

# Das Wesentliche

MITARBEITERFÜHRUNG À LA SPRENGER



Foto: Heiko Grossmann/Stockphoto

Freiheit, Selbstverantwortung, Vertrauen, Motivation – diese vier Worte bilden die Säulen des Führungskonzepts von Reinhard Sprenger. Am 11. Juni wurde der bedeutende Managementdenker 60 Jahre alt. Anlässlich seines Geburtstags hat der Berater seine wesentlichen Gedanken zum Thema Führung zusammengefasst.\*

\* Der Artikel fußt auf dem Buch „An der Freiheit des anderen kommt keiner vorbei“.

**Preview:** ► Wahlfreiheit: Warum Sie alles tun können und alles Konsequenzen hat ► Warum Sie Ihr Leben frei gewählt haben ► Selbstverantwortung: Wieso Führung mehr vom Lassen als vom Machen bestimmt sein sollte ► Warum Vertrauen soziales Kapital schafft ► Warum es mehr Vertrauen ins Vertrauen braucht ► Warum Motivation hohen Einfluss auf Erfolg hat, Motivierung aber nicht ► Warum Mitarbeiter keine Reiz-Reaktions-Maschinen sind

■ **Freiheit.** Wovon träumen Sie? Vom nächsten Urlaub, von der nächsten Gehaltserhöhung, von der neuen Liebe, die so ganz anders wäre als die alte? Die Antwort auf Fragen wie diese fällt meistens leicht. Es genügt ein Blick in die Werbe-Einblendungen des Vorabendprogramms, um ein Bild davon zu gewinnen, wovon die meisten Menschen träumen: von dem, was sie nicht haben. Warum aber leben sie ein Leben, das sie offenbar nicht leben wollen? Auch darauf fällt die Antwort selten schwer: weil eben die Umstände so sind, wie sie sind; weil man morgens eben zur Arbeit muss und wegen der Kinder und so fort. Die Entfernung zwi-

schen dem Leben, wie es sein könnte, und dem, wie es ist – für viele ist sie so groß wie die Entfernung vom Andromeda-Nebel zur Erde.

Dies gilt besonders für die Arbeitswelt. Wie anders ist es zu erklären, dass die Umfragen zur Zufriedenheit im Job alljährlich zu erschreckenden Ergebnissen kommen: Jeder Zweite macht nur Dienst nach Vorschrift, jeder Dritte hat innerlich gekündigt, die Chefdiffamierungsbücher boomen. Die Unternehmen scheinen von Zombies bevölkert, die Tag für Tag an ihrem Arbeitsplatz erscheinen, ohne dort je anzukommen oder innerlich anwesend zu sein.

Bekanntlich ist es der platonische Sokrates, der die Frage „Wie man leben soll“, erstmals ausdrücklich für sich selbst stellt, und es ablehnt, darauf eine generelle, unterschiedslos auf alle Menschen zutreffende Antwort zu geben. Es ist der jeweils individuelle Mensch, der nach seinem Weg im Leben sucht. Wäre es anders, bräuchte von Individuum gar keine Rede zu sein. Doch in einer Gruppe, in der Gesellschaft, so die Theorie, sind Einzelne immer bestrebt, ihr Verhalten den Normen und Erwartungen ihres sozialen und kulturellen Umfeldes anzupassen. Wir folgen deshalb selten unseren eigenen Wegen, sondern stattdessen

**„Sie haben Ihr Leben, so wie es jetzt ist, frei gewählt. Diesen Alltag, diesen Job, diesen Chef, diesen Kollegen, diese Wohnung, diese Stadt, diesen Partner (oder auch Ihr Single-Dasein). Dafür sind Sie verantwortlich. Und nur Sie.“**



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.



**Reinhard K. Sprenger** ist einer der profiliertesten Führungsexperten Deutschlands. Zu seinen Kunden gehören internationale Konzerne ebenso wie Dax-100-Unternehmen. Sprenger coacht Vorstände, leitet Führungsseminare und berät bei der Entwicklung von Personalsystemen. Seine Bücher (u.a. Mythos Motivation, Das Prinzip Selbstverantwortung, Vertrauen führt) sind ausnahmslos Bestseller. Basis seiner Thesen und seiner Führungsphilosophie ist die Selbstmotivation und Selbstverantwortung des Einzelnen, dessen Freiheit und dessen Verpflichtung. Mit seinen Ideen und unbequemen Wahrheiten hat der Berater die Managementwelt revolutioniert. Kontakt: reinhard@sprengr.com

den Mustern, denen eben alle anderen auch folgen. Das spart Zeit, Nerven und die Auseinandersetzung mit schwierigen Fragen. Es hat aber auch Nachteile.

### Das Leben ist frei gewählt

Die Vervielfachung von Angeboten und die Pluralisierung von Werten vergrößern die Möglichkeiten der Selbstbestimmung, der Individualität. Im Gegenzug erhöhen sie die Anforderungen an die Fähigkeit des Einzelnen, seine Werte zu erkennen und ihnen entsprechend zu handeln. Was würden Sie tun, wenn Sie wüssten, dass Sie nur noch zwei Jahre zu leben hätten? Sie würden sehr wahrscheinlich anfangen, das zu tun, was Ihnen wichtig ist, und die Dinge ignorieren, von denen Ihnen andere gesagt hatten, dass Sie sie tun sollen und dass sie wichtig sind. Sie würden sich bewusst entscheiden, sich ans Steuer Ihres Lebensautos setzen und bestimmen, wohin Ihr Leben „führt“.

Jede Wahl, die wir treffen, ist ein Zeugnis für unsere Autonomie, für unser Gefühl der Selbstbestimmung. Fast jeder Politik-, Sozial- oder Moralphilosoph in der abendländischen Tradition seit Platon hat solcher Autonomie eine besondere Bedeutung eingeräumt. Und mit jeder neuen Ausweitung der Wahlmöglichkeiten erhalten wir noch mehr Gelegenheit, unsere Autonomie auszuüben und damit unseren Charakter unter Beweis zu stellen. Wir können heute im Vergleich zu früheren Generationen weitaus freier über unser Leben bestimmen, wissen aber nicht mehr genau, was

für eine Art Leben wir führen wollen. Hier beginnt das Problem mit der Freiheit. Denn jede Entscheidung für das eine ist zugleich eine Entscheidung gegen das andere. Was man tut, kann man auch unterlassen. Das ist eine Entscheidung – und sie liegt bei jedem Einzelnen. Zugespitzt haben es die Existenzialisten so formuliert: Der Mensch ist zur Freiheit verdammt.

Was den „freien Menschen“ ausmacht, ist nicht die Maximierung seiner Möglichkeiten, sondern das Bewusstsein seiner Wahlentscheidungen und die Bereitschaft, Verantwortung für die Konsequenzen dieser Entscheidungen zu übernehmen, die Kosten, die mit jeder Wahl verbunden sind, anzuerkennen. Während äußere Freiheit eine Größe ist, die sich aus rechtlichen, sozialen und politischen Umständen zusammensetzt, beschreibt innere Freiheit einen Zustand, in dem der Mensch seine eigenen ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nutzt, um auszuwählen. Darin liegt seine Freiheit. Und mit ihr die Voraussetzung für ein gelingendes Leben.

**Selbstverantwortung.** Wenn von Verantwortung die Rede ist, schwingt oft ein Klage-ton mit: Wer die Verantwortung trägt, ist schuld an den Verhältnissen. Die Politiker, die Manager, alle anderen. Ich jedenfalls bin es nicht. Im Unternehmen tragen zweifellos die Führungskräfte die Verantwortung. Und entsprechend unverantwortlich sind die Mitarbeiter. Das ist die Tragik.

Die organisierte Unverantwortlichkeit hat viele Namen. Sie ist nicht zuletzt eine Begleiterscheinung des modernen, vernetzten Unternehmens, in dem flache Hierarchien, Projekt- und Teamarbeit den Alltag bestimmen. Viele tragen einen kleinen Teil zum Ganzen bei, aber nur wenige fühlen sich für dieses Ganze verantwortlich. Moderne Organisationen sind riesige Netze miteinander verbundener Aufgaben. Die Knoten dieses Netzes sind die einzelnen Mitarbeiter. „Ich habe doch nur ...“, beginnen die Entschuldigungen, die entverantwortenden Sätze. Ich war es nicht. Das hat Vorteile, es

entlastet. Es hat aber einen großen Nachteil: Es versperrt die Handlungsmöglichkeiten. Es versperrt den Weg zu einer aktiven Haltung, einer eigenen Antwort.

### Burnout = Verzicht auf die Verantwortung für sich selbst

Ein modernes Beispiel ist die beeindruckende Karriere der Diagnose „Burnout“. Dafür verantwortlich gemacht werden die steigenden Anforderungen der Unternehmen, die ständige Abrufbereitschaft, das Tempo, die Technik, die tausend E-Mails am Tag, das ganze Hamsterrad, aus dem es offenbar kein Entkommen gibt. Aber diese Anforderungen sind die Anforderungen der anderen – und es ist der Verzicht auf eine eigene Antwort, auf die Verantwortung für sich selbst. Viele haben vergessen, die Verantwortung – nicht nur im Beruf – für sich und ihre Grenzen, ihre Motivation, ihre Leistung, kurz: für ihr Leben, als aktive Aufgabe zu verstehen. Es ist bequemer, sich in der Opferrolle einzurichten. Für beide Seiten. Und Applaus erhält, wer den gesamtgesellschaftlichen Wettbewerb um die optimale Opferposition gewinnt.

Als wichtigste Führungsaufgabe gilt heute wie eh und je: Ziele definieren, Ergebnisse (und Mitarbeiter) kontrollieren, sagen, wo es langgeht und schauen, ob auch alle anderen brav dort langgehen. Dem muss entgegengehalten werden: Die wichtigste Führungsaufgabe ist die Stärkung der Selbstverantwortung im Unternehmen. Dies gilt umso mehr, als es tendenzi-

**„Im Reich der Selbstbestimmung sitzen nicht mehr die anderen am Steuer Ihres Lebensautos, sondern Sie selbst. Sie haben die Kontrolle über Ihr Leben, entscheiden selbst, wie viel Einfluss Sie anderen in Ihrem Leben einräumen.“**

ell immer weniger Führungskräfte mit immer größeren Führungsspannen gibt.

### Führung ist Lassen statt Machen

Selbstverantwortung verändert das Handeln des Einzelnen, weil es die Frage nach Verantwortung anders stellt. Anstatt „Wer ist schuld?“, muss es heißen „Was kann ich dafür tun?“, „Wie kann ich die Aufgabe lösen?“. Führungskräfte sind nicht dafür da, andere an die Hand zu nehmen und zu den Lösungen zu führen, sondern dafür, die Bedingungen der Möglichkeit von Selbstverantwortung zu schaffen. **Je mehr Verantwortung dem Einzelnen abgenommen wird, desto weniger Selbstverantwortung wird sich entwickeln. Freiräume, Spielräume, um eigene Antworten zu finden und zu verantworten. Mitarbeiter, die denken, anstatt zu kopieren, die kreativ sind, anstatt nur darüber nachzudenken, was der Chef möchte.**

Selbstverantwortung ist die Voraussetzung für Commitment. Eine Führungskraft, die Selbstverantwortung als zentralen Wert anerkennt, ist daher mehr vom Lassen bestimmt als vom Machen. Denn wer ein Problem hat, hat auch immer die Ressourcen, es zu lösen.

**Aber offenbar hat es Vorteile, auf Selbstverantwortung zu verzichten. Denn die Frage bleibt: Warum tun das so viele? Die kürzeste Antwort lautet: weil Leiden leichter ist als Handeln. Weil man passiv bleiben kann. Weil man einen Jammerzirkel gründen kann.** Weil man sich legitimiert fühlt, mit seiner Hand in der Tasche anderer Leute zu leben. Doch nur wer die Verantwortung für sein eigenes Handeln übernimmt, gestaltet sich als Persönlichkeit. So wie Menschen mit Erfolgsintelligenz jede Form von Selbstmitleid ablehnen – selbst wenn sie ungerecht behandelt wurden, geben sie nicht auf. Derjenige also kommt am weitesten, der bei sich selbst bleibt.

**„Von Vertrauen wird geredet, wenn es fehlt. Seine Erscheinungsweise ist die Nichtexistenz. Man übertreibt nicht, wenn man feststellt: Je mehr über Vertrauen gesprochen wird, desto schlechter ist die Lage. Das Auftauchen von Vertrauen ist ein untrügliches Zeichen der Krise.“**

**Vertrauen.** „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Für viele Menschen bildet dieser Satz die Grundlage ihres Menschenbildes. In einem Unternehmen, das auf die Herausforderung der kreativen Kräfte der Mitarbeiter zielt, wird es aber mehr darauf ankommen, sich der Erkenntnis des Freiherrn von Stein zu öffnen: „Zutrauen veredelt den Menschen, ewige Vormundschaft hemmt sein Reifen.“

### Vertrauen als soziales Kapital

**Je komplexer die Welt ist, desto wechselwirksamer sind Entscheidungen und Handlungen im Unternehmen – und desto notwendiger ist das Vertrauen in Vertrauen.** Der Vertrauensmechanismus senkt nicht nur die Kosten des Zusammenarbeitens, sondern ermöglicht erst Kooperation, die ohne Vertrauen gar nicht oder nur zu sehr hohen Kosten zustande käme. Vertrauen schafft – im Unternehmen wie im Alltag – soziales Kapital. Deshalb wird eine durch Vertrauen geprägte Organisation langfristig Vorteile haben. Diese Vorteile nehmen mit dem Grad an Unsicherheit und Häufigkeit der Kooperationen zu. In einer unsicheren Welt wächst der Bedarf an Vertrauen rasant. Vertrauen eröffnet Entwicklungsmöglichkeiten, schafft Gelegenheiten für gemeinsames unternehmerisches Handeln.

Die Bereitschaft zu vertrauen wird jedoch wesentlich von den institutionellen Rahmenbedingungen bestimmt: Wie hoch ist die Verregelungsdichte? Lohnt sich Vertrauen als Strategie – oder wird es bestraft? Ist es möglich, mit Vertrauen zu führen? Immer wieder lautet die Antwort: „Nein!“ In der Tat, die Umstände sind nicht ermutigend. Gerade in großen Unternehmen erdrücken Hierarchien jede aufkeimende Ehrlichkeit. Doch in ihrem persönlichen Umfeld kann jede Führungskraft sich direkt um ein Mehr an Vertrauen bemühen: Sie können sich von den Misstrauensinszenierungen abkoppeln.

**Vertrauen ist keine Frage von Leitbildern und Mission Statements. Sie ist eine Frage des konkreten Verhaltens einzelner Per-**

**sonen, und zwar vor allem im Konfliktfall. Dieses Verhalten, dieses Handeln entscheidet darüber, ob sich eine Vertrauensatmosphäre entwickeln kann. Und wer ist diese Person? Sie!** Eine Vertrauenskultur ist eine Leistung, die Sie für die Zusammenarbeit und das Zusammenleben mit anderen Menschen erbringen können. So wie Sie sich verhalten, vor allem bei Konflikten und in schwierigen Situationen, so werden Sie die Vertrauenskultur prägen oder zerstören. Was tun Sie, wenn jemand einen Fehler macht? Was tun Sie, wenn Sie jemand kritisiert? Wie reagieren Sie, wenn Ziele nicht erreicht werden? Starkes Vertrauen, eine Vertrauenskultur im Unternehmen, fällt nicht vom Himmel – sie ist gemacht. Sie braucht eine „kritische Masse“ an Handelnden, vor allem unter den Führungskräften.

### Eine Vertrauenskultur braucht Vertrauen in Vertrauen

**Vertrauen ist nicht planbar. Deshalb hat es einen schweren Stand, im traditionellen Management ist es unhandlich.** Es fehlt am Mut, sich verwundbar zu machen. Demgegenüber steht die bekannte schnelle Zerstörbarkeit von Vertrauen: Oft genügt eine einzige Enttäuschung, um Vertrauen langfristig zu erschüttern.

Vertrauen gründet auf der Erwartung, dass die Gemeinsamkeit des Vertrauens den Beteiligten bewusst ist. Auf Vertrauen gründet das Zusammenspiel in Orchestern, in Vereinen, in Partnerunternehmen.

Wir neigen dazu, unsere eigene Vertrauenswürdigkeit zu überschätzen und die anderer zu unterschätzen. Nach dem Motto „Der Ehrliche ist der Dumme“ glauben wir, dass Vertrauen erst verdient werden muss. Es fehlt die Überzeugung, dass „die anderen“ kooperieren – wir vertrauen zu wenig darauf, dass die anderen vertrauen. Ja, wenn ...! Diese Haltung verhindert, dass sich Vertrauen verbreitet, stattdessen setzt sie eine Spirale des Misstrauens in Gang, in der jeder dem anderen als möglichem Trittbrettfahrer misstraut. Deshalb braucht eine Vertrauens-

kultur vor allem Vertrauen in Vertrauen: das Vertrauen in die Vertrauensbereitschaft anderer, egal, ob Chef, Kollege, Mitarbeiter. Jeder ist zugleich Vertrauensgeber und -nehmer.

**Vertrauen bezieht seine Kraft aus der kollektiven Vorteilhaftigkeit von Vertrauen. Es gründet auf der Erwartung, dass die Gemeinsamkeit des Vertrauens allen bewusst ist. Es geht nicht darum, ob dies „wahr“ oder „falsch“ in einem wissenschaftlichen Sinn ist. Es geht darum, dass es pragmatisch sinnvoll ist, davon auszugehen, dass die Menschen normalerweise gute Absichten haben und wohlmeinend sind.** Ein auf kurzfristigen Vorteil bezogener Eigennutz ist unklug. Der kluge Egoist kooperiert.

**Motivation.** Das große Zauberwort des modernen Managements lautet Motivation. Jeden Tag werden Seminare veranstaltet, jeden zweiten Tag erscheint eine Studie zu den neuesten Methoden und jeden dritten Tag eine andere, die konstatiert, dass sich trotz all der Motivierung, der ausgeklügelten Incentives und in Aussicht gestellten Boni-Bonbons im Kern kaum etwas verändert an der durchschnittlichen Motivationslage der durchschnittlichen Mitarbeiter in Unternehmen. Ein kleiner Teil der Belegschaft ist hoch motiviert, ein größerer Teil ist indifferent, und ein großer Teil macht schlicht Dienst nach Vorschrift.

Dass es hier aber einen Zusammenhang geben könnte, dass die (mangelnde) Motivation des

einen und die (gesteigerten) Motivierungsbemühungen der anderen, dass die vielen Incentives und das verbreitete Ideal vom steuerbaren, motivierbaren Mitarbeiter in einem anderen als dem weithin behaupteten Wirkungsverhältnis stehen, das hat sich bis heute – leider – noch kaum herumgesprochen. Denn wie anders wäre es zu erklären, dass am Credo der Motivierung als maßgeblicher Aufgabe des Managers festgehalten wird? Das dahinterliegende Denkmodell ist ebenso schlicht wie falsch, weil es zwei Beobachtungen in eine Ursache-Wirkungs-Beziehung stellt, die je für sich einen richtigen Kern haben – aber nicht zusammengehören.

#### Motivierung hat keinen Einfluss auf Erfolg

Richtig ist, dass die Motivation einen hohen Einfluss auf den Erfolg hat. Nicht richtig ist, dass dies auch für die Motivierung gilt, das „Bewegen“ von außen, das Anschieben anderer, um sie dahin zu bringen, wo man sie gerne haben möchte. Ob mit Zuckerbrot oder Peitsche: Jegliche Motivierung geht davon aus, dass der andere nicht von sich aus das tut, was er sollte. Und einen braucht, der ihn (an-)treibt.

**Richtig ist auch, dass die Motivation von Menschen in hohem Grade von Kommunikation abhängt, dass Aufmerksamkeit, Wertschätzung und Respekt einen großen Einfluss darauf haben, wie gut und gerne Menschen eine gemeinsame Aufgabe**

**bewältigen.** Nicht richtig ist, dass Motivierung als Mittel zum Zweck diese Kommunikation „auf Augenhöhe“ ersetzen könnte. Sie bewirkt bestenfalls beziehungsweise schlimmstenfalls das Gegenteil: Sie ersetzt die sogenannte intrinsische Motivation durch eine extrinsische, das heißt, sie verändert die Orientierung an der Leistung um ihrer selbst willen zugunsten einer Orientierung an den in Aussicht gestellten „Belohnungen“, für die das Tun nur mehr Mittel zum Zweck ist.

#### Warum Mitarbeiter keine Reiz-Reaktions-Maschinen sind

Der Vorwurf wiegt schwer: Er besagt im Kern, **dass in den allermeisten Fällen nicht die Mitarbeiter und ihre Motivationsdefizite das wahre Problem sind, sondern ein Menschenbild, dass sie als simple Reiz-Reaktions-Maschinen einer Fremdsteuerung unterzieht, da nur so die gewünschten Resultate erzielbar wären.** Die Motivierungspraxis in Unternehmen ist damit die Krankheit selbst, für deren Therapie sie sich hält. Dieses Menschenbild, nach dem es anderen notorisch an eigenem „Antrieb“ fehlt, sie Anreize und Anstöße brauchen, findet sich nicht nur in vielen Unternehmen. Es findet sich, zumindest in Teilen, auch wieder im Verhältnis von Staat und Bürgern. Fordern und fördern heißt die Losung, um die – unterstellte – Untermotivation zur Aufnahme einer Arbeit zu steigern; finanzielle Anreize sollen die Motivation zur Familiengrün-

## Service

### Literaturtip

► **Reinhard Sprenger: An der Freiheit des anderen kommt keiner vorbei.** Campus, Frankfurt 2013, 18 Euro.

Anlässlich des 60. Geburtstags des Managementdenkers ist das Buch als eine Art „Best-of“ von Sprengers Gedanken erschienen.

derung erhöhen. Die Liste ließe sich lange fortsetzen.

**Dagegen einzuwenden – und einzufordern – ist ein Menschenbild, das Abstand hält aus Respekt vor dem Anderssein des anderen. Das von Fremdsteuerung absieht zugunsten eines Vertrauens in die Eigensteuerung des Individuums.** Ein Menschenbild, das dem Individuum mehr zutraut als ein Handeln entlang schlichter Reiz-Reaktions-Schemata. Ein Menschenbild, das die Basis bildet, um auf Motivierung zu verzichten und die Lücke zwischen erwünschtem und erwartetem Verhalten nicht mehr manipulativ zu schließen versucht, sondern **auf der Basis von Vereinbarungen und Vertrauen in die Selbstverantwortung des Einzelnen für seine je individuelle und situative Leistungsbereitschaft und Entscheidungen.**

Für Führung ergeben sich daraus weitreichende Konsequenzen, die auf einen simplen Nenner gebracht werden können: Anstatt den Mitarbeiter in einer Endlosschleife von Anreizen zu dem gewünschten Verhalten zu bewegen, käme es darauf an, ihn ernst zu nehmen; ihn in seinem So-Sein wahrzunehmen und die eigenen Erwartungen zu kommunizieren. **Würden Führungskräfte nur halb so viel über die Motivierung ihrer Mitarbeiter und stattdessen über ihr Menschenbild, ihre eigenen Motive und Erwartungen nachdenken, wäre viel gewonnen.**

Reinhard K. Sprenger ■



**„Mir ist klar geworden, dass Motivieren nichts anderes meint als die fünf großen B: Belohnen, Belobigen, Bestechen, Bedrohen, Bestrafen. Mir ist klar geworden, dass Führen unter der kalten Sonne der Anreizsysteme immer ‚Ver-Führen‘ ist.“**



# managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



## Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

**Wertvolle Wut:** Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist  
**Kollegencoaching:** Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert  
**Gehirnjogging:** Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen  
**Seminarmarkt:** Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

## Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

[www.managerSeminare.de/abo](http://www.managerSeminare.de/abo)