11 Gebote für Geführte

It takes two to tango

Gute Führung ist Sache der Führungskräfte. Dachte man bislang. In der modernen Arbeitswelt mit ihren flachen Hierarchien und selbstverantwortlichen Teams zeigt sich jedoch immer deutlicher, dass zu guter Führung mindestens zwei gehören. Denn Chefs können nur so gut führen, wie ihre Mitarbeiter sie lassen.

Preview

- **Führung von unten:** Warum Mitarbeiter sich gute Chefs heranziehen
- **Chef verstehen:** Warum es keine richtigen oder falschen Entscheidungen gibt
- **Kompetente Inkompetenz:** Was Geführte über sich selbst lernen müssen, um effektiv zu arbeiten
- **Rechnen und plaudern:** Wie Mitarbeiter das wirtschaftliche und soziale Ganze im Unternehmen fördern
- **Schlechte Organisation:** Warum Stress und Überlastung oft hausgemacht sind

Den Beitrag gibt es auch zum Hören: www.managerSeminare.de/podcast

Die zahllosen Ratgeber, die zur Verbesserung der Führungswelt beitragen wollen, haben etwas gemeinsam: Wie auch die meisten Weiterbildungs- und Personalentwicklungsangebote richten sie sich fast ausschließlich an Führungskräfte. Schließlich, so die selbstverständliche Annahme, sind sie es, die für gute Führung verantwortlich sind. Aber was ist mit der anderen Seite, mit den Geführten? Was ist mit ihrer Verantwortung dafür, dass Führung – oder besser gesagt: die gesamte Interaktion zwischen Führungskraft und Team – funktioniert? Während es für die Vorgesetzten zum Standard gehört, sich immer wieder zu fragen, wie sie ihren Job besser machen können, kommt die Rolle der Geführten in der Diskussion bislang kaum vor. Doch gute Führung ist keine One-Man-Show, sondern Beziehungsgestaltung – und dafür braucht es mindestens zwei. It takes two to tango. Mitarbeiter sind aktive Teilnehmer am sozialen Prozess Führung, und sie haben großen Einfluss darauf, wie gut er gelingt.

Diese „Führung von unten“ ist jedoch bisher wenig beleuchtet. Dabei ist es in Zeiten von Digitalisierung und New Work entscheidend, dass nicht nur Führungskräfte, sondern alle Hierarchieebenen im Interesse einer optimalen Zusammenarbeit denken und handeln. Höchste Zeit also, die Reflexion über gute Führung auf die Mitarbeiter auszudehnen. Die folgenden Gebote für Geführte können dazu beitragen.

Gebot 1

Mach Deinen Chef so gut wie möglich

Geführte als Mitverantwortliche für gute Führung? Das klingt gewöhnungsbedürftig, auch für die Betroffenen selbst. Für die ist es deutlich bequemer, auf ihre Chefs zu schimpfen, als ihre eigene Rolle zu reflektieren und zu entwickeln. Genau das müssen sie aber tun, wenn sie gut geführt werden wollen. Denn Chefs können nur so gut sein, wie ihre Mitarbeiter sie lassen. Die Führungskräfte sollen damit keineswegs aus der Verantwortung genommen werden. Doch je weniger direktiv und entmündigend sie führen, je mehr sie als Coach und Ermöglicher agieren und je mehr sie Macht abgeben sollen, desto mehr sind sie auf die „Geführtwerdenkompetenz“ ihrer Mitarbeiter angewiesen. Gute Führung gibt es nicht, wenn Mitarbeiter nicht mitmachen.

Dazu gehört, dass Geführte nicht nach mehr Vertrauen rufen dürfen, wenn sie nicht gleichzeitig bereit sind, mehr Verantwortung zu übernehmen. Dazu gehört, dass sie nicht auf ihre Selbstständigkeit pochen können und gleichzeitig Lob vom Chef fordern. Sie können auch nicht über Intransparenz klagen, wenn sie sich für gesamtunternehmerische

Foto: sarymsakov.com/Adobe Stock

Belange überhaupt nicht interessieren. Führung ist keine Darbietung, zu der man den Like- bzw. Dislike-Button drückt. Sie ist kein Fußballmatch, bei dem die Fernsehzuschauer alles besser wissen dürfen, ohne Konsequenzen übernehmen zu müssen. Trotzdem lohnt sich gutes Geführtwerden: Denn verantwortliche Mitarbeiter haben die besseren Chefs, sie ziehen sie sich regelrecht heran.

Gebot 2

Finde, was Dich motiviert!

Die Frage, wer Sie motiviert, ist schnell beantwortet. Es sind Sie selbst. Und nur Sie selbst. Andere können Sie zwingen, begeistern, verführen oder kaufen. Aber nicht motivieren. Auch Ihr Chef kann es nicht.

Die Motivationspsychologie hat herausgefunden, dass die Motivation der meisten aus einer von drei Arten von Holz geschnitzt

Foto: Felix Frei

„Gute Führung gibt es nicht, wenn Mitarbeiter nicht mitmachen."

Der Autor: **Dr. Felix Frei** ist Gründer der AOC Unternehmensberatung in Zürich und war über viele Jahre Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der der ETH Zürich sowie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich. Er ist Autor mehrerer Managementbücher. Sein aktuelles Buchprojekt „Verantwortung" kann unter www.aoc-consulting.com/de/toolbox/v/ mit Kommentaren, Feedback und Interesse begleitet werden. Kontakt: felix.frei@aoc-consulting.com

ist: Macht, Anschluss oder Leistung. Wer durch Macht motiviert ist, will besser sein als die anderen. Er will dominieren und gewinnen. Wer durch Anschluss motiviert ist, will Anerkennung, geliebt werden, dazugehören. Wer durch Leistung motiviert ist, kämpft nur gegen sich selbst: Er will heute besser sein als gestern. Jede dieser grundlegenden Motivstrukturen ist okay. Man tut nur gut daran, sich selbst nicht in die Tasche zu lügen. Wer viel arbeitet, ist noch längst nicht leistungsmotiviert – er tut es vielleicht nur, um Anerkennung zu erlangen. Es ist es wichtig, seine eigene Motivation genau zu kennen, weil davon abhängt, was für eine Arbeit man gerne tut. Wenn Sie geliebt werden wollen, sollten Sie kein Steuerbeamter werden, und Sie sollten keinen kooperativen Job anpeilen, wenn Sie machtmotiviert sind. Nur wer sich eine Arbeit sucht, die seiner Motivation entspricht, kann auf Dauer Spaß dabei haben und leisten, was man von ihm erwartet.

Gebot 3

Es gibt keine richtigen oder falschen Entscheide

Zuerst müssen wir uns vor Augen halten, was eigentlich ein Entscheid ist. Dass zwei plus zwei vier ist, ist kein Entscheid, sondern das Ergebnis korrekten Rechnens. Was Entscheide ausmacht, ist, dass sie immer auch anders hätten ausfallen können. Darum gibt es in jeder Organisation Chefs. Sie sind anderen Menschen hierarchisch vorgesetzt, weil man ihnen mehr als anderen zutraut, solche Entscheide zu fällen. Es braucht keinen Chef, um zwei plus zwei zu addieren. Es braucht einen Chef, wenn es gilt, zwischen unabwägbaren Alternativen zu wählen.

Am Ende spielt es keine Rolle, ob der Chef richtig entscheidet. Entscheide sind nämlich niemals richtig oder falsch. Sie entsprechen bloß in ihren Folgen besser oder weniger gut den Erwartungen. Wer beim Roulette auf Rot setzt und gewinnt, hatte Glück, aber nicht richtig entschieden. Umgekehrt bedeutet es nicht, dass Chefs falsch entschieden haben, wenn das Resultat nicht den Erwartungen entspricht. Es gibt keine Erfolgsgarantien beim Entscheiden, lediglich eines ist sicher falsch: sich davor und vor der Verantwortung dafür zu drücken. Messen Sie Ihren Chef also nicht am Ergebnis, sondern daran, ob er überhaupt entscheidet, ob er sich bemüht, dies seriös und informiert zu tun, und ob er anschließend dazu steht.

Gebot 4

Wisse, was Du nicht kannst

In Stellenanzeigen, in Bewerbungen, überall, wo Kompetenzen verlangt oder zur Schau gestellt werden, scheint das Motto zu lauten: Tu immer so, als ob Du alles könntest. Und was Du nicht kannst, ist eine Herausforderung. Das soll von starkem Selbstbewusstsein zeugen, begünstigt in Wirklichkeit aber Selbstbetrug.

Wirkliche Profis können nicht alles. Sie wissen aber, was sie *nicht* können. Sogar *nur* wirkliche Profis wissen das. Und sie besitzen etwas, was man Inkompetenzkompensationskompetenz nennen könnte: Sie wissen, was sie sich zutrauen können und was nicht – und sie getrauen sich auch, es laut zu sagen. Sie lehnen dann eine entsprechende Aufgabe ab. Oder sie holen sich Hilfe. Oder sie versuchen zu lernen, was sie noch nicht können.

Es ist nicht immer leicht, seine Grenzen richtig einzuschätzen. Daher ist es manchmal sinnvoll, wenn andere es tun, die Führungskraft zum Beispiel. Die Guten von ihnen wissen nicht nur, was sie selbst nicht können, sondern auch, was *Sie* nicht können. Wenn sie es dann auch noch sachlich formulieren können, sollten Sie ihnen dankbar sein.

Gebot 5

Entwickle Deine persönliche Arbeitstechnik

Man kann lange über Arbeitstechniken reden. Gelernt daraus hat noch niemand etwas. Das liegt daran, dass Arbeitstechniken persönlich sind – und schlicht nicht übertragbar. Natürlich kann man sich von anderen inspirieren lassen. Aber seinen Werkzeugkoffer muss man letztlich selbst erfinden, nur dann wird man sich seiner auch bedienen.

Das setzt drei Dinge voraus. Erstens: Sie müssen wissen, wie Sie arbeiten, denken, ticken – und wie nicht. Dabei sollten Sie schonungslos ehrlich zu sich sein und Wunschdenken außen vor lassen. Wenn Sie beispielsweise unordentlich sind, dann brauchen Sie auch eine Arbeitstechnik für Unordentliche – und nicht eine für zwangsneurotische Hyperordentliche, auch wenn Sie glauben, dass das besser wäre. Zweitens: Sie müssen sehr genau wissen – und zwar im Voraus –, was Sie mit der zu gewinnenden Zeit anfangen wollen. Auch hier gilt: Belügen Sie sich nicht. Sie sparen nicht Zeit, um „endlich mal ein Buch zu lesen" – das würden Sie, wenn Sie es wirklich wollten, so oder so einfach tun. Die dritte Voraussetzung ist Disziplin. Ohne sie geht es nicht. Deshalb ist der zweite Punkt so wichtig: um Ihnen die nötige Kraft dazu zu verleihen. Daher sollte Ihr Zeitgewinn schon etwas Attraktiverem dienen, als bloß noch mehr arbeiten zu können.

Gebot 6

Konflikte auf den Tisch

Konflikte sind nicht schlimm – solange sie auf den Tisch kommen, sodass man sie

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS233AR02

Tutorial

Besitzen Sie Geführtwerdenkompetenz?

Gute Führung gibt es nicht ohne gutes Geführtwerden, Führungskräfte können erst dann richtig glänzen, wenn Sie als Mitarbeiter Ihre Rolle und Ihren Beitrag zum Ganzen richtig reflektieren. Folgende Fragen sollten Sie beantworten können.

Selbsterkenntnis

Gute Mitarbeiter arbeiten nicht einfach vor sich hin, sie haben ihre eigenen Ziele und Interessen, die sie mit ihrem Job verbinden – sie müssen sie nur kennen. Fragen Sie sich:

- Was motiviert Sie, was genau wollen Sie in Ihrem Beruf?
- Wo liegen Ihre Grenzen, was macht Ihnen Angst?
- Wie ticken Sie, wie arbeiten Sie am besten – und wie setzen Sie das in Ihren Arbeitsweisen um?
- Welche Rolle spielen Sie in der Gesamtheit Ihres Teams, Ihres Unternehmens? Welchen Beitrag leisten Sie?
- Können Sie von sich behaupten, jederzeit zu versuchen, möglichst gut zu sein?
- Was fehlt Ihnen bzw. was müssen Sie lernen, um Ihre Rolle besser auszufüllen?

Chef verstehen

Der Führungsprozess wird oft durch mangelnde Kommunikation, Missverständnisse und falsche Erwartungen erschwert. Gute Führung setzt voraus, dass Sie als Mitarbeiter Ihren Chef verstehen. Überprüfen Sie das mit folgenden Fragen:

- Welche beruflichen Ziele verfolgt Ihre Führungskraft? Welche persönlichen Motive stehen bewusst oder unbewusst dahinter?
- Was glauben Sie, erwartet Ihr Chef von Ihnen?
- Glauben Sie, dass Ihre Erwartungen an Ihren Chef zutreffend und realistisch sind?
- Bewerten Sie Ihre Führungskraft danach, wie oft sie richtig entscheidet? Oder danach, wie sie ihre Entscheidungen vertritt?

Sozialkompetenz

Arbeiten – zumindest wenn man eine Führungskraft hat – ist ein sozialer Prozess mit entsprechenden Anforderungen an die kommunikativen und interaktiven Fähigkeiten. Schätzen Sie ein, was für eine Art Kollege Sie sind:

- Sind Ihre Aussagen verbindlich? Kann man sich auf Ihr Wort jederzeit verlassen?
- Wie gehen Sie mit Kritik um, die Sie als unberechtigt empfinden?
- Glauben Sie, dass Meetings besser oder schlechter laufen würden, wenn sich alle so verhalten wie Sie?
- Tratschen Sie mit den Kollegen? Wenn nicht, warum?
- Legen Sie Konflikte immer auf den Tisch? Wenn nicht, wie könnten Sie es besser machen?
- Kommunikation ist unwahrscheinlich, heißt es. Wie sehr bemühen Sie sich, Missverständnisse bzw. vorschnelle Urteile über Aussagen zu vermeiden?

Business verstehen

Ein wesentlicher Aspekt hoher „Geführtwerdenkompetenz" ist die Fähigkeit, unternehmerisch zu denken und den eigenen Beitrag möglichst gut am Ganzen auszurichten. Prüfen Sie:

- Können Sie die „Geschichte" Ihres Unternehmens (=seinen Zweck in der Welt) erzählen und welche Rolle Sie darin haben?
- Wissen Sie, was Ihre Führungskraft entscheiden kann und wo ihr Einfluss endet? Berücksichtigen Sie das in Ihrem Urteil über sie?
- Für gute Zielvereinbarungen sind beide Seiten verantwortlich. Trifft das auf Sie zu?
- Wo sitzt Ihr wahrer Feind, das Kernproblem, um das sich das Unternehmen kümmern muss? Handeln Sie danach?
- Gibt es Themen im Unternehmen, bei denen sich einfach mal jemand etwas trauen müsste, auf die Gefahr hin, dass es schiefgeht? Was könnten Sie tun?

Quelle: Felix Frei: Freibriefe. 66 Reflexionen für Geführte; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

bearbeiten kann. Andernfalls entwickeln sie ein unkontrolliertes Eigenleben, und kosten alle Beteiligten viel Energie.

Den Konflikt anzusprechen, ist Sache dessen, der darunter leidet, egal ob Chef oder Mitarbeiter. Dazu muss man sich zunächst klarmachen, um was für eine Art Konflikt es geht. Ist es ein Verteilungskonflikt? Geht es darum, wer das größere Stück vom Kuchen bekommt? Dann kann man Kompromisse machen oder schauen, wie sich der Kuchen vergrößern lässt. Ist es ein Bewertungskonflikt? Finden die Parteien nicht die gleichen Dinge wichtig? Dann braucht es eine Klärung der Werte. Ist es ein Beurteilungskonflikt? Streitet man über den Weg, obwohl man sich über das Ziel einig ist? Dann sollte man darüber reden, nach welchen Kriterien man Lösungen beurteilen will. Ist es ein Beziehungskonflikt? Wurde jemand gekränkt, will sich jemand revanchieren? Dann sollte versucht werden, das Persönliche vom Sachproblem zu trennen.

In jedem Fall erfordert ein konstruktiver Umgang mit Konflikten von jeder Partei dreierlei: den Standpunkt der anderen überhaupt kennenlernen zu wollen; die Hand zu reichen für Kompromisse; und im Zweifelsfall Hilfe zu holen.

Gebot 7

Hochrechnen

Heutzutage ist es nicht genug, einfach seine Aufträge abzuarbeiten, flache Hierarchien und agile Strukturen setzen voraus, dass *jeder* Mitarbeiter unternehmerisch denkt. Das heißt nicht, dass Geführte die Hausaufgaben der Geschäftsleitung machen müssen. Es heißt in erster Linie, dass sie ihr eigenes Tun und Lassen auf das Gesamtunternehmen „hochrechnen“ müssen. Und zwar, bevor sie es tun oder lassen. Als Geführter sollten Sie sich fragen, was wäre, wenn jeder so handeln würde, wie Sie es gerade getan haben: Wie viel Geld würde es kosten oder ließe sich sparen? Wie würde sich zum Beispiel die Leistung für den Kunden verbessern oder verschlechtern, wenn jeder Anrufe so beantworten würde wie Sie?

Voraussetzung für unternehmerisches Denken ist es, den Blick über das Naheliegende zu heben und sich klarzumachen, was der eigene Bereich für das Unternehmen leistet. Für wen machen Sie Ihre Arbeit (Achtung: Falls Sie nicht zufällig Assistent sind, ist das nicht Ihre Führungskraft)? Und was macht derjenige damit? Wie können Sie ihm einen größeren Vorteil bieten? Wenn Ihnen der Unterschied klein vorkommt, rechnen Sie ihn mal auf ein ganzes Jahr hoch, multipliziert mit allen betroffenen Kollegen. Dann sieht es schon anders aus.

Gebot 8

Plaudere über Belanglosigkeiten!

Plaudern Sie gerne über Belanglosigkeiten? Das sollten Sie, denn anders als Sie vielleicht glauben, ist das nicht einfach vertane Arbeitszeit. Denn Klatsch und Tratsch ist den Menschen, was den Affen das wechselseitige Lausen ist: das Schmiermittel ihrer sozialen Gemeinschaft, ohne das Teams und Unternehmen nicht funktionieren würden. Die einzige Botschaft, die dabei stets von Neuem transportiert wird, ist die, welche vor vielen Jahren einem Psychologie-Bestseller den Titel gab: Ich bin okay – du bist okay. Nichts beruhigt die Menschen mehr als diese wechselseitige Bestätigung.

Natürlich wird in diesem Palaver auch immer mal wieder gelästert, über „die da oben“, über Kollegen. Dabei mag mancher übertreiben, was er an den Reaktionen der anderen aber schnell merkt. Das Gute: Aufgrund des inoffiziellen Charakters eines Palavers hat das Gespräch nie stattgefunden – und Meinungen können revidiert oder differenziert werden. Zugegeben, es gibt Leute, die reden einfach dummes Zeug. Aber sie bieten damit die Gelegenheit, ihnen Paroli zu geben. Würden sie schweigen – aber weiterhin dumm denken und handeln –, wäre es viel schlimmer.

Gebot 9

Lieber um Verzeihung bitten als um Erlaubnis fragen

Die sicherste Methode, einen Betrieb auszubremsen, ist Dienst nach Vorschrift. Unternehmen sind erfolgreich, weil es Menschen gibt, die denken, Ideen haben und Initiative ergreifen. Die Probleme sehen und versuchen sie zu lösen. Die Notwendigkeiten erkennen und entsprechend handeln. Nicht immer gelingt alles. Aber das ist halb so schlimm. Schlimmer wäre es, wenn man nichts ohne die explizite Erlaubnis des Chefs täte. Stellen Sie sich vor, dieser Chef würde dann seinerseits erst seinen Chef um Erlaubnis bitten. Und der wiederum … Eine völlig ineffiziente Kultur der Entscheidungsfeigheit wäre das Ergebnis.

Also, fragen Sie um Erlaubnis, wenn es nicht anders geht, etwa wenn es um klar

Es braucht keinen Chef, um zwei plus zwei zu addieren. Es braucht einen Chef, wenn es gilt, zwischen unabwägbaren Alternativen zu wählen.

Wie würde sich die Leistung für den Kunden verbessern oder verschlechtern, wenn jeder Anrufe so beantworten würde wie Sie?

geregelte Befugnisse geht. In allen anderen Fällen überlegen Sie erst einmal, ob Ihre Gründe überzeugend sind und ob Ihr Chef das wohl auch so sähe. Wenn ja, handeln Sie. Wir alle sollten lieber um Verzeihung bitten als um Erlaubnis fragen. Selbstredend kann dies auch mal schiefgehen, aber wer fragt, ist ja auch nicht vor Fehlern gefeit – er ist höchstens seine Verantwortung losgeworden. Letztlich tun Sie sich auch selbst einen Gefallen, wenn Sie als engagierter Mitarbeiter auffallen. Aber seien Sie sich bewusst: Wenn Sie so handeln, erwarten Sie eine gute Fehlerkultur. Tragen Sie zu dieser Kultur bei, indem Sie Ihrerseits mit den Fehlern großmütig umgehen, die Ihr Chef oder Ihre Kollegen machen.

Gebot 10

Kritik als solche akzeptieren

Wahrscheinlich glaubt jeder von sich, offen für Kritik zu sein, zumindest wenn sie „konstruktiv" ist oder „berechtigt". Das Problem dabei: Der Kritisierte kann überhaupt nicht beurteilen, was konstruktiv ist. Wenn uns Kritik so erscheint, und wir sie gerne akzeptieren, dann vielleicht nur, weil sie nicht wehgetan hat. Weil sie harmlos war. Wenn Kritik aber aufs Eingemachte zielt, auf persönliche Überzeugungen, dann kommt sie uns schnell gar nicht mehr konstruktiv vor. Und so können wir gerade aus der Kritik, die vielleicht am wichtigsten ist, nichts lernen.

Daher sollte man sich bei jeder Kritik, ob sie berechtigt erscheint oder nicht, zwei Dinge fragen: Wie kommt mein Chef, mein Kollege, mein Kunde dazu, mich so hart anzugehen? Denn unabhängig davon, ob mich der Inhalt überzeugt oder nicht, ist es ja ein Faktum, *dass* man mich so kritisiert hat. Und bevor man einen möglichen Erkenntnisgewinn mit einem „weil er doof ist" abtut, sollte man sich weiter fragen: Was ist *mein* Anteil daran, dass er dies getan hat? Die Kritik kann man dann immer noch ablehnen. Aber erst nachdem man sich diese Fragen gestellt hat.

Gebot 11

Organisiere Deine Informationen

Kennen Sie das, dass Sie vor lauter Arbeit nicht zum Arbeiten kommen? Zum Beispiel, weil die Mail-Inbox überquillt? Tatsächlich gehört die Mail-Schwemme mit zu den Dingen, die am häufigsten beklagt werden – und mit ihr die unfaire Arbeitszuteilung und die allgemeine Überlastung.

Meistens zeigt sich jedoch: Für den meisten Müll in der Inbox ist ihr Besitzer verantwortlich und niemand sonst. Wenn Sie zum Beispiel Mails von privaten Social-Media-Kontakten in Ihrer Arbeitszeit anschauen – dann ist das Ihre Verantwortung. Wenn Sie unerbetene Newsletter nicht abbestellen oder den Spam-Ordner nicht benutzen – dann ist das Ihre Verantwortung. Wenn Sie jede an Sie adressierte Mail als Beweis Ihrer Wichtigkeit nehmen und daher niemandem sagen, er soll Sie in Ruhe lassen – dann ist das Ihre Verantwortung. Wenn Sie froh darüber sind, in cc-Listen aufgenommen zu werden, um ja nichts zu verpassen – dann ist das Ihre Verantwortung. Wenn Sie Ihrer Chefin alles schriftlich mitteilen, um es später belegen zu können – dann ist das Ihre Verantwortung.

Die Inbox ist nur ein Symptom, letztlich ist Ihre gesamte Arbeitsorganisation Ihre eigene Verantwortung, zumindest in dem Rahmen, den Sie beeinflussen können. Bevor Sie über Stress klagen und dass Sie nicht zu der eigentlich wichtigen Arbeit kommen, denken Sie nach, was von dem, was Sie tun, wirklich nötig ist.

Felix Frei

Lesetipps

Felix Frei: Freibriefe. 66 Reflexionen für Geführte.
Pabst, Lengerich 2017, 20 Euro.
Das Buch besteht aus Denkanstößen, die der Autor über zwei Jahre an die Mitarbeiter mehrerer Unternehmen gerichtet hat. Sie helfen Mitarbeitern und Managern, den Führungsalltag gemeinsam wirkungsvoller zu gestalten.

Sylvia Jumpertz: Verantwortung übernehmen – Du darfst ...
www.managerseminare.de/MS227AR01
Befehlsempfänger sind nicht mehr gefragt. Die Herausforderungen, vor denen Organisationen heute stehen, lassen sich nur bewältigen, wenn jeder Einzelne Verantwortung übernimmt.

Andrea Bittelmeyer: Neue Arbeitswelt – Der Mitarbeiter 4.0.
www.managerseminare.de/MS225AR06
In der neuen Arbeitswelt braucht es einen anderen Typ Mitarbeiter. Der muss ein ein bestimmtes Set von Kompetenzen mitbringen.

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Abovorteile nutzen

Mehr? Hier klicken.

oder anrufen: 0228/97791-23

Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen.
Beispiel Zukunft Personal, Köln

Zukunft Personal

Tageskarte:	75 EUR
Für Abonnenten:	**0 EUR**

Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“

Preis pro Dossier:	19,80 EUR
für Abonnenten:	**0,00 EUR**

Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare.
Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“

©diege_cervo/iStockphoto

Preis pro Beitrag:	5 EUR
für Abonnenten:	**0 EUR**

CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl.
Beispiel: Bewerbungsinterviews professionell durchführen

Ladenpreis:	148,- EUR
für Abonnenten:	**98,- EUR**

Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress.
Ab April 2017 im Kameha Grand Bonn

Regulärer Eintritt:	498,- EUR
Abonnentenpreis:	**448,- EUR**

Flatrate auf das Heftarchiv

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgäng

Für Abonnenten:	**0 EUR**