

Uwe Böning und Brigitte Fritschle

unter Mitarbeit von

Thorsten Rexer, Peter Dreyer und Christian Brosig

Coaching fürs Business

**Was Coaches, Personaler und Manager
über Coaching wissen müssen**

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Zum Aufbau der Böning-Consult-Studie 2004	12

1. Historie:

Wie ist der ganze Begriffs-Wirrwarr entstanden? 15

Abschnitt 1 – Haben Sie heute schon gecoacht?	17
Abschnitt 2 – Vertiefte Professionalisierung: Die 7. Phase der Coaching-Entwicklung	22
Abschnitt 3 – Was seit Mitte der 70er geschah: Die sechs ersten Entwicklungsphasen	26

<i>Praxisbeispiel BMW: Wie ein Großkonzern mit Coaching umgeht.....</i>	<i>32</i>
---	-----------

2. Definitionen und Klassifizierung:

Was genau versteckt sich hinter Coaching? 35

Abschnitt 1 – Ein Begriff – viele Perspektiven	37
Abschnitt 2 – Und was meinen die Praktiker?	47
Abschnitt 3 – Der Coaching-Würfel: Ein Klassifizierungsmodell ..	53

<i>Praxisbeispiel E.ON Energie: Wie organisiert E.ON Energie Coaching im Unternehmen?</i>	<i>55</i>
---	-----------

3. Kunden, Arten, Inhalte:

Blitzlichter zur aktuellen Lage 59

Abschnitt 1 – Die Kunden	61
Abschnitt 2 – Die Coaching-Arten: Eine Safari durch den Coaching-Dschungel	66
Abschnitt 3 – Die Bedarfsfeststellung: Bei Anruf Coaching	78
Abschnitt 4 – Hauptanlässe für Business Coaching	87
Abschnitt 5 – Der Stellenwert von Coaching	103

<i>Praxisbeispiel Ford: Coaching in der Forschung und Produktentwicklung</i>	<i>112</i>
--	------------

4. Die Coaching-Szene:

Wer ist der Mensch hinter dem Coach? 117

Abschnitt 1 – Alter und Berufserfahrung 119

Abschnitt 2 – Angebot und Nachfrage im Coaching-Markt 122

Abschnitt 3 – Einkommen:

Zum Sterben zu viel, zum Leben zu wenig? 125

Abschnitt 4 – Organisation: Lauter kleine Selbstständige? 128

Abschnitt 5 – Gibt es Branchenschwerpunkte? 132

Abschnitt 6 – Wettbewerb: Die Entstehung neuer Strukturen ... 136

Praxisbeispiel Pfleiderer: Coaching-Wertmarken 141

5. Qualitätsmaßstab:

Wo bleibt der Coaching-Bericht der Stiftung Warentest? .. 145

*Praxisbeispiel PricewaterhouseCoopers: Coaching am Beginn
seiner Implementierung 161*

6. Die Suche nach einer guten Coaching-Ausbildung:

Realerfahrung oder Wachtraum? 163

7. Rahmen, Werte, Grundvorstellungen:

Sag mir, welchen Coach Du hast –

und ich sag Dir, wie Du führst 179

Abschnitt 1 – Von Revoluzzern und Blütentraumbewegten 181

Abschnitt 2 – Der Tanz mit dem Teufel:

Coaches und die Ökonomie 187

Abschnitt 3 – Wanderer zwischen den Welten:

Die Rolle des Coachs im Unternehmen 190

Abschnitt 4 – Der Thrill mit der Komplexität:

Die notwendige Systemsicht der Coaches 193

*Praxisbeispiel SAP: Die Personalabteilung als
Wegbereiter 195*

8. Manager und Coaches:

Annäherungen an ein ungleiches Paar 199

Abschnitt 1 – Das Gehirn:

Auf der Suche nach dem Coaching-Areal 201

Abschnitt 2 – Das Verhalten:

Gegensätze in Hülle und Fülle 214

Abschnitt 3 – Die Begabung:

Emotionale und multiple Intelligenzen 220

Abschnitt 4 – Manager meets Coach – wie funktioniert das? 230

9. Executive Coaching:

Herrschen andere Regeln für das Topmanagement? 235

Abschnitt 1 – Zwei Szenen aus realen Coaching-Sitzungen 237

Abschnitt 2 – Ist Führungskraft gleich Manager

gleich Unternehmer? 245

Abschnitt 3 – Der kleine Unterschied 256

Praxisbeispiel Sick: Coaching nach Werten 262

10. Erfolgsmessung:

Bringt es was? Der Erfolg von Coaching 267

Abschnitt 1 – Zweiundvierzig: Die Formel der Wertschätzung ... 269

Abschnitt 2 – Die Messung des Coaching-Erfolgs 274

11. Nutzen:

Das Geheimnis des Erfolgs 283

Abschnitt 1 – Was sagen die Beteiligten? 285

Abschnitt 2 – Die Wirkfaktoren 289

Abschnitt 3 – Der Nutzen 295

12. Ausblick:

Wo geht die Reise hin? 309

Abschnitt 1 – Coaching boomt 311

Abschnitt 2 – Warum boomt Coaching? 317

Abschnitt 3 – Der Zug hat den Bahnhof verlassen 322

Anhang 325

Literaturverzeichnis 326

Stichwortverzeichnis 334



Vorwort

Was ist das vorliegende Buch für ein Buch? Ein Essay? Ein Forschungsbericht? Ein Lehrbuch? Ein Fach- oder Sachbuch? Oder keines von allem – oder etwa alles zusammen?

Die Antwort ist so einfach, wie die Wirklichkeit kompliziert ist: Ein Journalist versuchte vor Jahren, einem der beiden Seniorautoren nahe zu bringen, dass er nicht so viele Fragen in seine Schreibe hineinbringen solle. Das sei nicht gut. Die Leser würden einfache Sätze und klare Aussagen bevorzugen! Sie wollten Orientierung.

Bei aller Nachdenklichkeit über diese Aussagen setzen wir hiermit unser Vorgehen fort. Und das noch aus Überzeugung!

Die Frage ist also: Wussten wir als Autoren wenigstens, was wir geschrieben haben oder hatten schreiben wollen?

Die Antwort ist: Wir haben mit Absicht ein Buch aus der Metaperspektive geschrieben. Ein Sachbuch könnte man sagen, wenn die Basis nicht eine Studie wäre, der man wissenschaftliche Neigungen nicht ganz absprechen kann. Ein wissenschaftliches Buch ist es dennoch nicht geworden, weil Sprache und Darstellungsform streckenweise eher essayistisch sind. Die Absicht dahinter: ein lesbares Buch zu schreiben, vielleicht sogar ein ab und zu vergnügliches Buch. Zumindest hatten wir beim Schreiben unser Vergnügen. Richtige Wissenschaft kommt normalerweise anders daher – ernster, abstrakter und erhabener. Und man muss hinzufügen: oft auch langweiliger. Wir aber wollten uns von dem ernstesten Thema Coaching den Spaß an der Kommunikation nicht verderben lassen.

Als praktizierende Coaches haben wir dafür natürlich eine Legitimation: erstens unsere Praxis, zweitens unseren methodischen Ansatz. Zu diesem gehört unter anderem auch eine systemisch-konstruktivistische Perspektive, was immer auch modischerweise darunter verstanden werden mag. Zu diesem Ansatz gehören die „Anschlussfähigkeit der Sprache“ an die Klienten und selbstverständlich als basale Technik das zirkuläre Fragen. Als dessen Ziel lässt sich ja der Zustand der gehobenen Verwirrung definieren, aus dem heraus sich eine neue Perspektive entwickeln und weiter führende Änderungen wie neue

Fragen entwickeln lassen. Trotzdem haben wir bewusst kein Methodenbuch geschrieben.

Sie merken schon, worauf das hinausläuft: Wir suchen Sie als interessierten und humorvollen Lese- und Gesprächspartner, ob als „intelligenten und interessierten Laien“ oder als „erfahrenen und reflexionsstarken Wissenschaftler“. Wir wenden uns an Sie, weil wir einen offenen und freimütigen Dialog wollen, bei dem ein „elaborierter Code“ nicht den Zugang zu den Gedanken und Argumenten aller Beteiligten verhindern soll. Es gilt vielmehr das Motto: Nicht der Gedanke soll schlicht sein und die Rhetorik groß, sondern die Sprache soll einfach sein und der Inhalt interessant.

Für welche Leserschaft soll das Buch denn sein? Für praktizierende oder für zukünftige Coaches in der Ausbildung? Für Führungskräfte/Manager in Unternehmen, die sich für Coaching interessieren? Oder eher etwas für Beraterkollegen aus dem Bereich Change Management und Organisationsentwicklung? Sollten es klassische Unternehmensberater verschlingen auf ihrer Suche nach schnellen Rezepten oder sollten sich Wissenschaftler und Studenten im Weihetempel der Universität darüber hermachen und beeindruckt sein von vielen Zahlen und Abbildungen? Oder wäre das viel eher abschreckend und für den Verkauf des Buches der sichere Tod? Wäre es nicht interessant für Trainer von Führungskräfteseminaren, die ihren Seminarteilnehmern gerne das Gefühl des Fortschritts oder der Überlegenheit vermitteln? Oder vielleicht noch wichtiger für Personal- und Führungskräfteentwickler in den Unternehmen, die Verantwortung tragen für die Weiterentwicklung von Führungskräften, die für die Bewältigung der Herausforderungen der Zukunft von erfolgsentscheidender Bedeutung sind?

Wie schon gesagt: Fragen über Fragen. Dabei geben anständige Menschen oder zumindest solche, die sich dafür halten, doch viel eher die richtigen und schnellen Antworten – zumindest wenn sie erfolgsorientiert und durchsetzungsfähig sind.

Vielleicht aber führen unsere Fragen wieder zu den richtigen Antworten ...

Wir haben es also mit einem Buch für verschiedene Zielgruppen zu tun. Es verfolgt den möglicherweise unmöglichen Versuch, für alle diese Teilzielgruppen informativ, anregend und verstehbar zu sein.

Der Text enthält viele Daten und Fakten, Zahlen und Statistiken. Aber auch viel zusätzlich Informatives und Unterhaltsames, was die Coaching-Szene in Deutschland beleuchten soll, vielleicht sogar erhellen kann.

Dabei ist das Buch so aufgebaut, dass es von vorne bis hinten glatt durchgelesen werden kann. Wobei wir auf eine gewisse Eigenständigkeit der einzelnen Kapitel geachtet haben. Sie können deshalb bei fast jedem Kapitel einsteigen und es unabhängig von den anderen lesen. Fast – denn das Buch hat den logischen Faden eines Puzzles: Erst in der Gesamtheit ergibt sich der richtige Überblick – für manchen vielleicht sogar ein vollständiges Bild.

Das vorliegende Buch ist also ein Praxishandbuch. Es verfolgt das Ziel, informativ und illustrativ zu sein. Es will Einblick geben in die herrschende Coaching-Praxis in Deutschland und Praktikern wie Wissenschaftlern, Anwendern wie Ausbildern, Ausbildungsteilnehmern und Einkäufern, Fachleuten wie Laien, Topmanagern wie mittleren Führungskräften, Personalmanagern wie normalen Menschen Informationen zur eigenen Eindrucksbildung an die Hand geben. Damit soll ein Beitrag geleistet werden zur Transparenz und Weiterentwicklung des Feldes.

Schade, dass wir die Diskussion nicht direkt im persönlichen Dialog austragen können, sondern nur auf dem indirekten Weg des geschriebenen Wortes. Wenn aber am Ende des Buches der Blick der Leser auf die Coaching-Szene geschärft, ihr Verständnis für die Entwicklung der Methode und den Inhalt des Ansatzes gewachsen ist, dann haben wir schon viel erreicht. Sollte es uns darüber hinaus gelingen, einige neue Forschungsfragen nahe zu legen oder gar die Neugier auf die weitere Beschäftigung mit dem Thema zu stimulieren, dann wären wir erfreut. Sollten wir aber kritisiert oder gar heftig angegangen werden, dann hoffen wir, dass unsere Kritiker bessere Daten und Argumente haben als wir selbst. Auf jeden Fall freuen wir uns auf die Auseinandersetzung.

Fast überflüssig zu sagen, dass uns die Durchführung der Untersuchung und das Schreiben des Buches einen höllischen Spaß gemacht haben. Es war eine echte Gemeinschaftsarbeit, auch wenn die kreativen Leitgedanken nicht von allen kamen und die Arbeitslast nicht gleich verteilt war. Aber wir spielten mit großer Bereitschaft aller Beteiligten so gut zusammen, dass das Buch uns alle weiter und im gemeinsamen Verständnis der Arbeit näher gebracht hat. Wir als

Autoren haben die meiste und längste Erfahrung in der Durchführung von Coaching, weswegen sich die mögliche Kritik am ehesten an uns wenden sollte, auch wenn wir uns alle Mühe gegeben haben, das Beste in der knappen zur Verfügung stehenden Zeit zu geben. Sollte das Buch aber lesbar, informativ und humorvoll sein, dann liegt es an der Zusammenarbeit aller, die direkt daran mitgewirkt haben.

Aber auch diejenigen, die auf der Verlagsseite an der Veröffentlichung des Buches beteiligt waren und uns mit ihrer Zuversicht und Geduld die Arbeit ermöglichten, haben ihren wichtigen Anteil daran. Das weiß jeder Autor zu schätzen, der die Terminnöte und Aufwände einer Bucherstellung kennt. Die Begeisterungsfähigkeit von Herrn Muskatewitz und Herrn Graf für unsere Ideen war Stimulans für uns. Ihre Fragen, die Kritik und ihre Verbesserungsvorschläge formulierten sie stets offen und fair. Unser Dialog und ihre Bereitschaft, sich auch von sensiblen Autoren überzeugen zu lassen, ohne dabei ihre Hartnäckigkeit und die Zielverfolgung im Interesse des Buches zu verlieren, waren nicht nur sympathisch. Sie haben dem Buch auch inhaltlich gut getan und dem gemeinsamen Anliegen erfrischend genützt.

Nicht zu vergessen ist Christian Fritschle, der uns mit psychologischem Sachverstand als Lektoren-Vorfluter auf unserer Seite wertvolle Anregungen gab und sicherstellte, dass uns in der Begeisterung für unser Thema nicht die Nachlässigkeiten von Autoren unterliefen, die scheinbar alles sagend doch das Verständnis für den Leser vermissen ließen. So hoffen wir jedenfalls. Er hat uns nicht nur auf Stil und Redundanzen aufmerksam gemacht, sondern auch inhaltlich die Plausibilität unserer Aussagen aus der Sicht anderer geprüft.

Wir konnten einige namhafte Unternehmen gewinnen, in unserem Buch ihren Ansatz bei der Implementierung von Coaching vorzustellen. Hierüber haben wir uns besonders gefreut, weil auf diese Weise auch „die andere Seite“ zu Wort kommt. Das Buch wird dadurch abgerundet und zeigt auf, wie unterschiedlich Coaching in Unternehmen organisiert sein kann. Wir danken hier besonders Herrn Clemens Braunschurger/BMW Group, Frau Corinna Wimmer/E.ON Energie AG, Frau Nina Martin/Ford-Werke AG, Herrn Andreas Steiner/Pfleiderer AG, Frau Marion Lörler/PwC Deutsche Revision AG, Herrn Stefan Stenzel/SAP AG und Herrn Dr. Ulrich Althausen/Sick AG. Gleichzeitig bedanken wir uns bei den Kunden und Geschäftspartnern, die uns durch Gespräche und Diskussionen im Vorfeld der Veröffentlichung Einblicke in ihre Coaching-Praxis gewährt haben.

Auf keinen Fall am Ende, sondern nur am Schluss unserer Aufzählung seien all die Teilnehmer unserer Untersuchung genannt, die diese Resultate mit ihrer Mithilfe überhaupt erst ermöglichten. Ihre Bereitschaft war die Grundlage unserer Arbeit, egal ob sie als Unternehmensvertreter oder als Coaches ihren Beitrag leisteten. Sie haben offen und bereitwillig mitgewirkt. Alle einhundertzwanzig Coaches und Personalmanager hätten es verdient, mit Namen genannt zu werden. Wir würden uns freuen, wenn unser Dank ihren Kunden im Verlauf ihrer Coaching-Arbeit zugute käme!

So bleibt uns nur noch übrig, alle diejenigen anzuführen, mit denen wir gemeinsam die Arbeit vollbracht haben: Was das Buch anbetrifft, so seien erwähnt: Thorsten Rexer, Dr. Peter Dreyer und Christian Brosig.

Darüber hinaus wollen wir jene Mitarbeiter von Böning-Consult nicht vergessen, die zwar nicht am Buch, aber doch an der Untersuchung mitgewirkt haben, die im Herbst 2003 mit ihren Vorläufern begann und schwerpunktmäßig im Frühjahr 2004 durch die zusätzliche Unterstützung von Saskia Ehmann, Kerstin Reuter und Dr. Peter Belker durchgeführt wurde.

Es wäre ungerecht, die Unterstützung jener Mitarbeiter von Böning-Consult nicht zu erwähnen, die zwar weder zur Untersuchung noch zum Buch einen direkten Beitrag leisteten, die aber das Ihre taten, um den interviewenden, auswertenden oder schreibenden Kollegen überhaupt die Arbeit zu ermöglichen. Mitten in einem Büroumzug und inmitten all des Tagesgeschäfts, das ein Beratungsunternehmen mit sich bringt, haben sie dafür gesorgt, dass wir uns auf unseren Teil der Arbeit konzentrieren konnten. Sie haben uns voller Verständnis Arbeit abgenommen und angespornt, das Buch zu schreiben. Und da wir alle Dialogiker und interaktionsbezogen sind, hat uns die Tatsache, dass sie uns kein schlechtes Gewissen machten, zusätzlich beflügelt. Sie haben unwillkürlich, für uns aber spürbar, eine der wichtigsten Eigenschaften von professionellen Coaches realisiert: an der richtigen Stelle zu fordern und im richtigen Augenblick zu lassen.

Viele interessante Erkenntnisse wünschen Ihnen
Uwe Böning und Brigitte Fritschle

Coaching im Topmanagement

Entgegen der Vorstellung, dass Coaching etwas für die „Eliten“ in den Unternehmen sei, können wir verwundert feststellen, dass das Topmanagement laut Aussage der Personalmanager nur in jedem fünften Unternehmen eine häufige Zielgruppe ist. Bei immerhin fast einem Drittel der Unternehmen wird Coaching im Topmanagement nur selten oder gar nicht durchgeführt (vgl. Abb. 3.1).

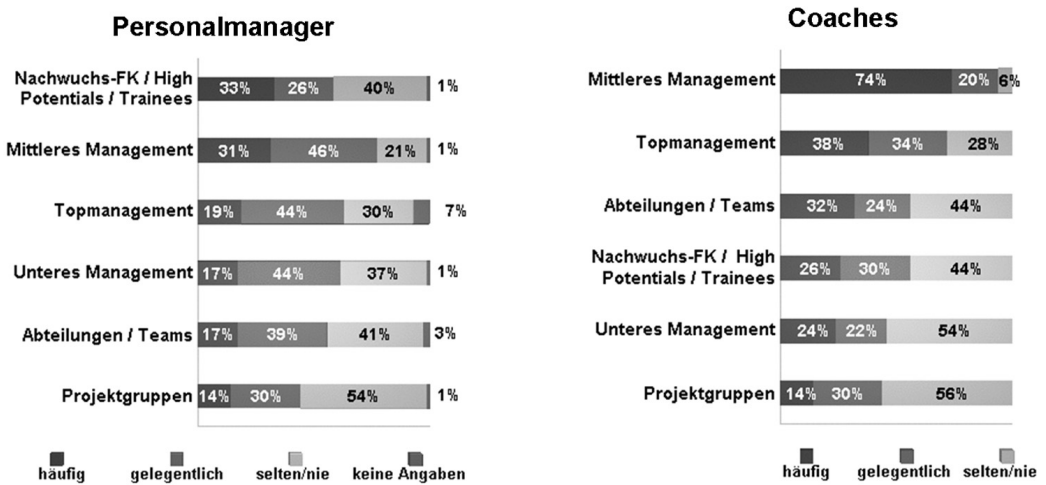


Abb. 3.1: Zielgruppen von Coaching, BC 2004

Man kann allerdings auch sagen, dass in über 60% der befragten Unternehmen Erfahrungen mit Coaching im Topmanagement gemacht wurden. Nur knapp 20% der befragten Firmenvertreter sagen, Coaching werde im Topmanagement ihres Unternehmens häufig durchgeführt, bei weiteren 44% wird das Topmanagement zumindest gelegentlich gecoacht.

Das Topmanagement nutzt Coaching zunehmend

Angesichts der Tatsache, dass vor etwa zwanzig Jahren die Coaching-Entwicklung in Deutschland überhaupt erst anging und viele Unternehmen langsam begannen, ihre Vorbehalte gegenüber dem Instrument abzubauen, sind diese Zahlen erstaunlich! Dass selbst das Topmanagement zunehmend Coaching offensiv nutzt, beschreibt eine bemerkenswert positive Entwicklung.

Bei einer anderen fast unscheinbaren Zahl lohnt es sich, hellhörig werden: 7% der befragten Personalmanager konnten keine Angaben

machen, als die Sprache auf Coaching im Topmanagement kam. Ist dies ein erster Hinweis darauf, dass ein substanzieller Teil der Coaching-Arbeit ohne die Personalabteilungen abgewickelt wird? In Abschnitt 3 werden wir noch einmal vertieft darauf eingehen, wie der Coaching-Bedarf in den Unternehmen ermittelt und wie Coaching im Anschluss eingeleitet wird. So viel sei aber bereits festgehalten: Es scheint so, dass das Topmanagement sich seine Coaches eher selbst sucht und die Personalabteilungen an dieser Stelle häufig nicht dazwischen geschaltet sind.

*Das Topmanagement
sucht sich seine
Coaches selbst*

Coaching im Mittleren Management

Die meisten Coaching-Aktivitäten spielen sich allerdings auf den Ebenen des Mittleren Managements ab. Für den Experten ist diese Beobachtung keineswegs verwunderlich. Hier kommen verschiedene Gründe zusammen: Erstens haben die Manager auf der mittleren Ebene aufgrund ihrer Aufstiegsorientierung die größte Lern- und Veränderungsbereitschaft. Zweitens wird auf dieser Ebene der nötige Entwicklungsbedarf am deutlichsten diagnostiziert und gleichzeitig der erforderliche Invest für den Top-Nachwuchs vorgenommen. Und drittens sorgt die allgemeine Werteorientierung (bezüglich Authentizität, Konfliktverhalten, Lernen, Kooperation, Vertrauen usw.) für die größte Offenheit und Bereitschaft, sich mit der eigenen Persönlichkeit, dem Verhalten, den Emotionen und der eigenen sozialen Wirkung auseinanderzusetzen. Und dazu gehört auch, sich den gewachsenen Führungsanforderungen gerade in der Sandwichposition zu stellen, in der die Forderungen der Unternehmensleitung/des Topmanagements mit den Erwartungen der eigenen Mitarbeiter austariert werden müssen.

In der Studie von Bachmann und Spahn (2004) sehen die Häufigkeitsangaben bezüglich der Coaching-Verteilung auf den unterschiedlichen Ebenen ganz ähnlich aus. Dies darf man als Bestätigung der gefundenen Ergebnisse verstehen, dass das Mittlere Management die Hauptzielgruppe von Coaching ist.

Tab: Stichprobe bei Bachmann und Spahn, 2004

Position	Anteil
Top Management	24%
Middle Management	33%
Untere Führungsebene	27%
Andere *	16%

(*z.B. Schulleiter, Projektleiter etc.)

Coaching von High Potentials

*High Potentials
werden am
häufigsten gecoacht*

Nachwuchsführungskräfte und High Potentials sind aus Sicht vieler befragter Personalmanager die Zielgruppe, die am häufigsten gecoacht wird.

Warum die Häufigkeit von Coaching bei High Potentials von den befragten Personalmanagern anders eingeschätzt wird als von den Coaches, könnte auch an der hochrangigen Stichprobe von erfahrenen und gut positionierten Coaches in unserer Untersuchung liegen. Topmanagement-Coaching spielt bei diesen Coaching-Anbietern eine deutlich wichtigere Rolle als das Coaching von High Potentials. Bei den Personalmanagern ist es genau umgekehrt. Möglicherweise würden die Ergebnisse bei einer Befragung von weniger erfahrenen Coaches anders aussehen, die ihre Leistung zu niedrigeren Preisen anbieten – und damit genau jene Gruppen der unteren und mittleren Führungskräfte abdecken, zu denen die Nachwuchsführungskräfte bzw. die High Potentials in vielen Firmen gehören.

Coaching für Gruppen – häufig oder selten?

Offensichtlich scheinen Coaches häufiger mit Abteilungen und Teams zu arbeiten, als das die Personalmanager bestätigen. Bekommen die Personalmanager weniger davon mit? Oder verwenden die Coaches das Label „Coaching“ auch für Anwendungen, die bei den Personalmanagern unter anderem Namen laufen?

*Team-Coaching oder
Teamentwicklung
oder Training – eher
eine Frage des
Labels*

Die Beantwortung dieser Fragen ist schwierig. Zum einen könnte es daran liegen, dass Abteilungen und Teams mit einer Reihe von Personalentwicklungsmaßnahmen beglückt werden, von denen Coaching lediglich eine ist. Der Blick der Personalmanager reicht möglicherweise sehr weit und bezieht als Rahmen das ganze Inventar an PE-Maßnahmen mit ein. Die Coaches dagegen bieten hauptsächlich Coaching an. Ihr Blick ist eher auf dieses Instrument bezogen. Zum anderen ist zu beobachten, dass in vielen Unternehmen Teamentwicklungsmaßnahmen, ganz der aktuellen „Mode“ entsprechend, in „Team-Coaching“ umfirmiert werden. Unterschiedliche Häufigkeitsangaben entstehen dann schon dadurch, dass ein und dieselbe Maßnahme von der einen Gruppe als „Coaching“ und von der anderen Gruppe als Teamentwicklung oder Training bezeichnet wird.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20 % Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen