

**Gunther Schmidt, Anna Dollinger,
Björn Müller-Kalthoff (Hrsg.)**

Gut beraten in der Krise

**Konzepte und Werkzeuge für ganz
alltägliche Ausnahmesituationen**

Inhalt

Vorwort

I. Grundlagen

- ▶ Was für Krisen braucht und wie viel Krise verträgt der Mensch?
Neurobiologie der Krisenentstehung und Krisenbewältigung
von Prof. Dr. Gerald Hüther 13
- ▶ Hypnosystemische Krisenberatung: Wie Opfer-Erleben zu
Empowerment und konstruktiver Lösungsentwicklung
transformiert wird
von Dr. Gunther Schmidt 21

II. Praxis

1. Münchhausen-Techniken:

Sich selbst aus dem Krisen-Sumpf ziehen

- ▶ Der Krise Raum geben: Eine Anleitung für Strukturliebhaber
von Sandra Hofmann-Arnold 65
- ▶ Im Sumpf bis über die Ohren und dennoch nicht verloren
von Almuth Wünsch 69
- ▶ Interventionen gegen Krisenerleben:
Utilisation von Restriktionen, Imagination der Wunsch-Person
(und der Horror-Person) und „Back to the future“
von Dr. Gunther Schmidt 77
- ▶ Problem-Lösungs-Gymnastik und Kompetenz-Balance:
Interventionen, die kontextflexible Autonomie stärken und
systemische Synergie ermöglichen
von Dr. Gunther Schmidt 89

2. Coaching-Werkzeuge: Einzelinterventionen in Krisensituationen

- ▶ Crisis, what Crisis? – Einstreugeschichten als Fokussierungshilfen in Krisenzeiten
von Björn Müller-Kalthoff 105
- ▶ Das Ressourcen-Mandala
von Dr. Frank Taschner 115
- ▶ Entscheidungen in Krisensituationen:
Die innere Aufmerksamkeit neu fokussieren
von Josef Mikus 121
- ▶ Hausgemachte Krise: Krisenarbeit mit der „Haus“-Metapher
von Kinga Janisch 131
- ▶ Karrieren in der Krise: Optionen für neue berufliche Wege entwickeln
von Katja Wengel und Joachim Hipp 140
- ▶ Rückblick der weisen Alten: Ressourcengewinnung bei Burnout-Phänomenen
von Alexandra Mößmer 148
- ▶ Vom Nutzen der Schwäche: Kompetenz-Coaching in Krisenzeiten
von Ute Jakobi 154

3. Workshop-Konzepte: Gemeinsam sind wir gar nicht blöd

- ▶ Agendapunkt „Kotz“: Kritische Situationen und Krisen-Frust in Gruppen überwinden
von Katharina Fehse 167
- ▶ Die Problemlösebrücke
von Geraldine Katz 174
- ▶ Krisen in komplexen Systemen vorhersagen: Eine Workshop-Methode für den Umgang mit Vernetztheit
von Prof. Dr. Thea Stäudel und Prof. Dr. Gisela Holicki 182
- ▶ Systemische Beratungsarbeit im krisenbedingten Mitarbeiterabbau
von Ralf Albers und Andreas Roßmanith 202

- ▶ Taskforce for Future: Eine Großgruppenmoderation zur Bearbeitung von Krisensituationen
von *Anna Dollinger* 214
- ▶ Tiefpunkte überwinden bei massiven Veränderungen: Gruppencoaching für Manager
von *Andrea Zimmermann*..... 224
- ▶ Verjüngungskur mit alten Weisen: Intuitionsaktivierende Techniken in der Begleitung burnout-gefährdeter Menschen
von *Christa Fasch und Angelika Kail* 232
- ▶ Wenn die Wellen höher schlagen:
Das Konzept „Manage in Change“
von *Jürgen Vogt* 244

**4. Seminar-Konzepte und Strategien:
Fix & fertig raus aus der Krise**

- ▶ Kompetenztraining für Führungskräfte in Krisenzeiten
von *Norbert Esters und Michael Köhler* 257
- ▶ Konzepte des Leadership-Developments in Krisenzeiten
von *Jens Bergstein* 265
- ▶ Konzertierte Migration: Unternehmens-Restrukturierung um 4 vor 12
von *Christine Stöhr* 276
- ▶ Stell Dir vor, es ist Krise – und keiner macht Vertrieb
von *Kai Pfersich* 285
- ▶ Wer hat schon für die Krise geübt?
Simulationstraining für krisenhafte Herausforderungen
von *Olav Schroth, Ingrid Weeger, Aglaja Przyborski und Oliver Schneider* 297

III. Anhang

- Die Autorinnen und Autoren 307
- Stichwortverzeichnis 321

Vorwort

Strategien und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen: Ist das nicht schon ein Widerspruch an sich? Für Krisensituationen ist doch typisch, dass man eben nicht mit ganz alltäglichen Handlungs-routinen reagieren kann! Einerseits stimmt das, doch andererseits haben wir in der Praxis erlebt, dass es gerade in der Arbeit als Berater, als Trainer und Coach hilfreich und notwendig ist, eine Reihe von generellen Vorgehensweisen und Interventionen präsent zu haben, die in den unterschiedlichsten Krisensituationen erst einmal Orientierung und Handlungsmöglichkeiten bieten. Denn Krisensituationen werden immer wieder bei uns einfallen. Garantiert ist: Nach der Krise ist vor der Krise. Die nächste Krise kommt bestimmt.

Entsprechend geht es uns in diesem Buch um die Beantwortung der Leitfragen „Wie kommt man wieder und zwar gestärkt aus einer Krise heraus?“ Und „Welche hilfreichen Erfahrungen, Methoden und Strategien haben Kollegen in der Praxis hier gesammelt?“ Wir haben also uns selbst und andere gefragt, welche Methoden und Konzepte in Krisen am hilfreichsten waren. Nachdem wir die Beiträge aller angefragten Autoren gesichtet und gezählt hatten, hatten wir, das Herausgeber-team, eine Krise: Wir hatten viel zu viele Beiträge und viel zu viel „Stoff“. Aber, „... was wäre eine Krisenbuch ohne Krise?“ (Zitat unseres Verlags – danke an dieser Stelle für die tatkräftige Ermutigung und Unterstützung). Was uns diese Erfahrung gezeigt hat, ist: Offensichtlich haben sehr viele Kollegen sehr viele Erfahrungen zum Thema „Kriseninterventionen“ gesammelt. An dieser Stelle nochmals ein herzliches Dankeschön für die große Bereitschaft, Erfahrungsschätze zu teilen und auch für das Verständnis, Beiträge drastisch zu kürzen. Insbesondere auch ein dickes Danke an unsere Co-Autorin Katharina Fehse, die sich in mühevoller Detailarbeit um Datensammlungen, Quellenangaben und verschollene E-Mails gekümmert hat.

Auch wenn viele Autoren einen hypnosystemischen Hintergrund haben, wollen wir mit unserer Methodensammlung „kein homogenes, ideologisch-gefärbtes, clean-gestyltes Ding“ (Gunther Schmidt) herausgeben, sondern ein nutzbringendes Konzept- und Arbeitsbuch. Die gemeinsame gedankliche Klammer für diesen Band ist vor allem die Wirksamkeit von Interventionen und Strategien. Für Krisenzeiten heißt dies: wieder Zugang zu vorhandenen, aber verschütteten, aktuell nicht zugänglichen Ressourcen zu finden. Neue Elemente in die „Problemsicht“ einführen, die zur gezielten Überwindung von „Krisen-Trancen“ und zur Stärkung von Lösungsorientierung beitragen. Einzelne Menschen und Gruppen mit stimmigen Gesamtkonzepten ermutigen und befähigen, Themen anzupacken. Und last but not least: zieldienliche Haltungen gegenüber einer massiven Krise fördern und etablieren.

Gerade zur Haltung (sowohl von Beratern als auch Betroffenen) noch ein Wort: Gerne wird ja zitiert „Im Chinesischen wird das Wort Krise durch das Doppelzeichen Gefahr und Chance ausgedrückt“. In vielen Beiträgen zur Beratung in Krisen wird dies so verwendet, dass hauptsächlich auf den Aspekt der Chance gesetzt und dies auch Klienten so angeboten wird. Das ist ja sehr gut gemeint. Wer sich aber in einer Krise erlebt, bei dem regiert quasi zu dieser Zeit ein bestimmtes Ich (Ego-State), nämlich das sich hilflos und verängstigtühlende „Krisen-Ich“ (siehe dazu Details im Buch). Dieses aber kann keine Chance in der Krise sehen, sondern nur oder fast nur Gefahren. Erlebte Angebote, die einseitig auf Chancen setzen, können nur als zynisch, kalthertzig und abwertend für sich oder als zusätzlich sehr belastender Leistungsdruck wahrgenommen werden. Deshalb sollte zunächst und kontinuierlich immer dieses „Opfer- oder Krisen-Ich“ wertschätzend begleitet und empathisch darin unterstützt werden, weiter zu schwanken zwischen Hoffen und Bangen und immer wieder ambivalent auf Kompetenzfokussierungen antworten zu dürfen. Dies ist kein Problem, sondern die wichtigste Begleitmusik bei der Entwicklung stimmiger Lösungen. Mit diesem Buch können wir hoffentlich eine solch wertschätzende Balance-Haltung vermitteln, die konsequent auf die Lösungsressourcen fokussiert und gleichzeitig die impliziten Werte und Kompetenzen in Problemprozessen achtungsvoll nutzt.

Wir bedanken uns bei allen Autoren für die große Bereitschaft, Erfahrungsschätze zu teilen und auch für das Verständnis, Beiträge zu kürzen. Insbesondere ein dickes Danke an unsere Co-Autorin Katharina Fehse, die sich in mühevoller Detailarbeit um Datensammlungen, Quellenangaben und verschollene E-Mails gekümmert hat.

Ein besonderes Danke geht von mir, Gunther Schmidt, an meine beiden Mitherausgeber Anna Dollinger und Björn Müller-Kalthoff, die mit großer Entschlossenheit, hoher Flexibilität und viel Kreativität den Hauptteil der Arbeit im Herausgeberteam gestemmt haben – ohne sie wäre das Buch in der vorliegenden Form gar nicht möglich geworden.

Die Herausgeber

Tiefpunkte überwinden bei massiven Veränderungen: Gruppencoaching für Manager

Von Andrea Zimmermann

Kurzbeschreibung

Das hier angebotene Tool ist ein Workshop mit Coaching-Elementen, das daher im Folgenden als „Coachshop“ bezeichnet wird. Es bietet individuelle Unterstützung in Form einer Gruppenintervention für Führungskräfte, die sich in einem schwierigen Veränderungsprozess befinden.

Anlässe und Anwendungsgebiete

Schwierige, krisenhafte Situationen und die damit einhergehenden offenen Fragen und Ängste sind eher Tabu-Themen in Führungskreisen. Eher selten tauschen sich Führungskräfte über entsprechende Themen mit Kollegen, dem eigenen Chef oder den Mitarbeitern aus. Senior Executives erwarten zudem häufig von ihren Führungskräften und Managern, dass sie solche Situationen selbstständig bearbeiten und lösen. Damit verbunden sind Hypothesen wie „Wenn die Führungskraft das nicht kann, hat man eh die falschen Manager an Bord“, oder „Es ist eben der Preis des Ruhms“. Folgen einer solchen Situation sind, dass sich allzu oft Gefühle von Lähmung, Blockaden und Ausweglosigkeit bei Führungskräften einstellen.

Der „Coachshop“ bietet die Möglichkeit, solchen Tendenzen entgegenzuwirken und die Führungskräfte (wieder) auf ihre Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen zu fokussieren. Entsprechend kann die Methode als spezielles Angebot für Führungskräfte im Rahmen eines Change-Management-Prozesses eingesetzt werden.

Ziel des „Coachshops“ ist es, Führungskräften, denen aufgrund von massiven Veränderungsprozessen ein Verlust der empfundenen Selbstwirksamkeit droht, eine rasche Unterstützung zu bieten. Konkret geht

es darum, die Perspektiven und damit die Handlungsmöglichkeiten der Teilnehmenden zu erweitern und zu fördern. Zudem wird an eventuell auch schon früher erfolgreiche Handlungsoptionen angeknüpft, wodurch sich erweiterte Ressourcen erschließen.

Das Design stärkt das Gefühl der Zusammengehörigkeit unter den Teilnehmenden und ermutigt zum Handeln durch die Erfahrung, dass man mit den eigenen Empfindungen in der aktuellen Situation nicht alleine dasteht (vgl. Erkenntnisse der Resilienzforschung: D. Short/C. Weinspach 2007).

Coachinganteil

Besonders in Situationen, die als krisenhaft erlebt werden, wird die Aufmerksamkeit nicht auf Ressourcen gerichtet, der erfolgreiche Umgang mit schwierigen Situationen bleibt damit zunächst verstellt. Die Fokussierung auf früher erfolgreiche Handlungsstrategien hilft den Teilnehmern, Kontakt zu den eigenen Ressourcen herzustellen und so die aktuelle Aufmerksamkeit aus der problematisierenden Tiefpunkt- oder Krisentrance heraus auf bestehende kompetente Lösungs- und Bewältigungsmuster zu richten. Der Coach sollte den Fokus besonders darauf legen, den Teilnehmern mit sprachlich gezielt gewählten Mitteln ihre Kompetenzen bewusst zu machen, sie für die kompetente Nutzung ihrer Ressourcen in erlebten Krisensituationen zu sensibilisieren, erfolgreiche Coping-Strategien auf Übertragbarkeit hin zu überprüfen und zur Wiederanwendung dieser Strategien zu ermutigen.

Der hypnosystemisch geprägte Coaching-Anteil der Übung ist besonders hervorzuheben. Eine einfache Anmoderation (mit einer schlichten Erklärung der Aufgabe und des Ablaufes) entspricht diesem Ansatz nicht. Der hypnosystemische Charakter geht weit über dieses rein funktionale und technische Anmoderieren hinaus, daher wurde in der folgenden Beschreibung auch ein besonderes Augenmerk auf die genaue Wortwahl und die präzise Formulierung der Anleitung, Beschreibung und Anmoderation gelegt: Diese ist das Kernstück, sozusagen die DNA der Übung und stellt den größten Unterschied zu einem „herkömmlichen“ Vorgehen dar.

Nach einer kurzen Begrüßung und dem Dank für das Kommen (und evtl. der Vereinbarung des Abschaltens von Handys und Blackberries) kann die Anmoderation starten:

*Ausführliche
Beschreibung*

„Dieser ‚Coachshop‘ ist ein Workshop mit Coaching-Elementen und bietet Ihnen als Führungskräften ein Forum, um Ihren eigenen Veränderungsprozess, Ihre Rolle und Befindlichkeiten in bisherigen Veränderungsprozessen, zu reflektieren. Er wird Ihnen dabei helfen, mit der aktuellen Situation heute gelassener umzugehen und künftig besser umgehen zu können.

Der ‚Coachshop‘ ist in zwei Teile gegliedert:

Im ersten Teil sind Sie eingeladen, sich selbst mit Ihren bisherigen Bewältigungserfolgen und erfolgreichen Handlungen in erlebten Veränderungen und Krisen auseinanderzusetzen, und zwar jeder für sich. Idee dieses ersten Teils ist, dass jeder von Ihnen seine eigene, individuelle Kurve mit ‚downs‘, aber ganz besonders auch ‚ups‘ aus bisher schwierigen, aber gemeisterten Situationen und Veränderungen zeichnet.

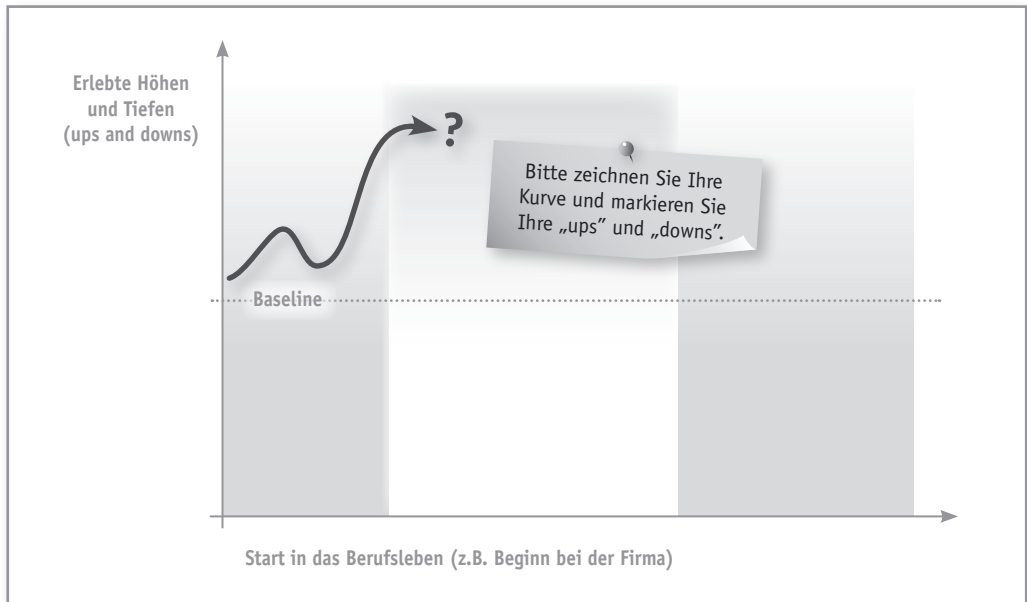
Daran anschließend werden im zweiten Teil (in Form eines kollegialen Coachings) erfolgreiche Bewältigungsstrategien und die darunterliegenden Ressourcen und Stärken, die jeder Einzelne hat, miteinander besprochen, geteilt und ergänzt. Der ‚Coachshop‘ bietet auch die Möglichkeit, offen miteinander verschiedene Aspekte von Veränderung zu reflektieren. Am Ende hat jeder von Ihnen eine Zusammenstellung von Handlungs-ideen und ein Portfolio der eigenen Stärken und Potenziale, wie Sie bereits erfolgreich mit ähnlichen Situationen umgegangen sind – vielleicht ganz unbewusst und eher intuitiv, aber erfolgreich. Dies können Sie dann mitnehmen und bei Bedarf aktivieren.

Der ‚Coachshop‘ ist also eine Einladung, gemeinsam unter Führungskräften, die in einer vergleichbaren Situation sind, die Aufmerksamkeit auf folgende Aspekte zu richten:

- ▶ *Wie Sie es bisher intuitiv verstanden haben, Ihre Erfahrungen zu nutzen.*
- ▶ *Welche Veränderungen und Krisen Sie bereits erfolgreich gemeistert haben, welche Strategien dabei besonders hilfreich für Sie waren, was Ihnen generell geholfen hat.*
- ▶ *Wie jeder Einzelne von Ihnen dabei erfolgreich war – auch, um diese Erfahrungen mit den anderen Teilnehmern hier zu teilen, und Ihnen so alternative Handlungsoptionen anzubieten, die Ihnen in Ihrem individuellen Prozess helfen könnten, und an die Sie bisher eventuell noch nicht gedacht haben.“*

Teil I: Erarbeitung einer individuellen Veränderungskurve

„Ich möchte Sie nun im ersten Teil dazu einladen, Folgendes gedanklich durchzuspielen: Sie kennen vielleicht aus verschiedenen Anlässen (Trainings, Change-Vorträgen etc.) den bekannten Verlauf der Klimakurve in Veränderungsprozessen. Dieser Kurvenverlauf zeigt verschiedene Tiefpunkte (‘Valley of Tears’) – aber auch verschiedene Hochpunkte. Hier ist nun der Rahmen, ohne die üblicherweise eingezeichnete Kurve:



Ich möchte Sie nun bitten, die Aufmerksamkeit auf die folgenden Fragen zu richten, z.B.:

- ▶ Wie haben Sie bisher in Ihrem beruflichen Werdegang auf verschiedene Veränderungen reagiert?
- ▶ Welche Tiefpunkte gab es?
- ▶ Warum war das so? Was ist dort geschehen?
- ▶ Markieren Sie das, und schreiben Sie kurz das Ereignis dazu.
- ▶ Aber noch viel wichtiger ist das Folgende – wie kamen Sie von Ihren ‚downs‘ zu den darauf folgenden ‚ups‘?
- ▶ Was war dort?
- ▶ Wie ist es Ihnen gelungen, dort hinaufzukommen?
- ▶ Was haben Sie selbst dazu beigetragen, dass es dort hinaufging?
- ▶ Welche Ressourcen konnten Sie an sich wahrnehmen und welche Erfahrungen haben Sie dabei gesammelt?

Abb.: Gitter zum Einzeichnen des persönlichen Kurvenverlaufs

Halten Sie sich mehr mit der Betrachtung über Gelungenes und Ihrer Ressourcen auf: Offenbar sind Sie immer wieder von tieferen Punkten zu Höhen gekommen. Also haben Sie dazu entsprechende Kompetenzen. Sie verfügen über Ressourcen und Fähigkeiten, die Ihnen bisher möglicherweise gar nicht so bewusst waren. Wir schauen uns das hier einmal genauer an, um für Sie Klarheit zu bekommen, worauf Sie in Ihrem ‚persönlichen Kompetenzen-Werkzeugkästchen‘ künftig zurückgreifen können.

Jeder von Ihnen bekommt ein Flipchart-Blatt und ein paar dicke Stifte. Bitte malen Sie auf das quergelegte Flipchart-Blatt zwei Achsen: Die x-Achse unten ist eine Zeitachse, deren Startpunkt Sie wählen (z.B. den Eintritt in das Berufsleben oder Ihr Beginn bei der Firma hier) – als Endpunkt nehmen Sie den heutigen Tag. Die y-Achse ist Ihre erlebte emotionale Verfassung während dieser Zeit. Eine vorgestellte Null-Linie in der Mitte (Baseline) sollte ungefähr eine normale, ausbalancierte emotionale Verfasstheit markieren.

Ziehen Sie sich bitte in einen Teil des Raumes zurück und zeichnen Sie Ihre Kurven mit den ‚ups‘ und ‚downs‘, dafür haben Sie ca. eine halbe Stunde Zeit. Lassen Sie dabei das untere Drittel des Blattes bitte frei. Sobald Sie Ihre Kurven gezeichnet und beschriftet haben, geben Sie bitte ein Zeichen, sodass wir den Peer-Austausch in Tandems anschließen können.“

Teil II: Austausch mit einem Kollegen/einer Kollegin im Tandem

„Im zweiten Teil findet nun der Austausch mit Ihrer Kollegin/Ihrem Kollegen im Tandem statt und soll ca. 15 Minuten pro Teilnehmer dauern. Folgende Orientierung möchte ich Ihnen dazu anbieten:

- 1. Vereinbaren Sie eine Reihenfolge.*
- 2. Geben Sie Ihrem Kollegen jeweils zu Beginn der Erklärung der Kurven fünf Minuten am Stück Redezeit, ohne ihn zu unterbrechen, dann fragen Sie ihn folgende drei Frageblöcke:*
 - Wie ist es Ihnen gelungen die Tiefpunkte zu überwinden?*
 - Was hat Sie so erfolgreich die ‚ups‘ erreichen lassen – und wie sind Sie dorthin gekommen?*
 - Was denken Sie sind Ihre größten Ressourcen und Stärken in diesen bisherigen Veränderungsprozessen und beim Bewältigen Ihrer bisherigen Krisen? Worauf konnten Sie sich bisher immer verlassen? Was konnten Sie in solchen Situationen aktivieren?*

Danach bieten Sie Ihrem Tandem-Partner Ihre Perspektive dazu an, was für ein Erfolgsmuster Sie bisher an ihm beobachtet haben – oder, wenn Sie sich nicht so gut kennen, was Sie denken, dass ihm Ihrer Meinung nach in einer Krise eine gute Hilfestellung geben könnte. Und was Sie denken, was seine Stärken und Potenziale sind, was ein mögliches Erfolgsmuster Ihres Kollegen sein kann. Sie könnten Ihren Satz so beginnen: „Ich bin mir sicher, dass es Ihnen besonders gut gelingen wird, [...]“.

Sie können die Anregungen und das Feedback Ihres Kollegen nun in das freigelassene untere Drittel des Flipchart-Blattes eintragen.“

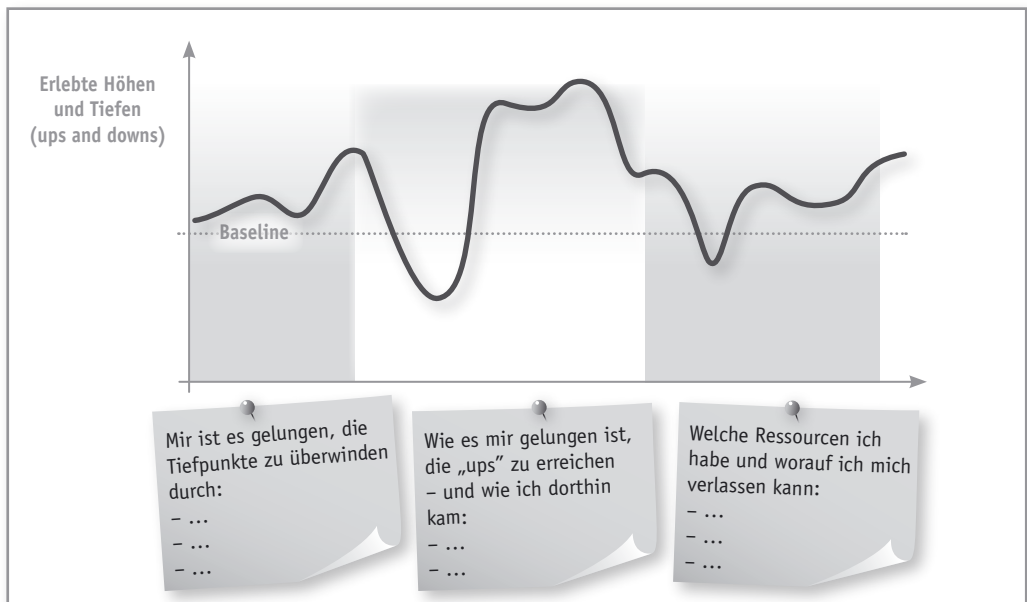


Abb.: Anregungen und Feedback des Übungspartners werden eingetragen

Gemeinsamer Abschluss

„Nach dem Austausch in Tandems möchte ich Sie nun einladen, die wichtigsten Punkte, die Sie und auch Ihre anderen Kollegen, mit denen Sie nicht im Tandem gearbeitet haben, erfahren haben, auszutauschen und zu sammeln:

- ▶ *Was hat mir in dieser Situation geholfen?*
- ▶ *Wenn ich mir etwas hätte wünschen können, dann wäre das gewesen?*
- ▶ *Was ich nicht mehr tun werde/nicht empfehlen kann.“*

Die Sammlung wird nun im Plenum für alle sichtbar auf dem Flipchart mitgeschrieben und spiegelt die „Key-take-aways“ der Übung wieder (siehe Abb.).

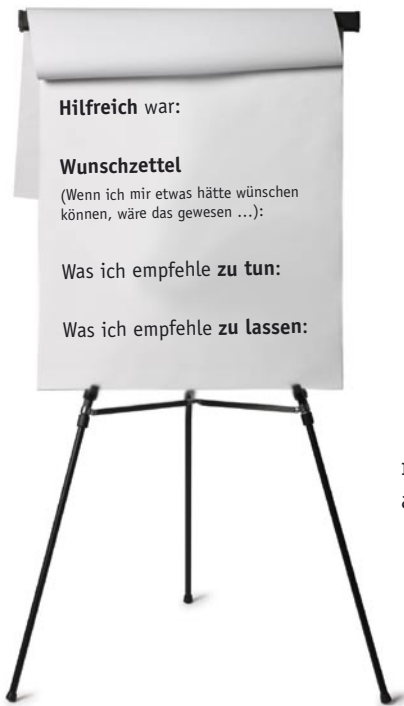


Abb.: Die Sammlung wird im Plenum mitgeschrieben

Als Abschlussrunde lade ich zu einer Wortmeldung der Teilnehmer ein, ob die Übung so für sie in Ordnung war, was sie mitnehmen, was sie am interessantesten und überraschendsten fanden – und was ihr „Learning“ ist.

Kommentar

Es hat sich bewährt, die „Key-take-aways“ als Fotoprotokoll an die Teilnehmer zu verschicken. Ich empfehle jedem, sein eigenes Flipchart mitzunehmen und weise darauf hin, dass dies eine wertvolle Erinnerungsquelle darstellt und bei Bedarf wieder angeschaut werden kann, wenn es darum geht, eigene Ressourcen und bewährte Bewältigungsstrategien aktivieren zu wollen.

Setting

Die Übung funktioniert am besten in einer kleinen Gruppe von 4 bis 8 Teilnehmern. Das erzeugt Offenheit und damit die erforderliche Basis für das „Coachshop“-Design, was sich auch als besonders hilfreich bei Teilnehmern erwiesen hat, die aus demselben Unternehmen kommen.

Dauer

Circa zwei Stunden. Günstig ist im Anschluss eine Pufferzeit oder das Ende des Arbeitstages bzw. der Arbeitswoche.

Technische Hinweise

Flipchart-Papier (ein Bogen pro Person), Pinnwände oder Kreppband zum Befestigen der Flipcharts bei der Ergebniszusammenschau. Ein Flipchart oder eine Pinnwand zum Sammeln der wichtigsten Erfolgsfaktoren aus allen Rückmeldungen.

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