



Foto: Kelly Marken / fotolia

Die Aufgaben werden immer mehr, die Veränderungszyklen immer kürzer, die Vernetzung wächst. Der Umgang mit Komplexität ist die Managementherausforderung schlechthin. Dabei kursieren zahlreiche Irrtümer über den erfolgreichen Umgang mit komplexen Systemen. Welche das sind und wie Führungskräfte ihnen nicht auf den Leim gehen.



Den Beitrag gibt es  
auch zum Hören:  
[www.managerSeminare.de/  
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast).

## Umgang mit Komplexität

# Knoten im Kopf

### Preview:

► **Kompliziert oder komplex?** Die Verwechslung zweier Welten

► **Planloses Planen:** Warum Vorhersagen in komplexen Systemen meistens kontraproduktiv sind

► **Zu kurz gedacht:** Warum Daten nicht für Durchblick sorgen – im Gegenteil

► **Falsche Hoffnungsträger:** Warum Experten komplexe Herausforderungen nicht lösen können

► **Zu kompliziert gedacht:** Warum komplexe Systeme einfache Regeln brauchen

Wer einen Blick ins technische Innenleben eines Kaffeevollautomaten wirft und nicht gerade Mechatroniker ist, wird wahrscheinlich nicht genau verstehen, wie er funktioniert. So ein Automat ist eine komplizierte Kiste – oder wissenschaftlicher ausgedrückt: ein kompliziertes System. So weit, so klar. Wie aber verhält es sich mit einem Airbus A380? Handelt es sich bei diesem auch um ein kompliziertes System? Oder nicht doch um ein komplexes? Schon eine kompliziertere Frage – oder eine komplexe?

Die meisten Menschen würden den Airbus wohl als komplex bezeichnen. Denn es hat sich eingebürgert, den Begriff „komplex“ für besonders Kompliziertes zu verwenden. Komplex steht sozusagen für komplizierter als kompliziert. So weit dieses Verständnis verbreitet ist, so falsch ist es. Dass der Begriff „komplex“ eine Steigerungsform von „kompliziert“ ist, ist ein Irrtum. Der wohl grundlegendste, aber bei Weitem nicht der einzige, der über Komplexität kursiert.

Obwohl Komplexität seit einiger Zeit in der Managementwelt rauf und runter diskutiert wird – sie wird dabei wahlweise als Grund, Ursache, Symptom, Problem, Herausforderung, Dämon oder alles zugleich bezeichnet – halten sich einige grundlegende Irrtümer über Komplexität hartnäckig. Eigentlich seltsam, gleichzeitig wiederum auch nicht. Denn fast immer, wenn ein Thema so omnipräsent ist wie das der Komplexität, geraten die grundlegenden Fragen in der Fülle weiterführender alsbald aus dem Blick. Grundlegendes wird nicht weiter hinterfragt, und somit werden oft eben auch grundlegende Irrtümer weitergetragen.

## Können wir komplex?

9 Anzeichen für einen falschen Umgang mit Komplexität im Unternehmen:

**1. Bekämpfung der Symptome anstelle der Ursachen.** Es wird immer nur das repariert, was gerade hakt. Eine Suche nach der Ursache hinter dem Symptom findet nicht statt. Symptom und Problem werden gleichgesetzt.

**2. Übergeneralisierung:** Wenige (oft unzusammenhängende) Ereignisse führen zu allgemeinen Regeln und Schlussfolgerungen für ähnliche Situationen in der Zukunft.

**3. Methodengläubigkeit:** Um Fehler künftig zu vermeiden und Unwägbarkeiten „bestimmbar“ zu machen, sucht man ständig nach neuen Methoden oder überarbeitet die bestehenden.

**4. Projektmacherei:** „Wenn du nicht mehr weiterweißt, bilde einen Arbeitskreis.“ Sobald Aufgaben nicht mehr leicht zu lösen sind, werden Projekte initiiert.

**5. Betriebsame Hektik:** Gerade wenn Aufgaben unlösbar erscheinen und der Überblick fehlt, wird viel „gearbeitet“ und wenig übers Handeln kommuniziert und reflektiert.

**6. Denken in „kurzen Laufzeiten“:** Bei Entscheidungen wird nur der direkte Wirkzusammenhang in der nahen Zukunft betrachtet, ohne die zeitlich verzögerten Effekte zu berücksichtigen. Der Zeithorizont wird dabei meist durch Rahmenbedingungen (Projektlaufzeit, Zeitvertrag, Berufung Aufsichtsrat usw.) bestimmt, die mit dem System nichts zu tun haben.

**7. Schutz des mentalen Modells vor der Welt:** „Das, was ich denke, ist richtig!“, ist eine verbreitete Überzeugung.

**8. Feedback wird weder gehört noch verstanden:** Der wichtigste Regelungsmechanismus für komplexe Systeme wird nicht verwendet. Man überhört jede Form von Kritik, Bestätigung, Ideen, Hinweisen und schwachen Signalen und nichts davon findet Eingang in das System.

**9. Mangelndes Systemdenken:** Gedacht, diskutiert und geplant wird in linearen Kausalzusammenhängen, ohne Wechselwirkungen zu betrachten. Der Fokus liegt auf Details, das Big Picture bleibt außen vor.

Quelle: Stephanie Borgert: Irrtümer der Komplexität. Gabal, Offenbach 2015.

## Kompliziert und komplex stammen aus verschiedenen Welten

Doch ist das wirklich so schlimm? Ist es wirklich wichtig, die Begriffe „kompliziert“ und „komplex“ exakt auseinanderzuhalten? Betreibt man damit nicht lediglich kommunikative Kleinkrämerei, bei der nichts für die Praxis Relevantes rauskommt? Ganz und gar nicht. Denn mit der sprachlichen Verwirrung geht häufig auch eine Verwechslung der zu ergreifenden Maßnahmen einher. Die Begriffe kompliziert und komplex stammen aus zwei verschiedenen Welten – und die Herausforderungen der einen Welt lassen sich mit Maßnahmen aus der anderen nicht lösen.

Die Welt des Komplizierten ist die der Eindeutigkeit. Anders als in einfachen Systemen ist bei komplizierten zwar nicht sofort erkennbar, wie Ursache und Wirkung zusammenhängen. Trotzdem gibt es klare Zusammenhänge – A führt zu B, C löst D aus und so weiter. Durch Analyse können diese Zusammenhänge vollständig aufgedeckt werden. Somit ist das System in Gänze beschreib- und vorhersehbar. Fast alle technischen Systeme sind kompliziert, so auch der Airbus A380.

Im Gegensatz dazu sind in komplexen Systemen die Einzelkomponenten nicht durch Kausalketten verbunden, sondern stehen miteinander in Wechselwirkung. A wirkt auf B, B auf A zurück, beide auf C, C wiederum auf beide zurück und so weiter. Grundsätzlich sind alle Systeme komplex, in denen Menschen miteinander agieren – also auch jede Organisation. Wobei gilt: Je mehr Mitglieder sie hat und desto stärker diese miteinander vernetzt sind, desto größer ist der Grad der Komplexität.

## Komplexe Systeme sind nicht vorhersehbar

Genau wie in einem komplizierten System lassen sich auch in einem komplexen System Ursache-Wirkungs-Relationen finden und formulieren. Allerdings immer erst im Nachhinein. Denn Wirkzusammenhänge wiederholen sich nicht zwangsläufig. Wenn in einem Fall A zu B geführt hat, führt es im nächsten vielleicht zu C. Trotzdem wird in Organisationen in der Regel davon ausgegangen, dass sich genau wie in einem komplizierten System erkannte Zusammenhänge grundsätzlich wiederholen. Die Zukunft wird aus der Vergangenheit vorgesagt und entsprechend geplant. Hier liegt ein weiterer, weit verbreiteter Komplexitätsirrtum: Komplexe Systeme sind vieles – aber eben nicht vorhersehbar.

Dieses Missverständnis setzt in Organisationen oft einen geradezu manischen Mechanismus in Gang. Denn wenn Pläne nicht aufgehen – was sie mit steigender Komplexität umso wahrscheinlicher nicht tun – besteht die reflexhafte Reaktion zumeist darin, noch genauer zu planen, was wiederum dazu führt, dass die neuen Pläne noch stärker von der Realität abweichen und so weiter. Diese sich selbst verstärkende Planungsmanie mündet meist in einem dieser beiden Szenarien: Entweder werden irgendwann sämtliche gescheiterten Pläne über den Haufen geworfen, und es wird irgendwas gemacht. Wobei solch Aktionismus gerne als intuitives Handeln deklariert wird. Oder die Diskrepanz zwischen Plan und Realität wird ignoriert, anders formuliert, die Realität dem Plan angepasst. Der Plan wird damit zum Selbstzweck. Es wird planvoll an der Realität vorbei gehandelt.

Der beste Weg zur Entscheidung führt in komplexen Systemen über Experimente. Probieren geht hier mehr als irgendwo sonst über Studieren, wobei mit „probieren“ nicht Trial and Error gemeint ist, sondern das bewusste Bilden und Überprüfen von Hypothesen. Nach der Betrachtung der Ergebnisse ist dann zu entscheiden, welche funktional sind – die gilt es zu verstärken – und welche dysfunktional – die gilt es abzuschwächen beziehungsweise abzustellen. „Probieren – wahrnehmen – reagieren“ lautet die sinnvolle Handlungskette im komplexen Kontext.

## Agile Methoden sind nicht die Lösung – aber gute Zwischenlösungen

In diesem Punkt ist das Umdenken für Führungskräfte am schwierigsten. Ausprobieren als Entscheidungswerkzeug passt so gar nicht in die Managementdenke, die sich in den vergangenen Jahrzehnten entwickelt hat. Weil Umdenken Zeit braucht und eine Anpassung des Systems ohne kollektives Umdenken nicht möglich ist, bedarf es Zwischenlösungen – solche wie sie agile Managementmethoden mit ihrem bekanntesten Vertreter Scrum hervorbringen. Methoden wie Scrum verzichten zwar nicht gänzlich aufs Planen, der Planungsprozess wird aber eingedampft nach dem Motto „Plane nur so viel, wie nötig ist“. Im Vergleich zum Big-Bang-Ansatz klassischer Vorgehensweisen wird bei agilen Methoden inkrementell – also in vielen kurzen Zyklen – gearbeitet. Am Ende jedes Zyklus steht ein Ergebnis, das entweder abgenommen oder verworfen wird.

Eine andere typische Reaktion auf die Nicht-Vorhersehbarkeit komplexer Systeme neben der Planomanie ist das Sammeln von Daten. In manchen Organisationen ist im Zuge des Komplexitätsanstiegs gar eine regelrechte Sammelwut ausgebrochen. Die Überzeugung, die dahinter steht: Datensammlung sorgt in komplexen Systemen für Durchblick. Doch das ist ebenfalls ein grundlegender Irrtum. Tatsächlich ist eher das Gegenteil der Fall.

## Daten verhindern Durchblick

Ähnlich wie beim Planen kommt es beim Datensammeln leicht zu einem sich selbst aufschaukelnden Prozess. Das hängt damit zusammen, dass sich in einem komplexen Umfeld nie alle Informationen erfassen lassen respektive die Situation vollständig begreifen lässt. Neue Daten führen damit nicht zu abschließender Erkenntnis, sondern lassen einen in erster Linie erkennen, was man alles nicht weiß, wodurch weitere Datensammlung initiiert wird. So entstehen mehr und mehr Daten – und immer weniger Durchblick.

Denn Menschen sind nicht dafür geschaffen, große Datenmengen zu verarbeiten. Unser Gehirn ist ein Organ zur Problemlösung, nicht zur Mengenverarbeitung. Es ist grundsätzlich jedoch hervorragend dafür geeignet, Relevanz zu erkennen. Relevante Daten sind Informationen, also Unterschiede, wie es der Kybernetiker Gregory Bateson formuliert, die einen Unterschied machen. Diese Unterschiede zu sehen, fällt aber umso schwerer, je tiefer sie in einem Datenberg vergraben werden.

## DER KOMPLEXITÄTSMANAGER

Sie haben ein umfangreiches Projekt mit vielen Beteiligten vor der Brust? Toll! Das ist endlich mal eine Herausforderung! Also nichts wie ran an den Methodenkasten des Projektmanagements. Sie analysieren das Projektumfeld, fertigen eine SWOT-Analyse an, identifizieren die Stakeholder und entwerfen daraufhin einen ersten Projektplan (Ziele, Zwischenziele, Meilensteine, Ressourcen etc.). Und fragen sich: so viele Einflussfaktoren, so viele Unwägbarkeiten: wie soll das alles in einem Plan Platz finden? Und stellen auf einmal fest: Sie sind in einer komplexen Situation.

Komplexe Situationen sind gekennzeichnet durch eine prinzipielle Nicht-Vorhersagbarkeit. Muster in den Beziehungen von Ursache und Wirkung sind nicht wahrnehmbar und können erst im Nachhinein erkannt werden. Denken Sie nur an die letzte Wirtschaftskrise: Hinterher konnte man leicht sagen, es habe ja so kommen müssen. In der Situation selbst allerdings haben sich auch fast alle Experten mit ihren Vorhersagen getäuscht.

Komplexität entsteht durch die Wechselwirkung und die Vernetztheit von Systemen. Sie wissen gar nicht, wie Sie die große Zahl verfügbarer Daten und Fakten ordnen sollen. Die analytische Kompetenz leidet fehl. Sie sehen den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr und werden Ihren eigenen Ansprüchen nach Klarheit und Perfektion nicht mehr gerecht.

Sie sind in einem Zustand, der sich unangenehm anfühlt. Aber er ist „normal“, heißt: der komplexen Situation

angemessen. Nur, was hilft jetzt, wenn nicht Tools oder analytisches Vermögen? Stellen Sie den Methodenbaukasten erst einmal beiseite. Sie brauchen ihn noch. Später bei der Feinarbeit. Die Weisheiten des Change Managements stellen Sie sinnbildlich – am besten gebunden – ins Regal. Die brauchen Sie jetzt nicht mehr. Denn Ihr Denken zielt nicht mehr auf sich und die Auswirkungen Ihrer Handlungen. Ihr Denken zielt nun auf das Ganze und wie Sie dieses zu Ihrem Partner machen.

### Die Lösung: Situative Handlungskompetenz

Situative Handlungskompetenz vereint intuitive und rationale Prozesse. Menschen, denen es allein und im Team gelingt, Rationalität und Intuition zu verbinden, setzen ihre Fähigkeiten in der Zusammenarbeit automatisch ein. Davon profitieren nicht nur Qualität und Effizienz.

## UNSER ANGEBOT

### Seminar Kompetenz für Komplexität

18.-19.02.2016, Ort: Raum Mannheim, Preis: 1200,- EUR zzgl. MwSt.  
02.-03.06.2016, Ort: Wien, Preis: 1200,- EUR zzgl. MwSt.

Referenten: Dr. Thomas von Sehlen, Dr. Olaf Werner

### Seminar Intuition

25.-26.02.2016, Ort: Wien, Preis: 890,- EUR zzgl. MwSt.  
11.-12.03.2016, Ort: Raum Köln, Preis: 890,- EUR zzgl. MwSt.

Referent: Dr. Olaf Werner

### Seminar Die richtige Entscheidung

03. – 04.03.2016, Ort: Raum Köln, Preis: 890,- EUR zzgl. MwSt.  
09. – 10.06.2016, Ort: Wien, Preis: 890,- EUR zzgl. MwSt.

Referent: Dr. Sarolf Sauer

## RAUM FÜR HALTUNG UND LEBENDIGE PROFESSIONALITÄT





**Die Autorin:** Stephanie Borgert ist Inhaberin von denkSystem – Gesellschaft für holistisches Management in Münster. Als Coach, Trainerin und Beraterin unterstützt sie Führungskräfte und Unternehmen beim Umgang mit Komplexität. Dabei stützt sie sich unter anderem auf die Erfahrungen, die sie als Führungskraft und Projektmanagerin in internationalen IT-Unternehmen gesammelt hat. Kontakt: info@denk-system.com



## Literaturtipps

### ► Stephanie Borgert: Die Irrtümer der Komplexität. Warum wir ein neues Management brauchen.

Gabal, Offenbach 2015, 29,90 Euro.

In ihrem gerade erschienenen Buch beschreibt die Autorin dieses Artikels insgesamt neun verbreitete Irrtümer über Komplexität, erklärt, wie diese entstehen und wie sie sich in der Praxis auswirken. Mit zahlreichen Tipps und Handlungsanleitungen zum Managen in und von komplexen Systemen.

### ► Andree Martens: Komplexität managen. Durchblick ohne Überblick.

[www.managerSeminare.de/MS187AR01](http://www.managerSeminare.de/MS187AR01)

Der Text liefert drei Strategien fürs Führen im komplexen Kontext und erklärt, wie es gelingt, Komplexität als Motor für Stabilität und Fortschritt nutzbar zu machen.

Hinzu kommt, dass mehr Daten mehr Interpretationsmöglichkeiten zulassen. Besonders in komplexen Systemen, in denen alles mit allem zusammenhängt und sich mithin auch alles irgendwie in Beziehung setzen lässt. Im großen Interpretationsspielraum schlägt dann die menschliche Tendenz, nicht nach neuen Erkenntnissen, sondern vielmehr nach Bestätigung der eigenen Annahmen zu suchen, voll durch. Jene Daten werden aus der Menge herausgepickt, die zu dem passen, was man weiß, und entsprechend interpretiert. Zugespielt formuliert: Je komplexer ein System ist und desto mehr Daten man darüber besitzt, desto schwieriger ist es, neue Erkenntnisse über das System zu gewinnen.

## Experten steuern komplexe Organisationen gegen die Wand

Besonders Experten begehen diesen sogenannten Bestätigungsfehler, weil es ihnen aufgrund ihres Fachwissens besonders leichtfällt, die Daten ihren bestehenden Annahmen anzupassen. Das ist ein Grund, warum der weit verbreitete Glaube, dass Expertentum das Wichtigste ist, um im komplexen Kontext zu bestehen, ein Irrtum ist. „Die Experten werden es schon richten“, lautet die generelle, nicht immer offen geäußerte, aber doch bei fast jedem vorhandene Überzeugung. In der komplizierten Welt bestätigt sich diese zumeist auch, in der komplexen nicht.

Ein weiterer Grund, warum Experten in komplexen Systemen nicht die herbeigesehnten Heilsbringer sind: Sie sind überdurchschnittlich stark darauf geprägt, die Zukunft auf der Grundlage der Vergangenheit zu erklären – eben genau jenen Weg zu gehen, der in komplizierten Systemen sicher zum Ziel, in komplexen aufgrund ihrer Unvorhersehbarkeit jedoch häufig gegen die Wand führt. Die Praxis zeigt, dass Experten vor der Wand oft in Bewegungslosigkeit verfallen. Hintergrund ist der Verlust der Kontrollüberzeugung. Denn die Überzeugung, etwas kontrollieren zu können, ist ein starker Motivator, um ins Handeln zu kommen.

Jene, die am wenigsten in Starre verfallen, oft sogar kaum ins Stocken kommen, wenn sie auf einem Weg nicht weiterkommen, sind Generalisten. Der Grund ist, dass sie immer auch alternative Routen im Kopf haben, auf die sie umschwenken können. Was sie im Kontext der Komplexität darüber hinaus auszeichnet, diese geradezu zu ihrer Domäne macht: Sie können leichter Zusammenhänge herstellen und achten mehr auf Wechselwirkungen, weil sie nicht auf der Detailebene der Wissenssilos zu Hause sind. Weil sie weniger wissen, sehen sie mehr.

## Generalisten müssen die Führung übernehmen

Natürlich braucht es in einer Organisation, ganz gleich wie komplex sie ist, nicht nur Generalisten, sondern immer auch Fachexperten. Erst im Zusammenspiel entwickeln beide Typen ihr volles Potenzial, wobei allerdings der Generalist und nicht – wie es heutzutage in vielen Organisationen gang und gäbe ist – der Fachexperte bei der Lösung komplexer Aufgaben die Führung übernehmen sollte. Zu seiner Führungsrolle gehört es dann auch, dem unter

Experten verbreiteten Reflex entgegenzuwirken, bestimmte Dinge schnell als unmöglich abzutun. Eine einfache, hilfreiche Regel dabei lautet: niemals die Frage „Geht das überhaupt?“, sondern nur noch die Frage „Wie geht das?“ diskutieren.

Aus der Denke des Fachexpertentums entspringt auch folgender Irrtum: Komplexe Systeme lassen sich, wenn überhaupt, nur durch ein kompliziertes Regelwerk steuern. Hier wurde wieder eine Erfahrung aus der komplizierten Welt auf die komplexe übertragen. Tatsächlich verhält es sich in Letzterer genau umgekehrt: Je komplexer ein System, also etwa eine Organisation, ist, desto systemrelevanter sind einfache Regeln. Sie bilden die Restriktionen, nach denen sich das System verhält und die durch das Verhalten des Systems entstehen – eine Wechselwirkung, die es in komplizierten Systemen nicht gibt.

### Je komplexer das System, desto wichtiger sind einfache Regeln

Ein Blick in die Natur verdeutlicht die Wirkweise einfacher Regeln im komplexen System. Fischschwärme sind komplexe Systeme, die bei Angriffen komplexes Verhalten zeigen. Entweder teilen sie sich, um den Angreifer in ein Entscheidungsdilemma zu manövrieren, schwimmen hinter den Angreifer oder geordnet auseinander. Dabei gibt es keinen Fisch, der eine Entscheidung trifft, verkündet und umsetzt. Die Fische beeinflussen sich gegenseitig,

wobei diejenigen mit Angreifer-Information die Impulse geben. Das komplexe Verhalten beruht dabei auf drei einfachen Regeln. Erstens: Halte den Abstand zu den anderen Fischen. Zweitens: Halte die Geschwindigkeit der Nachbarn. Drittens: Vermeide Kollisionen.

Würden sich nicht alle Fische an diese Regeln halten, würde das komplexe System chaotisch werden, die Fische würden sich sozusagen gegenseitig die Köpfe einschwimmen. Genau dieses Fehlen einfacher Regeln ist es, das in komplexen Systemen oft zu Kollisionen führt. Ein triviales Beispiel ist Pünktlichkeit. Oft ist in Teams nicht festgelegt, wie genau es die Mitglieder diesbezüglich zu nehmen haben. Ist ein Erscheinen im Meeting fünf Minuten nach der Zeit noch im Rahmen? Ist es noch akzeptabel, Fristen bei Projektarbeiten um ein, zwei Tage zu überschreiten?

Je genauer solche einfachen Regeln ausgehandelt und festgelegt werden, desto einfacher wird die Zusammenarbeit – auch und gerade im hochkomplexen Kontext. Auch deshalb, weil der dafür notwendige Diskurs eindeutige Bedeutungen schafft. Tauschen sich die Menschen über Aspekte ihrer Zusammenarbeit wie Pünktlichkeit, Kritisieren, Feedback und Offenheit aus, entwickeln sie von diesen ein gemeinsames Verständnis. Wie oft passiert es, dass mehrere Personen denselben Begriff verwenden, darunter aber verschiedene Dinge verstehen? Der Begriff Komplexität ist dafür ein gutes Beispiel.

Stephanie Borgert

Eröffnung im Oktober 2015

## Das neue hbw ConferenceCenter im Haus der Bayerischen Wirtschaft

An diesem prominenten Standort mitten in München treffen sich seit mehr als 120 Jahren herausragende Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Das neue hbw ConferenceCenter führt diese Tradition auf höchstem Niveau fort. Mit modernster technischer Ausstattung, maximaler Variabilität und selbstverständlich exzellentem Service. Begeistern Sie Ihre Kunden mit Veranstaltungen an diesem einzigartigen Ort.



### hbw ConferenceCenter

im Haus der Bayerischen Wirtschaft  
Max-Joseph-Straße 5, 80333 München  
[www.hbw.de](http://www.hbw.de)

### ConferenceArea

#### für bis zu 250 Personen

- 3 Säle mit Tageslicht (abdunkelbar)
- 58 bis 230 m<sup>2</sup>
- Großzügiges Foyer mit Videowall
- Digitale Audio- und Videotechnik
- Digitale Signalübertragung
- Panorama-Mehrfachprojektionen
- 4 Dolmetscherkabinen

### MeetingArea

#### für 2 bis zu 60 Personen

- 9 Tagungsräume auf eigener Etage mit Empfang
- 16 bis 75 m<sup>2</sup>
- Digitale Signalübertragung
- Kabellose Präsentationsübertragung von Mobile Devices

### ExecutiveArea

#### für bis zu 50 Personen

- Exklusiver, separierter Tagungs- und Veranstaltungsbereich
- Panoramablick auf die Stadt
- Eigenes Entree
- 134 m<sup>2</sup>

Ab Frühjahr 2016

# 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



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

## CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

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



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

## Themendossiers kostenfrei

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



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

## Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Beispiel: Petersberger Trainertage, 15. + 16. April 2016

Regulärer Eintritt: 448,- EUR  
**Abonnentenpreis: 398,- EUR**



## Online-Archiv inklusive

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



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

## Flaterate auf das Heftarchiv

Flaterate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgänge



**Für Abonnenten: 0 EUR**