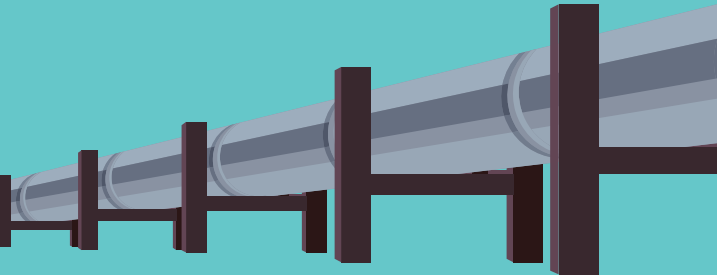


VERHALTENSPLANSPIELE KONZIPIEREN



Anleitung zur Erstellung von Verhaltensplanspielen

Verhaltensplanspiele konzipieren

Anleitung



Einführung	4
Verhaltensplanspiele konstruieren	5
1. Die Ziele des Planspiels festlegen	6
Die Ziele des Verhaltensplanspiels „Pipeline Bau AG“	6
Arbeitsblatt Ziele	8
2. Die Sachaufgaben im Planspiel definieren	9
Allgemeine Prinzipien für die Definition der Sachaufgaben	9
Die Sachaufgabe der Pipeline Bau AG	11
Arbeitsblatt Sachaufgaben	12
3. Das Planspielunternehmen „gründen“	13
Geschäftsform und Namensgebung	13
Beschreibung der Vergangenheit	14
Beschreibung der Gegenwart	15
Beschreibung der Zukunft	16
Arbeitsblatt Unternehmen	17
4. Die Organisation bilden	19
Rahmenbedingung „Teilnehmerzahl“	19
Herstellungsprozesse für die Sachaufgabe finden	19
Beschreibung der beteiligten Abteilungen	20
Arbeitsblatt Organisationsbeschreibung	21
Arbeitsblatt Organisationsplan	24



Die „Grundlast“ in den Abteilungen	25
Arbeitsblatt „Grundlast“	26
5. Spezielle Führungsaufgaben definieren	27
Beispiele für spezielle Führungsaufgaben	27
Arbeitsblatt Ziele – fertiggestellt	32
Spezielle Führungsaufgaben, von Teilnehmern eingebracht	34
Checkliste Herausforderungen in der Führung	34
6. Die Postkörbe schreiben	38
Sachaufgabe	40
Spezielle Führungsaufgaben	41
7. Endkontrolle des Planspiels	45
8. Rahmenbedingungen und Spielregeln	47



Planspiel für die Pipeline Bau AG



Einführung	4
1. Vorbereitung des Verhaltensplanspiels	6
Selbst bauen	6
Trainerhandwerkszeug	8
Teilnehmerunterlagen	8
Baumaterial	8
Konstruktionskizzen	10
Werkzeug	12
Veranstaltungsort	13
Seminarraum/Plenum	13
Endmontage der Pipeline „Indoor“	13
Endmontage der Pipeline „Outdoor“	13
Besprechungsräume	14
2. Durchführung des Verhaltensplanspiels	15
Instruktionen	15
Instruktionsblatt für das Verhaltensplanspiel	15
Rollenbesetzung	17
Individuelle Vorbereitung der Teilnehmenden	18
Rollen der Trainer im Verhaltensplanspiel	19
Interventionen der Trainer	19



3. Feedback nach dem Planspiel 21

Phase 1: Feedback notieren 21

Phase 2: Sachergebnis visualisieren 21

Phase 3: Verbales Feedback organisieren 22

Phase 4: Video-Feedback präsentieren 23

4. Planspielvarianten für unterschiedliche Teilnehmerzahlen 25

Kurzfristiger Ausfall von Teilnehmenden 25

Planung mit weniger Teilnehmenden 25



Im Verhaltensplanspiel „Pipeline Bau AG“ wird ein Bereich „Sonderbau“ eines großen Unternehmens simuliert.

Als Sachaufgabe muss mindestens eine Pipeline nach den Auftragspezifikationen des Kunden hergestellt werden. Das Produkt muss den vom Kunden definierten Qualitätsansprüchen genügen. Der Bereich „Sonderbau“ soll einen Gewinn erzielen.

Die Organisation hat drei Ebenen:

1. Die Bereichsleitung
2. Die Abteilungsleitungen inkl. Projektleitung
3. Die Mitarbeiter

Die Abteilungen sind wie folgt organisiert:

- **Abteilung PQ** ist für Planung und Qualitätsmanagement verantwortlich,
- **Abteilung R** für Konstruktion und Bau der Röhren,
- **Abteilung U** für Konstruktion und Bau des Unterbaus der Pipeline, und
- **Abteilung KA** für alle kaufmännische Aufgaben.
- Ein **Projekt** für Sonderaufgaben.

Alle gemeinsam müssen die Endmontage der Pipeline durchführen.

Das Planspiel kann mit maximal 17 Teilnehmenden durchgeführt werden. Varianten für kleinere Gruppen sind am Ende des Trainerleitfadens beschrieben.

Allein schon die Anforderungen, Ziele zu setzen und abzustimmen, Aufgaben zu delegieren, die Qualität sicherzustellen und Termine und Kosten im Griff zu behalten, sorgen für eine hohe Dynamik und Komplexität der Interaktion der Teilnehmenden. Der „Druck“ auf die Führungskräfte wird noch dadurch erhöht, dass in den Unterlagen der Teilnehmenden Hinweise auf Konflikte und Probleme der Vergangenheit und spezielle Mitarbeiteranliegen enthalten sind. Diesen Hinweisen soll nachgegangen werden und Lösungsansätze sollen erarbeitet werden.

Insgesamt werden für die reine Durchführung des Planspiels in der Standardversion mindestens 2,5 Stunden angesetzt. Steht weniger Zeit zur Verfügung oder soll ganz einfach der „Stress“ für Mitarbeitende und Führungskräfte reduziert werden, haben Sie folgende Anpassungsmöglichkeiten:

- Sowohl die Hinweise auf Konflikte und Probleme in der Vergangenheit als auch die Mitarbeiteranliegen können ganz oder teilweise aus den Postkörben der Teilnehmenden entfernt werden.
- Der Zeitbedarf für den Pipelinebau kann minimiert werden, indem in den Kundenaufträgen Pipelines aus vorgefertigten Plastikrohren bestellt werden oder die Länge und Schwierigkeit der zu bauenden Strecke reduziert wird.



Ein besonderes Element dieses Planspiels ist die Option, „Verhaltensanweisungen“ für die Mitarbeiter zu generieren, durch die die Führungskräfte gezielt gefordert werden. Dazu wählt jede Führungskraft mindestens eine aus 21 herausfordernden Verhaltensweisen von Mitarbeitern, auf die sie besser reagieren will. Ein Beispiel: „Der Mitarbeiter vermeidet Verantwortung. Er versucht immer, sich nach oben abzusichern, um für eventuelle Fehlschläge nicht verantwortlich gemacht zu werden.“ (Siehe Teilnehmer-Handout *„Checkliste Herausforderungen in der Führung“*.)

Die Planspielmitarbeiter der Führungskraft erhalten zu Beginn des Spiels Karten mit diesen Verhaltensweisen, zusammen mit der Aufforderung, das Verhalten bei passender Gelegenheit im Planspiel zu zeigen. Im Feedback nach dem Planspiel werden diese Situationen intensiv besprochen und gegebenenfalls Verhaltensalternativen erprobt.

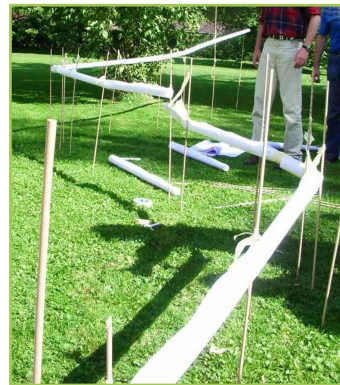


1. VORBEREITUNG DES VERHALTENSPLANSPIELS

Selbst bauen

Wie bei allen handwerklichen Sachaufgaben im Verhaltensplanspiel sollten Sie als Trainer eine Pipeline einmal selbst – alleine oder mit Freunden – gebaut haben, um nachempfinden zu können, was Sie Ihren Teilnehmenden im Training an Bastelarbeit abverlangen. Testen Sie auch unbedingt die Varianten, die in Form von Kundenaufträgen im Verhaltensplanspiel verlangt werden. Insbesondere die verschiedenen Kombinationen von Transportgut und Baumaterial der Röhren sollten erprobt sein: Passen Größe und Gewicht von Kugeln zum Material der Röhren (Papier, Plastikrohre)? Hat das Gelände genug Gefälle, damit das Transportgut sich in den Röhren nur durch die Schwerkraft vom Start zum Ziel bewegen kann? Dies ist besonders wichtig, wenn „Schüttgut“ wie Sand, Reis, Getreide, Zucker oder Flüssigkeit transportiert wird.

Abb.: Outdoor-Konstruktionen und -Aufhängungen, teilweise in schwierigem Gelände.



Sie können als Anregung für Ihre „Testbauten“ die im Konzept enthaltenen **Konstruktionsskizzen** für Röhrenkonstruktionen nutzen, ebenso die Bilder von Pipelinebauten aus verschiedenen Trainings (siehe Folgeseite).

Nutzen Sie auch Ihre beim „Selbstbauen“ gewonnen Erfahrungen, um für den Bedarfsfall mögliche Interventionen durch kurzfristig geänderte Materialien und Werkzeuge zu planen.



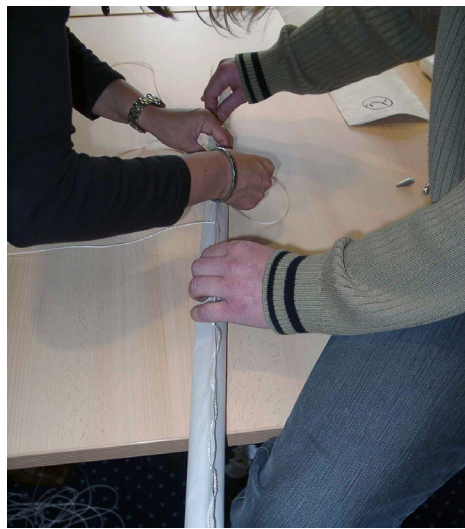
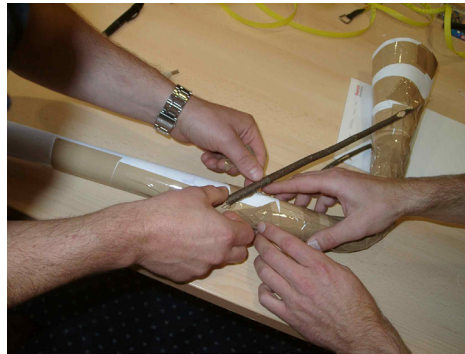


Abb.: Pipeline-Konstruktionen, Unterbauten und eine Alternative aus Plastikrohr.



Trainerhandwerkzeug

Wenn Sie mit Video-Feedback arbeiten wollen, benötigen Sie mindestens zwei Videokameras. Die Videokameras sollten mit Festplatten oder Speicherkarten ausgestattet sein. Achten Sie darauf, dass Sie genügend Batteriekapazität für die Dauer des Planspiels haben und dass die Batterien vollständig aufgeladen sind.

Zu jeder Kamera sollten Sie ein externes Mikrofon haben, da sonst besonders bei Besprechungen mit mehreren Teilnehmenden die einzelnen Stimmen nicht mehr gut auseinandergehalten werden können und manchmal auch nicht eindeutig zuzuordnen sind. Die Kabelverbindungen zwischen Mikrofonen und Kameras sollten lang genug sein, am Besten mindestens 3 m.

Teilnehmerunterlagen

Bereiten Sie die Teilnehmerunterlagen vor.

- Drucken Sie für jede Rolle die zugehörigen Dokumente aus („*Teilnehmer-Postkörbe*“). Denken Sie rechtzeitig daran, gemäß Ihren Zielen die Unterlagen zu überarbeiten und die Dokumente entsprechend der Teilnehmeranzahl anzupassen.
- Drucken Sie Moderationskarten („*Organigrammkarten*“) aus, auf denen die Rollenbezeichnungen gemäß Organisationsplan Ihres Verhaltensplanspiels aufgedruckt sind. Damit können Sie den Organisationsplan im Seminarraum schnell auf einer Pinnwand anbringen.
- Vergessen Sie nicht, für jeden Teilnehmenden und für die Trainer ein Blatt mit dem Organisationsplan („*Organigramm*“ bzw. „*Organisationsplan*“) vorzubereiten, in den die Namen der Rolleninhaber eingetragen werden können.
- Wenn Sie die Instruktionen und Spielregeln für das Verhaltensplanspiel nicht mündlich vortragen wollen, sollten Sie das Instruktionsblatt („*Instruktionsblatt für das Verhaltensplanspiel*“) für die Teilnehmenden drucken.

Baumaterial

Für das Planspiel benötigen Sie einiges an Material. Stellen Sie sicher, dass alles in ausreichender Menge vorhanden ist. Einige Dinge, wie zum Beispiel Holzstäbe für den Unterbau, müssen Sie rechtzeitig einkaufen.

Die folgende Tabelle enthält das Material, das in der Preisliste im „*Postkorb der Abteilungsleitung KA*“ genannt wird. Wenn Sie am Material etwas ändern wollen, vergessen Sie nicht, die Preisliste entsprechend zu überarbeiten.



Informationen für die Abteilungsleitung PQ



Unternehmenssituation

Das Unternehmen produziert Pipelines, sowohl für den Transport trockener Güter (Getreide, Sand, Kugeln usw.) als auch für Flüssigkeiten.

Der Bereich Sonderbau entwickelt und fertigt Pipelines individuell nach Kundenwünschen, in der Regel direkt vor Ort beim Kunden, d.h., es werden keine Standardprodukte gebaut.

Der Bereich Sonderbau hat vier Abteilungen:

- **Abteilung PQ** ist verantwortlich für die grundsätzliche Planung der Pipelines entsprechend der Kundenspezifikationen und für das Qualitätsmanagement. Bei der Endmontage der Pipelines beim Kunden ist die Abteilung auch hauptverantwortlich für den Zusammenbau.
- **Abteilung R** entwickelt und baut die Röhren und unterstützt Abteilung PQ bei der Endmontage.
- **Abteilung U** entwickelt und baut den Unterbau bzw. die Aufhängung für die Röhren und hat ebenso wie Abteilung R eine unterstützende Funktion bei der Endmontage.
- **Abteilung KA** ist für Angebotserstellung, Kalkulation, Einkauf, Rechnungswesen und Gewinn-/Verlustrechnungen verantwortlich.
- **Projekte** sind zur abteilungsübergreifenden Bearbeitung spezieller Aufgaben vorgesehen.

Zur Situation des Unternehmens

In letzter Zeit sind das Unternehmen und besonders der Bereich Sonderbau wegen der schlechten Konjunktur in Turbulenzen geraten. Im letzten Quartal war ein Umsatzrückgang von 12% zu verzeichnen. Deswegen wurde umorganisiert und das Personal um 5% reduziert. Der Auftragszugang ist extrem zurückgegangen. Gerade sollen aber zwei neue Anfragen eingetroffen sein. Der Bereichsleiter kennt die Details.

Alle Führungspositionen wurden neu besetzt.

Viele Prozesse sind infolge der Umorganisationen und des Personalabbaus nicht klar definiert. Man weiß zwar, dass alle wichtigen Informationen und Unterlagen noch im Bereich vorhanden sind, aber niemand weiß mehr so recht, wer welche Informationen hat.



Information über die Abteilung PQ

Ihre Abteilung ist verantwortlich für die grundsätzliche Planung der Pipelines entsprechend der Kundenspezifikationen und für das Qualitätsmanagement. Bei der Endmontage der Pipelines beim Kunden ist die Abteilung auch hauptverantwortlich für den Zusammenbau.

Sie legen vor allem viel Wert auf eine optimale Zusammenarbeit mit den Kunden. Gerade beim letzten Kunden, der Kugel Manufaktur in Kugelau war dies besonders wichtig. Dieses Unternehmen fertigt Präzisionskugeln für die unterschiedlichsten Auftraggeber und legt selbst besonderen Wert auf die Kundenzufriedenheit. Es wäre eine Katastrophe, wenn so ein Kunde unzufrieden mit der Zusammenarbeit wäre.

Zu den Aufgaben Ihrer Abteilung gehören im Einzelnen:

- Festlegen und Vermessen des genauen Streckenverlaufs der Pipelines.
- Setzen eindeutiger Positionsmarken im Gelände.
- Falls gefordert, müssen auch Pläne des Streckenverlaufs gezeichnet werden.
- Sicherstellung der Qualität der Röhren: Länge, Durchmesser, Biegungen, Feuchtigkeitsschutz.
- Sicherstellung der Qualität der Stützkonstruktion der Pipelines: Anzahl, Stabilität und Höhe der Stützen bzw. Aufhängungen.
- Sicherstellen, dass für Röhren und Stützkonstruktion nur zugelassene Materialien verwendet werden.
- Organisation und Verantwortung für Durchführung der Endmontage und Inbetriebnahme der Pipelines.
- Bekanntmachen und Sicherstellen der Einhaltung von Sicherheitskriterien und existierender Vorschriften für den Umweltschutz.



Delegierte Aufgaben

Zur Vorbereitung auf Kundenaufträge haben Sie Ihre Mitarbeiter beauftragt, zu folgenden Fragen Lösungsansätze zu finden:

1. Wie viel Meter Röhren von 3 cm bzw. 5 cm Durchmesser kann man aus einem Bogen Flipchartpapier herstellen? Bitte auch Varianten für unterschiedliche Belastungen mit verschiedenen Gewichten (max. 50 Gramm).
2. Was ist der maximale Abstand zwischen Stützpunkten dieser Röhren, damit sie nicht einknicken?
3. Wie kann man Röhren aus Papier oder Folie wasserfest machen?

Sobald ein Kundenauftrag vorliegt, sollten Ihre Mitarbeiter mit erster Priorität an diese Aufgabe gehen.



Kritikgespräch 1

Mit Ihrem **Mitarbeiter PQ1**, den Sie erst seit kurzer Zeit kennen, gab es im letzten Jahr nach Aussage Ihres Vorgängers immer wieder Probleme.

Wesentliche Gesichtspunkte der Kritik waren:

Mitarbeiter PQ1 war für die Abwicklung einiger Kundenaufträge verantwortlich. Bei einigen dieser Projekte konnten zugesagte Abgabetermine für bestellte Pipelines nicht eingehalten werden.

Mitarbeiter PQ1 war bis kurz vor dem Abgabetermin immer recht optimistisch. Anscheinend war sein Risikomanagement nicht realistisch genug.

Es ist beträchtlicher Schaden entstanden:

- **Mehraufwand**, um die Projekte so gut es geht zu retten.
- In einem Fall ist der Kunde (der Baustoffproduzent „Sand + Kies GmbH“) sogar **vom Auftrag zurückgetreten**.

Die Aussagen Ihres Vorgängers über den Mitarbeiter:

„Ich habe die Situation immer mit Mitarbeiter PQ1 besprochen und seine zu hohe Risikobereitschaft und unzureichende Planung kritisiert. Der Mitarbeiter hat sich jeweils damit herausgeredet, dass die Kollegen aus anderen Abteilungen (vor allem aus R und U) ihre Zusagen nicht eingehalten hätten. Die Komponenten für die Pipelines (Röhren und Unterbau) seien nicht rechtzeitig geliefert worden, hätten Qualitätsprobleme gehabt. Deswegen sei er in Terminnöte gekommen. Dies konnte er jedoch nie belegen, sodass Aussage gegen Aussage steht. Gleichzeitig haben sich diese Kollegen über die Arroganz und mangelnde Kooperationsbereitschaft von Mitarbeiter PQ1 beschwert.“

Diese Beurteilung des Mitarbeiters ist bis zur Geschäftsführung vorgedrungen. Sie haben Andeutungen gehört, dass PQ1 vorläufig nicht mehr als Projektleiter eingesetzt werden soll und dass seine Karriere vorläufig gestoppt wird.

Erklären Sie dem Mitarbeiter diese Kritik und die daraus resultierenden Konsequenzen. Überlegen Sie, wie Sie mit dem Mitarbeiter positiv und konstruktiv sprechen können, vor allem auch vor dem Hintergrund, **dass der Bereichsleiter dieses Thema sicher im Laufe des Planspiels ansprechen wird**.

Ihr Mitarbeiter ist schon informiert, dass Sie heute während der Planspielzeit ein „ernstes Gespräch“ über seine Arbeit als Projektleiter mit ihm führen müssen.



Kritikgespräch 2

Sie haben Ihrem **Mitarbeiter PQ2** mitgeteilt, dass Sie noch während des Planspiels ein Gespräch mit ihm führen wollen. Es geht um Folgendes:

Nach Aussage Ihres Vorgängers in der Abteilungsleitung hat PQ2 in den vergangenen zwei Jahren alle ihm übertragenen Aufgaben gewissermaßen „spielend“ gelöst. Ihr Vorgänger war deshalb der Meinung, dass PQ2 gefördert werden muss. Allerdings habe sich PQ2 in der letzten Zeit verändert. Nach Meinung Ihres Vorgängers scheint sich PQ2 für unfehlbar und unersetzlich zu halten. Durch dieses Verhalten mache er sich bei seinen Kollegen immer unbeliebter.

Wenn das stimmt, verbaut sich PQ2 durch sein gezeigtes Verhalten möglicherweise seine Karriere. Denn wenn er einmal eine Führungsposition übernehmen soll, reicht Fachkompetenz allein nicht aus. Er muss auch in der Lage sein, durch teamorientiertes, kollegiales Verhalten auf seine Kollegen und Mitarbeiter einzugehen. Sie haben PQ2 zu einem Gespräch während der Planspielzeit eingeladen, um mit ihm über seine weitere Entwicklung zu sprechen.



Gespräch mit Mitarbeiter

Ihr **Mitarbeiter PQ3** verfügt über gute theoretische Kenntnisse und Kreativität. Gleichzeitig ist er sehr geschickt und praxisorientiert.

Er hat Sie um einen Gesprächstermin wegen einer persönlichen Angelegenheit gebeten. Sie haben einen Termin in der Planspielzeit zugesagt. Über sein konkretes Anliegen sind Sie nicht informiert.



Informationen für Mitarbeiter PQ1



Unternehmenssituation

Das Unternehmen produziert Pipelines, sowohl für den Transport trockener Güter (Getreide, Sand, Kugeln usw.) als auch für Flüssigkeiten.

Der Bereich Sonderbau entwickelt und fertigt Pipelines individuell nach Kundenwünschen, in der Regel direkt vor Ort beim Kunden, d.h., es werden keine Standardprodukte gebaut.

Der Bereich Sonderbau hat vier Abteilungen:

- **Abteilung PQ** ist verantwortlich für die grundsätzliche Planung der Pipelines entsprechend der Kundenspezifikationen und für das Qualitätsmanagement. Bei der Endmontage der Pipelines beim Kunden ist die Abteilung auch hauptverantwortlich für den Zusammenbau.
- **Abteilung R** entwickelt und baut die Röhren und unterstützt Abteilung PQ bei der Endmontage.
- **Abteilung U** entwickelt und baut den Unterbau bzw. die Aufhängung für die Röhren und hat ebenso wie Abteilung R eine unterstützende Funktion bei der Endmontage.
- **Abteilung KA** ist für Angebotserstellung, Kalkulation, Einkauf, Rechnungswesen und Gewinn-/Verlustrechnungen verantwortlich.
- **Projekte** sind zur abteilungsübergreifenden Bearbeitung spezieller Aufgaben vorgesehen.

Zur Situation des Unternehmens

In letzter Zeit sind das Unternehmen und besonders der Bereich Sonderbau wegen der schlechten Konjunktur in Turbulenzen geraten. Im letzten Quartal war ein Umsatzrückgang von 12% zu verzeichnen. Deswegen wurde umorganisiert und das Personal um 5% reduziert. Der Auftragszugang ist extrem zurückgegangen. Gerade sollen aber zwei neue Anfragen eingetroffen sein. Der Bereichsleiter kennt die Details.

Alle Führungspositionen wurden neu besetzt.

Viele Prozesse sind infolge der Umorganisationen und des Personalabbaus nicht klar definiert. Man weiß zwar, dass alle wichtigen Informationen und Unterlagen noch im Bereich vorhanden sind, aber niemand weiß mehr so recht, wer welche Informationen hat.



Aufgaben

Zur Vorbereitung auf Kundenaufträge hat Ihre Abteilungsleitung Sie beauftragt, gemeinsam mit Ihren Kollegen aus PQ zu folgenden Fragen Lösungsansätze zu finden:

1. Wie viel Meter Röhren von 3 cm bzw. 5 cm Durchmesser kann man aus einem Bogen Flipchartpapier herstellen? Bitte auch Varianten für unterschiedliche Belastungen mit verschiedenen Gewichten (max. 50 Gramm).
2. Was ist der maximale Abstand zwischen Stützpunkten dieser Röhren, damit sie nicht einknicken?
3. Wie kann man Röhren aus Papier oder Folie wasserfest machen?



Gespräch mit Abteilungsleitung

In der Vergangenheit waren Sie häufiger als Projektleiter für die Abwicklung von Kundenaufträgen verantwortlich. Bei einigen dieser Projekte konnten zugesagte Abgabetermine für bestellte Pipelines nicht eingehalten werden.

In einem Fall ist der Kunde (der Baustoffproduzent „Sand + Kies GmbH“) sogar **vom Auftrag zurückgetreten**.

Mit dem Vorgänger Ihrer derzeitigen Abteilungsleitung gab es deshalb immer wieder Ärger, weil der Sie unberechtigt und übertrieben für Ihr Projektmanagement kritisiert hat.

Der wesentliche Gesichtspunkt seiner Kritik war: Seiner Meinung nach waren Sie zu optimistisch. Ihr Risikomanagement sei nicht realistisch gewesen.

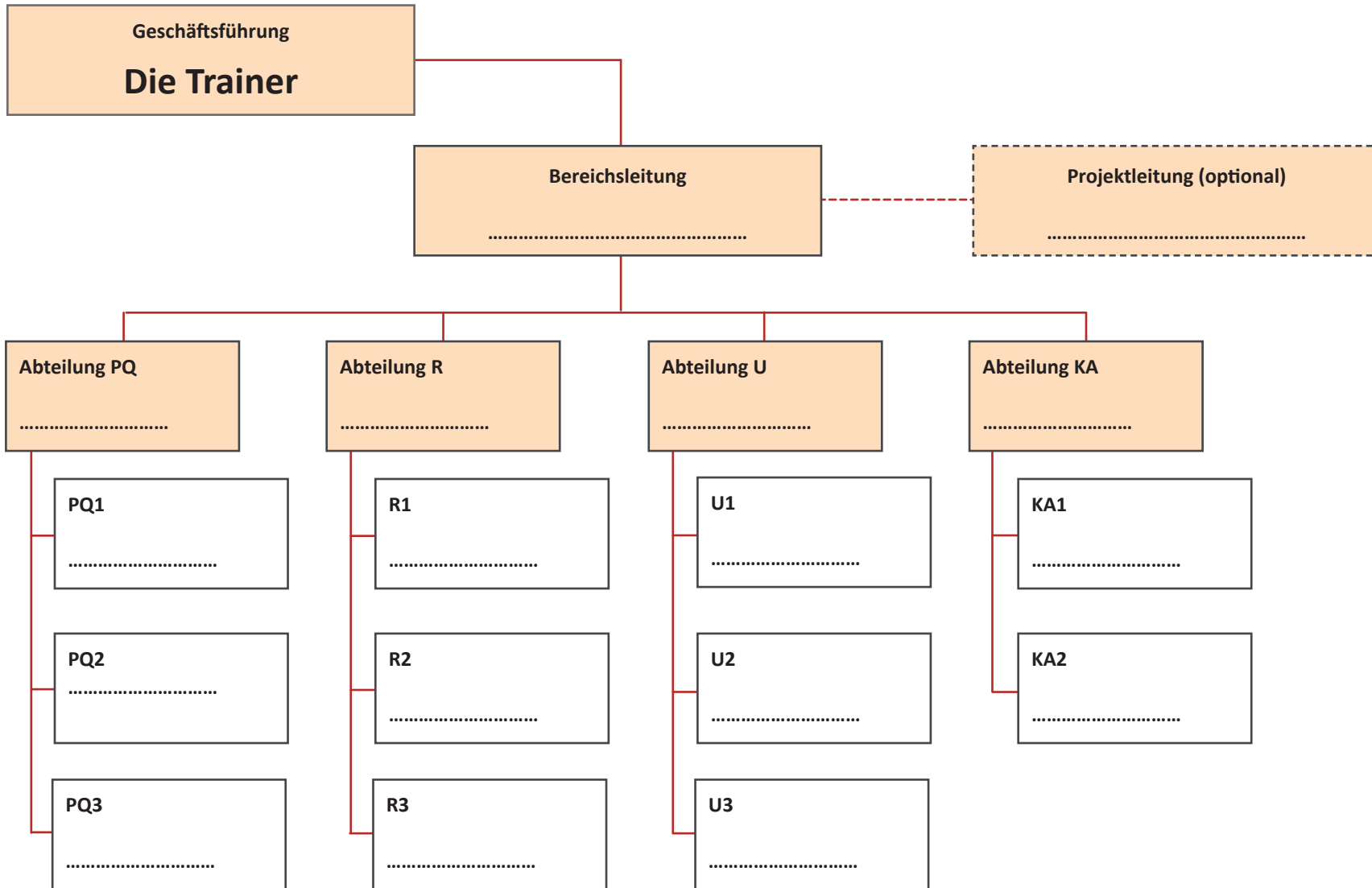
Sie haben jedoch immer wieder auf folgende Probleme hingewiesen:

- Die Kollegen aus den Abteilungen R und U haben ihre Zusagen nicht eingehalten.
- Die Komponenten für die Pipelines (Röhren und Unterbau) sind häufig nicht rechtzeitig geliefert worden.
- Immer wieder hatten die Bauteile Qualitätsprobleme.
- Da Sie die Kollegen nicht anschwärzen wollten, haben Sie die Versäumnisse leider nie dokumentiert.

Ihre Abteilungsleitung hat Sie informiert, dass sie heute während der Planspielzeit ein „ernstes Gespräch“ über Ihre Arbeit als Projektleiter mit Ihnen führen will. Überlegen Sie, wie Sie Ihre Abteilungsleitung von Ihren Fähigkeiten als Projektleiter überzeugen können.



Organigramm



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