wichtig für das Überleben der Organisation im dynamischen Wettbewerb sind.

2. Entwicklungspfade für die Mitarbeitenden designen

Bisher stellten Unternehmen vordefinierte Entwicklungs- und Karrierepfade vor, aus denen Mitarbeitende wählen konnten. Das ist nicht mehr zeitgemäß. Zumindest dann nicht, wenn man davon ausgeht, dass Organisationen nur dann dazulernen können, wenn ihre Mitarbeitenden die Chance haben, ihren persönlichen Lern- und Entwicklungsinteressen zu folgen. Auf diese Weise können Strömungen und Themen, welche die Unternehmensentwicklung tangieren, frühzeitig aufgegriffen, bearbeitet und in organisationales Handeln überführt werden. Daher gilt es, Entwicklungspfade zu schaffen, die sich sowohl an den Unternehmensinteressen als auch an den Interessen und Stärken der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen orientieren.

3. Weiterbildung weiter fassen

Um Mitarbeitende in deren Entwicklungsweg optimal zu unterstützen, braucht es Weiterbildung. Aber in einem viel umfassenderen Sinn als bezogen auf Kurse, Seminare und Workshops. Unternehmen müssen hier eine neue Offenheit entwickeln. Denn auch Aktivitäten wie die Lektüre von Büchern oder sogar die Rezeption von Serien und Filmen können horizontweiternd wirken. Ebenso Reisen und Treffen mit anderen Menschen. Besonders wichtig sind auch Zeiten, in denen sich Mitarbeitende den Themen, die sie interessieren, intensiv widmen können.

4. Brücken schlagen zwischen persönlichen Interessen und Firmeninteressen

Dass sich Mitarbeitende in Themen, die sie persönlich interessieren, vertiefen, bringt dem Unternehmen an sich noch nicht viel Nutzen. Es muss außerdem in der Lage sein, eine Brücke zwischen den Interessen des Einzelnen und denen der Organisation zu schlagen. Das funktioniert vor allem über den Austausch von Themen und Interessen: Die

Menschen im Unternehmen müssen zusammengebracht werden, damit sie sich ihre Erkenntnisse, Überlegungen und Ideen gegenseitig mitteilen, sie diskutieren und auch auf den Prüfstand stellen können.

Nur so lässt sich herausfinden, was davon für das Unternehmen von Bedeutung sein könnte und weiterverfolgt werden sollte. Das Zusammenführen der Mitarbeitenden können Unternehmen sehr pragmatisch angehen. Zum Beispiel, indem Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Sessions über ihre persönlichen Interessengebiete berichten. Oder, indem Mitarbeitende, die sich persönlich nicht kennen und in verschiedenen Bereichen bzw. Funktionen und Feldern arbeiten, per Losverfahren zum gemeinsamen Mittagessen im wahren Wortsinn „zusammengewürfelt“ werden.

5. Mit anderen Unternehmen kooperieren

In Zukunft werden in der Wirtschaft Ökosysteme immer wichtiger. Das bedeutet: Unternehmen schließen sich zusammen, um gemeinsam eine Leistung für Kunden zu erbringen, indem sie sich verschiedene Ressourcen teilen, etwa Maschinen, Daten und Mitarbeitende. Es bietet sich dann an, den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu eröffnen, ihre Expertise bei mehreren Unternehmen zu vertiefen. Das hat nicht nur für die Arbeitnehmer den Vorzug, dass die Palette an Entwicklungswegen, die sie einschlagen können, größer wird. Auch die Unternehmen profitieren, weil sie durch den Schulterschluss mit anderen Betrieben Infrastruktur wie Kursräume gemeinsam nutzen können und Zugriff auf ein breiteres Spektrum an Expertise und Fähigkeiten erhalten, als es ihnen solo möglich wäre.



Quelle: www.managerseminare.de, Joël Luc Cachelin; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Karrieren voraus. Konkret: gleiche Löhne für Führungs- und Fachkarrieren. Die Zeiten, in denen Mitarbeitende mit Führungsaufgaben per se höher entlohnt wurden, müssen enden. Weil aber Geld trotzdem nicht alles ist, müsste das HR-Management, um die Reputation neuer, themenbezogener Karrierewege zusätzlich zu stärken, auch erklären, *warum* solche Karrieren wertvoll sind – zum Beispiel: weil Lernen in dynamischen Wettbewerben unverzichtbar ist.

Zweitens müssen Unternehmen die Rechte und Pflichten der neuen Rollen genau definieren. Zu den Rechten gehört unbedingt die Unterstützung in Sachen Weiterbildung, aber teils anders, als man es aus der Vergangenheit kennt. Unternehmen müssen – wie es die der Boston Consulting Group ausdrückt – *Lernverträge* mit den Mitarbeitern eingehen. Je nach Rolle bedeutet das allerdings etwas anderes, als einen Kurs oder ein Seminar zu absolvieren. Wir entwickeln uns auch on the Job oder wenn wir spannende Leute treffen, reisen, horizontweiternde Filme und Serien schauen, Bücher lesen. Um zu lernen, brauchen wir Zeit – zum Beispiel einen Lerntag pro Woche. Der neue Lerndeal bedeutet für Unternehmen also: Sie müssen die persönliche Weiterentwicklung in einem anderen, weiter verstandenen und individuelleren Maß fördern als bisher.

Drittens stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Mitarbeitenden in Funktionen und an einen Platz in der Organisation zu bewegen, an dem diese am meisten zur Weiterführung des Plots beitragen können. Organisatorisch sollten die neuen Rollen aus der Hierarchie gelöst werden, damit sie weder den negativen Auswirkungen von Informationskaskaden noch politischen Spielen ausgesetzt sind. Beides führt momentan dazu, dass wichtiges Wissen verloren geht. Die Rollen brauchen direkten Zugriff auf andere Expertinnen, aber auch auf ranghohe Führungskräfte – die direkt ansprechbar sein müssen. Denn die Entscheidungen in den Themen fallen durch die Themenverantwortlichen selbst und keine Linienführungskräfte mehr.

Viertens müssen sich Unternehmen um Harmonisierungsaktivitäten kümmern, die eine Brücke zwischen den Narrativen des Individuums und der Organisation schlagen. Denn letztlich muss beides zusammengebracht werden: die Interessenlagen des Einzelnen und die der Organisation. Dabei spielt schon das Recruiting eine entscheidende Rolle. Es ist wichtig, dass dort bereits

zusammenfindet, was in puncto Werten und Motiven zueinander passt. Je nachdem, ob eine Bank ein physischer Treffpunkt für große Lebensfragen oder ein „digitaler Datenknoten“ sein will, ist zum Beispiel ganz anderes Personal gefragt.

Sollen die Narrative der einzelnen Individuen das Narrativ des Unternehmens vorantreiben, ist vor allem eines von Bedeutung: dass im Unternehmen Strukturen und Prozesse existieren, die es den Unternehmensmitgliedern ermöglichen, sich ständig über ihre Erkenntnisse, Interessen und Ideen auszutauschen – und so zu gemeinsamen Erkenntnissen und gemeinsamen Ideen für neue Projekte zu gelangen. Dabei hilft die Verkuppler-Rolle oder eine *Lunchlotterie*, bei der ausgelost wird, wer mit wem im Unternehmen zu Mittag isst. Einen Teil der Synchronisationsaufgaben kann auch die Technologie übernehmen. Die Plattform *Starmind* ist ein Beispiel dafür. Sie ist eine Art elektronisches Gehirn des Unternehmens, das sich merkt, welche Fragen die Mitarbeitenden stellen, und das Fragen an die am besten geeigneten Mitarbeitenden weiterleitet.

Fünftens sollten Unternehmen in Sachen Karrieremanagement vermehrt mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten. Ökosysteme spielen dabei eine immer größere Rolle. Im Ökosystem erbringt eine Gruppe von Unternehmen *gemeinsam* eine Leistung für den Kunden und teilt sich dabei Ressourcen – insbesondere Maschinen, Mitarbeitende, Daten, KI-Anwendungen sowie den Kundenzugang. Gemeinsam bieten sich den Firmen dann Möglichkeiten der Produkt-, Prozess- und Organisationsentwicklung, die sie als einzelgängerisches Unternehmen nicht hätten. Ein Beispiel sind Tourismusdestinationen, in denen Verkehrsunternehmen, Gastronomie und andere Unternehmen kooperieren. Ökosysteme brauchen Laufbahnen, die es Mitarbeitenden erlauben, ihre Expertise bei *mehreren* Unternehmen zu vertiefen und einzubringen.

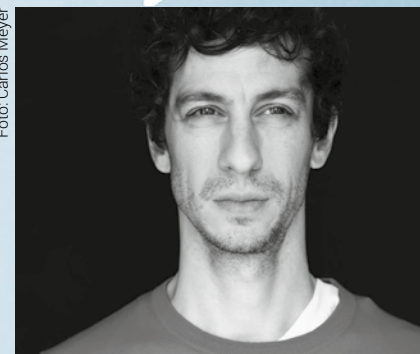
Für Unternehmen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, zu entscheiden, mit *welchen* anderen Unternehmen sie strategisch überhaupt zusammenarbeiten wollen. Aus der Perspektive des Narrativs sollte die Antwort allerdings leichtfallen: Als Partner kommen jene Unternehmen in Frage, mit denen man *gemeinsam* eine Geschichte über die Zukunft erzählen will.

Joël Luc Cachelin

Da Unternehmen davon profitieren, wenn ihre Mitarbeitenden eigene Themen entdecken und vertiefen, müssen sie genau das fördern. Dafür braucht es ein neues Weiterbildungsverständnis.



Foto: Carlos Meyer



Der Autor: Der Schweizer Futurist **Dr. Joël Luc Cachelin** begleitet und berät Unternehmen in Zukunftsfragen. Kontakt: www.wissensfabrik.ch.



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur 6,60 Euro
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** mit allen Zusatzservices und außerdem:

- 12 x jährlich Training *aktuell*
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training *aktuell*
- 20 % Ermäßigung beim Einkauf von Fachbüchern und Trainingskonzepten der Edition Training *aktuell*
- Flatrate auf über 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Verträge von www.trainerkoffer.de
- Jährlich eine Marktstudie als eBook gratis



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97791-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 168 Euro
Profipaket Jahresabo = 248 Euro